

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون-تيارت-

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إدارة الوقت كقيمة تنظيمية في تشكيل ثقافة
المؤسسة.

دراسة ميدانية بديرية الثقافة - تيسمسيلت

إشراف:

د - بوشارب خالد

إعداد:

1- فوضيل فاطمة الزهرة

2- نظور كلتوم

السنة الجامعية : 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

نشكر الله عز وجل و نثني عليه بما هو أهل له ونحمده سبحانه و تعالى الذي
من علينا بإتمام هذا العمل المتواضع الذي نرجوا أن ينتفع به إنه سميع
مجيب.

ثم نتوجه بتشكراتنا الخالصة وامتناننا الكبير إلى الأستاذ المشرفه بوشاربه
خالد الذي كان بفضل الله عوننا و سندا لنا لانجاز هذا العمل، نشكره على
ثفته الكبيرة فينا و تشجيعه الدائم لنا و نصابه القيمة، كما نخص بالشكر كل
من الأستاذة تيش تيش سليمان ، أم الرثم نور الدين، تفات ، عربات منير ،
الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم و اقتراحاتهم و كل أساتذة قسم العلوم
الاجتماعية.

ولا يفوتنا أن نقدم شكرنا الكبير لمدير وعمال مديرية الثقافة لولاية
تيسمسيلت لمساعدتهم الكبيرة لنا و صبرهم الطويل.
و الشكر أيضا لكل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز و إتمام هذا العمل.
إلى كل من ساعدنا و دعمنا و لو بكلمة.



الاهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما
إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما

إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من شاركني في مشواري الدراسي

إلى كل صديقاتي التي عرفتني في حياتي

إلى كل من أسقطه القلم سهواً وذكره القلب دون شك

إلى كل من يستفيد من القراءة

فاطمة الزهراء



إهداء

إلى الذي علمني أن الحياة جهاد والعلم سلاح
إلى أغلى إنسان على قلبي أبي الغالي "المداح"
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي
أمي الغالية "فاطمة"

إلى من لازموني في فرحتي وساندوني في تعبي وراحتي
إلى الإخوة الأعزاء والأخوات العزيزات
إلى الذين جمعتمني بهم أطف الصدف وأحلى الأيام
إلى كل صديقاتي بدون إستثناء

إلى كل من وسعهم صدري ولم تسعهم هذه الورقة

كلتوم

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة

أ

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

15	تمهيد.....
15	أولاً: أسباب اختيار الموضوع.....
15	ثانياً: أهداف الدراسة.....
16	ثالثاً: الإشكالية.....
17	رابعاً: فرضيات الدراسة.....
19	خامساً: مفاهيم الدراسة.....
19	أولاً: إدارة الوقت.....
21	1. أهمية إدارة الوقت.....
21	2. أنواع الوقت.....
21	3. خصائص الوقت.....
22	4. مبادئ استغلال الوقت.....
23	5. فوائد الاستغلال الأمثل للوقت.....
23	6. الوقت وعلاقته بالوظائف الإدارية.....
24	7. مضيعات الوقت.....
25	8. كيفية التغلب على مضيعات الوقت.....
27	9. مراحل إدارة الوقت.....
28	10. مهارات إدارة الوقت.....
30	11. الكفاءة في إدارة الوقت.....

30	12.مزايا الإدارة الجيدة للوقت
32	ثانيا :الثقافة التنظيمية
34	1.أهمية الثقافة التنظيمية
35	2.فوائد وحدود الثقافة التنظيمية
36	3.محددات ثقافة المؤسسة
37	4.خصائص الثقافة التنظيمية
37	5.وظائف الثقافة التنظيمية
38	6.عناصر الثقافة التنظيمية
39	7.مستويات الثقافة التنظيمية
39	8.مكونات الثقافة التنظيمية
40	9.أبعاد الثقافة التنظيمية
42	10.أشكال الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني : المداخل النظرية.

46	تمهيد
46	أولا:نظريات الأنساق المغلقة
50	ثانيا:نظريات الأنساق المفتوحة

الفصل الثالث:الدراسات السابقة

58	تمهيد
58	أولا:الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت
65	ثانيا:الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

الفصل الرابع :الإجراءات المنهجية

74	تمهيد
74	أولا:مجالات الدراسة
75	ثانيا:المنهج المستخدم
75	ثالثا:أدوات جمع البيانات
78	رابعا:مجتمع البحث
78	خامسا:خصائص مجتمع البحث

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات.

85	تمهيد.....
85	أولاً: تحليل البيانات الخاصة بالمقياس.....
114	ثانياً: تحليل البيانات الخاصة بالمقابلة.....

الفصل السادس: تحليل ومناقشة النتائج

123	تمهيد.....
123	أولاً : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
132	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
134	الاقتراحات والتوصيات.....
136	الخاتمة.....
138	ملخص الدراسة.....
140	قائمة المصادر والمراجع.....

الملاحق.

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
18	مخطط الفرضيات	01
27	كيفية التغلب على مضيعات الوقت	02
29	مهارات إدارة الوقت	03
43	أشكال ثقافة المؤسسة	04

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
76	مقياس ليكرت في تحديد درجات البدائل	01
77	محور خاص بتسلسل عبرات إدارة الوقت	02
77	محور خاص بتسلسل عبرات ثقافة المؤسسة.	03
78	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور إدارة الوقت	04
78	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور ثقافة المؤسسة	05
78	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس	06
79	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير السن	07
79	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الحالة العائلية	08
80	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الوضعية التعليمية	09
81	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة الوظيفية	10
82	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الأقدمية	11
83	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير مكان الإقامة	12
85	يحدد العاملون في المؤسسة الأهداف حسب أهميتها	13
86	تراعي المؤسسة عند وضعها للأهداف الخطط المستقبلية	14
87	تقوم المؤسسة بترتيب أولوياتها بحسب الموارد المتاحة	15
88	القيام بالأعمال الأساسية ثم البدء بالأعمال الثانوية	16
89	تخصص المؤسسة زمن محدد لعملية التخطيط	17
90	هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام	18
91	تقوم المؤسسة بعقد الاجتماعات باستمرار	19
92	يتم توزيع جدول الأعمال قبل عقد الاجتماعات.	20
93	يتم تقييم العمال على أساس أدائهم	21
94	التقييم يعتمد على مبدأ إنجاز المهام بأقل التكاليف وبأقل وقت	22
95	تتوفر لي جميع المعلومات التي أحتاجها لأداء عملهم.	23
96	تحرص المؤسسة على تقديم المعلومات اللازمة للمشاركين قبل عقد الاجتماعات.	24
97	تحرص المؤسسة على إنجاز أعمالها في الوقت المحدد	25
98	يتلقى المسؤولون تقارير مفصلة عن العمل	26
99	تصل قرارات الإدارة العليا للعمال بشكل جيد	27
100	يحافظ العاملون على علاقات عمل تستند إلى مبدأ التعاون في إنجاز الأعمال.	28
101	تهتم المؤسسة بالعلاقات التعاونية في إنجاز المهام	29
102	يتم مكافأة العمال على الأعمال الإضافية	30

103	تسهل القواعد الإدارية في المؤسسة على إنجاز العمل وإتقانه	31
104	يهتم العاملون بالمؤسسة بالإجراءات الرسمية كاللوائح والقوانين.	32
105	تتبنى الإدارة العليا قيما تعزز روح العمل الجماعي في تبادل الخبرات والمهارات	33
106	توجد قنوات مشتركة بين العمال بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار	34
107	يناقش المشرف مع عامله بحرية ما يحتاجون إليه للتقليل من التكاليف	35
108	تشعر المؤسسة عاملها بالعدالة في المعاملة.	36
109	أحصل على التقدير والاحترام من قبل زملائي عندما أجيد الأداء	37
110	أراؤك وأفكارك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رؤسائك	38
111	أشعر بالاستياء عندما أتأخر عن العمل	39
112	الحضور المتأخر للعمل يشعر بضرورة الإسراع لتعويض فترة تأخرهم	40
113	الرقابة الذاتية أهم عامل يسهم في تحقيق الفعالية	41
114	عرض وتحليل المقابلة رقم (01)	42
115	عرض وتحليل المقابلة رقم (02)	43
117	عرض وتحليل المقابلة رقم (03)	44
118	عرض وتحليل المقابلة رقم (04)	45
119	عرض وتحليل المقابلة رقم (05)	46
123	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالتخطيط للوقت	47
125	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالرقابة على الوقت	48
126	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالمرونة داخل المؤسسة	49
128	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالعادات السلوكية	50
129	يساهم التخطيط للوقت في خلق المرونة داخل المؤسسة.	51
131	تساهم الرقابة على الوقت في ترسيم العادات السلوكية.	50

مقدمة

مقدمة :

إن المتتبع للسيرورة التاريخية لنمو وتطور المؤسسات سيلاحظ أن هذه الأخيرة شهدت تغيرا وتطورا مست جميع القطاعات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية... مما دفعها إلى تبني بدائل ناجعة تكون كفيلة لمواجهة تلك التطورات ، خاصة على المستوى الإداري ، الذي يعد الركيزة الأساسية للحكم على مدى نجاح أو فشل تلك المؤسسة ، على هذا الأساس قامت العديد من المؤسسات بالاعتماد على الأساليب الحديثة من أجل تفعيل منظومتها ، من خلال التركيز على الوقت باعتباره عنصرا مهما داخل العملية الإدارية لأن نجاح أي مؤسسة يعتمد على مدى استثمارها لهذا المورد ، فإدارة الوقت تساهم بشكل كبير في إنجاز الأعمال في وقتها المحدد ، وزيادة الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية والانضباط وعدم التغيب عن العمل ، هذه السلوكيات تعكس مدى وعي الأفراد بأهمية الوقت باعتباره عامل قيمي تبنى عليه ثقافة المؤسسة ، كونها هي التي تحقق الثبات للمؤسسة على اعتبار أنها من المعايير الأساسية التي توجه السلوك التنظيمي بالإضافة إلى تأثيرها على أنشطة العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة .

وعليه من خلال دراستنا الراهنة نحاول تشخيص الواقع الفعلي لإدارة الوقت بمختلف أبعادها و كيفية مساهمتها في تشكيل ثقافة المؤسسة، بمختلف محدداتها من مرونة وعادات سلوكية، وذلك من خلال دراستنا الميدانية التي كانت في مديرية ثقافة - تيسمسيلت- ولتحقيق هذا المسعى قسمت الدراسة إلى ستة فصول.

جاء الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري والتصوري للدراسة ، والذي تضمن مبررات وأهداف اختيار الموضوع ، المشكلة البحثية ، فرضيات الدراسة ، وكذلك مفاهيم الدراسة ، في حين خصصنا الفصل الثاني للمداخل النظرية ، أما الفصل الثالث فقد تطرقنا للدراسات السابقة ، في حين خصصنا الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة والذي كان بمثابة الإطار الرابط بين الجانب النظري والميداني وتضمن مجالات الدراسة إضافة إلى المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ، فضلا عن مجتمع البحث وأهم خصائصه، أما الفصل الخامس فقد خصصناه للتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وجاء الفصل السادس لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها والدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري
للدراسة .

أولاً: تمهيد .

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع .

ثالثاً: أهداف الدراسة .

رابعاً: الإشكالية .

خامساً: الفرضيات .

سادساً: مفاهيم الدراسة .

تمهيد:

لقد أصبحت دراسة العلاقة بين متغيرين من أهم المسائل المطروحة في البحث السوسيولوجي ، و التي على ضوئها يتم الوصول إلى العديد من الحقائق فقد تضمنت دراستنا الراهنة البحث في مدى تأثير إدارة الوقت كقيمة تنظيمية في تشكيل ثقافة المؤسسة، وفي هذا السياق ظهرت العديد من الدراسات الامبريقية، التي قدمت تفسيرات متباينة في سياقات اجتماعية مختلفة الأمر الذي يدفعنا إلى البحث والتقصي، وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل طرح المشكلة البحثية المتعلقة بالموضوع، انطلاقا من الأدبيات المتوفرة ومعطيات الواقع المدروس.

أولا- أسباب اختيار موضوع :

تكمن أهمية الدراسة كونها تتناول موضوع مهم وهو إدارة الوقت كقيمة تنظيمية تساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة بمديرية الثقافة لولاية تيسمسيلت، وعليه فقد جاءت أسباب اختيار الموضوع كالتالي:

- الميل الشخصي لدراسة الموضوع .
- لأن الموضوع يندرج ضمن تخصص "تنمية وتسيير الموارد البشرية".
- إخضاع موضوع الدراسة للبحث العلمي والتحقق منه ميدانيا.
- قلة الدراسات العربية التي ربطت بين متغيري الدراسة (إدارة الوقت وثقافة المؤسسة).
- معالجة الجانب السوسيو ثقافي للمؤسسة من خلال معرفة طبيعة السلوكيات والاتجاهات السائدة داخل المؤسسة ، والطريقة التي ينظر بها العاملون للوقت باعتباره أحد أهم الموارد الموجودة وكيفية استغلاله
- على الرغم من أهمية الموضوع إلا أنه لم يلقى الاهتمام الكافي في أدبيات الإدارة الجزائرية وخاصة في القطاع العام، مما يجعل من الدراسة إضافة جديدة للمعرفة الإدارية المحلية والعربية التي يمكن أن تفيد الباحث والإداري والمهتم على حد سواء.

ثانيا- أهداف الدراسة:

- محاولة معرفة الواقع الفعلي للإدارة الجزائرية ونظرتهم للوقت باعتباره قيمة تنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.
- محاولة إبراز الصورة الحقيقية للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.
- محاولة الكشف عن الأبعاد المختلفة لمتغيري الدراسة.

- التعرف على عناصر ومكونات إدارة الوقت وثقافة المؤسسة.

ثالثا. الإشكالية:

يعد موضوع إدارة الوقت من المواضيع الحديثة في الإدارة، نظرا لخصوصية عنصر الوقت كمورد يكثر هدره ويقل استثماره ، سواء من قبل الأفراد أو المؤسسات الموجودة داخل المجتمع فالتعامل الجيد مع الوقت واستخدامه بطريقة ذكية ومنظمة وبأسلوب مرن يجعله في مقدمة الأولويات لدى المؤسسة؛ من أجل تحقيق أهدافها وإدارة الوقت تعتمد على التخطيط كمرحلة أولى لتسهيل العمليات الإدارية اللاحقة، وجعلها أكثر تنظيما ، وذلك من خلال الترتيب الصحيح للأولويات، كأحد المقومات الرئيسية لإدارة الوقت والقيام بجدولة زمنية للأعمال المراد إنجازها على حسب طبيعة العمل، فهناك أعمال تحتاج إلى وقت طويل بينما نجد أعمال أخرى لا تأخذ وقت كثير، وكذلك الطريقة التي يتم فيها التخطيط للاجتماعات من خلال توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

ويختلف التعامل مع هذا المورد بحسب طبيعة النمط الثقافي السائد في المؤسسة باعتباره قيمة تنظيمية ، لذا فحسن استخدامه وكيفية استثماره يعتمد على سلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل ، فثقافة المؤسسة تعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضائها من خلال تشكيل اتجاهات العاملين وهويتهم ومواقفهم ، حيث توفر أسلوب عمل ملائم وفعال يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية ، كما توفر لهم بيئة محفزة ومرنة تمنح لهم الحرية في تحديد وقت البدء وانتهاء فترة عمله ، وذلك وفقا لظروفهم الاجتماعية والعائلية هذا من جهة من جهة أخرى تعمل كنظام رقابة داخلية ، تضبط سلوكيات الأفراد وتوجهها مما يؤدي إلى خلق الانضباط والالتزام الذي يفوق مصالحهم الشخصية، وإكسابهم ميزة التعاون كفريق واحد، وتوطيد العلاقات فيما بينهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالعدالة، والرضا الوظيفي من قبل العاملين هذا ما يجعلهم يعملون بكفاءة وفعالية.

وعليه فإن فعالية إدارة الوقت تعتبر من العوامل المساهمة في تشكيل ثقافة مناسبة لمواجهة التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المؤسسة، وفي المقابل نجد ثقافة المؤسسة الصحية يمكن أن توفر إلى حد ما بيئة محفزة تشعر العاملين فيها بالعدالة، من خلال التقييم الموضوعي وكذلك توفر لهم المعلومات اللازمة للقيام بأعمالهم بطريقة منظمة، وهو مؤشر دال على رضا العامل واقتناعه بضرورة مراقبة ذاته دون اللجوء إلى رقابة من قبل المؤسسة التي يعمل فيها.

مما سبق ومن خلال تشخيص الواقع الفعلي لمتغيري الدراسة بمديرية الثقافة لولاية تيسمسيلت كإحدى أشكال المؤسسة العمومية الجزائرية ، نحاول تقصي أبعاد ومؤشرات متغيري الدراسة ، فضلا عن الارتباطات القائمة بينهما ، من خلال محاولة الإجابة عن التساؤل المركزي التالي:

- إلى أي مدى تساهم إدارة الوقت في تشكيل ثقافة المؤسسة؟

ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب المشكلة البحثية، وقصد الإجابة عن التساؤل المركزي نحاول طرح جملة من الأسئلة الفرعية وهي ؟

إلى أي مدى يساهم التخطيط للوقت في خلق المرونة داخل المؤسسة؟

- إلى أي مدى تساهم الرقابة على الوقت في ترسيم العادات السلوكية ؟

رابعا: فرضيات الدراسة:

يرتبط البحث العلمي ارتباطا وثيقا بالفروض، هذه الأخيرة التي تحتل حيز هام جدا في البحث الاجتماعي، والتي تعتبر حلقة الوصل بين العمل الميداني وبين العمل النظري ولهذا أصبح من الضروري توفر الفروض لأنها تعد أحد دعائم البحث العلمي .

الفرضية العامة:

- تساهم إدارة الوقت في تشكيل ثقافة المؤسسة.

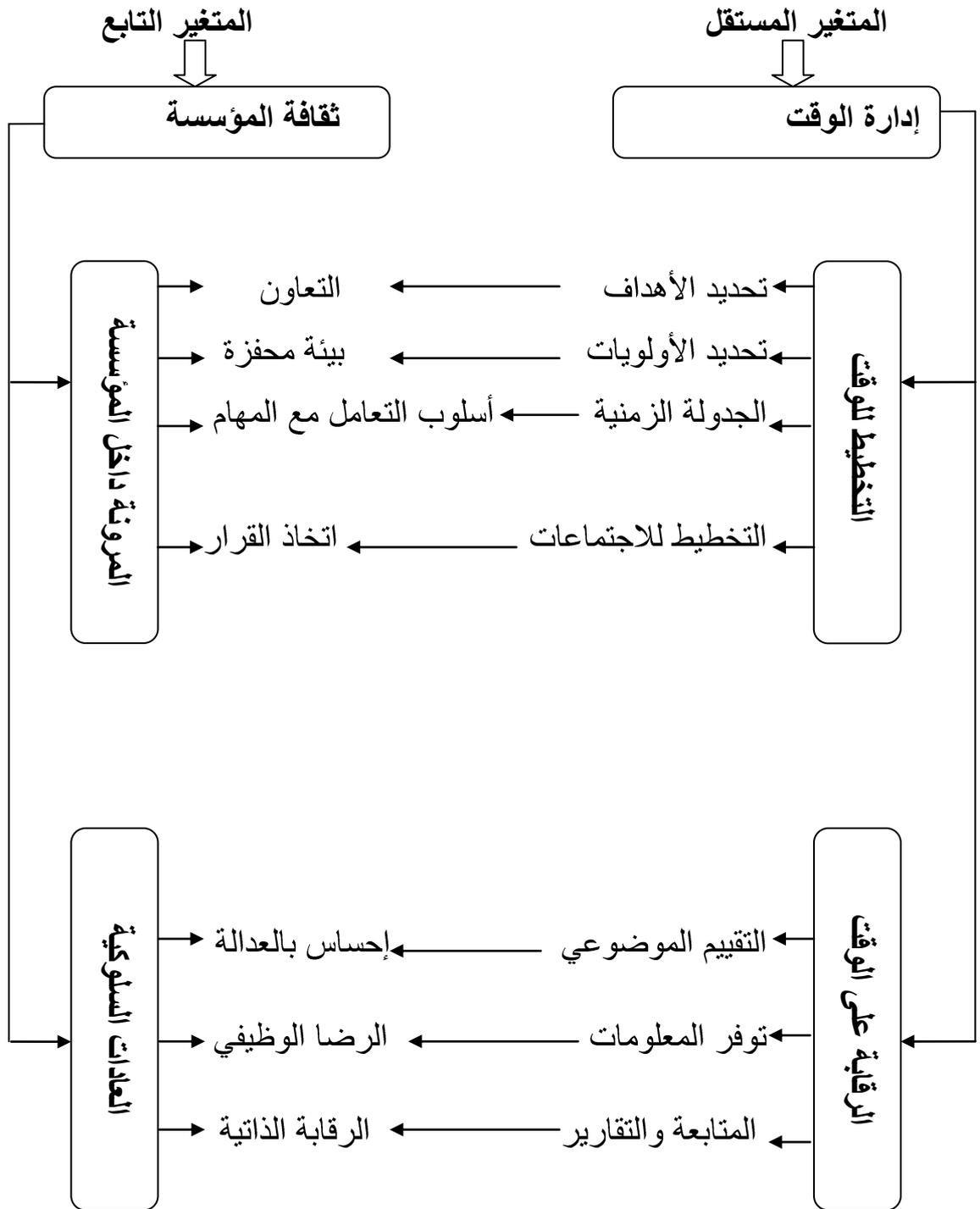
الفرضيات الجزئية:

- يساهم التخطيط للوقت في خلق المرونة داخل المؤسسة.

- تساهم الرقابة على الوقت في ترسيم العادات السلوكية.

وتتوضح فرضيات الدراسة من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (01): يوضح مخطط فرضيات الدراسة:



من إعداد الطالبتين.

خامسا: مفاهيم الدراسة .

القصد من تحديد المفاهيم، هو توضيح معانيها ودلالاتها و إزالة التداخل بينها وبين غيرها من المفاهيم المكمل لها أو المشابهة لها، وعليه فقد تضمنت دراستنا الراهنة مفهوميين أساسيين ومفهوم مكمل لمفهوم الثقافة التنظيمية.

أولاً: إدارة الوقت.

إن التعامل الجيد مع الوقت يعتبر من أهم مسببات النجاح في الحياة الاجتماعية للفرد، على اعتباره أهم مورد متاح أو كما يرى "إدقارشيان": أن التعامل مع الوقت يعتبر نتاج لعملية التنشئة الاجتماعية التي يمر بها الفرد داخل وخارج نطاق التنظيم علماً بأن كل منظمة تستطيع إدارة وقتها⁽¹⁾ كذلك حظي مفهوم إدارة الوقت باهتمام العديد من الباحثين حيث عرفها "أبو شيخه والقريوتي" على أنها: عملية استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جماعة مشتركة بقصد تحقيق أهداف محددة ضمن وقت محدد بكفاءة وفعالية عندها يحدد الوقت مكانه في هذه عملية بوصفه احد عناصر الإنتاج الرئيسية وغير مباشرة.⁽²⁾ وفي نفس الإطار نجد تعريف "الطراونة واللوزي" اللذان يعتبران إدارة الوقت إنها: فن ترشيد وقت المدير والعاملين من خلال وضع الأولويات واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية كما يعرفها "فريزر" بأنها: الاستخدام الفعال للمصادر المتاحة بما فيها الوقت لتحقيق المصالح والأهداف الشخصية،⁽³⁾ وفي نفس السياق يعرفها "القعيد" على أنها: عملية الاستفادة من المواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات الروح والجسد⁽⁴⁾ على الرغم من تأكيد هذه التعاريف على أهمية إدارة الوقت في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي استمراريتها وديمومتها، إلا أنها لم تحدد بدقة أبعاد هذا المفهوم كمحددات أساسية لإدارة الوقت وهذا ما أشارت إليه تعريفات، أخرى من بينها تعريف "محمد الصيرفي" بأنها: عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت، بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله، والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير⁽⁵⁾

1- طلق عوض الله وسعود محمد العتيبي: البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، (مجلة جامعة الملك عبد العزيز) كلية الاقتصاد والإدارة، مجلد 12، العدد 1 المملكة العربية السعودية، جدة، 1998، ص ص 65. 66

2- خليفة مصطفى أبو عاشور والمعتصم بالله الحوراني: دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس محافظة إربد، (مجلة العلوم التربوية والنفسية) كلية التربية، مجلد 3، العدد 3، جامعة البحرين، مؤسسة صحافة للنشر والتوزيع، سبتمبر، 2002، ص 35.

3- زكي عبد المعطي أبو زيادة: إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال) مجلد 8، العدد 1، جامعة أريحا، فلسطين، 2012، ص 177.

4- عاطف عبد الله المكاوي: إدارة الوقت، ط1، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، 2013، ص 08.

5- محمد الصيرفي: تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 260.

ويعرفها كل من "سامي محمد هاشم وسليم بطرس" بأنها: الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، بحيث تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والتحفيز والاتصال⁽¹⁾، وفي نفس السياق يعرفها "مجدي إبراهيم محمد" بأنها: فن الاستخدام الرشيد للوقت وعلم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط، والتنسيق، والتحليل والتوجيه⁽²⁾ كما نجد تعريف "أبو شيخة نادر أحمد" بحيث عرف إدارة الوقت: بأنها عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين والتحليل، والتخطيط، والمتابعة وإعادة التحليل⁽³⁾ وبما أن إدارة الوقت تركز بشكل كبير على الإستراتيجية نجد تعريف "بلاير" الذي عرف إدارة الوقت بأنها: عبارة عن تطبيق منظم لاستراتيجيات عامة تتطلب مجهود لتحقيق الكفاءة في إدارة الأعمال والفاعلية في الوقت من خلال التركيز على الأنشطة المختارة⁽⁴⁾، وفي نفس السياق يعرفها "ملانكة": بأنها إدارة النشاطات التي تؤدي في الوقت الحاضر وتعني الاستخدام الأفضل للوقت والإمكانيات المتوفرة، بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة وتتضمن إدارة معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط والاستفادة من الوقت بشكل فعال في المستقبل⁽⁵⁾. ولقد بين "شوتلر" من خلال التعريف الذي قدمه الخطوات التي تساهم في الإدارة الفعالة للوقت والتي تتمثل في حفظ الوقت من خلال استخدام النماذج في المخاطبات وضبط الوقت عبر جدولة ونشاطات، ثم الحرص على توفير الوقت بعيدا عن ضغوطاته⁽⁶⁾.

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن إدارة الوقت تتضمن في مجملها وظائف التنظيم، التخطيط، الرقابة؛ الاتصال، كمحددات أساسية، لهذا المفهوم.

كما نجد تعريف "نهال فؤاد إسماعيل" لإدارة الوقت: والتي هي الطرق والوسائل التي تعين أخصائي المعلومات على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه، من خلالها يتم حصر الوقت وتنظيمه وتوزيعه توزيعا مناسباً؛ واستثمار كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل حيث يتم الالتزام بخطة إجرائية لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وفق الأولويات خلال وقت محدد⁷.

1- سلمي محمد هاشم وسليم بطرس: فن إدارة الوقت، والاجتماعات، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، 2007، ص 11.

2- مجدي إبراهيم محمد: إدارة الوقت وموارده، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص 10.

3- خرموش منى: إدارة الوقت بين المهارات وأهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف مدرء التعليم العالي، (مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية) جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي الجزائر، العدد 13، ديسمبر، 2015، ص 305.

4- زكي عبد المعطي أبو زيادة: مرجع سبق ذكره، ص 177.

5- فوزية بنت خلفان بن حميد الغافري: فاعلية برنامج إرشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت ورفع مستوى التحصيل لدى كلية العلوم التطبيقية لعبري، رسالة ماجستير، تخصص إرشاد وتوجيه نفسي، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، 2011، ص 48.

6- فادي حسين عقيلان: إدارة وقت الذات، ط1، دار المعتز، عمان، 2014، ص 52.

7- نهال فؤاد إسماعيل: الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسة المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 84.

يتضح من خلال هذا التعريف أن إدارة الوقت هي وسيلة تساعد أخصائي المعلومات على الاستفادة من وقته في تحقيق أهدافه، وذلك من خلال توزيع الوقت وتنظيمه واستثماره و الالتزام بخطة إجرائية لتنفيذ المهام.

التعريف الإجرائي:

نظرا لتعدد المداخل النظرية المفسرة لمفهوم إدارة الوقت وتعدد إيديولوجيات الباحثين والمختصين الذين اهتموا بهذا الموضوع فقد تعددت التعريفات الخاصة به ، هذا من جهة من جهة أخرى اختلاف البيئات التنظيمية عن بعضها البعض من حيث الأبعاد والمكونات ، فقد جاءت الدراسة الراهنة في ضوء واقع المؤسسة محل الدراسة ، وفي ضوء الأدبيات حول مفهوم إدارة الوقت بالتعريف الإجرائي التالي:

بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها استثمار الوقت بفاعلية من خلال التخطيط للأهداف وترتيبها بحسب الأولوية، ليتم تحقيقها في فترة زمنية محددة وفق معايير رقابية توجه تلك الأهداف نحو مسارها الصحيح.

1. أهمية إدارة الوقت:

تتمثل إدارة الوقت في الاستخدام الأمثل والرشيد للساعات المتاحة وتحقيق أفضل الانجازات التي تقودنا نحو تحقيق الأهداف، وذلك باستخدام أساليب عقلانية للتعامل بشكل صحيح مع الوقت⁽¹⁾، على اعتباره من المؤشرات المستخدمة في قياس كفاءة وفعالية الإدارة، وتظهر أهمية إدارة الوقت في النقاط التالية:

- تعظيم الاستفادة من كل مورد .
- قدرة أكبر على التواصل والاستمرار.
- تعميق واعي ومدرك للشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه لنجاح العام للمشروع وتعزيز الإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد.
- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل.
- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وأهمية الوقت.
- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات وطموحات الأفراد .
- إتاحة محاولات أوسع للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية⁽²⁾.

2. أنواع الوقت :

يعتبر الوقت من الموارد التي يستطيع الإنسان من خلالها تحقيق أهدافه، إذا استطاع إدارته بشكل فعال، ولقد قسم " ألفريد غودلو وزملائه " الوقت إلى أربع أنواع رئيسية وهي (أ) الوقت الإبداعي: وهو وقت مخصص للتخطيط والتفكير والتأمل، علاوة على تنظيم

1- محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 167 .

2- سامي محمد هاشم وسليم بطرس: مرجع سبق ذكره، ص 14

العمل وتقويم مستوى الإنجاز ، ويعد هذا الوقت ثمينا للغاية لأنه يسهم في تسهيل الوصول إلى الأهداف المرسومة ، وغيابه أو عدم تنظيمه قد يؤدي إلى فشل العمل أو المهام برمتها **(ب) الوقت التحضيري:** وهو عبارة عن الفترة الزمنية المستغرقة في الإعداد أو الرسم خارطة الطريق التي تؤدي إلى بلوغ الأهداف المنشودة ، وقد يستغرق هذا الوقت جمع البيانات أو حقائق معينة، أو تجهيز موارد مادية وبشرية قبل البدء في تنفيذ العمل.

(ج) الوقت الإنتاجي: وهو عبارة عن الفترة الزمنية المستغرقة في تنفيذ العمل الذي تم الإعداد له والتخطيط له مسبقا، وهنا لا بد من إحداث نوع من الموازنة بين الوقت المستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يقضى في التحضير و الإبداع.

(د) الوقت الغير مباشر أو العام: وهو الوقت الذي يخصص عادة للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلاقتها بالغير ، كمسؤولية المنظمات الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمنظمات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع (1).

3. خصائص الوقت :

على عكس الطاقة والمال والمهارة يمتاز الوقت بالندرة فالوقت الذي يمضي لا يعود ولا يمكن إيجاده ثانية، وعندما نستخدم الوقت فلن نحصل على زيادة منه، ولا نستطيع أن نستعيد الساعات والأيام التي قضيناها، ولكن نستطيع اتخاذ خطوات إيجابية لإدارة ما تبقى منه، لذلك فإن الوقت له طبيعته، وخصائصه، التي تميزه عن بقية الموارد والتي يمكن تحديدها فيما يلي :

- الوقت لا يمكن تجميعه وكل ما مضى منه لا يعود، فهو أثمن ما يملك الإنسان.
- الوقت لا يمكن تخزينه ويتصل بكل جزء من أجزاء العملية الإدارية.
- الوقت لا يمكن شراءه أو بيعه أو تأجيله، أو مضاعفته أو تغييره.
- الوقت مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي(2).

4. مبادئ استغلال الوقت: يمكن تلخيص مبادئ استغلال الوقت في:

- علي المدير أن يراجع المهام التي يجب إكمالها ليرى هل بالإمكان إنجازها بوقت أقل
- ينبغي على المدير استخدام الاختصار كلما أمكنه ذلك .
- ينبغي على المدير أن لا يدع غيره يقوم بعمل يستطيع القيام به بشكل أسرع.
- على المدير إيضاح الإرشادات الأوامر للمرؤوسين .
- على المدير أن يتصف بالحزم ولا يؤجل الأعمال .
- يجب علي المدير أن يكون محافظا على الوقت.
- ينبغي على المدير أن يخطط لفترة غيابه وماذا ينبغي على الآخرين القيام به(3).

1- بشير العلاق: أساسيات إدارة الوقت، دار اليزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، ص ص 18.19.

2- سامي محمد هاشم وسليم بطرس: مرجع سبق ذكره، ص 18.

3- ديل كارينجي: فن إدارة الوقت(كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك) تر: كامل عويضة، ط1، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، 2010، ص 150.

أن الوقت عند المدير ليس مسألة دقائق أو ساعات أو أيام، بل هو أهداف ونتائج ينبغي تحقيقها في الوقت المحدد(1).

5. فوائد الاستغلال الأمثل للوقت :

حتى يستطيع الإنسان استغلال وقته بشكل فعال، لابد له من إتباع العديد من الخطوات؛ التي تكون كفيلة بنجاحه في العمل، ويمكن تحديد فوائد الاستغلال الأمثل للوقت فيما يلي :

(أ) **التخطيط الوظيفي:** ضع تصورا مستقبليا لما تريد تحقيقه في عملك، وضع خطة مستقبلية لمواجهة الظروف لتبقى مسيطرا على أمورك(2).

(ب) **الالتزام:** إن الإدارة السيئة تشبه العادة السيئة التي ينبغي على المدير التخلص منها، وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحا سليما(3).

(ج) **القراءة والاضطلاع على ما يجري:** هما وسيلتان أساسيتان يجب العمل بهما في عصر ملئ بالمعرفة والمتغيرات ؛ وكلما أصبح لديك متسع من الوقت لتستطيع متابعة الجديد من المعارف والمهارات .

(د) **التواصل:** يسمح لك وقتك الفائض في إقامة علاقات إنسانية.

(هـ) **الراحة:** لابد من تحديد وقتك لإراحة الجسم من الإرهاق في العمل.

(و) **التفكير:**الوقت المتسع يعطيك فرصة التفكير، والتطلع، والتأمل(4).

وإضافة إلى هذا كله يساهم في تحسين نوعية العمل(5).

6. الوقت وعلاقته بالوظائف الإدارية :

يتصل الوقت اتصالا وثيقا بجميع الوظائف الإدارية وهو مهم جدا حتى تسير على أكمل وجه، ومن بين الوظائف التي يرتبط بها نذكر:

(أ) **التخطيط والوقت:** يرافق الوقت عملية التخطيط في جميع عملياته ويرتبط بشكل أساسي معه، حيث يرتبط التخطيط بجميع عناصر العملية الإدارية؛ وكذلك بين العمليات المتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، ومن مقومات الخطة الناجحة إن تكون محددة بفترة زمنية معينة، ولا بد من تحديد الأهداف .

(ب) **التنظيم والوقت:** يرتبط التنظيم الجيد بالإدارة الجيدة ارتباطا وثيقا، فالتنظيم الجيد، يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، ويرتبط الوقت بالتنظيم الإداري للمنظمة من عدة نواح منها: توفر البيئة التنظيمية والاجتماعية؛ وتطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء، والاتجاه نحو تفويض السلطة ، حيث يؤدي ذلك إلى تأصيل مفهوم التخصص وتقسيم العمل .

1-عبد الرحمن سيار: القيادة الفعالة، ط1، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014 ، ص 153.
2- علي عسكري: صعوبات الحياة وأساليب مواجهتها(الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق) ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2003 ، ص 222 .
3- ربحي مصطفى عليان: إدارة الوقت، ط1، دار جزير للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص 30.
4- بشار يزيد الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 77.
5- سلمان زيدان: إستراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ، ص 36.

ج) التوجيه والوقت: يجب أن تتوفر مجموعة من الأساسيات في المنظمة حتى تتحقق أقصى فائدة للوقت، ومنها توافر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل والسياسة والحافز، الفهم الواضح لجماعة العمل وأثرها الواضح في إنجاز المهام، وإيجاد علاقات اجتماعية طيبة، وتعاون وثقة متبادلة بين العاملين، ويشمل التوجيه جزءا كبيرا من وقت الإداري بشكل عام .

د) الرقابة والوقت: تظهر أهمية الرقابة في الكشف عن الأخطاء، أو منع حدوثها في الوقت المناسب، وترتبط الرقابة بعملية التخطيط وتعتمد عليها، إذ لا بد للمراقب أن يكون علي علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له القيام بمهامه الرقابية وفقا لما هو مخطط(1).

هـ) اتخاذ القرار والوقت: تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى فترة زمنية محددة، ولاشك أن اختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يواجهها المدير، فضلا عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية والتي تلعب دورا مؤثرا على الوقت لاتخاذ القرار (2)

7. مضيعات الوقت:

يعتبر مفهوم مضيعات الوقت ، من المفاهيم الدينامكية التي تختلف باختلاف المكان والزمان والأشخاص، أو كما يعرفها كل من " ماكينزي وريتشارد " : بأنها كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال(3). ففي الحياة العملية توجد الكثير من العوامل التي تتسبب في تضييع الوقت للرؤساء الإداريين، وهي إما عوامل داخلية تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة وإما خارجية تحيط بالبيئة الخارجية للمؤسسة(4).

ولقد قام العديد من الباحثين والمنظرين بمحاولات عديدة لحصر مضيعات الوقت، إذ نجد " إليك ماكينزي " يحصرها في المقاطعات الهاتفية، والتخطيط الغير ملائم، محاولة عمل الكثير، الزوار المفاجئون، التفويض غير فعال، انعدام التنظيم الشخصي، العجز عن قول لا، التسوية، الأعمال الكتابية، ترك الأعمال دون إتمامها، الاجتماعات المسؤولية السلطة المضطربة، الاتصال السيئ، المعلومات الناقصة.

وهناك البعض الآخر الذي يرجع مضيعات الوقت إلى عوامل اجتماعية وأسرية مثل: العادات السلبية المتمثلة في الحديث عن الآخرين وإما عوامل صحية ونفسية مثل الحالات المزاجية والشعور بالملل، وإما عوامل تتعلق بالعمل مثل: سوء وسائل الاتصال.

1- علي بن سعيدان آل زريان الزهراني: إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية 1427هـ ، ص 25 .

2- محمد حسن العجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية: ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2008 ، ص 304 .

3- عاطف عبد الله المكاوي: مرجع سبق ذكره، ص 155 .

4- حازم محمد حافظ : العاملين الجدد تنمية المهارات الإدارية والسلوكية ، ط1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2011 ص 256 .

أما " ماريون هاينز " فيصنفها إلى عوامل بيئية مثل: الفوضى، التسوية، والحرص المبالغ على الإكمال، وعوامل بيئية مثل: انتظار الآخرين، المحادثات الشخصية. ويرى " محمد أحمد خضير " أن مضيعات الوقت متعددة ويمكن تصنيفها إلى سبع عوامل متكاملة تتصل جميعها بالوظائف الإدارية المختلفة؛ مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط، وبالتنظيم، بالتوجيه، بالرقابة، بالاتصال، اتخاذ القرار، التحفيز⁽¹⁾ وفي نفس السياق قام كل من " ماكينزي وريتشارد " بتصنيف مضيعات الوقت حسب الوظائف الإدارية وهي:

- (أ) مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط: وهي عدم وجود أهداف، تأجيل اتخاذ القرارات تغيير الأولويات، محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد، عدم الصبر⁽²⁾.
- (ب) مضيعات الوقت المرتبطة بالتنظيم: وهي عدم التنظيم الشخصي، خلط بين المسؤولية والسلطة، تعدد الرؤساء، الأعمال الورقية، نظام سيئ للملفات، معدات غير ملائمة⁽³⁾.
- (ج) مضيعات الوقت المرتبطة بالتوظيف: وهي موظفون غير مدربين وغير أكفاء، الزيادة أو النقص في عدد الموظفين، التغيب، التأخير، الاستقالات، الموظفون الاتكاليون⁽⁴⁾.
- (د) مضيعات الوقت المرتبطة بالتوجيه: التفويض الغير فعال، اللامبالاة، الاشتراك في نقص الدافع، تفاصيل روتينية، نقص في التنسيق وفي العمل.
- (هـ) مضيعات الوقت المرتبطة بالرقابة: منها عدم توافر المعلومات الصحيحة واللازمة للقيام بعملية الرقابة، تعدد القائمين بعملية الرقابة، كثرة المتابعات والتقارير، الرقابة الزائدة المقاطعات الهاتفية.
- (و) مضيعات الوقت المرتبطة بالاتصال: اختيار المرسل الخطأ، عدم وضوح الرسالة للمستقبل، اختيار خاطئ لوسيلة الاتصال⁽⁵⁾.
- (ز) مضيعات الوقت المرتبطة باتخاذ القرار: منها عدم استشارة أحد عند اتخاذ القرار القرارات السريعة، التسوية، أسلوب اللجان المبالغ فيه، طلب الحصول على كل المعلومات⁽⁶⁾.

8. كيفية التغلب على مضيعات الوقت :

تعرض الإنسان الكثير من المضيعات والتي تحول دون تحقيق المهام المطلوبة،

- 1- رأفت عبد الرحمن محمد: العمل الإجتماعي الإكلينيكي (دراسات وبحوث وقضايا ومهارات ومقاييس وبرامج للتدخل المهني) ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2013، ص ص 874. 275.
- 2- حازم محمد حافظ: مرجع سبق ذكره، ص 258.
- 3- خيرى كنانة: مدخل إلى إدارة الأعمال النظرية والعمليات الإدارية منهج تحليلي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 70.
- 4- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان، القاهرة، 2015، ص 142.
- 5- رأفت عبد الرحمن محمد: مرجع سبق ذكره، ص 882.
- 6- موسى سلامة اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 189.

وإنجازها في وقتها المحدد، لذا لا بد له من تنظيم وقته وإدارته بشكل يسمح له بتحقيق ما يريد فعله ولكي يتحقق هذا لا بد له من :

(أ) **التخطيط الجيد للوقت** : من خلال حصر المهام والأعمال المراد إنجازها ، ووضع ترتيب دقيق لها وفق أولوياتها ، مع تحديد توقيت زمني مناسب لكل منها.

(ب) **الالتزام الدقيق بالتوقيت** : من خلال الحسم في معالجة المقاطعات بأسلوب

حضاري لائق، وسلوك شخص رشيد (تعلم أن تقول لا، وكيف تقول لا، ومتى تقول لا).

(ج) **التركيز على الأهداف**: من خلال النظر باستمرار إلى أهداف العمل لترتيب أهميتها وليس وفقا لتفضيلهم ، ومع عدم الدخول في التفضيلات أو الصراعات التي تعيق الوصول إلى الأهداف.

(د) **العادات السلوكية المواتية لإدارة الوقت** : من خلال الشروع من الآن في تغيير وتعديل وتطوير العادات السلوكية، التي تتيح لك إدارة فعالة للوقت مثل: الحيوية واليقظة، واكتساب مهارات الاتصال.

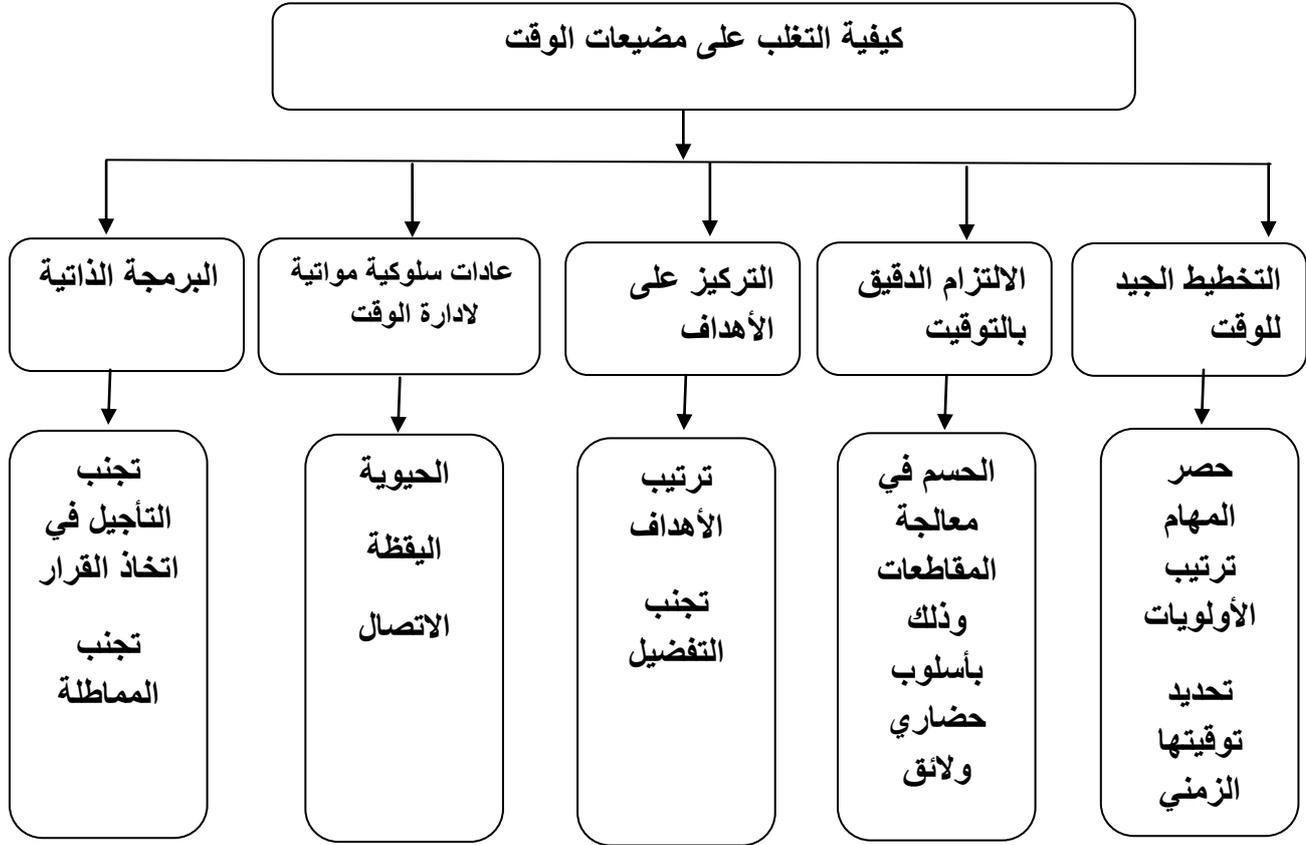
(هـ) **البرمجة الذاتية** : وذلك من خلال الحرص يوميا على إعادة التأكيد على عقلك الباطن، بأنك إنسان متميز في مجال إدارة الوقت، مما يساعدك على تحقيق ذلك بدرجة عالية ، وعلى جعل برمجة الذات جزءا من حياتك اليومية⁽¹⁾، بالإضافة إلى هذا لا بد للمدير تجنب التأجيل والمماطلة في إنجاز القرارات⁽²⁾.

ويمكن توضيح كيفية التغلب على مضيعات الوقت من خلال المخطط التالي:

¹ محمد العزازي وأحمد إدريس : المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري ، التكامل للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009 ، ص 239 . 240.

² خالد أحمد المشهداني : مبادئ إدارة الوقت بمنظور منهجي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 307 .

الشكل رقم (02) كيفية التغلب على مضيعات الوقت:



من إعداد الطالبتين.

9. مراحل إدارة وقت العمل:

- تمر عملية إدارة الوقت بمجموعة من المراحل وهي كالتالي :
- (أ) كيفية استخدام الوقت المتاح من خلال الاستعانة بسجلات الوقت، أو أي وسيلة تساعد علي التحليل الدقيق للوقت المستخدم .
- (ب) فرصة من أجل تحليل الوقت لتحديد المشكلات الناجمة عن الاستخدام الحالي كأن تكون في نشاطات تستغرق وقتاً أكثر مما يجب.
- (ج) التقويم الذاتي من وقت لآخر لقدرات المديرين، واهتماماتهم وطريقة الاستخدام الاقتصادية للوقت المتاح لتحقيق الموازنة بين ما يحتاجونه، أو يرغبون فيه، وبين ما هو متاح وما يمكن القيام به.
- (د) تحديد الأهداف ومدى أولويتها وفقاً لأهميتها، بما يساعد على حسن استغلال الوقت.
- (هـ) ترجمة الأهداف حسب أولوياتها إلى تصرفات مخططة في إطار الوقت المتاح .

- (و) إعداد جدول زمني يومي بالنشاطات المطلوب القيام بها باستخدام ما يتناسب مع ذلك كمذكرة يومية .
- (ز) تحسين في أساليب استخدام وقت العمل عن طريق البحث عن الحلول المناسبة لمشاكل إدارة الوقت واستخدام ؛ وخصوصا المشكلات المناخية والأزمات التي تعترض الجدول الزمني.
- (ح) متابعة الجدول الزمني لتوزيع وقت المديرين وما يتطلبه الأمر من إعادة تحليل الوقت أو تعديل في الجدول الزمني.⁽¹⁾
- 11.مهارات إدارة الوقت:**

لكي يستطيع الشخص القيام بالأعمال الموكلة إليه لا بد أن يكون ما هرا، وقادرا على أدائها بأفضل شكل ممكن ، فإلمهارة في إدارة الوقت عملية معقدة ولكنها الحل الأمثل لمشكلة قلة الوقت⁽²⁾.

ويقصد بمهارة إدارة الوقت القدرة الذاتية أو مساعدة الآخرين على رسم مخطط زمني ينتظم فيه الأداء ، ومن مهارات إدارة الوقت ما يلي :

(أ) **تسجيل الوقت:** وهنا يفترض أن تكون عملية تسجيل الوقت، هدفا رئيسيا في حد ذاته يمكن من عقد مقارنة بين ما تم إنجازه فعلا، والمستهدف، أي محاولة الاستفادة منه بأقصى قدر ممكن من الفاعلية⁽³⁾، لأن معرفة كيفية انقضاء هذا الوقت، في الواقع يتطلب تسجيلا لكل النشاطات التي يمارسها المدير، في فترة زمنية محددة ومعرفة كل نشاط في هذه الفترة ، وهذا يتم عن طريق مراجعة الأولويات⁽⁴⁾.

(ب) **تخطيط الوقت:** وذلك بإعداد خطة لإدارة الوقت مع مراعاة التسلسل الزمني في مراحل هذه المنظمة، والقيام بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المختلفة مع الزمن الكلي المحدد لإنجاز الخطة، كما تساعد عملية التخطيط على تنظيم الأعمال وتوزيعها.

(ج). **تحديد الأهداف والأولويات:** من خلال الأهداف يمكننا أن نقيم ما إذا كان النشاط بعينه يمثل توظيفا حسنا للوقت عن غيره من الأنشطة الأخرى، كما يمكننا من وضع الأهداف ووضع سلم الأولويات، والحديث عن الأولويات حديث عن إدارة الوقت، فالأولوية عبارة عن شيء ما يتطلب اهتماما قبل غيره.

(د) **التفويض:** من مهارات الفرد لإدارة الوقت المتاحة إليه بكفاءة وفعالية إتقانه؛ ولفن تفويض السلطة التي يتمتع بها الرؤساء إلى أحد مرؤوسيه أو بعضهم، والتفويض الكفاء

1- مدحت محمد أبو النصر : مرجع سبق ذكره، ص 79- 81.

2- عاطف عبد الله المكاوي: مرجع سبق ذكره، ص142.

3- خرموش منى : مرجع سبق ذكره ، 307.

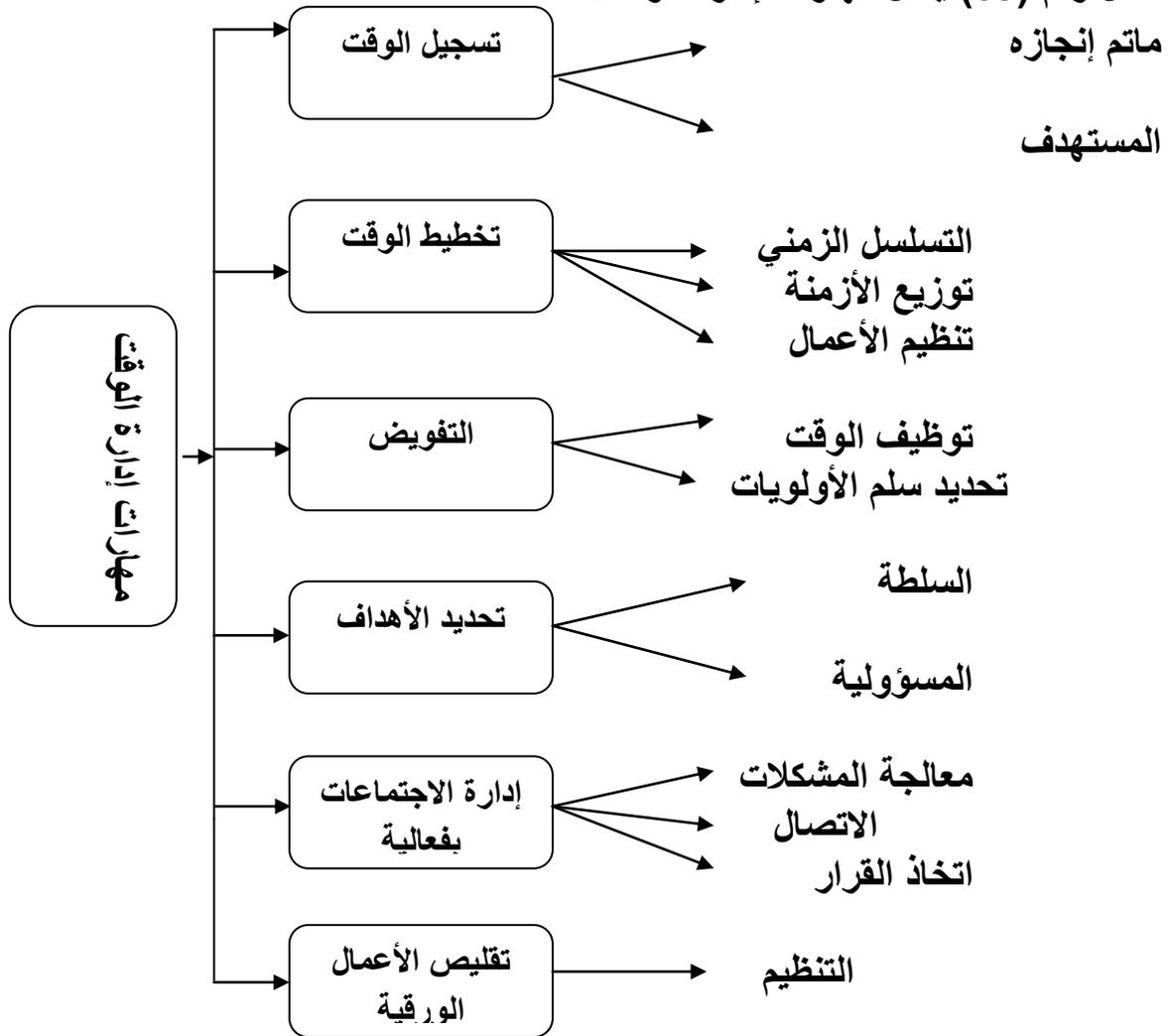
4- مدحت محمد أبو النصر: مرجع سبق ذكره، ص 92.

والفعال يقوم على ركنين أساسيين هم المسؤولية والسلطة ، التي تحمل في طياتها المسؤولية وتتم عملية التفويض في مختلف مستويات الإدارة.

هـ) إدارة الاجتماعات بفعالية: تعتبر الاجتماعات وسيلة أساسية لمعالجة المشكلات وحلها واتخاذ القرارات من خلال المشاركة؛ وهي وسيلة اتصال هامة في المنظمة، سواء كان هذا الاتصال أفقياً بين إدارة المنظمة وأقسامها ، أو رأسياً بين المديرين ومرؤوسيهـم أو كان مع الأطراف الخارجية في المجتمع، لذا تعد الاجتماعات وسيلة للتفاعل الاجتماعي والتعارف وتنمية العلاقات، وهي أداة هامة للمتابعة والتقييم.

ز) تقليص الأعمال الورقية: من مهارة إدارة الوقت تقليص الأعمال الورقية ، فكثير من الأفراد يستغرق جزءاً كبيراً من الوقت المتاح لديهم في إعداد المذكرات والتقارير، الأمر الذي يترتب عليه إهدار جزء ملموس من الوقت⁽¹⁾ ووفقاً لما تم ذكره سابقاً. وتتلخص مهارات إدارة الوقت في الشكل التالي:

شكل رقم (03) يمثل مهارات إدارة الوقت:



من إعداد الطالبتين.

¹خرموش منى : مرجع سبق ذكره ، ص 307 .

12. الكفاءة في إدارة الوقت:

إن فعالية إدارة الوقت تعني استخدامه لتحقيق الأهداف التي تتفق مع الأولويات، أما الكفاءة فتعني تحقيق هذه الأهداف بأقصى وقت ممكن، أي إنجاز الأشياء على نحو صحيح (الاستغلال الأمثل للموارد)⁽¹⁾، ومن المفيد إعداد برنامج أو برامج تدريبية للمدراء والعاملين على كيفية التوصل إلى فعالية إدارة الوقت ؛ والكفاءة في إدارة الوقت لتحقيق الأهداف لا بد في هذا المجال التعرف على أهم مضيعات الوقت التي تعيق عمل المدير ولكي يتجنب ذلك لا بد من توفر أهم الوسائل التي تساعد على تنظيم الوقت والتخفيف من التوتر، وضغوط العمل، واتخاذ إجراءات يتدرب عليها المدراء، والعاملين على المستوى الشخصي والوظيفي وهي:

(أ) على المستوى الشخصي:

- الانتقائية في القراءات .
- تحديد قائمة الأعمال المطلوبة.
- تحديد مكان لكل شيء .
- تحديد أولويات العمل .
- القيام بعمل مهم واحد في وقت واحد .

(ب) على المستوى الوظيفي:

- تفويض السلطة بطريقة صحيحة.
- عقد الاجتماعات القصيرة بسرعة دون ضياع الوقت.
- تخصيص مواضع للاجتماعات الرسمية⁽²⁾.

13. مزايا الإدارة الجيدة للوقت:

تمكننا الإدارة الجيدة للوقت من تحقيق مجموعة من المزايا والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

(1) تقليل الضغوط: إن الاستخدام العقلاني للوقت يساهم بشكل مباشر في تقليل ضغوط العمل على الفرد وما ينجم عنها من إجهاد وتوتر، على المدى المتوسط والبعيد.

(2) إتاحة الفرص للتطوير: لما كانت إدارة الوقت تخفف عن كاهل المدير والعاملين، بما يحققه من ترشيد في كيفية استخدام الوقت، وتحقيق بعض الفائض فيه فإن هذا الفائض من الوقت، يمكن أن يستثمر في تطوير نظم العمل، ونظم المعلومات في المنظمة، وكذلك في تطوير قدرات العاملين وتدريبهم، إن العمل بأجواء بعيدة عن التوتر والإجهاد، يخلق الجو

¹خيربي كتانه: مرجع سبق ذكره، ص 31.

² هاشم حمدي رضا: التدريب والتأهيل الإداري، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 162. 163

المناسب للعاملين للوصول إلى حالة من الخلق والإبداع .

3) رفع المعنويات: إن التمكن من تحقيق المهام الملقاة على عاتق الفرد والوصول إلى الأهداف المرسومة، يحقق نوعاً من الراحة والإحساس بالإنجاز ، ورفع المعنويات للمدراء والعاملين، وكذلك الشعور بفخر الانتماء إلى المنظمة.

4) رضا الزبون: إن الاستغلال الأمثل للوقت يعكس إيجاباً على الفرد والمنظمة معا من خلال تحقيق نتائج سريعة بوتيرة عالية مثل: إنجاز معاملات الزبائن، وخدمتهم بشكل أسرع وهذا ما يتمناه الزبائن وتحقيق الرضا لهم.

5) زيادة الإنتاجية: إن تضافر كافة المزايا بشكل إيجابي من شأنه تحقيق زيادة إنتاجية الفرد والمنظمة معا، أي بمعنى القدرة على تحقيق نتائج أعلى بنفس الموارد المتاحة⁽¹⁾.

ثانياً: الثقافة التنظيمية.

إن الدارس لمفهوم الثقافة التنظيمية يتضح له ، وبشكل مباشر أنها امتداد لمفهوم الثقافة الاجتماعية، هذه الأخيرة التي عرفها الأنثروبولوجي "إدوارد تايلور على أنها : ذلك المركب الذي يشتمل على المعرفة ، والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعادات وغيرها من القدرات التي يكتسبها الإنسان ، بوصفه عضو في المجتمع⁽²⁾ وكما عرفها "رالف لينتون" بأنها : ثقافة المجتمع هي حياة أفرادها، وهي مجموعة من الأفكار والعادات التي تعلموها وساهموا فيها ، ثم نقلوها من جيل إلى جيل⁽³⁾، وفي نفس السياق عرفها "روبر تبيرستد" أحد علماء الاجتماع المحدثين أنها: ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما ن فكر فيه ، أو نقوم بعمله، أو نمتلكه كأعضاء في المجتمع⁽⁴⁾.

من خلال التعريفات السابقة حول مفهوم الثقافة الاجتماعية ، نجد أنها تركز في مجملها على أنها حصيلة كل نشاط اجتماعي معين ، في زمن ما يشترك فيه أفرادها، وفي نفس السياق الذي ركزت عليه الثقافة التنظيمية ، في نفس الإطار الذي ركزت عليه الثقافة الاجتماعية ومن بين هذه التعاريف نجد:

تعريف "جون نوستون وكيت دافيز" : هي مجموعة من الأشياء التي تتشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والمعتقدات وطرق التفكير والمعايير التي تجمع بين أفراد

¹- بإسم الحميري: مهارات إدارية (التفاوض، اتخاذ القرار، إدارة الاجتماعات، تنظيم المؤتمرات، إدارة الوقت)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 167 .

²- محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي: ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 105.

³- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (تحليل على مستوى الفردي)، ج2 المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2009 ، ص08.

⁴- عبد المعطي عساف: النظرية العلمية في الإدارة (نظرية الإدارة بالقيم) ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ص200.

التنظيم⁽¹⁾، ويعرفها "إدقارشيان" بأنها: مجموعة من السلوك المنتظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموعة من القواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية⁽²⁾، ويعرفها أيضا "هوفستد": على أنها ظاهرة جمعية مشتقة من التجارب المشتركة في البيئة الاجتماعية نفسها التي تميز مجموعة من الناس أو مؤسسة ما⁽³⁾، وفي نفس السياق يعرفها "هاندي وهاريسون": الثقافة التنظيمية هي المعتقدات العميقة المتعلقة بكيفية تنظيم العمل وممارسة السلطة و مكافأة العاملين ودرجة الرسمية المنعقدة واعتمادها على التخطيط وإلى أي مدى؟ ودرجة الميل إلى الانصياع أو المبادرة لدى العاملين⁽⁴⁾، ونجد في تعريف "مات سيقر": هي الطريقة التي تسير بها العمليات في المؤسسة والطريقة التي يمكن بها إدخال تحيزات بالإضافة إلى سهولة استيعاب الموظفين الجدد للأعمال اليومية وللقيم الجوهرية وللإيديولوجيا المرتبطة بالعمل في المؤسسة ما إذا كانوا يحبون فكرة الانتماء⁽⁵⁾، ويعرفها أيضا "جوردون ومارشال": هي نسق القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات وتدعو إلى لفت الانتباه إلى أهمية بعض العلاقات الإنسانية في هيكلية عالم الصناعة والأعمال كما تهتم بضرورة الموائمة بين الأنساق الإدارية من الناحية والبيئة الاقتصادية والسياسة الاجتماعية التي تعمل في إطارها من ناحية أخرى⁽⁶⁾ ونجد في تعريف "عبد العزيز صالح بن حبتور" على أنها: عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافية خاصة بها تعبر من خلالها عن شخصيتها⁽⁷⁾، وفي نفس السياق يعرفها يعرفها "مصطفى محمود أبو بكر" بأنها: منظومة المعايير والافتراضات التي يكونها أفراد المنظمة من مصادر متعددة التي تشكل إدراكا تهم واتجاهاتهم وسلوكهم⁽⁸⁾، وفي تعريف آخر "للقریوتی" على أنها: منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع الزمن وتصبح سمة خاصة لتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين

1- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية في السلوك التنظيمي (التحليل على المستوى المنظمات)، ج4 المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009 ص348.

2- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (تحليل على مستوى الفردي) ج2 مرجع سبق ذكره، ص8
3- جي.أبول: الإدارة بين النظرية والتطبيق تر: حسام الدين حضور، دار الفرق للنشر والتوزيع، سورية، 2014، ص104.

4- هناء محمود القبسي: فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2015 ص159.

5- مات سيقر: المرجع العالمي للإدارة الجودة، تر خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص706.

6- عائشة التايب: علم الاجتماع العمل والمؤسسة، ط1 منظمة المرأة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص69
7- عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص199

8- مصطفى محمود أبو بكر: أخلاقيات وقيم العمل في المنظمة المعاصرة، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية 2010، ص148.

أعضائها حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع بين أعضائه⁽¹⁾، وفي نفس السياق تعرفها "هالة صبري": هي برمجة عملية للفرد يتم ترتيبها من قبل الأسرة والمجتمع بمجموعة من القيم والمعتقدات التي يتناقلها الأفراد جيلا بعد جيل ومن ثم يقوم أفراد المجتمع بأساليب وممارسات خاصة في التنظيم والرقابة واتخاذ القرار وحل المشكلات والتفاعل مع العاملين بطريقة خاصة⁽²⁾.

يتضح من خلال هذه التعريفات التي أجمعت على أن الثقافة التنظيمية ترتبط بذلك التراث من القيم والعادات والتقاليد التي تنظم سلوك الأفراد داخل التنظيم، ويمكن أن يكتسبها الأفراد عبر عامل الزمن لتصبح كيان نظامي يندمج فيه الأفراد ويتأقلموا مع الثقافة السائدة في المنظمة مع ضرورة توافق المعتقدات وأنماط تفكير الأفراد الفاعلين مع أهداف المنظمة.

أنشاء تطرقنا للمفهومين الأساسيين، ذكرنا بأنه يوجد مفهوم مكمل للثقافة التنظيمية وهو "المناخ التنظيمي"، والذي يتشابه معها إلى حد بعيد، ولإزالة التداخل الموجود بينهما سوف ندرج نقاط التشابه والاختلاف، بداية سنقوم بتقديم تعاريف لمفهوم المناخ التنظيمي هذا الأخير الذي عرف من قبل العديد من الباحثين والمفكرين ومن بينهم التعريف الذي جاء به "بريتشارد وكراسيك" حيث يعرفانه بأنه صفة البيئة الداخلية للتنظيم، ذات استمرار نسبي تعمل على تميز، عن غيره من باقي التنظيمات، والتي تنجم عن السلوك وسياسة التنظيم خاصة الأطر العليا، ويدركها أفراد التنظيم، وتعمل كأحد مصادر الضغط نحو توجيه الأنشطة، وفي نفس السياق يعرفه "بحر" على أنه: مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة، والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي تحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز، والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق المشروع⁽³⁾، ونجد أيضا تعريف "سيد محمد عبد المجيد" الذي يعرف المناخ التنظيمي بأنه الثقافة السائدة داخل المجتمع الوظيفي، القائم داخل المنظمة من حيث تصور العاملين، لمدى إيجابية التفاعل بين مختلف العناصر التنظيمية في المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق فعالية الأداء التي تعتبر الأساس الذي يقوم عليه تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة⁽⁴⁾، وفي نفس السياق نجد تعريف "المغربي" والذي يعرفه بأنه: مجموعة الخصائص واتجاهاته وإدراكاته وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وفي نفس السياق يعرفه "القريوتي" بأنه: مجموعة من الخصائص للبيئة

¹- اتسام عبد الرحمان حلواني: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة (المؤتمر الدوالي لتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز الرياض 12 ذو القعدة 1425 ص، 15.

²- محمد إسماعيل دار النعيم أ بكر: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية، مجلة الجامعة ام درمان الإسلامية العدد الإلكتروني الأول مركز البحوث والترجمة والنشر، السودان، ص، 230

³- محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 167

⁴- فاروق عبد فيليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة والتوزيع

عمان، 2009، ص 291

الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات، والمستقرة يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم⁽¹⁾

وعليه ومن خلال هذه التعريفات يتضح أنها ركزت في مجملها أن المناخ التنظيمي يشير على مجموع الخصائص المميزة لبيئة تنظيمية عن غيرها من البيئات الأخرى والتي تؤثر في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم فضلا عن شمولية المناخ التنظيمي للبعد اللامادي فبيئة التنظيم والذي يتحدد من خلال النمط الثقافي والإنساني السائد في المنظمة، لكن وعلى العكس من ذلك نجد أن المغربي يرى أن المناخ التنظيمي يؤثر على الوظيفة وحاجيات العمال، أما الثقافة التنظيمية فإن لها جذور في المجتمع وهي اشمل وأوسع نطاق، وهو ما أشار إليه "المقدم" إن المناخ التنظيمي يبحث في البيئة الداخلية والخارجية وفي نفس السياق يرى أيضا "هوفستد" إن المناخ التنظيمي هو جزء من الثقافة التنظيمية بينما المناخ التنظيمي يرتبط بالأفراد العاملين فقط، وينظر إليه على أساس انه جزء من الثقافة التنظيمية ويستخدم لوصف الواقع التنظيمي على مدى البعيد⁽²⁾.

التعريف الإجرائي :

بناء على تعدد التعريفات حول مفهوم الثقافة التنظيمية بتعدد مداخل تطبيقها ، وبناءا للواقع الفعلي للمؤسسة محل الدراسة (مدرية الثقافة لولاية تيسمسيلت)، فقد صاغت الدراسة الراهنة تعريفا إجرائيا لثقافة المؤسسة وعليه يمكن القول بأنها جملة من القيم والقواعد التي توجه سلوكيات الأفراد نحو أداء أعمالهم بأسلوب مرن.

1. أهمية الثقافة التنظيمية :

إن الاهتمام بالثقافة التنظيمية ، لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد ، وأداء الكلي للمنظمة ، ويؤكد "جاد الرب" أن أهميتها تكمن في الرؤية الواضحة، والفهم العميق للإطار الثقافي المناسب⁽³⁾ وكذلك تعمل على توسيع الأفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تقع في محيط الذي يعملون فيه ، كما أنها تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها⁽⁴⁾ كما أنها تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة ويساعدها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويتأثرون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ، فهي بمثابة دليل لإدارة العاملين ، وتشكل لهم نماذج

1- محمد حسن الحمداط: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص34.

2- جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه في العلوم، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض 2008، ص23.

3- نفس المرجع ، ص26.

4- سليم عيسى: إدارة شؤون الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص14.

السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها ،فهي تسهل عمل الإدارة ،فكلما كانت الثقافة قوية فيما بينهم فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة للتأكد من السلوك المطلوب (1) ولذلك فهي تمتاز بجملة من الصفات منها إشراكها بين العاملين وإمكانية تعلمها وتوزيعها(2).

كما حاول "أنسوف" تلخيص أهمية ثقافة المؤسسة فيما يلي:

- تهيئة إحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
- الموائمة والانسجام للأهداف الشخصية للعاملين مع الأهداف المؤسسة .
- المساعدة على الاستقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعد على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة وتستعمل كمرشد للسلوك المناسب.
- الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل قيم العمل والالتزام والاحترام والنزاهة (3)

2. فوائد وحدود ثقافة المؤسسة :

إن ثقافة المؤسسة لا تمثل أي فائدة حقيقية، إلا إذا ساهمت في حل مشاكل المؤسسة وتصبح عامل تكيف واستقرار العاملين بها، وأحيانا يمكن أن تكون عائقا أمام اندماج العاملين.

(أ)فوائد الثقافة التنظيمية هي:

- 1- **الثقافة كهوية** :تمثل المؤسسة من مدخل الثقافي معين هوية ،أي تمتلك هوية تميزها عن غيرها ،ولهذا يجب إن تكون محددة وواضحة ،فالهوية لا توجد فقط في مستويات الحكايات والسلوكيات السطحية ،وإنما هي أعمق من ذلك بل هي القاعدة المنطقية لأنظمة السير التي تطورت في المؤسسة ،والتي تتميز بها من فعالية ويساهم وجودها في المؤسسة في ضمان استمرارية لهذه الأخيرة.
- 2- **الثقافة كعامل انسجام**:إن تقييم نتائج المؤسسة أصبح مرتبط بمدى تناسق، وارتباط القرارات المتخذة،والنتائج المحصل عليها، مقارنة بثقافة وهوية المؤسس، مما يتأكد مرة أخرى انه لا توجد نماذج للتقليد في الإدارة بل يحقق تناسق وترابط في اتخاذ القرارات وتطبيقات التسيير.
- 3- **الثقافة والجمود**: الثقافة ليست وضعية ثابتة ،بل تتطور لأنها تمثل نظام التدريب والتعليم المتواصل للمنظمة ،فهي تحقق الميراث الذي لا يمكن المساس به كما أنها لا تعني

1- محمد يوسف القاضي: مرجع سبق ذكره،ص197.

2- بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل ،دار المسيرة والتوزيع ،عمان، 2009 ،ص359.

3- يوسف أحمد أبو فارة وآخرون : الجودة والتميز في المنظمات ،ج2 ، مكتبة المجتمع العربي ،عمان ، 2011 ،ص

التحجر ، كما تسمح لنا عملية استخراج أو معرفة الملامح الثقافية ، بتحديد فرص وإمكانيات التعبير وهذا ما يمثل فائدة.

ب - الحدود:

- **خطر الانغلاق :** إن التناسق بإمكانه تحقيق التأثير بصورة سلبية إذا كانت الثقافة تمثل ميراث محافظ فتصبح مكان منغلق يكبح الإبداعات والتغيرات مما يجعل مؤسسات ذات ثقافة قوية تختفي وذلك لفقدان التكيف بصورة مطلقة.

- **خطر التعددية:** إن العمل على الثقافة هو تبرير أفعال الماضي وتكون بعد ذلك منطلق الأحداث وشرح وتبيان الروابط الفعالة التي تكونت عبر الزمن.

- **ثقافة قوية وجديدة:** تعمل المؤسسات اليوم على امتلاك ثقافة قوية من أجل تحقيق الأفضلية والفعالية لذا فالثقافة القوية والجيدة هي تلك التي تسمح للمؤسسة بمواجهة المشاكل والتكيف مع المحيط وتحقق الاندماج الداخلي، وبالتالي يمكن إن (مساعد/معرقل) لحل المشاكل الجديدة والتي تكون المؤسسة بصدد مواجهتها ،ومنه التحدي لا يمكن في بناء وتطوير الثقافة بل في جعلها كفاءة⁽¹⁾.

3. محددات الثقافة التنظيمية :

تتكون ثقافة المنظمة ويتحدد شكلها وطبيعتها انطلاقاً من التفاعل الأفراد والجماعات داخل أي منظمة، ويمكن إجمال العوامل التي لها تأثير مهم في تحديد طبيعة وشكل ثقافة أي منظمة فيما يلي:

- الصفات الشخصية للأعضاء المنظمة، وما لديهم من اهتمامات وقيم وحوافز.
- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تعرض عليه وظائف تتفق مع اهتمامه وقيمه ودوافعه ، كما ان المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- البناء التنظيمي الإداري للمنظمة حيث تنعكس على خصائص التنظيم الإداري وعلى خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ، ونمط اتخاذ القرارات.
- أخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية⁽²⁾.

4. خصائص الثقافة التنظيمية:

تحاول كل المنظمة بناء وتطوير ثقافة خاصة لها، فهي تشتمل على مجموعة من الخصائص مثل: التشجيع والتعليم وتطوير المهارات على العمل الجماعي وتقدير الإنجاز تفعيل المشاركة واقتسام المعرفة⁽³⁾ وإذا ما أرادت المنظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها

¹- سعيد بن يمينة :تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د. م. بن. 2015، ص 145

²- فريد كورتل ،أمال كحيلة:إدارة التغيير في عام متغير، ط1 ،دار زمزم ناشرون وموزعون،عمان،2015،ص ،232.

³-عبد الرحمن الجاموس: إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال، ط1 ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، 2013 ،ص177.

فإنها تسعى باستمرار إلى جذب القوى البشرية تتوافق قيمهم مع القيم والمعتقدات السائدة⁽¹⁾ ومن أهم الخصائص التي تشكل ثقافة المنظمة هي:

(أ) الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: والذي يبين الدرجة التي تشجع العاملين ان يكونون مبدعين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

(ب) الاهتمام بالتفاصيل: حيث يوضح درجة توقع العاملين لضبط التفاعل وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.

(ج) توجه النتيجة: التي تظهر درجة تركيز الإدارة علي النتائج بدلا من أساليب وعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج⁽²⁾.

(د) توجه الأفراد: وتظهر الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.

(هـ) التنافسية: تكشف التنافسية بين الأفراد في أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون.

(ز) الاستقرار والثبات: هي درجة التركيز النشاط التنظيمي في المحافظة على الوضع الراهن مقابل وضع النمو⁽³⁾.

4. وظائف الثقافة التنظيمية :

يرى سيد مصطفى أن ثقافة المنظمة لها مجموعة من الوظائف أهمها:

- بيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العمال.

- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة وكما يرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة⁽⁴⁾.

- تلعب دور مهما في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين يسمو على المصالح⁽⁵⁾.

ومن خلال هذا يمكن القول أن وظائف الثقافة التنظيمية تتشكل في وظيفتين أساسيتين وهما:

(أ) أحداث التكامل مع النسق الداخلي حيث تسهم الثقافة التنظيمية في تأسيس نظام العمل الجماعي عن طريق الاتصال الجيد وتبيان ما هو مقبول وما هو غير مقبول .

¹- بلال خلف السكارنة:دراسات إدارية معاصرة ،ط2 ، دار المسيرة ،عمان ،2010، ص 173

²- ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات من المنظور الكلي، ط1 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2013 ص 317.

³فاضل حمد القبسي ، علي حسون الطائي:الإدارة الإستراتيجية (نظريات ،مداخل أمثلة وقضايا معاصرة)،ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان 2013ص206.

⁴- فريد كورتل ، امال كحيلية : ، مرجع سبق ذكره ،ص 53.

⁵- عبد العزيز بن صالح بن حبتور : مرجع سبق ذكره ص 201.

(ب) - التكيف الخارجي مع البيئة إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول إلى تحقيق أهدافها من آليات التعامل مع البيئة الخارجية، كالعملاء والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم وكذلك طرائق التعامل معهم⁽¹⁾.

5. عناصر الثقافة التنظيمية:

تمتلك كل منظمة ثقافة معينة، وهي الظواهر اليومية التي تبنى من خلالها القيم والتقاليد السائدة في المنظمة وهي تظهر في سلوك العمال إثناء فترات عملهم، وتظهر فبتوقعاتهم الخاصة بالعاملين الآخرين وتوقعاتهم من المنظمة وتتضمن ثقافة المنظمة عادة العناصر التالية:

(أ) **بيئة العمل**: تشكل بيئات العمل التي تتواجد فيها المنظمات بعد هاما من أبعاد الثقافية فالمنظمات التي تعمل ضمن بيئات عالية التنافس، وذات تغيير دائم ومستمر غالبا ما تطور ثقافة تتجه نحو معالجة التغيير التعامل معه، أما المنظمات التي تعمل في بيئات عمل مستقرة والتي تكون المنافسة محدودة غالبا ما تطور ثقافة تتسم بشعار "لا تصلحه ما لم ينكسر"⁽²⁾.

(ب) **القيم التنظيمية**: إنها معتقدات عامة تحدد الصواب من الخطأ، وما هي الأمور المفضلة من عدمها، فهي بمثابة قواسم مشتركة بين أعضاء التنظيم في بيئة العمل، حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين في ظروف التنظيمية المختلفة مثل: قيم المساواة بين العاملين، قيم الاهتمام بإدارة الوقت، واحترام الآخرين⁽³⁾.

(ج) **المثل العليا للثقافة التنظيمية**: تشير إلى كافة الموظفين ومن كافة مستويات الإدارية والذين يمثلون القيم الثقافية التي تتمتع بها المنظمة، عندما يتقاعد هؤلاء العمال أو يموتون فإنهم يصبحون بشكل نمطي من الأساطير في تاريخ المنظمة ولكن عندما يكونون على رأس عملهم فهم يمثلون نماذج حية لما تريد المنظمة إن يكون عليه عمالها.

(د) **التقاليد والأعراف العادات المنظمة**: وهي تعبر عن القواعد غي المكتوبة والسائدة في المنظمة مثل: كيف يرتدي الموظفون ثيابهم؟ وكيف يتفاعلون مع بعضهم البعض؟ وكيف يقومون بأعمالهم؟.

¹- محفوظ ابو جودة، عبد اللطيف عبد اللطيف دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعات الأردنية، مجلة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، العدد 02، سوريا 2010 ص 124.

²خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ن عمان، 2009، ص73.

³خميس محمد الناصر: تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 04، العدد 08، العراق، 2012، ص219.

هـ) المنافذ الثقافية: هي القنوات التي يتم من خلالها نقل الثقافة المنظمة عبر أجيال مثل: شعارات المنظمة أو الاحتفالات السنوية⁽¹⁾.

6. مستويات الثقافة التنظيمية:

تتكون ثقافة التنظيمية من عدة مستويات أو عدة طبقات يمكن تحديدها فيما يلي:

أ) المستوى الأول : وهو الجزء الظاهر من أنماط السلوك الإنساني للعاملين في المؤسسة وتمثل كذلك الحقائق التي يمكن ملاحظتها في المؤسسة والقواعد والإجراءات بحيث يتضمن مجموعة من الممارسات الظاهرة وأنماط التصرف، وقواعده والعلاقات المهنية والاجتماعية في المؤسسة مثل: لغة الحديث، طريقة التنسيق، طريقة اللباس الطقوس الشعارات... أو يطلق عليها الثقافة المرئية التي تمكن من رؤية سلوكيات العاملين في المؤسسة وتعاملهم مع الأشخاص والأشياء.

ب) المستوى الثاني : يتمثل في القيم والقناعات والمعتقدات والمعايير ومجموعة المبادئ الأخلاقية التي تضبط سلوكياتها والتي تلعب دورا رئيسيا، في بروز المستوى الأول على الرغم من أنه غير مرئي .

ج) المستوى الثالث : ويعبر عن الافتراضات الأساسية التي تعتبر أن مسلمات تكون مخزنة في اللاشعور لدى الأفراد، وهي في أصلها جوهر وأساس ثقافة المؤسسة، ومصدر القيم والمعتقدات فهي توضح الكيفية التي تعمل⁽²⁾

7. مكونات الثقافة التنظيمية.

إن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة، التي تشكل قوائم الثقافة التنظيمية للمنظمة والأكثر من ذلك إن هذه الثقافة تنطوي على القيم التي تعمل بها إدارة المنظمة، والتي تحدد نمط نشاطها وسلوكها، فالقادة يغرسون ذلك النمط الفكري في العاملين من خلال تصرفاتهم ثم تنتقل هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة وتتألف الثقافة التنظيمية من الرموز، الطقوس الأساطير، المعتقدات، الافتراضات... والتي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة، فيكون إيماننا كاملا⁽³⁾ ولهذا تعددت مكونات الثقافة التنظيمية وتباينت فيما بينها ومن بين هذه المكونات نجد :

- **القيم:** وتشير إلى ما يحمله الأفراد وأعضاء المنظمة، من ضوابط تحدد ما هو جيد، وما هو سيء من التصرفات والسلوكيات والاتجاهات والرغبات والاحتياجات والقرارات وغيرها وهذه القيم تعمل على توجيه السلوك ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

¹خير كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص75.
²إلياس سالم: دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بشركة كوندور الإلكترونية)، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير جامعة الجزائر 03 الجزائر 2013-2014، ص16
³امل حمد الفرحان: الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في المؤسسات القطاع العام الأردني (دراسة تحليلية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد 06، العدد 01، الأردن 2003، ص17.

- **المعتقدات:** تشير إلى المعرفة والأفكار والتصورات الراسخة في أذهان الأفراد ومن ثم تحدد منهج تفكيرهم وسلوكهم داخل المنظمة وخارجها ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثره في تحقيق الأهداف التنظيمية⁽¹⁾.

- **العادات والطقوس:** وهي ما يمارسونه الأفراد وما اعتادوا عليه بصورة متواصلة و على مستوى الجماعة نجدها في المناسبات والمواقف معينة سواء داخل المنظمة أو خارجها وهي إحدى الاعتبارات التي يستدل عليها الأفراد والمنظمات والمجتمعات.

- **التقاليد:** تشير إلى ما هو مسموح به وما هو غير مسموح به في نطاق الجماعات داخل المنظمة وخارجها، ومن ثم تحديد السلوك المناسب والسلوك غير المناسب وما يرتبط بها من الجزاءات والعقوبات⁽²⁾.

- **الرموز:** وهو ما يمكن استنباطه واستدلال به واكتشافه من الأحاديث أو المناقشات أو التصرفات أو القصص أو الشعائر فتصبح هذه الأخيرة التي تدور في الغالب عن المؤسسين الأوائل للمنظمة كما توفر معلومات عن الأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة فهي تساعد العمال على فهم الحاضر، وتمسك بالثقافة والمحافظة عليها⁽³⁾.

- **الافتراضات:** وتشير إلى المسلمات والحقائق المسلم بها بين الأفراد، وتلقى القبول وتكون بمثابة المرجع الذي يحتكم إليه عند النزاع أو الاختلاف باعتبارها ثوابت وقواعد يجب احترامها والمحافظة عليها.

- **نمط الاتصال:** وهو تلك آلية والمنهج الأفراد والجماعات في تبادل الآراء والأفكار، وفي نقل المعلومات والأوامر والقرارات وفي نقل المعلومات والأوامر والقرارات وفي صناعة الخطط وسياسة العمل، ويعد ذلك احد مكونات ثقافة الأفراد والجماعات والمنظمات.

- **المعايير:** وتشير إلى الأسس والقواعد التي يتم الإسناد إليها للحكم على صحة أو خطأ التفكير وإلى كفاءة وجودة السلوك من عدمه، وإلى القواعد أو الضوابط الذي يقيس مدى قبول أو رفض الخطط أو البرامج والسياسات والقرارات⁽⁴⁾.

8. أبعاد الثقافة التنظيمية :

إن الآراء تختلف في الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية فقد ركز "المغربي" انه يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

¹- بلال خلف السكرانة: دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص،172.

²- مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص157.

³- إبراهيم أحمد عواد وآخرون: الثقافة المؤسسة للإبداع الإداري، في المؤسسة التربوية الأردنية، مؤتمر دولي للتنمية نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص13.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص157.

(أ) مرونة التنظيم: وهي تلك القدرة علي الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

(ب) طبيعة العمل: إن متطلبات العمل من حيث طبيعتها إما ان تكون روتينية تؤدي إلى تكريس الملل وتحد من الإبداع، أو إنها تثير التحدي لدى العمال فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.

(ج) التركيز على الإنجاز: إن معظم المؤسسات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.

(د) أهمية التنمية الإدارية والتدريب: وهو الدرجة لما تواليه الإدارة من اهتمام للتدريب وتطوير العاملين ، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر أهم أنواع الاستثمارات ، فهو يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل في المؤسسة .

(هـ) أنماط السلطة : إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبتالي تحد من الإبداع لأن العامل لا يملك الحق في المشاركة في اتخاذ القرار ، على عكس السلطة اللامركزية التي تساعد في خلق جو من التفاهم ، مما يؤدي على رغبة العاملين في الإبداع.

(ز) أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة : فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة وكيفية التعامل هو الذي يحدد نمط أو المنهج الذي يتطلب لصدق والأمانة والإخلاص في تعاملهم ضمن علاقات تعاونية وفي نفس الوقت حرصهم على مصلحة المشروع وهذا بعكس الإدارة التي تتبع نظام مغلق فهي تعتقد أن الاتفاق هو مصدر تهديد لها نوهي دائما تسعى على تضيقه ، وهذا ما يؤدي إلى المشاكل مما يؤثر على أدائهم.

(ح) أنماط الثواب والعقاب : إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرير سلوك معين مرغوب فيه أو تعديله إذا كان غير مرغوب فيه ، فالمكافأة تعطي للمنجز والمبدع من أجل المواظبة على هذا السلوك ، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب ، وغير المنجز او المستهتر بالقانون والنظام إلا أنه في بعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز وهذا يؤدي إلى مناخ سلبي وعرقلة الإبداع

(ط) الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يحتاجها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة التي يحتاجها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية أو الأمن من إجراءات إدارية تعسفية هذا الأمر الذي يؤدي إلى استقرار النفسي ورفع روح المعنوية، وبتالي تحسين الأداء وتعزيز الولاء⁽¹⁾.

¹ - إبتهال شكري بشير: أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين 2017 ص19.

9. أشكال الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع يختلف من تنظيم إلى آخر وحسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن القطاع إلى آخر، ويمكن توضيح أهم أشكال الثقافة التنظيمية فيما يلي:

أ. الثقافة البيروقراطية: أن المنظمات التي لديها مثل هذه الثقافة نجد عندها تحديد للمسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً وبتنسيق وتسلسل للسلطة وبشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

ب. الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات⁽¹⁾.

ج. الثقافة المساندة: تتميز بيئة عملها بالصدقة والمساندة فيما بين العمال، حيث يسود الجو الأسري المتعاون.

د. ثقافة العمليات: يكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، فيستوجب الحذر والحيطه بين الأفراد، والعمل على حماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً وكذلك يهتم بالتفاصيل في عمله.

هـ. ثقافة المهمة: إنها تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضلها.

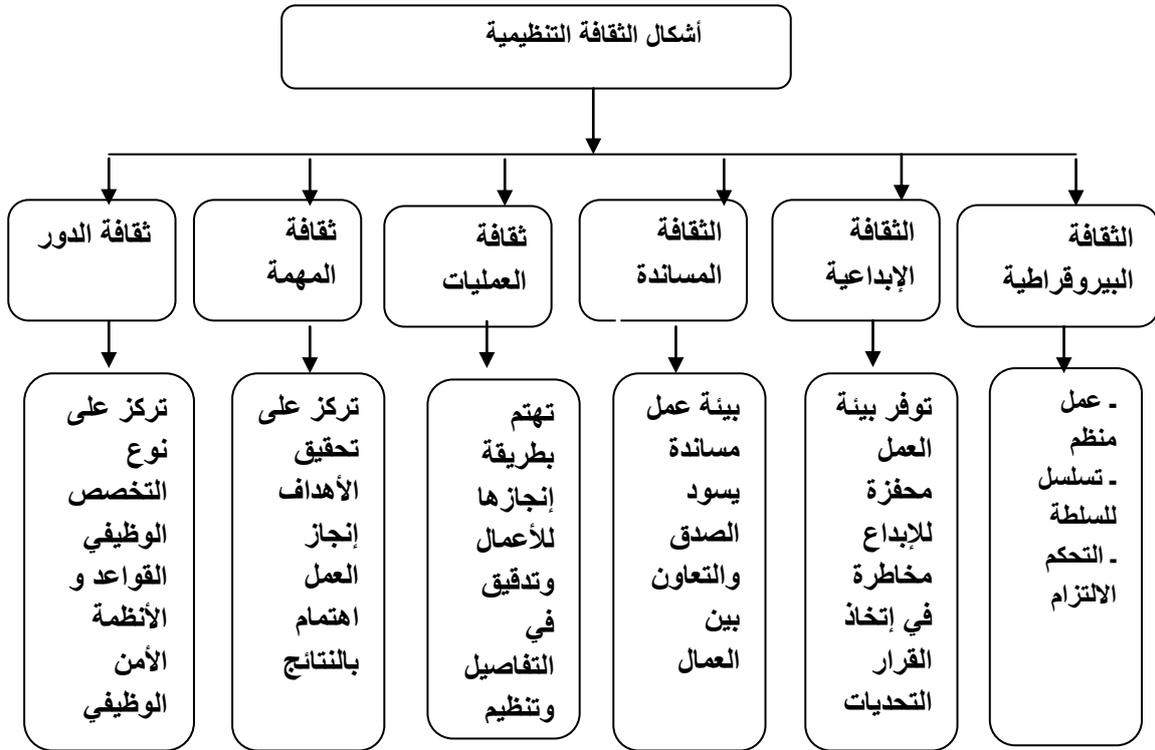
و. ثقافة الدور: تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي تهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء⁽²⁾.

ويتمثل هذا في الشكل التالي:

¹-عامر علي عطوي، إلهام ناظم الشيباني: قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 04 العراق، 2010 ص 10.

²محمد يوسف القاضي: مرجع سبق ذكره، ص 196.

الشكل رقم (04):يمثل أشكال الثقافة التنظيمية.



- من إعداد الطالبتين

في حين يميز العالم "هاندي" بين أربعة أشكال في الثقافات التنظيمية هي:
 (أ)- **ثقافة القوة**: هذه الثقافة التنظيمية يمتلكها شخص واحد أو قلة من الأشخاص ، ونجد هذه الثقافة في المنظمات الصغيرة ،فهذه المنظمات لا تمتلك قوانين وإجراءات محددة ،وبتالي تغرس في الأفراد قيمهم الاحترام لهذا الشخص وضرورة تنفيذ ما يطلبه منهم فهي تعتبر طاعة شخص معين في موقع القوة أمرا أساسيا لنجاحها.

(ب)- **ثقافة الدور**: وهي ثقافة منظمة ترسخ فيهم قيم الاحترام وطاعة أصحاب الأدوار المحددة والمتخصصة ،كما بالنسبة للمنظمات البيروقراطية،حيث تكون ادوار الخبراء والمتخصصين هي مصدر القوة والشرعية ،وهذا يحصل على مستوى المجتمع أيضا،فنجد هذه الثقافة في المجتمعات التقليدية حيث تتم طاعة الفرد لكونه جدا أو أبا أو شيخ عشيرة ومع التحديث بدأت الأدوار تتغير وبدأ الناس يحترمون ويطيعون لطبيب والمحامي والمهندس لأن كلا من هؤلاء يشتغلون أدوارا لها مهام ومتطلبات السلوك فالشخص يطيع صاحب الدور لدوره وليس لشخصه.

ج **ثقافة الفرد**:تجعل هذه ثقافة من الفرد مركز الإهتمام ،ونجدها في المنظمات السياسية والفنية، التي تسعى لخلق هالة حول شخص معين (قائد سياسي او فنان ما)وجعل هذه

الشخصية هي أداة التأثير والجذب وعموما تعتمد هذه المنظمات بالدرجة الرئيسية على الدور الملهم لشخص القائد مما تعتمد على مدى الفعل العقلاني أو القانوني كوسيلة تأثير .

د)- ثقافة المهمة: تركز ثقافة المهمة على التنفيذ المشاريع والمهام ،حيث تهتم بدرجة رئيسية على المهارات ومزيج الأشخاص القادرين على تنفيذ مهمة ما وكذلك تهتم بالإبداع والابتكار حيث تركز اهتمامها على المهارات الضرورية لتنفيذ المهمات ، وليس على دور أو شخص معين ،فهذه الثقافة لا تهتم بالرموز والخلفيات والوثائق الرسمية ، بل بما يمكن لفرد ما أن يقوم به فعلا(1) ، أما "هاندي وهاريسون" فقد أكدوا على أن ثقافة المنظمة تظهر بعدة أشكال وهي :

- 1- **الطرق المعتادة في التعامل:** أي أنماط السلوك الملحوظ في نفس المنظمة.
- 2- **القواعد المعمول بها بين فرق العمل:** مثل وضع معايير للأداء(سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية)من قبل فريق العمل.
- 3- **القيم الرئيسية المعززة من قبل المنظمة:** وهي مضامين التي يجب التمسك بها بعمق، وتؤثر على المواقف والسلوك مثل: قيمة التميز في كل شيء نقوم به .
- 4 - **الفلسفة:** وهي التي تشكل سياسة المنظمة واتجاهات العاملين فيها.
- 5- **قواعد العمل التي تتضمن استمرار الفرد في المنظمة:** فمثل هذه القواعد تجعل الفرد عنصرا أساسيا في المنظمة مثل: المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمنظمة وهذا ما يعزز استمراره، وعدم تركه للمكان العمل فمثل هذه المؤشرات دالة على التزام العمال بعملهم(2) .

1- ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير ، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع ،عمان، 2013، ص147

2- هناء محمود القبسي : مرجع سبق ذكره، ص159.

الفصل الثاني: المداخل النظرية

تمهيد:

أولاً: نظريات الأنساق المغلقة.

ثانياً: نظريات الأنساق المفتوحة.

تمهيد:

لكي يستطيع الباحث معرفة ما يتعلق بالموضوع الذي هو في صدد دراسته لا بد له من الاطلاع على التراث النظري لهذا الأخير وذلك يسهل عليه معرفته بشكل صحيح والبحث عن النظريات التي درسته، وفي بحثنا هذا حاولنا معرفة النظريات المتعلقة بموضوع إدارة الوقت والثقافة التنظيمية، والتي قسمناها إلى نظريات الأنساق المغلقة والأنساق المفتوحة.

أولاً: نظريات الأنساق المغلقة:

جاءت هذه النظريات من أجل دراسة التنظيم والوقوف على أهم المشكلات التي كانت تعيق السير الحسن للعمل، وتقديم الحلول من خلال المبادئ التي تبنتها كل نظرية، وذلك من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية والتي تم تصنيفها كالآتي:

1. نظرية الإدارة العلمية:

لقد ركزت هذه النظرية على دراسة الحركة والزمن لتحديد أفضل الطرق والأساليب التي تؤدي بها الأعمال للوصول إلى أقل التكاليف والإنجاز بأقل وقت ممكن⁽¹⁾، حيث ساعدت دراسة الحركة والزمن التي حلت محل الحدس والتخمين إلى التوصل إلى طريقة واحدة مثلى⁽²⁾، لأداء العمل وتقدير معايير الأداء والأجور والحوافز⁽³⁾، في سبيل تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال زيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة وزيادة فعالية العاملين بالإضافة إلى رفع مستوى طرق العمل وتدريب العاملين والعمل على تغيير وتطوير وتعديل الأنظمة والقوانين بما يتناسب مع العمل، التأكيد على تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين الإدارة والأفراد العاملين⁽⁴⁾، ولقد اعتمد "تايلور" على النظام العلمي الذي يستند إلى تجزئة كل نشاط إلى أجزاءه الأساسية والفرعية المكونة له، وتحديد الوسائل الأكثر كفاءة التي تجزئ بها كل مهمة منوطة بالعامل ولقد استخدم في هذا الخصوص ساعات التوقيت التي يمكن إيقافها في كل لحظة بطلبها الذي يقيس الإنجاز أو الأسلوب الذي ترغبه أو تريده الإدارة⁽⁵⁾ ولقد ارتكزت هذه النظرية على مجموعة من المبادئ:

- تطبيق المنهج العلمي في أداء العمل وحل المشكلات بطرق علمية تقوم على الملاحظة والقياس والتجارب.
- يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال التدريب وكذلك توفير الحوافز المادية .

1- فادي حسن عقيلان : مرجع سبق ذكره ،ص 58 .

2- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 16.

3- سعيد ليس عامر وعلي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، ط2 ، مركز والد يسر فيس للاستثمار والتطوير الإداري ، مصر ، 1998 ، ص، 14 .

4- عبد الباري درة ومحفوظ جودة: أساسيات الإدارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2012، ص36.

5- سعد علي العنزي : الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، 2012 ، ص 65 .

- ضرورة اختيار العمال على أساس سليم ووفقا لما يتطلبه العمل .
 - ضرورة تعاون الإدارة مع العاملين لأجل التوصل إلى تحقيق الأهداف.
 - التخصص الدقيق في العمل يسهم في رفع الإنتاجية(1).

تلي ذلك محاولات الزوجين "فرانك و ليليان جيلبرت" فيما يسمى دراسة الحركة والوقت التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤدي بها العامل في عمله ووقت كل حركة، حيث يتبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمج واختصاره أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل وأسرع واستطاع الزوجين أن يكونا فريقا يهتم بدراسة الحركة والوقت لكثير من الشركات(2)، كما اهتمما بدراسة الأسباب التي تؤدي إلى إجهاد العامل، وإلى توفير الظروف المناسبة للعمل وتوصلا إلى أنه يمكن التقليل من تعب العامل بتحديد أوقات للراحة وتزويده بالمعدات المناسبة ، وغيرها من العوامل المتعلقة بالعمل وخلص "جيلبرت" إلى انه من خلال دراسة الحركة يمكن تقسيم العمل إلى عناصره الرئيسية أو بتحليل علاقة تلك العناصر بعضها ببعض يمكن التوصل إلى أفضل الطرق للقيام بالعمل في أقصر وقت ممكن وبأقل ما يمكن من جهد. وسار المهندس الأمريكي "هنري جانت" على نفس النهج الذي سار عليه "تايلور" و"جيلبرت" بتبني إحلال الأساليب العلمية في الإدارة محل الخبرة المتوارثة والقواعد التقديرية ، ولقد ابتكر "جانت" عددا من الخرائط التي تساعد المديرين على إحكام الرقابة أثناء تنفيذ الخطط المقررة، والتي تعتبر أدوات أساسية من أدوات التخطيط والرقابة إذ تظهر العلاقة بين ما يجب أن يتحقق وما تحقق فعلا خلال فترة زمنية محددة ومن بين هذه الخرائط نذكر خريطة سجل الآلة، وخريطة سجل العامل، وخريطة التصميم تعتبر خريطة تقدم العمل من أهم هذه الخرائط التي هي عبارة عن لوحات تستخدم لتوضيح العلاقة بين الأداء والوقت، لتسهيل وضع جدولة زمنية لكل الأنشطة المطلوب إنجازها في إطار تسلسلها الزمني(3).

2. نظرية البيروقراطية :

ارتبطت البيروقراطية بالعالم الألماني "ماكس فيبر" الذي نشر نظريته عام 1921، وقد عرفت البيروقراطية بأنها مجموعة من الأسس الإدارية التي تعكس السياسة العامة

1- عبد الباري درة ومحفوظ جودة: مرجع سبق ذكره، ص 73.

2- محمود عبد الرحمن: التطوير التنظيمي والإداري، ط 1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص79.

3- حسن العلواني : التنظيم الإداري المداخل والنظريات ، ط1 ، بروفيشنال للطباعة والنشر والكمبيوتر ، القاهرة ، 2006

للمؤسسة⁽¹⁾ ، والتنظيم الذي يعتمد على تقسيم العمل والعمل المكتبي ، والاختيار العلمي وفق القدرة والكفاءة والخبرة، وتعيينهم حسب المقدرة الفنية وليس بصلة القرابة والانتماء الطائفي، بالإضافة إلى هذا ركزت على ضرورة وجود درجة عالية من التخصص⁽²⁾ لقد أشار "ماكس فيبر" من خلال نظريته بوجود علاقات للسلطة في مختلف المنظمات يتمتع من خلالها الأفراد بصلاحيات إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم، لإنجاز المهام المناطة، واعتمد النموذج البيروقراطي على مجموعة من الخصائص التي يمكن إيجازها فيما يلي:

(أ) تحديد الاختصاصات الوظيفية للأفراد في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح والتعليمات المعتمدة واعتماد الصيغ القانونية في جوانب تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.

(ب)- توزيع المهام والأعمال والمسؤوليات على الأفراد العاملين في المنظمة بصورة رسمية، وبأسلوب مستقر وثابت ومحدد لكل وظيفة.

(ج)- تحول الصلاحيات أو السلطات للعاملين في المنظمة لغرض ضمان سير منظماتها وأعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة، ويتم في ضوئها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري في المنظمة .

(د)- الفصل كلياً بين الأعمال والأنشطة الرسمية وبين العلاقات الغير رسمية التي يمارسها الأفراد في الوسط الاجتماعي أو التنظيمي وعدم الخلط بينها وتجاوز النوازع الشخصية والعاطفية في التعامل مع العاملين بالمنظمة، واعتماد أولوية العلاقات الرسمية والموضوعية وتجاوز التحيز الشخصي⁽³⁾.

(هـ)- القواعد والتعليمات هي التي تحدد حقوق وواجبات الأفراد العاملين ويؤدي ذلك إلى حماية المرؤوسين من تعسف الرؤساء⁽⁴⁾.

¹- شيايب محمد الأمين: إدارة الوقت والأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة نموذجا ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، 2010 - 2011 ، ص 50 .

²- علي عباس حبيب : الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية ، ط2 ، مكتبة مديولي، القاهرة ، 1997 ، ص34 .

³- خضير كاظم حمود و خليل حسن الشماخ: نظرية المنظمة، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ، ص 61. 62.

⁴- عبد البارى درة : مرجع سبق ذكره، ص 44.

(و)- التسجيل بمعنى أن تتم عمليات الاتصال وتبادل المعلومات داخل المنظمة بشكل مكتوب، وكذلك توثيق كافة الأعمال والأنشطة الخاصة بالمنظمة والاحتفاظ بالوثائق والمستندات(1).

3. نظرية التقسيمات الإدارية:

اهتم "هنري فايول" برفع مستوى أداء المنظمة على وجه شامل ووضع القواعد والمبادئ الإدارية، التي يجب أن تتماشى مع التنظيم المبني على أهداف المنظمة ومع الإنتاج ذي كفاءة عالية، وبأقل وقت ممكن، وكل ذلك يتطلب رصدًا وتسجيلًا للإمكانيات المتاحة ووضعها في المكان المناسب، في ظل إدارة ذات كفاءة مما يؤدي إلى تقصير الوقت وسرعة في أداء العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية،(2) واعتبر التخطيط من بين العمليات الأساسية وذلك لأنه خطة يتم من خلالها تحديد الأهداف المراد إنجازها والوسائل اللازمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة(3)، ولقد أشار "فايول" لأهمية الرقابة واعتبرها من أكثر المفاهيم أهمية في نجاح المنظمة إذ أنها تعني عملية متابعة الأداء المتحقق، ومقارنته مع الخطط الموضوعة والتحقق من الانحراف الحاصل، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لغرض تجاوزها وتحسين الأداء بما ينسجم مع الأهداف المتوخى تحقيقها(4)، كما اعتبر "فايول" أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير، ولقد قامت هذه النظرية على مجموعة من المبادئ وهي:

تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة، تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة(5) التأكيد على بناء الانسجام والتعاون والتماسك داخل المنظمة، وسيادة روح الفريق باعتباره أساس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها،(6) كما تأخذ الإدارة على عاتقها تشجيع التوافق والانسجام بين العاملين، وتقوية المشاعر الطيبة بينهم وأن تسود روح المساواة والعدالة بين جميع العاملين في إطار القواعد والنظم واللوائح المعمول بها، وضرورة توفر الطاعة والاحترام الواجب من المرؤوسين نحو رؤسائهم، وكذلك احترام اتفاقيات العمل، وعدم توقيع العقوبات إلا طبقاً للوائح والنظم المعمول به(7).

1- حسن العلواني: مرجع سابق، ص 45.

2- فهد بن عوض عبد الله السلمي: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس مرحلة الثانوية بتعاليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتربية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 29.

3- خضير كاظم حمود و خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

4- حسن العلواني: مرجع سبق ذكره، ص 57.

5- أحمد يوسف دودين: إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 24.

6- خيرى كنانة: مرجع سبق ذكره، ص 52.

7- حسن العلواني: مرجع سبق ذكره، ص 45 . 46 .

4. نظرية العلاقات الإنسانية :

جاءت هذه النظرية لتهتم بالعنصر الإنساني وسلوكه ومشاعره، وعلاقته بالأفراد الآخرين، والتحول من اعتباره مجرد آلة إلى إنسان اجتماعي له مشاعر وأحاسيس خاصة به، ولقد ركز "مايو" دراسته على ظاهرة تغييب العمال عن العمل وعلاقتها بتصرفات الإدارة، بالإضافة إلى تأثير العلاقات الاجتماعية بين العمال في إنتاجيتهم وأثر بعض العوامل كالضوء وساعات العمل في الإنتاج ، وكانت تجربة جدولة العمل التي أجراها "مايو" على عدد من الأشخاص وذلك لدراسة ساعات العمل، وتوزيعها وفترات الراحة أثناء العمل وتوقيتها في الكفاية الإنتاجية، وبهذا فقد أعطت هذه النظرية أولوية كبيرة للجوانب الإنسانية والاجتماعية من خلال تنمية الشعور لدى كل فرد بأنه كائن اجتماعي إنساني قادر على زيادة الإنتاج (1)، ولقد أثبتت التجارب (تجربة الإضاءة تجربة جدولة العمل، تجربة الأجور.) أن معنويات العاملين تتأثر به علاقات العمل التي تمثل الجانب الإنساني في العمل (2).

من خلال الاستعراض السابق لنظريات الأنساق المغلقة يتضح جليا أنها ركزت في مجملها على المبادئ العلمية للإدارية ، واهتمت بالإنتاجية وضرورة تحقيق الربح بأقل التكاليف وبأقل وقت ممكن وذلك من خلال تقسيم العمل والتخصص الوظيفي الذي نادى به كل من تايلور وفايول وماكس فيبر ، كما ركزوا على أهمية الحوافز المادية واعتبروها أهم عامل يدفع العاملين الانجاز ، بالإضافة إلى اهتمامهم بالعمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، في حين نجد اتجاه نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على ضرورة اعتبار العامل عنصر مهم في العملية الإنتاجية ، من خلال رفع الروح المعنوية بين العاملين ، هذا من جهة من جهة أخرى فإن نظرية العلاقات الإنسانية كانت تعتبر المنظمة نظاما مغلقا يتوقف أدائه على ما يجري بداخله فقط ، وأن التنظيم يكون في حالة توازن إذا تحقق التعادل والاتفاق بين أهداف المؤسسة وأهداف أعضائها.

ثانيا: نظريات الأنساق المفتوحة :

جاءت هذه النظريات بأفكار جديدة عما سبقها من النظريات التقليدية للتركيز على جوانب مختلفة لم تتطرق لها ، وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشري الذي يعد مورد مهم داخل المؤسسة وعنصر فعال فيها ، نظرا لامتلاكه كفاءات ومهارات وخبرات وقيم يؤثر بها على

1- ياسر أحمد فرح : إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، د ط ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص ص 28 . 29 .

2- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف) ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 80 .

الآخرين ويتأثر بهم ، سواء في اتخاذ القرار أو التعاون لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف الجماعية.

1. نظرية النظام التعاوني:

أكدت نظرية النظام التعاوني على ضرورة إعطاء التخصص المنطقي، أهمية أساسية لاسيما وأن لكل منظمة أنماط تخصصية تتناسب مع ظروفها وإمكانياتها، كما أن اعتماد الأساليب التخصصية في المنظمة في الوقت ذاته للتعرف على أهدافها وتحليلها إلى أهداف عامة، ثم إلى أهداف وسيطة وظاهرة التخصص في المنظمة من شأنها أن تحقق متطلبات التنسيق والتوافق بين جهود وأعضاء العاملين، بغية تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة كما أن هذا التخصص يقوم أساسا على الزمن والأشخاص الذين يؤدي لهم العمل "الزبائن" وعلى أساس طرق وأساليب العمل⁽¹⁾، كما أن الاتصال والتفاعل بين الأفراد أساسي لتحقيق أهداف المنظمة، والتعاون بين العاملين لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة، إلا إذا اقترن بمجموعة من الحوافز التي تشجع على الإبداع والابتكار لدى أعضاء المنظمة، ولقد أوضح "تشستر برنارد" بأن الأفراد في أي منظمة لهم دوافع خاصة بهم ورغبات لا بد من تحقيقها وذلك من خلال تقديم المكافآت⁽²⁾.

2. نظرية اتخاذ القرار:

ينظر "سيمون" إلى عملية اتخاذ القرار على أنها وسيلة لفهم سلوك الأفراد في المنظمات ، فهذه العملية تأخذ شكلا منطقيا ويؤكد وجود الجماعة على أهمية اعتماد المنظمة الرأي الجماعي في اتخاذ القرار، كما ركز على مبدأ التخصص وتقسيم العمل⁽³⁾. وقد أشار "سيمون" إلى أن تقسيم العمل يكون على أساس رأسي حيث تفوض السلطات بشكل هرمي، متدرجة من القمة إلى القاعدة ويتم تخصيص أفراد في مستويات التنظيم المختلفة لعملية اتخاذ القرار بدرجات متفاوتة⁽⁴⁾. ويرى "سيمون" أنه لاتخاذ قرارات صحيحة لا بد للمنظمة من وجود وسيلتين لتحقيق ذلك أولهما تحديد نطاق المسؤولية أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ القرار، الوسيلة الثانية توفر القواعد والإجراءات الرسمية ووضع الأوامر والتعليمات الرسمية، وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره ، مما يؤدي إلى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب⁽⁵⁾، وقد

1- خضير كاظم حمود و خليل حسن الشماع : نظرية المنظمة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 91 . 92 .

2- سعد علي العنزي : مرجع سبق ذكره ، ص 69 .

3- خضير كاظم حمود و خليل حسن الشماع: نظرية المنظمة ، مرجع سبق ذكره، ص 108 .

4- عيد عريفج وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية(الأصول والمفاهيم المعاصرة) دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،

2012، ص ص 48.49 .

5- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 115.

استعانت نظرية اتخاذ القرار بالوقت في حل مشكلات التخطيط والإنتاج واعتمدت عليه اعتماداً كلياً، وهي تراعي الوقت والتوقيت في جميع مراحل اتخاذ القرار، سواء كانت تخطيطية أو إنتاجية من خلال تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة⁽¹⁾.

3. نظرية الإدارة بالأهداف :

يعد "دراكر" حسب وصفه بأنه مؤسس الإدارة الأمريكية الحديثة، بحيث ركز على تحقيق الأهداف وقدم عدة عناصر لهذه الإدارة، منها وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة؛ أي يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المحققة، ويشار إلى أمثلة عديدة لأشكال برامج الإدارة بالأهداف مثل: التخطيط ومراجعة العمل من خلال استثمار الوقت⁽²⁾، حيث اعتبره أحد المؤشرات التي تستخدمها الإدارة في قياس إنتاجية المنظمة كونه مورد مهم وقيم فهو يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة في وقت محدد مما يوفر الوقت، الجهد، المال⁽³⁾ وقد أكد "بيتر دراكر" أن ما تستهدفه المنظمات العامة هو تحقيق النجاح من خلال إنجاز أهدافها وأن هذا لا يتأتى إلا من خلال تصور كامل حول الأفراد العاملين وعن المنظمات ذاتها وتحديد صورة واضحة للمسؤولية المناطة بها وأن يتم تقديم تصورا كاملا شاملا عن الجهود المراد تعبئتها باتجاه الهدف المراد إنجازه والمتطلبات الكفيلة للبلوغ وأن يتبنى الإنجاز فرق عمل متجانسة في الأداء وفق تناسق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وأن توافر مثل هذا لا يتم إلا من خلال تحديد جملة من المتطلبات وهي :

- الإسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والخطط والتنفيذ.
- اعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذا اقتضت ضرورة الانجاز أي إتباع مبدأ المرونة في التنظيم.

- الحد من الرقابة إلى قدر معين مع ضرورة الإبقاء على شكل بسيط من ممارساتها لمتابعة إنجاز الأداء بغية تصحيح الانحراف في العمل .
- القيام بإتباع أسلوب أو نظام مكافأة وتحفيز العاملين.
- اعتماد نظام الإدارة الذاتية والانضباط الذاتي.
- إتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية بصورة فعالة⁽⁴⁾.

4. نظرية البنائية الوظيفية :

اهتم "بارسونز" بالجوانب المنظمة والمستقرة للثقافة فدفعه إلى التركيز على فكرة النمط لعلاقتها الوثيقة بالمدخل النسقي، من ناحية وبالتصور الرمزي من جانب آخر ولهذا يناقش

1- فهد بن عوض الله السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 29.

2- محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص ص 138. 139 .

3- ياسر محمد فرح: مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

4- خضير كاظم حمود الفريجات وموسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 83 .

بالتفصيل فكرة التآلف المنطقي وارتباط البنود والعناصر، والأنماط حيث يرى أن النسق الثقافي يتألف من 3 عناصر:

أنساق الأفكار والمعتقدات، أنساق الرموز التعبيرية، أنساق التوجيه القيمي. وهي وحدات (أنساق فرعية) تحقق تكاملاً على مستوى الكل الثقافي الذي يعتبر أحد الأنساق العامة للفعل⁽¹⁾، ولهذا اعتبر "بارسونز" المؤسسة نسق مفتوح في تفاعله مع النسق الأكبر وهو المجتمع وحل وحدد الأدوار والاختصاصات من حيث تحقيق الأهداف الذي هو الأداء بتحقيق متطلبات الوظيفة (المواءمة، تحقيق الأهداف، التكامل، الكمون) يكون الأداء عالي إن أداء الأفراد تحركه دوافع خاصة بمستوى الإنجاز والأهداف وكذلك علاقات الدور المعطى من نسق القيم ويكون ناتجاً بناءً على الرضا والإشباع النفسي الذي تحققه المكافآت يركز على استغلال الوقت وحسن استخدامه داخل المنظمة من خلال الأدوار المحددة للعاملين وتحديد اختصاصاتهم ودورها في تحقيق الأهداف بشكل عام، وقد أكد على أهمية الاختصاصات وكيف تمنح هذه الأخيرة منع التضارب والتنازع بين الأفراد كما تمنح في الوقت ذاته منع التدخل في أعمال الآخرين كما تمنع الازدواجية في الأعمال أو القيام بأعمال غير المطلوبة في الوقت الغير مناسب.

قدم "ميرتون" إسهاماته في دراسة التنظيم عن طريق أدوات تحليلية كالوظائف الكامنة المعوقات الوظيفية والبدائل الوظيفية حيث كشف جوانب أخرى لنموذج البيروقراطي نتيجة زيادة الاستيعاب للقواعد البيروقراطية، واللوائح التنظيمية حيث تؤدي إلى جهود السلوك جراء تكرارها مما يترتب عليه استبداله بالأهداف وتناقض العلاقات الشخصية⁽²⁾، كما قدم "ميرتون" مساهمة أخرى في تنمية التحليل الوظيفي، وهي التمييز بين الدوافع الواعية للسلوك الاجتماعي (الوظيفة الكامنة) فإن مستوى النتيجة هو الذي يميز الوظائف الظاهرة عن الكامنة⁽³⁾، يقول "روبرت ميرتون" في مقاله بعنوان "البناء البيروقراطي والشخصية" أن الفرد يشهد عملية تنشئة اجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية حين يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم تغيرات منها ما هو واضح، كالالتزام المطلق بالنظام والانتظام، الامتثال للسلطة، الاحتكام للقواعد ومنها ما هو كامن يظهر فقط في مواقف معينة كما

¹ - محمد عبد المعبود المرسي: علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتين الفعل، مكتبة العقيلي الحديثة،

القصيم، 2001، ص 91-92

² - شياب محمد أمين: مرجع سبق ذكره، ص 76 .

³ - مشيل تومبسون وآخرون: نظرية الثقافة، تر: علي سيد الصاوي، عصر المعرفة، الكويت، 1977، ص 28 .

تحدث تغييرات في شخصيات الأفراد نتيجة لخصائص التنظيم الإداري وتكوينه الداخلي مما يفرض على الأفراد تبنيها والتكيف معها⁽¹⁾.

(5) نظرية (z) لوليام أوشي :

قدم وليام "أوشي" نموذج (z) كمحاولة لتحقيق التكامل بين الدراسات الشائعة في مجال الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية وفي اليابان؛ في إطار يمثل حلا وسطا أو منطقة وسطى ويرى "أوشي" أن هناك العديد من الشركات الأمريكية التقليدية (والتي أسماها شركات النوع أو النمط (A) ومجموعة أخرى مشابهة من الشركات اليابانية (والتي أسماها شركات النمط (J) كما اقترح أيضا التحليل من الشركات الأمريكية التي حققت نجاحا هائلا من خلال الوصول إلى شكل هرم مشترك في الإدارة وتختلف الشركات الأمريكية عن اليابانية في 07 أبعاد هامة هي :

طول فترة التوظيف، نمط صنع القرار، مكان/ موقع المسؤولية، سرعة التقييم والترقية أساليب الرقابة، التخصص في العمل، طبيعة التركيز أو الاهتمام بالنسبة للعاملين فعلى سبيل المثال ، بعض الشركات اليابانية تتصف بأنها تتيح فرص للعمل مدى الحياة وبالإطار الجماعي (صنع القرار بشكل جماعي) بينما تتسم نظيرتها الأمريكية بأنها تتيح فرص للتوظيف قصيرة الأجل وتقوم على صنع القرار بشكل فردي وقد لاحظ، " أوشي " أيضا بأن القليل خاصة من الشركات الأمريكية الناجحة لم تطبق النموذج الأمريكي (النمط

(IBM KODAK) ولكنها بدلا من ذلك اتبعت مدخلا مختلطا (معدلا) أو النمط (Z) والذي يستعير سمة واحدة (المسؤولية الفردية) من النمط (A) وكذلك يتضمن ثلاث سمات اتخاذ القرار الجماعي، التقييم والترقية البطيئة، التركيز الكلي أو الشامل من النمط J، ثم يقف موقفا وسطا قيما تتعلق بالأبعاد الباقية فعلى سبيل المثال يقترح النموذج Z التوظيف طويل الأجل كبديل للتوظيف قصير الأجل في النمط A والتوظيف مدى الحياة في النمط J وقد لاقت أفكار "أوشي" إقبالا من قبل المديرين⁽²⁾، ونجد أن هذه النظرية Z قد ركزت على أسلوب العمل كفريق ، إذ يشعر العامل كأنه عضو في فريق العمل⁽³⁾، فالعامل في الإدارة اليابانية لا ينتظر الأوامر من قمة التنظيم؛ ولكنه أخذ حق المبادرة ، كما تتاح له فرصة المناقشة بطريقة أفضل وهذا يعزز فيهم روح الانتماء ويدفعهم للعمل بأقصى مقدرتهم

³- بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي الإدارة في الإدارة العمومية الجزائرية(المصالح الخارجية لولاية الوادي نموذجاً) ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.

²- علاء الدين عبد الغني: إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 99- 100 .

³- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ، ص 72

لتحقيق الكفاءة التنظيمية والريادة الإنتاجية⁽¹⁾، أما من ناحية التوظيف فتتوفر المنظمات اليابانية أعداد كبيرة من الموظفين المؤقتين فالمرأة اليابانية ينظر إليها كموظفة مؤقتة ويتسم توقيت العمل للنساء بنظام المرونة في الجدولة الزمنية⁽²⁾، وتعتمد المؤسسة اليابانية على التدريب واتخاذ القرار يتم عن طريق التركيز على المشاركة واتفاق وقبول الجماعة⁽³⁾.

(6) نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة فيما بينهم، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف المؤثرة في سلوكيات الأفراد وهذه الخبرة تكتسب، من خلال التدريب والممارسة كما يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم المهارة والمعرفة، التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، حيث دلت دراسة " لينتون" التي ركزت على شخصية المركز الذي يحتوي على المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم، ويرى " لينتون" أن شغل الأفراد للمراكز والأدوار الاجتماعية، يطبع شخصياتهم بطابع معين ويرى أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه⁽⁴⁾، وفي جانب آخر قام مجموعة من العلماء بتحديد بعض العوامل التي تؤثر على دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية ومن هذه العوامل ما يلي:

1- البيئة الأسرية: وهي تعد المؤسسة الاجتماعية الأولى لنقل الثقافة والحضارة وهي أقوى المؤسسات تأثيراً على سلوكه وتوجيه المعايير والقيم الخلقية وتحدد اتجاهه للتكيف ولعب الأدوار والالتزام بالمعايير والقيم.

2- البيئة الاجتماعية: وتتضمن الموارد الاجتماعية والعادات والتقاليد والعرف والخبرات والمعارف والقيم، التي تعارف عليها أفراد المجتمع، ويظهر أثر القيم واضحاً في رغبة الفرد في الحرية وسعيه نحو الاستقلال الذاتي وحصوله على حقوقه كاملة من المنظمة والمساواة مع غيره من الزملاء، كما أن سلوك المنظمات وسلوك أعضائها والعاملين فيها عادة يفهم من خلال الثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات والعاملين فيها، وتحدد الثقافة

¹ - طلعت إبراهيم لطفى: مرجع سبق ذكره، ص 131 .

² - خيضر كاظم حمود خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 313 .

³ - حسين حريم: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل) ط3، دار الحامد، بيروت، 2006، ص 95 .

⁴ كمال بوا لشرس: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص21.

الأمر التالي: حقيقة بعض الأشياء مثل: الوقت وأهميته والأمن، الأشياء التي تمثل خطر ما على المنظمة⁽¹⁾.

ركزت هذه النظريات في مجملها على العنصر البشري كأحد أهم العناصر الإنتاجية المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك باعتمادها على طاقات بشرية كفأة، قادرة على رفع التحدي والمنافسة، ويتحقق هذا من خلال التركيز على مبادئ المشاركة بين الإدارة والعاملين في عملية اتخاذ القرار وتخطيط وتنسيق العمل، الإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي مع تحديد المسؤوليات المشتركة ووضع السياسات اللازمة في تحقيق أهداف المنظمة، فالعمل القائم على أساس الارتباط الوظيفي بين الأعمال بحيث لا يتم العمل الأول دون وجود الثاني، وإلا أحدث ذلك خلل بين الأنشطة والوظائف.

¹ - أبو بكر منصور: مرجع سبق ذكره، ص 42 .

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

تمهيد:

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بثقافة المؤسسة.

سابعاً: الدراسات السابقة:

تمهيد:

يتطلب البحث العلمي الإلمام الكلي بالتراث النظري حول الموضوع المراد دراسته لذلك حاولنا من خلال هذا الإطار الوقوف على أهم الدراسات تناولت متغيري إدارة الوقت والثقافة التنظيمية، للإطلاع على القضايا والمشكلات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها، والنتائج المتوصل إليها وقد اعتمدنا في تصنيف هذه الدراسات على أساس متغيري الدراسة الراهنة.

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت.

لقد تعددت الدراسات التي اهتمت بموضوع إدارة الوقت كموضوع مستقل أو متغير تابع ومن هذه الدراسات نجد:

دراسة أجراها محمد أمين شيايب تحت عنوان "إدارة الوقت والأداء بحيث أجرى دراسته الميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، بجامعة 20 أوت 1955.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- محاولة التعرف على عناصر ومكونات إدارة الوقت والأداء الوظيفي في ضوء التراث النظري والإمبريقي .
- 2- تحديد الخصائص البنائية الوظيفية للمفاهيم الإرتكازية.
- 3- تبيان الارتباطات القائمة بين المتغيرين في ظل الأطروحات النظرية .
- 4- محاولة الكشف عن الارتباطات الإمبريقية القائمة بين متغيرين إدارة الوقت والأداء من خلال :
- 5- محاولة التعرف على مدى مساهمة التخطيط للوقت في زيادة إنجاز العمل.
- 6- محاولة التعرف على العلاقة بين تنظيم الوقت والرضا الوظيفي داخل المؤسسة المنائية بسكيكدة، من حيث درجة الاستمتاع والولاء التنظيمي.
- 7- محاولة التعرف على العلاقة بين متابعة العمل وفعالية سلوك العامل.

ولقد استخدم المنهج الوصفي، واعتمد على أداة الاستمارة في جمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها :

1- يساهم التخطيط للوقت ، في زيادة إنجاز العمل من حيث تحديد الأهداف والأولويات وترتيب الأنشطة حسب درجة أهميتها حيث تبين نسبة 63.47 % من إجمالي نسبة هؤلاء المبحوثين يقومون بترتيب المهام على أساس الأولوية ودرجة ودرجة الأهمية وأن نسبة 91.78 % من نسبة المبحوثين يؤكدون بأن ترتيبهم للمهام على أساس الأولوية ودرجة الأهمية يشكل لديهم دافعية نحو الانجاز.

أما نسبة **77.39%** من المبحوثين يعتبرون الوقت عنصر مهم يجب استغلاله.

تبين نسبة **77.39%** من إجمالي نسبة العينة يقومون ببرمجة وقتهم وفق جدول زمني منظم.

2- أهمية متابعة المشرفين لوقت العمال، وهذا ما تؤكد نسبة **60%** من إجمالي نسبة عينة البحث موافقين على أن متابعة المشرف لهم تدفعهم إلى المواظبة في إنجاز العمل.

تؤكد نسبة **59.56%** من إجمالي نسبة المبحوثين يحافظون دائما على مواقيت الدخول والخروج.

هناك علاقة وطيدة بين وضوح اللوائح التي تفسر إنجاز المهام وتقليل الأخطاء أثناء قيامهم بالمهام بنسبة **87.82 %**.

3- كذلك الإشارة إلى أهمية الحوافز المعنوية مثل الاحترام وتشجيع العمال الذين يقومون بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد، وما ينجم على ذلك من رفع المعنويات ، وزيادة ارتباطهم بالعمل والوظيفة .

دراسة أجراها فهد بن عوض الله الزاحم السلمي بعنوان: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، بتعليم العاصمة المقدسة، دراسة لنيل شهادة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى مكة المكرمة 2008 .

ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم، وكذلك التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، وتحديد الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقا لمتغيرات الديمغرافية التالية: (طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة)، ولقد استخدم المنهج الوصفي، واعتمد على أداة الاستبيان، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- دل تحليل بيانات الدراسة على أن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في المهام اعمالهم الواردة في إدارة هذه الدراسة كانت بدرجة (غالباً)، حيث بلغ المتوسط (93.3) .

2- إن الموافقة على الدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة (غالباً) حيث بلغ المتوسط العام (3.93)

3- إن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية المهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع الدراسة وأنه يوجد فروق ذات (76%) علاقة إرتباطية موجبة قوية، وكانت درجة هذه العلاقة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مهام أعمالهم، وكذلك بالنسبة لدرجة توافر مهارات مديري مدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح المعلمين وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس يعزى لنوع المدرسة وكانت لصالح المدارس الأهلية

دراسة أجرتها حنان شكري شاكر شبير: بعنوان واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العامة في لقطاع غزة دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية سنة 2010 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع غدارة الوقت، لدى المديرين والموظفين العاملين في إدارة البرامج في القنوات الفضائية وإظهار طبيعة كل المهام، والنشاطات المختلفة المتعلقة بذلك من حيث واقع إدارة الوقت والنشاطات التي يقومون بها أثناء ساعات العمل الرسمي اليومي.

1- محاولة بيان مدى توجيه إدارة المنظمة نحو أساليب المحافظة على الوقت.

2- محاولة الوصول إلى جوانب القصور في إدارة الوقت لدى عينة الدراسة وتحديد العوامل المسببة لهذه الدراسة، ووضع أساليب للسيطرة عليها وتقليل ما يضيع الوقت حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أداة الاستبيان في جمع البيانات الأولية ولقد كانت نتائج الدراسة كالاتي :

1- إن العاملين في القنوات الفضائية لديهم القدرة على التحديد الأهداف وقياسها وذلك من خلال تحديد الأهداف الواقعية بدقة ووضوح وتطبيق الإدارة بالأهداف بفاعلية ، وضع خطة واضحة للعمل ، وإنجازها في أوقاتها المحددة بتوظيف جميع الطاقات والنشاطات المتوفرة لديهم بنسبة (79%) .

2- وجود قصور لدى العاملين في القنوات الفضائية على تسجيل وتدوين الوقت المستنفذ في كل مهمة ، وعدم استطاعتهم السيطرة على الوقت والجهد في كتابة التقارير والمذكرات

3- وجود قصور لدى العاملين في القنوات الفضائية على تحديد وقت معين للمكالمات الهاتفية والرد عليها وتحديد الأشخاص الذين يتم الإتصال بهم وكم سيستغرق كل إتصال .

4- أوضحت الدراسة وجود قصور لدى العاملين في القنوات الفضائية على تحليل الوقت المستخدم في إنجاز النشاطات وربطها بتحقيق الأهداف.

دراسة أجراها علي بن سعيد آل زيان الزهراني : تحت عنوان إدارة الوقت لدى ضباط حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة رسالة لنيل درجة الماجستير قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية 1426-1427

لقد هدفت الدراسة الى التعرف على الأساليب إدارة الوقت من وجهة نظر ضباط حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة وكذلك التعرف على إبراز المعوقات الشخصية والتنظيمية والفنية لإدارة الوقت من وجهة نظر ضباط الحدود بالإضافة إلى معرفة أبرز الحلول والاقتراحات لترشيد إدارة الوقت ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي واعتمد على أداة الاستبيان حيث توصل إلى النتائج التالية :

1 - وجود دور فعال تلعبه أساليب إدارة الوقت لدى حرس الحدود اتجاه الاستغلال الأمثل للوقت .

2- وجود دور سلبي تلعبه المعوقات الشخصية لدى ضباط حرس الحدود اتجاه الاستغلال الأمثل للوقت .

3- وجود دور شخصي تلعبه المعوقات التنظيمية والفنية لدى ضباط حرس الحدود اتجاه الاستغلال الأمثل للوقت .

4 - وجود أن الغالبية القصوى من هيئة التدريس تؤيد الأساليب والحلول المقترحة لترشيد الوقت لدى حرس الحدود .

دراسة أجراها محمود إبراهيم ملحم سعيد : تحت عنوان دراسة تحليله للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بحيث أجريت هذه الدراسة بمحافظة قلقيلية فلسطين وهي دراسة لنيل الدكتوراه الفلسفة قسم إدارة الأعمال ، بجامعة القاهرة 2010.

وهدفت الدراسة إلى اختيار مدى وجود العلاقة معنوية بين إدارة الوقت وأداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة لمحافظة قلقيلية بدولة فلسطين ومن بين أهم الأهداف الفرعية:

1 - التعرف على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في المؤسسة العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية .

2- دراسة تأثير المتغيرات الشخصية و الديمغرافية على إدارة الوقت للعاملين المؤهل العلمي،التخصص في الدراسة ،سنوات الخبرة في العمل الحالي ، المرحلة العمرية.

3- التعرف على معيقات إدارة الوقت وكيفية السيطرة عليها.

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الاستبيان حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1- وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة الوقت وأداء العاملين .

2- وجود علاقة معنوية سالبة بين معيقات إدارة الوقت وأداء العاملين .

3- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة وقت العاملين يعزى للمتغيرات الديمغرافية .

4- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في عمل من معيقات إدارة الوقت (الإدارية،التنظيمية والفنية) وفقا للاختلاف العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون فيها في حين المؤسسة وذلك لصالح القطاع الخاص حيث اتضح تأثيره بهذه المعوقات أكثر من القطاع العام .

دراسة عبير فوزي خطيب : بعنوان إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين بحيث أجرت دراستها الميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن سنة 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية عنصر الوقت والمتغيرات الأساسية لهذه الإدارة وكذلك معرفة أثر إدارة الوقت على أداء العاملين ومدى توجيه إدارة المنظمة نحو أساليب المحافظة على الرتب ولقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على المقياس كأداة لجمع البيانات وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

1- هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة لوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت الرقابة على الوقت) علي رفع مستوى أداء العاملين.

- 2- يعد تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت من أهم عوامل حسن إدارة الوقت.
 - 3- يساهم في وضع مواعيد إنهاء المهام وبدءها في جدول الأعمال في تنظيم الوقت بشكل أفضل.
 - 1- يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل
 - 2- تعمل الرقابة على تحسين مستوى أداء العاملين.
 - 3- يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.
- دراسة طلق عوض الله السواط وسعود محمد العتيبي:** بعنوان البعد الوقي لثقافة التنظيم(دراسة حالة بجامعة الملك عبد العزيز - جدة -) (1)
- هدفت الدراسة إلى اكتشاف الطريقة التي يتعامل بها منسوبوا جامعة الملك عبد العزيز مع أوقات العمل المتاحة لهم ، وإلى قياس اتجاهاتهم نحو أهمية بعض الضوابط الزمنية، وإلى أي مدى يتم الالتزام بها والعمل بموجبها ، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي بطريقة المسح الشامل ، كما استخدمتا المقياس كأداة أساسية لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- 1- لدي منسوبي الجامعة اتجاه عام بضرورة وضع جدول زمني للمهام المراد إنجازها (70.1%).
 - 2- يعطي منسوبوا الجامعة أهمية قصوى للالتزام بوقت محدد لإنجاز الأعمال(95.3%).
 - 3- تأخير إنجاز العمل عن وقته يحدث إحساسا بعدم الرضا لدى الفرد (89.3%).
 - 4- الحضور المتأخر يمثل ضغطا عمليا على الفرد ويدفعه للإسراع لتعويض فترة التأخير(76%).
 - 5- ليس هناك رغبة لدى منسوبي الجامعة في شغل وقتهم الخاص بأعمال المنظمة، ويعطون الأولوية لاحتياجاتهم العائلية وارتباطاتهم الاجتماعية(69.2%).
- دراسة سليمان بن إبراهيم اللحيدان:** بعنوان "إدارة الوقت لدى مدري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية" بمنطقة القصيم التعليمية رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة

¹ - طلق عوض الله السواط وسعود محمد العتيبي: البعد الوقي لثقافة التنظيم(مجلة جامعة الملك عبد العزيز) ، كلية الإقتصاد والإدارة، المجلد 12 العدد 1 ، المملكة العربية السعودية، جدة ، 1998 .

والتخطيط التربوي ، قسم التربية كلية العلوم الاجتماعية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض ، 1430-1431 هـ .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مدري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في منطقة القصيم التعليمية ، وفق المتغيرات التالية : المؤهل العلمي ، العمر ، الدورات التدريبية ، الخبرة ، نوع المدرسة ، ومن ثم تقديم أبرز المقترحات والحلول التي تساهم في زيادة كفاءة إدارة المدير لوقته المدرسي .

حيث اعتمدت على منهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استخدام المقياس كأداة لجمع البيانات ومن أبرز النتائج الدراسة التي توصلت إليها :

1- إن متوسط واقع إدارة الوقت على مستوى الجماعي 4.30 وإن أكثر المهام الجماعية ممارسة من قبل مديري المدارس هي (تشجيع المعلمين والإداريين في الاجتماعات على إبداء آرائهم) بمتوسط 4.67 ، ممارسة العلاقات الإنسانية مع الطلاب والمعلمين والعاملين بمتوسط 4.67 .

2- إن المتوسط الحسابي لمعوقات إدارة الوقت لدى مديري المدارس هو (6.92) وأن أبرز المعوقات تتمثل في :

3- كثرة التعاليم والقرارات الإدارية بمتوسط 3.65

4- الجمع بين العمل الإداري والعمل الفني بمتوسط 3.55

5- مركزية القرار والعمل في الإدارة العليا بمتوسط 3.53

6- إن المتوسط الحسابي لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة القصيم التعليمية وفقاً للمهام الإدارية هو (4.31)، وإن أكثر المهام الإدارية ممارسة من قبل مديري المدارس هي (متابعة كشف الحضور للمعلمين والعاملين بالمدرسة بمتوسط 4.76 ، متابعة احتياجات المدرسة الفنية والبشرية والمادية بمتوسط 4.73 .

دراسة جهاد بن محمد الرشيد: بعنوان إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل (دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام) رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، سنة 2003 .

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أبعاد إدارة الوقت لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام.
- 2- التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام .
- 3- التعرف على العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام ومستوى ضغوط العمل .
- 4- التعرف على العلاقة بين لمتغيرات الشخصية للرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام وأبعاد إدارة الوقت.
- 5- التعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام ومستوى ضغوط العمل.ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما فيما يخص الأداة فقد اعتمد على المقياس.ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1-المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الفرعي (أنت ومهامك) من المحور الرئيسي إدارة الوقت مرتفعة ومتقاربة وتراوحت بين 3.4 و 4.3 مما يعني أن هذا المجال قد لاق قبولا بدرجة جيدة وأن هنا اهتمام من قبل أفراد عينة الدراسة بالمهام الوظيفية قد بلغ الانحراف المعياري 0.37 .

2- المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الفرعي (أنت وذاتك) من المحور الرئيسي إدارة الوقت جاءت متقاربة نوعا ما فقد تراوحت ما بين 2.6 و 4.3 مما يعني أن هناك اهتمام بالموظف وذاته من قبل أفراد عينة الدراسة .

3- المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الفرعي من المحور الرئيسي ضغوط العمل تراوحت ما بين 2.20 و 4.5 على مقياس ليكرت وأن متوسط المتوسطات للقيم التكرارية بلغ 3.7 مما يعني أنه لاق قبولا من قبل مجموع أفراد العينة.

ثانيا : الدراسات المتعلقة بثقافة المؤسسة

حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام العديد من الباحثين،باعتبارها أحد العوامل الأساسية والمحددة ،لنجاح وتفوق منظمات مما دفعهم للبحث في هذا الموضوع ،ودراسة أبعادها وفي كيفية تأثيرها على الأفراد والمنظمات، ومن خلال هذا السياق نجد:

دراسة أجراها بوبكر منصور: بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي)

رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية وعلوم الإنسانية وعلم التربية، جامعة متنوري قسنطينة سنة 2006-2007.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستويات الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي داخل المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، من خلال تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية ومعرفة النتائج السلبية لأشكال سوء السلوك التنظيمي على مستوى العلائقي بين موظفي الإدارة العمومية من جهة، ومستوى الاختلال الذي قد يحدث لوظائف العملية الإدارية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وكما استخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات حيث توصل إلى مجموعة النتائج نلخصها في النقاط التالية:

1- وجود مستوى منخفض في مستويات الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة الوادي.

2- وجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي بأجهزة المصالح الخارجية للدولة.

3- وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء التنظيم.

دراسة إلياس سالم : بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف مسيلة سنة 2006/09/13 .

تمثلت مشكلة البحثية في هذه الدراسة في تساؤلها المركزي، والذي كان على نحو التالي : كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية ؟ حيث تفرعت عنه عدة تساؤلات فرعية جاءت كالتالي:

1- ما هو التأثير ثقافة المنظمة في تشكيل أنماط السلوك العاملين.

2- هل هناك بين خصائص المنظمة من حيث الالتزام والعمل الجماعي على أداء الموارد البشرية.

3 - هل هناك علاقة بين الخصائص ثقافة المنظمة من خلال جماعية العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته وكانت أهم النتائج المتوصل إليها: تعتبر جماعية العمل مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية كذلك

توصل إلى عدم توفير مجال الحرية في المحاولة والخطأ وعدم تشجيع ورفع روح المبادرة والإبداع وأما بالنسبة للاحترام الوقت والانضباط في العمل فهي تمثل قيمة ثمينة عند أفراد المؤسسة فهي تمثل عقيدة بالنسبة لهم وذلك أن اهتمامهم نابع من مجموعة من القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية .

دراسة يونسي مختار: بعنوان " الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي(دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم النفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - سنة 2014- 2015

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن محتوى العمل ونطاق الإشراف بالمؤسسة، والتعرف على دور ثقافة المنظمة في الأجور والحوافز، حيث أعتمد على المنهج الوصفي بتطبيق المسح الشامل على جميع الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

1- وجود علاقة قوية بين المتغيرين ومنه تحققت الفرضية القائلة للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا عن محتوى العمل.

2- وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا عن نطاق الإشراف.

3- وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا عن نظام الأجور محتوى العمل وعن نطاق الإشراف والرضا عن الأجور والحوافز.

دراسة وافية صحراوي بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي، وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم سنة 2012- 2013

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الثقافة التنظيمية بالضغط المهني وفعالية الذات والالتزام لإطارات الجامعة الجزائرية، ولتحقيق هذا الهدف قامت بإجراء دراسة على القيم السائدة لدى إطارات الجامعة الجزائرية من خلال دلالة الفروق بين هذه القيم، كما اهتم هذا البحث بالارتباطات بين هذه القيم التنظيمية، وكل من الضغط المهني وفعالية الذات والولاء التنظيمي سواء من حيث القوة واتجاه هذا الارتباط، ونظرا لطبيعة البحث اعتمدت على المنهج الوصفي، باستخدام تقنية المقياس ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة : أن القيم التنظيمية لها أثر في إدارة المنظمات الإدارية، فالقيم الخاصة بالقوة والصفوة والمكافأة فهي تؤثر في الأداء والممارسات أفراد التنظيم، في حين أن القيم الخاصة بالفاعلية

والكفاءة فهي تؤثر في أداء المهام والواجبات ،بينما تؤثر القيم الخاصة بالعدل وفرق العمل والنظام في سلوك الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية داخل المنظمة.

دراسة خير الدين جمعة : بعنوان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة صناعية - الكوابل الكهربائية - رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة- سنة 2014-2015.

تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال المركزي :هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ؟
وتنبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

1- هل توجد علاقة بين المؤسسة وأداء الموارد البشرية بمؤسسة (E . N. I. C. A. B)؟

2- ما مستوى ثقافة المؤسسة لدى العالمين بمؤسسة (E.N.I.C.A.B)؟

3- ما مستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة (E.N.I.C.A.B)؟

واعتمد على المنهج الافتراضي الاستنباطي حيث قام بتطبيق أداة الاستبيان في جمع البيانات وتوصل إلى النتائج التالية :

1- إن مستوى متوسط ثقافة المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.24 واحتل بعد القيم المرتبة بمتوسط حسابي قدره 3.25 ثم بعد قواعد السلوك إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.24 ،

2- وجود مستوى عالي أداء الموارد البشرية بمؤسسة (E.N.I.C.A.B) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.81 بحيث جاءت فقرات بعد جودة العمل أولا بمتوسط حسابي قدره 4.03 ثم تليها فقرات بعد المواظبة في العمل بمتوسط حسابي قدره 3.90 ثم فقرات بعد كمية العمل بمتوسط حسابي قدر ب3.89 ، وأخيرا فقرات بعد المهارات البشرية بمتوسط حسابي قدر ب3.53 .

وعليه نستطيع القول بأن هناك تأثير للقيم التنظيمية على جودة العمل، وأن هناك تأثير قواعد السلوك على المواظبة في العمل.

دراسة شطي أمينة : الموسومة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل(دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي) رسالة مكملة

لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة سنة 2013-2014 .

هدفت الدراسة إلى :

- معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل.
 - معرفة القيم التنظيمية السائدة بين العاملين وأثرها على ديناميكية جماعة العمل.
 - معرفة العلاقة الموجودة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل.
 - التقليل من المشكلات التي تقع داخل المؤسسة بسبب عدم التوافق بين القيم والمعايير .
- حيث اعتمدت على المنهج الوصفي في وصف الظاهرة محل البحث، واعتمدت في جمع البيانات على أدوات الملاحظة والمقابلة والاستمارة.
- ولقد خلصت الباحثة للاستنتاجات التالية:

- 1- هناك ارتباط بين السلوك التنظيمي كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل والذي يتجلى في تفاعل العاملين داخل المنظمة وتوقع سلوكهم والتحكم فيه.
- 2- هناك ارتباط بين القيم التنظيمية كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل والذي يتجلى من خلال تكوين اختيارات العامل وتمييز هذا الأخير بين الصحيح والخطأ.
- 3- هناك ارتباط بين اللوائح التنظيمية من مؤشرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل والذي يتجلى من خلال تحديد العلاقات الرسمية للأفراد من خلال توضيح مستوياتها والتنسيق والتعاون بينها.

دراسة جاسم بن فيحان الدوسري: بعنوان الثقافة التنظيمية في المنظمات ودورها بتطبيق الجودة الشاملة (دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين) أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في العلوم الأمنية قسم علوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية البحرين سنة 12-06-1428 هـ الموافق 27-06-2007.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية السائدة بين الإدارتين المعنيتين من وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك إلى التعرف دور الثقافة التنظيمية في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هاتين الإدارتين، أيضا التعرف على أهم المعوقات التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث قام البحث بالاعتماد على منهج

الوصفي التحليلي موضحا مشكلة البحث كيفية مواجهتها، بالاستناد على تقنية الاستبيان في جمع البيانات من أجل تحليلها وتفسيرها من خلال هذا توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

1- تميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل.

2- العمل يتم وفق القوانين واللوائح التنظيمية.

3- عدم وجود نظام حوافز يستند إلى معايير موضوعية.

4- يشعر العامل بأهمية العمل الذي يقوم به.

دراسة أحمد عكاشة: بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات peltel في فلسطين) ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ، غزة سنة 1429هـ - 2008

هدفت هذه الدراسة إلى:

1- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي .

2- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية .

3- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.

وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستمارة كأداة رئيسية وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

1-أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية .

2- كذلك أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي الإجراءات ،القيم التنظيمية ،التوقعات التنظيمية ،المعتقدات التنظيمية والاتجاهات وبين مستوى الأداء الوظيفي .

دراسة حمد بن فرحان الشلوي: بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكري المدنيين والعسكريين) رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، مكة المكرمة، 2005 .

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية خالد العسكرية .
 - تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية المدنيين والعسكريين.
 - تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها المدنيين والعسكريين .
 - تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية .
 - تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية والمدنيين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- إن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية جاءت بدرجة مرتفعة نسبياً.
 - إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمنسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
 - توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية والمدنية.

دراسة ابتهاج شكري بشير: أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على استعداد لمواجهة الأزمات في المستشفى ناصر، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة 1427 هـ - 2007 م

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في المستشفى ناصر، معرفة أسباب التقليل من المشاركة، وكذلك انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، والمساعدة على بناء الثقة لدى أفراد المنظمة، كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستمارة في جمع البيانات حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ضعف إداري يتعلق بالجوانب الإنسانية والعلاقات الشخصية بين العاملين في المستشفى، كما أن الإدارة لا تعمل على الاستفادة من أخطائها أو من تجارب الآخرين، وبالتالي عدم وجود تخطيط أو الاستعداد لمواجهة هذه الأزمات.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد إطلاعنا على الدراسات السابقة من حيث النتائج والمنهجية التي اعتمدها واهم ما جمعت في إطارها النظري. وعليه فبعد إطلاعنا على تلك الدراسات كونا رصيذا معرفيا حول الموضوع المراد دراسته، ووقفنا على أهم المعلومات التي ستفيدنا فمن خلالها اكتشفنا الكثير من الأمور وساعدتنا في تبني المنهج المناسب فأغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي، إضافة إلى هذا استطعنا من خلالها بناء المقياس مثلا دراسة البعد الوظيفي لثقافة التنظيم لعبد الله السواط وسعود العتيبي، والتي تتشابه نوعا ما مع دراستنا أيضا دراسة إدارة الوقت والأداء لشيباب محمد أمين ودراسة بوبكر منصور فقد أفادتنا في المداخل النظرية، أما دراسة فوزية بنت خلفان بن حميد الغافري ودراسة جاسم بن فيحان الدوسري فقد استطعنا من خلالهما إضافة بعض المفاهيم للدراسة المتعلقة بإدارة الوقت، أما دراسة ابتهاج شكري بشير فاستفدنا منها في أبعاد الثقافة التنظيمية، أما دراسة علي بن سعيد زريان الزهراني فقد أفادتنا في الجانب النظري أما فيما يخص باقي الدراسات فقد ساعدتنا على فهم الموضوع بشكل جيد وكذا الإحاطة بجانبه النظري والميداني وتجنب الأخطاء التي وقعوا فيها، أيضا دراسة الموضوع من جوانب أخرى لم يتم التطرق لها سابقا.

الفصل الرابع :الإجراءات المنهجية

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً:المسح الشامل

خامساً: خصائص مجتمع البحث.

تمهيد:

من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يرى بأنها ضرورية في بحثه ، والتي من خلالها يستطيع معرفه الاتجاه الصحيح من أجل توجيه بحثه ، فكما هو معلوم أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج والأدوات فالبحث الاجتماعي يحتاج إلى الربط بين ما هو نظري وبين ما هو ميداني، باعتبار أن الميدان هو المحك الذي يتم فيه اختبار ما تم التطرق إليه في الدراسة من خلال شقها النظري.

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة وطبيعة المنهج، وكذلك العينة، وكيفية اختيارها إضافة إلى أدوات جمع البيانات.

أولا: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني: مديرية الثقافة لولاية تيسمسيلت هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وهي إحدى الإدارات اللامركزية تابعة لوزارة الثقافة تقوم بتنفيذ وتجسيد السياسة العامة للدولة في مجال الثقافي وهي تشرف على تسيير النشاطات الثقافية للولاية (التسيير البشري والمادي لقطاع الثقافة) لها أربع مصالح : مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين ومصلحة التراث الثقافي مسيرة وفق المكاتب يعمل فيها الموظفون بشكل متناسق من أجل تقديم الخدمة العمومية كشرط أساسي داخل المديرية ،ومن ناحية أخرى هي مصلحة الخارجية للدولة (السلطة المركزية)، و تضم كذلك مصلحة الفنون والآداب ومصلحة النشاطات الثقافية حيث أنشأت هذه المديرية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 414/94 المؤرخ في 1994/11/23 المتضمن أحداث مديريات الثقافة ، وتنظيمها مطبقا للأحكام المادة من المرسوم 414/94 يقرون بتنظيم الداخلي لمديريات الثقافة وفي كافة الولايات.

تقع مديرية الثقافة لولاية تيسمسيلت في حي الأمير خالد غربا مديرية التجارة وشرقا مركز الضرائب وشمالا ثانوية الونشريسي وجنوبا المدينةومن بين المهام التي تقوم بها مديرية الثقافة .

- تشجيع العمل المحلي في ميدان الإبداع والترقية وتنشيط مجال الثقافي والفني .
- تنشيط أعمال الجمعيات ذات طابع الثقافي وتنسيقها.
- تقترح وتساعد الاتصال مع السلطات والهيئات المحلية المعنية لأي مشروع كإنشاء هياكل جديدة ذات طابع ثقافي
- تتابع وتدعم الأنشطة والمؤسسات المحلية والجهوية في التكوين والبحث المتصلين بالثقافة
- تعمل على ترقية المطالعة العمومية وتطوير شبكة المكتبات
- تسهر على حماية التراث والمعالم التاريخية أو الطبيعية وعلى صيانتها والحفاظ عليها.

2. المجال الزمني: لقد مرت الدراسة الميدانية بمراحل زمنية كانت على نحو التالي:
المرحلة الأولى: بتاريخ **28 ديسمبر 2016** قمنا بالنزول إلى الميدان كخطوة أولى للتعرف على المؤسسة والأفراد العاملين فيها من أجل معرفة مدى تطابق الموضوع محل الدراسة مع ما هو موجود داخلها .

المرحلة الثانية: بتاريخ **12 جانفي 2017** حيث تمت الموافقة على إجرائنا لدراسة .
المرحلة الثالثة: كانت زيارتنا لمكان الدراسة بتاريخ **29 جانفي** من أجل الحصول على معلومات متعلقة بالمؤسسة (عدد أفراد العينة، الهيكل التنظيمي) ، والبيانات التي من شأنها أن تساعدنا في هذه الدراسة. و بتاريخ **21 مارس** كان نزولنا للميدان من أجل معرفة الفئة الوظيفية التي تعتمد عليها المؤسسة.

المرحلة الرابعة: والتي دامت من **27 مارس إلى 30 مارس** والتي كانت بهدف توزيع الاستمارة، وقد وتم استرجاعها في يومها الأول والثاني والثالث من الأسبوع ، وخلال هذا كان لنا العديد من المقابلات مع المبحوثين بطريقة غير مباشرة (غير مبنية) من أجل تبادل أطراف الحديث عن موضوع الدراسة والاستفسار عنه، أما عن الاستمارات المتبقية فتم جمعها بيوم الخميس **06 أبريل** وفي هذا اليوم بذات قمنا بإجراء المقابلات الأولى مع رئيس المصلحة إدارة المستخدمين و الثانية مع رئيس مصلحة النشاطات الثقافية و بتاريخ **09 أبريل** حيث أجرينا **03** مقابلات كانت مع مدير المؤسسة والمقابلة الثانية مع رئيسة مصلحة والثالثة مع كاتبة

3. المجال البشري: يبلغ عدد عمال مديرية الثقافة لولاية تيسمسيلت **32** عاملا حيث يمثلون **26** عاملا دائما، **06** من أعوان المتعاقدين.

ثانيا : المنهج المستخدم

هو ذلك الأسلوب الذي يعتمد على الباحث في وصفه للظاهرة بشكل دقيق ومفصل من أجل فهم مضمونها وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى النتائج علمية وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة المنهج الوصفي حيث يعرفه "سيكتس" :يراد بالدراسات الوصفية ما يشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة وبوضع جماعة من الناس وعدد من الأشياء او مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو النظام فكري أو شيء آخر من الظواهر التي يمكن ان يرغب الشخص في دراستها⁽¹⁾

ثالثا : أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة: وهي تلك المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة (2) .

¹- مروان عبد الماجد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص125 .

²- إبراهيم خليل أبراش : المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1 ، دار الشروق، عمان ، 2009 ص261

حيث سمحت لنا هذه الأداة من الاطلاع على الجو السائد في المؤسسة، وطريقة القيام بالمهام والوظائف ، بالإضافة إلى هذا ساعدتنا على معرفة كيف يتعامل الأفراد داخل المؤسسة مع الوقت ، حيث لاحظنا أن العاملين لا يتقيدون بدوام العمل وهذا يرجع إلى طبيعة العمل التي تفرض عليهم القيام به خارج المؤسسة، لاحظنا أيضا أن هناك اهتمام من قبل المؤسسة بموظفيها حيث توفر لهم بيئة مناسبة للعمل من خلال توفير الوسائل الحديثة والتكنولوجيا المتطورة مما يسمح لهم بالعمل في جو من الراحة، بالإضافة إلى هذا وجود تفاعل اجتماعي بين العاملين واندماج واحترام واضح وهذا ما يعكس ثقافة المؤسسة واستطعنا من خلالها ملاحظة ردة فعل العاملين أثناء إجرائنا للمقابلة معهم.

2- المقابلة : هي عبارة عن حوار الباحث مع شخص معين ،يطرح من خلاله الباحث أسئلة محددة للحصول على الإجابات دقيقة بشأنها، وتتميز المقابلة في كونها أحسن وسيلة لإختبار وتقييم الصفات الشخصية بطريقة مباشرة ،كما أنها تزودنا بالمعلومات مفيدة عن الموضوع محل الدراسة والتحليل⁽¹⁾.

ولقد قمنا بإجرائها مع 06 مبحوثين من مجتمع البحث من أجل التقصي والاستفسار عن موضوع الدراسة والتقرب من الواقع الفعلي للمؤسسة حيث تمت الاستفادة من هذه التقنية في تحليل البيانات الخاصة بالمقياس.

3- المقياس : هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المغلقة التي ترتب على نحو معين لإعطاء درجة أو مجموع درجات بناء على إجابات المبحوث على أسئلة المقياس ويعد اختبار الصواب والخطأ نموذجا للمقياس البسيط وقد يكون تقدير المبحوث هو عبارة عن الإجابات الصحيحة أو عدد الإجابات الصحيحة مطروحا منها عدد الإجابات الخاطئة أو نسبة الإجابات الصحيحة إلى عدد الأسئلة⁽²⁾ وفي دراستنا اعتمدنا على مقياس ليكرت للإجابة على بنود الاستبيان الخاص بإدارة الوقت وثقافة المؤسسة. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01) مقياس ليكرت في تحديد درجة البدائل:

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	البدائل
01	02	03	04	05	الدرجات

وتمت صياغة أسئلة المقياس 36 سؤالا موزعة على أربع ثلاث محاور وهي كالآتي:

¹ عبد الناصر جندلي : تقنيات ومناهج البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دط ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2007،ص40
² محمد محمود الجوهري أسس البحث الاجتماعي ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان،2009 ،ص ص 130 133.

المحور الأول:تضمن 07 أسئلة عن البيانات الشخصية التي تخص المبحوثين من أجل التعرف على أفراد العينة .

المحور الثاني:خصصناه لمتغير إدارة الوقت حيث تدرج ضمنه 15 عبارة موزعة على بعدين فنجد 08 عبارات للتخطيط للوقت و 07 عبارات للرقابة عن الوقت.

الجدول رقم (02) محور خاص بتسلسل عبارات إدارة الوقت:

الرقم	البعد	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات
01	التخطيط للوقت	من 08 إلى 15	08
02	الرقابة على الوقت	من 16 إلى 22	07
المجموع			15

المحور الثالث:تضمن متغير الثاني ثقافة المؤسسة والذي إحتوى على 14 عبارة مقسمة على بعد المرونة داخل التنظيم ب 08 عبارات وأما عن العادات السلوكية ب 06 عبارات

الجدول رقم (03) محور خاص بتسلسل فقرات ثقافة المؤسسة:

الرقم	البعد	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات
01	المرونة داخل التنظيم	من 23 إلى 30	08
02	العادات السلوكية	من 31 إلى 36	06
المجموع			14

صدق الأداة : تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين وبلغ عددهم 07 محكمين أنظر ملحق رقم (01)،وقد طلب من المحكمين إبداء رأيهم في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغاتها ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها وحذف العبارات الذي تؤدي نفس المعنى لتجنب التكرار أو حذفها لعدم أهميتها .

ثبات الأداة :لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ والجدولان التاليان يبينان معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول رقم(04): معامل ألفا كرونباخ لمحور إدارة الوقت :

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
01	التخطيط للوقت	08	0.73
02	الرقابة على الوقت	07	0.75
المجموع			0.74

من خلال بيانات الجدول تم التأكد من ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ حيث قدرت ب0.74. وهو معامل جيد للمقياس.

الجدول رقم(05) معامل ألفا كرونباخ لمحور ثقافة المؤسسة:

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
01	المرونة داخل المؤسسة	08	0.86
02	العادات السلوكية	06	0.72
المجموع			0.79

من خلال بيانات الجدول تم التأكد من ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ حيث قدرت ب0.79 وهو معامل جيد من أجل المقياس.

رابعاً: مجتمع البحث: هو مجموع الكلي لمفردات البحث حيث اعتمدنا في دراستنا الراهنة على طريقة المسح الشامل كإحدى طرائق المنهج الوصفي وهذا يرجع إلى قلة عدد العمال محل الدراسة - مديرية الثقافة - الذي لم يتجاوز 32 عامل وذلك من أجل الحصول على البيانات حسب كل مفردة من مجتمع الدراسة.

خامساً: خصائص مجتمع البحث:

الجدول رقم(06) الجنس:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	18	56.2%
أنثى	14	43.8%
المجموع	32	100

أبرزت الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم (06) والمتعلقة بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس أن نسبة الذكور تمثل 56.2% ، وهي أعلى نسبة مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل 43.8 %

ويرجع هذا التفاوت في التوزيع حسب الجنس، إلى طبيعة العمل بالمؤسسة والتي تستلزم التنقل من مكان إلى آخر وذلك من أجل المشاركة في الفعاليات الثقافية والنشاطات، خاصة الأماكن البعيدة، بالإضافة إلى الحالة العائلية بالنسبة للإناث ونخص بالذكر هنا فئة المتزوجات، كما هو موضح في الجدول رقم (03) المتعلق بعامل الحالة العائلية، والذي يوضح أن أغلبية العمال متزوجون بنسبة 68.8%، هذا من جهة من جهة أخرى هناك أعمال تستلزم وقت متأخر مثلا: أعمال فجائية والتي تتطلب المكوث مدة أطول في المؤسسة، لهذا فعمل المرأة يقتصر على الأعمال الإدارية والمكتبية كالمراسلات وإعداد التقارير، وهذا ما يتناسب مع مقوماتها الجسمية وثقافة المجتمع الذي تعيش فيه.

الجدول رقم (07) السن:

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى 34 سنة	12	37.5%
من 35 إلى 44 سنة	13	40.6%
من 45 إلى 54 سنة	07	21.9%
المجموع	32	100%

استنادا إلى البيانات الكمية المبينة في الجدول (07) والموضح لتوزيع المبحوثين حسب السن، نلاحظ أن الفئة العمرية من 35 سنة إلى 44 سنة تمثل أعلى نسبة حيث قدرت بـ 40.6% تليها الفئة العمرية مابين 25 إلى 34 سنة بنسبة 37.5 ثم تأتي بعدها الفئة العمرية مابين 45 إلى 54 سنة بنسبة 21.9%

من خلال هذه المعطيات الرقمية نلاحظ أن معظم أفراد مجتمع البحث من فئة الكهولة وهذا راجع إلى امتلاك هذه الفئة لخصائص لانجدها عند فئة الشباب في المراحل الأولى من مسارهم الوظيفي، وإنما يكتسبونها مع مرور الوقت كالوعي وتحمل المسؤوليات والخبرة، أما عن فئة الشباب فيرجع تواجدتها في المؤسسة بمرتبة ثانية إلى رغبة المؤسسة

في تجديد مواردها البشرية ، بطاقات جديدة وكفأه ، وكذا زيادة وتيرة النمو والتطور وتدعيم المؤسسة بأفكار جديدة.

الجدول رقم (08) الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
28.1%	09	غير متزوج (ة)
68.8%	22	متزوج (ة)
3.1%	01	مطلق (ة)
100	32	المجموع

يتضح من المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول (08) المتعلق بتوزيع المبحوثين بحسب الحالة العائلية أن أغلب أفراد مجتمع من المتزوجين بنسبة 68.8% تليها نسبة الغير متزوجين والتي قدرت بـ 28.1% أما نسبة المطلقين فقدت بـ 3.1%

وهذا ما يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تدعم عمالها من خلال توفيرها للعديد من التحفيزات المالية التي سمحت لهم بتحقيق استقرارهم الاجتماعي، والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي ، الذي يعد عامل مهم للسير الحسن للعمل وكذا تحقيق الأهداف الجماعية والفردية والتنظيمية على حد سواء.

الجدول رقم (09) الوضعية التعليمية:

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
6.3%	02	إبتدائي
3.1%	01	متوسط
12.5%	04	ثانوي
78.1%	25	جامعي
100	32	المجموع

من خلال المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) والمتعلقة بالوضعية التعليمية تبين أن النسبة 78.1% من إجمالي مجتمع البحث ذوي مستوى جامعي ، تليها نسبة 12.5% لذوي المستوى التعليمي الثانوي ، أما بالنسبة لمستوى التعليمي المتوسط 3.1% أما الثانوي 6.3% .

من خلال المعطيات الواردة يمكننا القول بأن المؤسسة تولي اهتمام كبير بذوي المستوى الجامعي وهذا يرجع إلى وعي العمال بالمهام الإدارية، وامتلاكهم لمؤهلات علمية تساعدهم على أداء عملهم بكفاءة وفعالية وأيضا طبيعة الأعمال الموكلة إلى هؤلاء العمال تحتاج إلى مستوى علمي عالي، بالإضافة إلى امتلاكهم لثقافة احترام الوقت ومعرفتهم بأهمية هذا المورد، أما ذوي المستوى التعليمي الثانوي فتوكل إليهم أعمال لا تحتاج مهارات وشهادات، أما بالنسبة للمتوسط والثانوي فتوكل إليهم أعمال الحماية كعون أمن، أو السائق، أو أعمال النظافة، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على استقطاب الكفاءات والموارد البشرية الماهرة.

الجدول رقم (10) الفئة الوظيفية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
إطار	27	84.4%
عون تحكم	04	12.5%
عون تنفيذ	01	3.1%
المجموع	32	100%

يتضح من البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) المتعلقة بالفئة الوظيفية أن الفئة الغالبة هنا هي فئة الإطارات بنسبة 84.4% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 12.5% تم تأتي بعدها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 3.1%.

نستنتج مما ورد في الجدول أن المؤسسة تحتوي على فئة الإطارات بنسبة كبيرة وهذا يرجع إلى طبيعة العمل السائدة، والتي تحتاج عمال ذوي كفاءات ومؤهلات علمية وشهادات، وهذا ما تؤكد البيانات الواردة في الجدول رقم (09) والمتعلق بالوضعية التعليمية، وكذلك التقسيم الإداري للعمل، فمن خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة لاحظنا أن المؤسسة تحتوي على العديد من المكاتب الموزعة بحسب المصالح، مثلا مصلحة النشاطات الثقافية، مصلحة الإدارة والتخطيط، والتي يترأسها مجموعة من الإطارات ذوي خبرات، أما فيما يخص الفئات الأخرى فهي موزعة بحسب المستوى التعليمي للأشخاص بين عمال تحكم وأعوان تنفيذ.

الجدول رقم (11) الأقدمية:

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
21.9%	07	أقل من 05 سنوات
40.6%	13	من 05 إلى 09 سنوات
3.1%	01	من 10 إلى 14 سنة
12.5%	04	من 15 إلى 19 سنة
21.9%	07	من 20 سنة فما فوق
100	32	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة بالجدول رقم(11) المتمثل في الأقدمية نجد إذ بنسبة **40.6%** من مفردات مجتمع البحث والتي كانت محصورة بين 05 سنوات إلى 09 سنوات في حين نجد فئتين لهما نفس النسبة بـ **21.9%** الأولى أقل من 05 سنوات والفئة الثانية من 20 سنة فما فوق أما نسبة **12.5%** تعود إلى فئة الأقدمية في العمل المحصورة بين 15 و19 سنة في حين نجد في فئة 10 إلى 14 سنة مبحوث واحد بنسبة **3.1%**.

يمكن تفسير المعطيات الرقمية الواردة بالجدول المتمثلة في الأقدمية، حيث نجد النسب الدالة على وجود عامل الأقدمية ، وتركز عليه من خلال توفير الأمن الوظيفي للعامل وعدم القلق والخوف من فقدان الوظيفة فالمؤسسة لها القدرة على المحافظة على كفاءاتها وطاقاتها البشرية، من أجل ضمان مستقبل المؤسسة وتطورها يعتمد على مؤهلات الأفراد واتي يكتسبونها من الخبرة والممارسة، حيث يتم تكوين رصيد من المعرفة المهنية وتوسيع الخبرات والمدرجات ، فتطور نشاط ثقافي للمؤسسة يعتمد على الإبداع الفكري كما تترجم هذه النسب من جهة أخرى سياسة التوظيف التي تعتمد على الإبداع الفكري كما تترجم الشهادات الجامعية العالية، من أجل تجديد المعارف والأنشطة بما يتلاءم والتغيرات الاجتماعية الحاصلة في محيط المؤسسة.

الجدول رقم (12) مكان الإقامة:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
90.6%	29	المدينة
9.4%	03	الريف
100	32	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (12) المتعلق بمكان الإقامة، أن النسبة الكبرى كانت للمدينة حيث قدرت بـ 90.6% تليها 9.4% بالنسبة للريف.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تحتوي بشكل كبير على الأفراد المقيمين في المدينة، وهذا راجع إلى طبيعة التوظيف المعمول به، والتي تعتمد على استقطاب الأفراد المقيمين بالقرب من مكان العمل، حتى لا تلقى صعوبة في التعامل مع الأشخاص المقيمين بعيدا عن العمل، بالإضافة إلى وجود ثقافة مشتركة بين الأفراد المقيمين في المدينة، وكذا الاندماج فيما بينهم بحكم الثقافة الاجتماعية المشتركة التي يتأثرون بها وينقلونها بدورهم إلى المؤسسة، وهذا ما أكدت عليه بعض المقابلات التي أجريناها على العديد من العمال أثناء تواجدهم بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

تمهيد:

أولاً: تحليل البيانات الخاصة بالمقياس.

1. محور خاص بإدارة الوقت.

(أ) التخطيط للوقت.

(ب) الرقابة على الوقت.

2. محور خاص بالثقافة التنظيمية.

(أ) المرونة داخل المؤسسة.

(ب) العادات السلوكية.

ثانياً: تحليل بيانات المقابلة.

تمهيد:

بعد التعرف على الأسس المنهجية للبحث وخصائص مجتمع البحث سنحاول تحليل البيانات الخاصة بإدارة الوقت والخاصة بالثقافة التنظيمية من أجل الكشف عن الواقع الفعلي لهما بالإضافة إلى تحليل بيانات المقابلة.

أولاً: تحليل البيانات الخاصة بالمقياس:**1. المحور الخاص بإدارة الوقت.****(أ)- التخطيط للوقت:****الجدول رقم (13) يحدد العاملون في المؤسسة الأهداف حسب أهميتها:**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
دائماً	17	53.1%
غالباً	06	18.8%
أحياناً	06	18.8%
نادراً	01	3.1%
أبداً	02	6.2%
المجموع	32	100

بالاستناد إلى معطيات الجدول (13) نلاحظ أن نسبة 53.1% من نسبة المبحوثين يقومون دائماً بتحديد الأهداف بحسب أهميتها ، تليها نسبة 18.8% يقومون غالباً بتحديد الأهداف بحسب أهميتها في حين نجد أيضاً نسبة 18.8% يقومون أحياناً بتحديد الأهداف داخل المؤسسة بحسب أهميتها، تليها نسبة 6.2% إجمالي مفردات مجتمع البحث لا يقومون أبداً بتحديد الأهداف بحسب أهميتها أما نسبة 3.1% أجابوا بأنه نادراً ما يحدد العاملون الأهداف حسب أهميتها.

إن وجود 53.1% من نسبة المبحوثين يقومون بتحديد الأهداف داخل المؤسسة لدليل على حسن استغلال الوقت من خلال وضع الخطط وترتيب الأولويات، لأن تحديد الأهداف يلغي الاعتبارات الشخصية خصوصاً إذا كانت تلك الأهداف تخدم المصلحة العامة، فمن خلال الأهداف يستطيع الشخص أن يقيم ما إذا كان كل نشاط يمثل توظيف أحسن للوقت من غيره، فالتخطيط الجيد لتلك الأهداف يؤدي إلى استثمار الوقت وتقليل التكاليف، ويعطي للمؤسسة صورة واضحة لما تريد الوصول إليه ، لذا فترتيب سلم الأولويات يجعل تلك

الأهداف واضحة والعمل على تحقيقها من قبل الجميع ، ويسهل البدء في العمل والهدف هو عنصر أساسي داخل المؤسسة ، لأنه يعطي الحافز للعاملين من أجل تسخير طاقاتهم وإمكانياتهم لتحقيقها

الجدول رقم (14) تراعي المؤسسة عند وضعها للأهداف الخطط المستقبلية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	15	46.9%
غالبا	11	34.4%
أحيانا	05	15.6%
أبدا	01	3.1%
المجموع	32	100

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14) أن نسبة 46.9% من مجتمع البحث يقرون بأنه دائما ما تراعي المؤسسة عند وضعها للأهداف الخطط المستقبلية تليها نسبة 34.4% أقروا بأنه غالبا ما تراعي المؤسسة عند وضعها للأهداف الخطط المستقبلية في حين نجد نسبة 15.6% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بأنه أحيانا ما تراعي المؤسسة عند وضعها للأهداف المستقبلية أما نسبة 3.1% يقرون بأنها لمؤسسة لا تراعي أبدا عند وضعها للأهداف الخطط المستقبلية.

نستنتج من خلال البيانات أن المؤسسة تهتم بوضع الخطط المستقبلية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المهمة علي اعتبار أن التخطيط ضرورة تنظيمية تليها الحاجة لانجاز المهام بطريقة سهلة، كما أنه يوفر الوقت المحدد فالأهداف التي يتم الأعداد لها لا بد أن تكون قابلة للتحقيق وواقعية، وتأخذ في عين الاعتبار الإمكانيات الموجودة داخل المؤسسة، ولأن الأهداف تمثل عنصر أساسي لتحقيق الاستقرار الشخصي بالإضافة إلى إعطاء الأفراد حافز للعمل والاستمتاع به ، فالأهداف تمكننا من وضع سلم للأولويات أي توضع الأعمال الأساسية والتي يجب انجازها قبل غيرها، كما نأخذ بعين الاعتبار أيضا مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة عن المؤسسات منافسة وزبائن وما يمكن أن يطرأ عليها من تغيرات وتطورات ، على اعتبار المؤسسة نسق مفتوح في المستقبل .

الجدول رقم (15) تقوم المؤسسة بترتيب أولوياتها بحسب الموارد المتاحة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	17	53.1%
غالبا	08	25%
أحيانا	05	15.6%
نادرا	01	3.1%
أبدا	01	3.1%
المجموع	32	100%

تشر البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (15) أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنه دائما ما تقوم المؤسسة بترتيب أولويات حسب المواد الموارد المتاحة وقدرت بنسبة **53.1%** أما نسبة المجيبين بغالبنا ما ترتب المؤسسة أولوياتها حسب ما توفر عليه من موارد بنسبة **25%** تليها نسبة **15.6%** أجابوا بأنه أحيانا ما تقوم المؤسسة بترتيب الأولويات حسب الموارد المتوفرة لديها في حين بلغت نسبة المحيين بأنه نادرا ما تقوم المؤسسة بترتيب الأولويات حسب الموارد المتوفرة بـ **3.1%** أما المجيبين بأن المؤسسة لا تقوم أبدا بترتيب أولوياتها بحسب مواردها المتاحة بنسبة **3.1%** .

من خلال ما تم طرحه سابقا يمكن القول بأن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لترتيب الأولويات، ويرجع ذلك إلى سهولة العمل فعندما يتم تحديد الأولويات يمكننا معرفة من أين تبدأ وأين تنتهي وكذا ترتيب الأعمال التي يجب انجازها أولا، وتحديد المهام والواجبات مما يزيد الرغبة في العمل، ويحدد الوقت الذي يستغرقه كل نشاط أو مهمة في انجازه، والتخطيط يتم بحسب ما هو متوفر (مال، وقت، جهد)، فعندما تقوم المؤسسة بتقدير احتياجاتها من الموارد تستطيع بناء خطة مناسبة على حسب ما هو متوفر لديها كذلك تستطيع التنبؤ بما سيحدث مستقبلا، وتوقع النتائج التي يمكن أن تصل إليها لاحقا، وهذا ما يؤكد على اهتمام المؤسسة بتخطيط الوقت من خلال مؤشر الأولويات .

الجدول رقم (16): القيام بالأعمال الأساسية ثم البدء بالأعمال الثانوية :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	28	87.5%
غالبا	03	9.4%
أحيانا	01	3.1%
المجموع	32	100

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) أن نسبة 87.5% من إجمالي مجتمع البحث أنهم دائما ما يقومون بالأعمال الأساسية، ثم يبدأون بالأعمال الثانوية في حين نجد نسبة 9.4% أجابوا بأنهم غالبا ما يقومون بالأعمال الأساسية ثم يبدأون بالأعمال الثانوية، تليها نسبة 3.1% أقرروا بأنهم أحيانا ما يقومون بالأعمال الأساسية ثم يبدأون بالأعمال الثانوية.

وعليه فإن أغلبية مجتمع البحث يقومون بالأعمال الأساسية، ثم ينتقلون إلى الأعمال الثانوية لدليل على اهتمامهم وتركيزهم على الأعمال المهمة، وهذا يرجع إلى طبيعة تلك الأعمال وترتيبها في سلم الأولويات، فهناك أعمال تقتضي البدء بها أولا، وذلك راجع لضيق الوقت المخصص لانجازها لأنها تأخذ الاهتمام الأكبر من غيرها، وهما يمكن القول بأن العاملين في المؤسسة يركزون على اهتماماتهم على انجاز الأعمال الضرورية ويسحرون طاقاتهم لكي يتم تنفيذها بشكل الصحيح، وهنا يتضح جليا اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعامل تخطيط الوقت بشكل أكثر من خلال ترتيبها للأعمال التي يجب انجازها أولا من حيث الأهم التي يحظى لها كل نشاط داخل المؤسسة.

الجدول رقم (17): تخصص المؤسسة زمن محدد لعملية التخطيط:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	11	34.4%
غالبا	10	31.3%
أحيانا	9	28.1%
نادرا	01	3.1%
أبدا	01	3.1%
المجموع	32	100

يتضح من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول رقم (17) أن نسبة 34.4% من مجموع أفراد مجتمع البحث يؤكدون على أن المؤسسة دائما ما تخصص زمن محدد لعملية التخطيط، تليها نسبة 31.3% أجابوا بأنه غالبا ما تخصص المؤسسة زمنا محدد لعملية التخطيط، في حين نجد نسبة 28.1% أقرروا بأنه أحيانا ما تخصص المؤسسة زمن محدد لعملية التخطيط، أما نسبة 3.1% فقد أجاب أفراد العينة بأنه نادرا ما تخصص المؤسسة زمن محدد لعملية التخطيط تليها نسبة 3.1% أجابوا بأن المؤسسة لا تخصص أبدا زمن محدد لعملية التخطيط.

من خلال هذه المعطيات يتضح بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على التخطيط وتخصص له زمنا محدد وهذا يرجع إلى التخطيط في حد ذاته ، لأنه يحتاج إلى زمن بحسب الأهداف التي سيتم التخطيط لها ، سواء على المستوى القريب أو المتوسط أو البعيد، فهذا الأخير يسمح بالتنبؤ بما يستوجب علينا القيام به من أنشطة ، كما يحتل الوقت أهمية كبيرة في عملية التخطيط ، فتحديد الأولويات مثلا يؤدي إلى السرعة في الإنجاز ويقلل من التكاليف.

الجدول رقم (18) هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	15	46.9%
غالبا	10	31.3%
أحيانا	5	15.6%
نادرا	01	3.1%
أبدا	01	3.1%
المجموع	32	100

توضح الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (18) أن نسبة 46.9% من إجمال الأفراد مجتمع البحث يؤكدون بأنهم دائما ما يهتمون بعامل الوقت في إنجاز المهام، تليها نسبة 31.3% أجابوا بأنه غالبا ما يكون لهم اهتمام بعامل الوقت في إنجاز المهام، في حين نجد نسبة 15.6% أقرروا بأنه أحيانا ما يهتمون بعامل الوقت في إنجاز المهام، أما نسبة 3.1% فأجابوا بأنه نادرا ما يهتمون بعامل الوقت في إنجاز المهام، تليها نسبة 3.1% يقرون بأنهم لا يهتمون أبدا بأهمية عامل الوقت في إنجاز المهام.

من خلال ما تم التوصل إليه من إجابات المبحوثين نلاحظ بأن هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت في إنجاز المهام، وهذا يرجع إلى وعيهم بأهمية هذا المورد الذي يجب استثماره بطريقة ذكية، وهذا ما سينعكس على معنوياتهم ويؤثر في أدائهم من خلال إتمام مهامهم في الوقت المحدد، كذلك يرجع إلى طبيعة تفكير الأشخاص داخل المؤسسة، والطريقة التي يستثمرون فيها أوقاتهم وفقا لثقافة كل واحد منهم، ونظرتهم إليه كمورد مساعد إذا تم استغلاله بشكل جيد، ومورد معرقل إذا لم يتم استثماره في أعمال مهمة، لذا فالعمل على التخطيط له وتنظيمه بشكل فعال من خلال إعداد جداول وقوائم للأعمال المراد إنجازها، والتي تحتل حيز مهم في سلم الأولويات، بالإضافة إلى هذا يرجع إلى القيمة التي يعطيها الأفراد للوقت كأحد عناصر العملية الإنتاجية المهمة.

الجدول رقم (19) تقوم المؤسسة بعقد الاجتماعات باستمرار:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	01	3.1%
غالبا	06	18.8%
أحيانا	21	65.6%
نادرا	03	9.4%
أبدا	01	3.1%
المجموع	32	100

تبرز المعطيات الواردة في الجدول رقم (19) أن نسبة 65.6% من مجموع عدد أفراد مجتمع البحث أقرروا بأنه أحيانا ما تقوم المؤسسة بعقد الاجتماعات باستمرار، تليها نسبة 18.8% أجابوا بأنه غالبا ما تقوم المؤسسة بعقد الاجتماعات باستمرار، أما نسبة 9.4% فأكدوا بأنه نادرا ما تقوم المؤسسة بعقد الاجتماعات باستمرار، في حين نجد نسبة 3.1% أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم أبدا بعقد الاجتماعات باستمرار.

يتضح من خلال إجابات المبحوثين المتباينة بأن المؤسسة لا تهتم كثيرا بعقد الاجتماعات باستمرار، وإنما تركز اهتمامها على الاجتماعات الفعالة، التي يكون من ورائها فائدة، أي الاجتماعات التي يكون لها إطار زمني محدد وهدف واضح (تقديم معلومات جديدة ومفيدة، اتخاذ قرارات مهمة، الأفراد المعنيين بحضور الاجتماع، الموضوع المراد مناقشته) باختصار الاجتماعات المخطط لها وفق زمن محدد، وفي المكان المناسب، والتي يكون نتائجها تفاعل من قبل العاملين، أي ردة الفعل الإيجابية لأنها تخدم المصالح العامة، أما المؤسسات التي تعقد الكثير من الاجتماعات دون أي نتيجة تذكر، فيمكن إرجاع ذلك عدم وجود تخطيط جيد، وكثرة القائمين على الاجتماع، عدم وجود هدف محدد، طول الوقت المخصص لعقد الاجتماع، مما يؤدي إلى الملل وكثرة الكلام في مواضيع خارج نطاق الاجتماع.

الجدول رقم(20) يتم توزيع جدول الأعمال قبل عقد الاجتماعات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	06	18.8%
غالبا	07	21.9%
أحيانا	14	43.7%
نادرا	04	12.5%
أبدا	01	3.1%
المجموع	32	100

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم(20) أن نسبة الذين أجابوا بأنه أحيانا ما يتم توزيع جدول الأعمال قبل عقد الاجتماعات بنسبة **43.7%**، تليها نسبة **18.8%** أجابوا بأنه دائما ما يتم توزيع جدول الأعمال قبل عقد الاجتماعات، في حين بلغت نسبة الذين أجابوا بأنه غالبا ما يتم توزيع جدول الأعمال قبل عقد الاجتماعات بـ **21.9%**، أما نسبة **12.5%** فأجابوا بأنه نادرا ما يتم توزيع جدول الأعمال قبل عقد الاجتماعات، أما نسبة **3.1%** فأجابوا لا يتم أبدا توزيع جدول الأعمال قبل عقد الاجتماعات.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول يتضح بأن المؤسسة لا تولي اهتمام كبير بتوزيع جدول الأعمال قبل عقد الاجتماعات، وهذا يرجع إلى معرفة كل عامل داخل المؤسسة بطبيعة العمل الذي هو مكلف به، إذ لا يحتاج إلى جدول زمني لتأدية عمله، وهذا يرجع إلى خبرة الشخص وأقدميته في المنصب الذي يشغله، هذا من جهة من جهة أخرى يتم توزيع جدول الأعمال في حالة ما إذا كان هناك تجديد أو مشاركة في اتخاذ قرار ما يخص المؤسسة ، أي يعتمد على الموضوع المراد مناقشته داخل الاجتماع ، وأيضا الاجتماع المبني على أساس خطة زمنية وفي وقت محدد وبهدف محدد.

ب) الرقابة على الوقت:

الجدول رقم (21) يتم تقييم العمال على أساس أدائهم:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	16	50%
غالبا	09	28.1%
أحيانا	06	18.8%
أبدا	01	3.1%
المجموع	32	100

استنادا إلى معطيات الجدول رقم(21) نلاحظ أن نسبة 50% من إجمالي مجتمع البحث أكدوا على أن تقييم العمال دائما ما يكون على أساس أدائهم، في حين نجد نسبة 28.1% أجابوا بأنه غالبا ما يتم تقييم العمال على أساس أدائهم، أما نسبة 18.8% أجابوا بأنه أحيانا ما يتم تقييم العمال على أساس أدائهم، تليها نسبة 3.1% أجابوا بأنه لا يتم أبدا تقييم العمال على أساس أدائهم.

تؤكد هذه النسب الموضحة في الجدول أن تقييم العمال يعتمد على أساس الأداء وليس على اعتبارات شخصية، أي أنها تهتم بما ينجزه العامل من خلال أدائه، هذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على التقييم الموضوعي ، مما ينعكس إيجابا على السير الجيد للعمل بالإضافة إلى توفير البيئة المناسبة والمحفزة للعمل ، ولأن المؤسسة تتبنى الطرق السليمة في تقييمها لأداء العمال ، هذا ما يجعل العاملين فيها يحسون بأنهم محل اهتمام مما يولد فيهم الثقة والولاء والانضباط الذاتي، فيصبح العامل يراقب نفسه بنفسه ويصحح أخطاءه دون أن يضطر إلى رقابة من قبل المؤسسة ، كذلك يؤدي التقييم الموضوعي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة فاعليتهم ، بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار النفسي والوظيفي على حد سواء.

الجدول رقم (22) التقييم يعتمد على مبدأ إنجاز المهام بأقل التكاليف وبأقل وقت:

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
25%	08	دائما
37.5%	12	غالبا
25%	8	أحيانا
3.1%	01	نادرا
9.4%	03	أبدا
100	32	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (22) نلاحظ أن نسبة 37.5% من إجمالي مجتمع البحث أكدوا على أن التقييم غالبا ما يعتمد على مبدأ إنجاز المهام بأقل التكاليف وبأقل وقت ، تليها نسبة 25% لكل من دائما وأحيانا أقرروا بأن التقييم يعتمد على مبدأ إنجاز المهام بأقل التكاليف وبأقل وقت، في حين نجد نسبة 9.4% أجابوا بأن التقييم لا يعتمد أبدا على مبدأ إنجاز المهام بأقل التكاليف وبأقل وقت، أما نسبة 3.1% أجابوا بأنه نادرا ما يعتمد التقييم على مبدأ إنجاز المهام بأقل التكاليف وبأقل وقت.

نستنتج من خلال هذه البيانات أن المؤسسة تعتمد في التقييم على مبدأ إنجاز المهام بأقل التكاليف وبأقل وقت، ويمكن إرجاع ذلك إلى الكيفية التي يتم فيها التقييم، فالرقابة الجيدة تؤدي إلى ضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو إنجاز مهامهم المطلوبة ، وعدم التقصير في إتمامها في الوقت المحدد لها، لذا فعامل الوقت مهم جدا للسير الحسن للأعمال، لأن التركيز على أداء العمل في الوقت المطلوب دليل على انضباط الأفراد، ووعيهم بضرورة إتمام المهام وفق ما تم التخطيط له سابقا، لأن التأخير في إنجاز الأعمال يجعل الفرد غير مرتاح إذ لا بد له من الإسراع مما يؤدي إلى عدم إتقان العمل، بالإضافة إلى شعوره بعدم الرضا وبأنه أضاع الكثير من الوقت دون جدوى، وعليه فإن الأعمال الغير منجزة تزيد من أعباء المؤسسة وتعرقل الخطط التي تم رسمها سابقا، ومنه نستطيع القول بأن الرقابة تقلل من التكاليف وتؤدي إلى استثمار جيد للوقت.

الجدول رقم (23) تتوفر لي جميع المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	10	31.5%
غالبا	05	15.6%
أحيانا	12	37.5%
نادرا	04	12.1%
أبدا	01	3.1%
المجموع	32	100

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) أن نسبة **37.5%** هي أكثر نسبة بحيث أجاب الباحثون بأنه أحيانا ما تتوفر لهم المعلومات التي يحتاجونها لأداء عملهم، تليها نسبة **31.5%** بأنه دائما ما تتوفر لهم المعلومات التي يحتاجونها لأداء عملهم، في حين بلغت نسبة **15.6%** من أجابوا بأنه غالبا ما تتوفر لهم المعلومات التي يحتاجونها لأداء عملهم، أما نسبة **12.1%** أكدوا بأنه نادرا ما تتوفر لهم المعلومات التي يحتاجونها لأداء عملهم، وبلغت نسبة **3.1%** الأشخاص الذين أجابوا بأنه لا تتوفر لهم أبدا المعلومات التي يحتاجونها لأداء عملهم.

ويمكن إرجاع هذه النسب إلى طبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة والثقافة الموجودة داخلها، التي تشجع تبادل المعارف والمعلومات وتحاول دائما إيصالها بالشكل المطلوب إلى العاملين، بالإضافة إلى تبني المؤسسة إستراتيجية توزيع المعلومات على كل العاملين فيها دون استثناء حتى يكونوا قادرين على تأدية مهامهم على نحو صحيح، مما يقوي العلاقات ويجعلها متماسكة، فاحتكاك العاملين مع بعضهم يؤدي إلى مرور المعلومات بشكل مرن، وهذا بدوره يحدث نوعا من الاندماج والتفاعل فيما بينهم، الذي يعد نوعا من أنواع الاتصال، فالسؤال والاستفسار أمران ضروريان من أجل معرفة طبيعة العمل المراد إنجازه، وينطبق هذا مع العمال الجدد في عدم معرفتهم لطرق العمل لذا فالسؤال والاستفسار عن كيفية أداء العمل خاصة من قبل الزملاء العاملين في نفس المؤسسة يسهل عليهم أداءه ويوفر الوقت، مما يعزز قيم التعاون ويؤدي إلى الاندماج والتكيف فيما بينهم، وهذا ما أكد عليه بعض المبحوثين أثناء إجرائنا للمقابلة معهم.

الجدول رقم (24) تحرص المؤسسة على تقديم المعلومات اللازمة للمشاركين قبل عقد الاجتماعات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	09	28.1%
غالبا	10	31.2%
أحيانا	09	28.1%
نادرا	02	6.3%
أبدا	02	6.3%
المجموع	32	100

استنادا إلى المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (24) نلاحظ أن نسبة 31.3% من مجموع أفراد مجتمع البحث أكدوا بأنه غالبا ما تحرص المؤسسة على تقديم المعلومات للمشاركين قبل بدأ الاجتماعات، في حين نجد نسبة 28.1% لكل من دائما وأحيانا بحيث ما تحرص المؤسسة على تقديم المعلومات للمشاركين قبل عقد الاجتماعات، أما نسبة 6.3% فأجابوا بأنه نادرا ما تحرص المؤسسة على تقديم المعلومات للمشاركين قبل عقد الاجتماعات، وأيضا نسبة 6.3% أجابوا بأبدا، تليها نسبة 3.1% أجابوا بأن المؤسسة لا تحرص أبدا على تقديم المعلومات للمشاركين قبل عقد الاجتماعات.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول يمكننا القول بأن المؤسسة تحرص على تقديم المعلومات للمشاركين قبل عقد الاجتماعات، وهذا يرجع إلى تبنى المؤسسة لثقافة إيصال المعلومات للعاملين كوسيلة لتحقيق التفاعل بينهم ، فتوفر المعلومات ووصولها للمرؤوسين بشكل صحيح يعتبر نوعا من أنواع الاتصال، فعندما يكون العامل على دراية بما يحدث وعلى علم بالأهداف والخطط المستقبلية ، يدرك بأنه جزء مهم داخل المؤسسة وأن رأيه يؤخذ بعين الاعتبار، هذا ما يدفعه إلى إنجاز أعماله في وقتها بالإضافة إلى إحساسه بالرضا فعندما تتوفر المعلومات للمشاركين يتم على ضوئه التحضير لموضوع الاجتماع ، ويقوم بتحليل جميع البدائل لهذا الأخير، بالإضافة إلى هذا فإن أي اقتراح يقدمه المشارك يخدم المؤسسة يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أداءه، ويتم الاعتراف بالمجهودات المقدمة من طرفه ، ففي بعض الأحيان يكون موضوع الاجتماع حول تقديم تحفيزات بنوعها (مادية ومعنوية) للعاملين على المجهودات التي قدموها ، هنا لابد من توفر المعلومات الكافية والخاصة بكل فرد داخل المؤسسة، وعليه فالاجتماعات تعتبر أحد وسائل التفاعل

الاجتماعي ولها تأثير مباشر على العاملين فمن خلالها يتم نقل شكاويهم والمشاركة في اتخاذ القرار، ومعالجة الأمور التي تهمهم.

الجدول رقم (25) تحرص المؤسسة على إنجاز أعمالها في الوقت المحدد:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	14	43.8%
غالبا	15	46.8%
أحيانا	02	6.3%
نادرا	01	3.1%
المجموع	32	100

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (25) يتبين لنا أن نسبة 46.8% هي أكبر نسبة مقارنة مع النسب الأخرى، بحيث أجاب المبحوثين بأن المؤسسة غالبا ما تحرص على إنجاز أعمالها في الوقت المحدد، أما نسبة 43.8% أجابوا بأنه دائما ما تحرص المؤسسة على إنجاز أعمالها في الوقت المحدد، تليها نسبة 6.3% أجابوا بأنه أحيانا ما تحرص المؤسسة على إنجاز أعمالها في الوقت المحدد، في حين نجد نسبة 3.1% أجابوا بأن المؤسسة لا تحرص أبدا على إنجاز أعمالها في الوقت المحدد.

نستنتج من خلال هذه النسب أن المؤسسة تحرص على إنجاز أعمالها في الوقت المحدد، ويمكن إرجاع هذا إلى اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التخطيط، فالأعمال التي يتم التخطيط لها جيدا يتم إنجازها في الوقت المحدد، وعليه فالأعمال التي تخضع لعملية التقييم والرقابة تكون ناجحة ، لأنه تم تصحيح الأخطاء التي وقعت فيها ، على عكس الأعمال التي لا تخضع لعملية التقييم لأنه لا يتم معرفة إلى أي مدى وصلت ، وما هي الانحرافات التي عرقلت السير الحسن لها ، وهل تسير وفق ما تم التخطيط له ، هذا من جهة من جهة أخرى يتم تقييم أداء العامل أيضا من أجل ضبط سلوكياته ، نحو تحقيق أداء فعال مما يقلل من حدوث الأخطاء ويؤدي إلى استثمار الوقت.

الجدول (26): يتلقى المسؤولون تقارير مفصلة عن العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	19	59.3%
غالبا	03	9.4%
أحيانا	06	18.8%
نادرا	03	9.4%
أبدا	01	3.1%
المجموع	32	100

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (26) نلاحظ أن نسبة 59.3% من إجمالي مجتمع البحث أكدوا بأنه دائما ما يتلقى المسؤولون تقارير مفصلة عن العمل، تليها نسبة 18.8% أقرّوا بأنه أحيانا ما يتلقى المسؤولون تقارير مفصلة عن العمل، أما نسبة 9.4% أجابوا بأنه غالبا ما يتلقى المسؤولون تقارير مفصلة عن العمل، ونفس النسبة 9.4% أجابوا بأنه نادرا ما يتلقى المسؤولون تقارير مفصلة عن العمل، أما نسبة 3.1% فأجابوا بأن المسؤولين لا يتلقون أبدا تقارير مفصلة عن العمل.

من خلال هذه النسب يمكننا القول بأن المسؤولين يتلقون تقارير مفصلة عن العمل، وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتبع نظام رقابي مبني على أسس علمية يسمح لها بمتابعة كل ما يتعلق بالعاملين ، وطريقة سير الأعمال ، وكذا الوقوف على أهم الانحرافات والأخطاء ومحاولة تصحيحها ، هذا من جهة من جهة أخرى نلاحظ أن المعلومات داخل المؤسسة يتم توزيعها على مختلف الفئات السوسيو مهنية ، فكل عامل مراقب لذا عليه إتمام عمله وتأديته بشكل صحيح، فمن خلال التقارير يتم معرفة إلى أي مدى وصلت تلك الأعمال وهل يتم إنجازها على حسب ما تم التخطيط له ، وهل يتم مراعاة الوقت المخصص لإنجازها ، وعليه يمكن القول بأن المتابعة والتقارير تعتبران كمرشد وموجه من أجل معرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة ، من أجل العمل على مواجهة المشاكل التي ستطرأ عليها مستقبلا

الجدول رقم (27) تصل قرارات الإدارة العليا للعمال بشكل

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
59.4%	19	دائما
12.5%	04	غالبا
21.5%	07	أحيانا
3.1%	01	نادرا
3.1%	01	أبدا
100	32	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم (27) أن نسبة 59.4% من مجموع أفراد مجتمع البحث أكدوا بأنه دائما ما تصل قرارات الإدارة العليا للعاملين بشكل جيد، في حين نجد نسبة 21.5% أجابوا بأنه أحيانا ما تصل قرارات الإدارة العليا بشكل جيد، أما نسبة 12.5% فأجابوا بأنه غالبا ما تصل قرارات الإدارة العليا للعاملين بشكل جيد، في حين نجد أن 3.1% أجابوا بأنه نادرا ما تصل قرارات الإدارة العليا للموظفين بشكل جيد، ونفس النسبة 3.1% أجابوا بأن قرارات الإدارة العليا لا تصل أبدا بشكل جيد.

تبرز هذه المؤشرات الإحصائية أن المؤسسة تحاول في أغلب الأحيان إيصال المعلومات إلى موظفيها بشكل جيد، ويرجع هذا إلى النمط الثقافي السائد بحيث تحاول تمرير المعلومات وإطلاعهم على ما يحدث داخل المؤسسة، بالإضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخصهم وتهمهم، رغبة منها في إحداث نوع من التفاعل والاتصال فيما بينهم وهذا بدوره يعزز الروابط الاجتماعية والمهنية على حد سواء، وعليه تكون ردة الفعل من قبل العاملين إيجابية بحيث يتلقون تلك المعلومات والقرارات بشكل واضح دون حدوث تشويش أو تشويه للرسالة، لذا فنوع الاتصال يمثل ركيزة هامة، من أجل معرفة كل شخص ما هو مطالب بأدائه، وقد لاحظنا أثناء زيارتنا للمؤسسة أنها تعتمد على الاتصال الأفقي، لذا فالقرارات التي تصدر عن الإدارة العليا تصل بطريقة مرنة، بحيث يتلقى كل عامل المعلومات التي تخص المؤسسة هذا ما يشعره بأنه جزء منها فيها، فيحاول تحقيق الأهداف التي تكون في صالحها وتخدم المصلحة العامة.

2. محور خاص بثقافة المؤسسة:

(أ) المرونة داخل المؤسسة:

الجدول رقم (28): يحافظ العاملون على علاقات عمل تستند إلى مبدأ التعاون في إنجاز الأعمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	13	40.5%
غالبا	11	34.4%
أحيانا	06	18.8%
أبدا	02	6.3%
المجموع	32	100

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28) والتمثلة بمدى المحافظة على العمال على عامل التعاون في إنجاز الأعمال، فنجد نسبة 40.5% من أفراد مجتمع البحث أكدوا على أنهم دائما يحافظون على علاقات عمل، من خلال استنادهم إلى مبدأ التعاون في إنجاز الأعمال، في حين نجد نسبة 34.4% الذين صرحوا بأنهم غالبا ما يحفظون على علاقات عمل تعتمد على مبدأ التعاون في إنجاز المهام، إذ نجد نسبة 18.8% بإجابة المبحوثين على أنهم أحيانا ما يحافظون على هذه العلاقات، بينما نجد إجابة المبحوثين تقدر نسبتهم 6.3% أقروا بعدم محافظتهم على هذه العلاقات، والتي تعتمد على مبدأ التعاون.

من خلال هذه البيانات يتضح أن مفردات مجتمع الدراسة الذين يؤكدون على محافظتهم على علاقات تعاونية، ويولون أهمية كبيرة لها في إنجاز المهام، وهذا يرجع إلى نمط التفكير، والثقافة التي تتبناها المؤسسة، وإلى طبيعة العمل فنجد العمال المكافون بنشاطات فنية يعملون كفريق واحد، ونجد التعاون ضروري لمثل هذه الأعمال من أجل إنجازها في وقتها المحدد، أما عن العمل الإداري نجد أنه عمل فردي يحتاج تقسيم العمل وتخصص وقت لكل مهمة، وهذا ما يتوافق مع مبادئ نظرية "فايول" فمن خلال ما ورد أن طبيعة العمل تحدد نوع الجماعة، وهذا ما صرح به أثناء إجراءنا المقابلة معهم إذا أثنوا على عمل الفردي أقروا بأن العمل الجماعي يعتمد على نوع الجماعة التي يتم التعامل معها حيث تكون معرقل له أو مساعدا له فإذا كانت أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم واحدة فتسهل عليهم العمل كفريق والتعاون في إنجاز المهام وهذا ما أشارت إليه سجية الثقافة "اللينتون"

جدول (29): تهتم المؤسسة بالعلاقات التعاونية في إنجاز المهام.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	09	28.1%
غالبا	15	46.9%
أحيانا	06	18.6%
أبدا	02	6.3%
المجموع	32	100

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (29) حول اهتمام المؤسسة بالعلاقات التعاونية في إنجاز العمل، فنجد نسبة 46.9% من مفردات مجتمع البحث، بأنهم غالبا ما يهتمون بهذا النوع من العلاقات داخل المؤسسة ،في حين نجد نسبة 28.1% بتأكيدهم الدائم على اهتمام المؤسسة لها، بينما نجد مفردات عينة الدراسة الذين أقرروا أحيانا ما تهتم المؤسسة بتعاون في إنجاز المهام بنسبة 18.6% في حين نجد من نفي اهتمام المؤسسة بالتعاون بين العمال بنسبة 6.3%.

تؤكد هذه مؤشرات الإحصائية عن مدى اهتمام المؤسسة بالعلاقات التعاونية في إنجاز المهام، ويرجع ذلك إلى رغبتها في إحداث نوع من الانسجام والتفاهم بين العاملين حتى تستطيع تحقيق أهدافها، وهذا يدخل ضمن أولويات العمل، فعندما يشعر العامل بالراحة في العمل يؤدي ذلك إلى إتمام مهامه بشكل جيد عكس الشخص الذي يعمل تحت ضغوطات مهنية تؤثر سلبا على أدائه، ولذلك فالثقة عامل مهم في تحقيق التكيف والاندماج وزيادة الدافعية لدى الأفراد والشعور بالانتماء والأمن الوظيفي ، هذا ما يعزز قيم التعاون داخل المؤسسة، وخلق ثقافة مساندة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وهذا ما أشارت إليه نظرية وليام أوشي، وكذلك نظرية شيبستر برنارد.

جدول رقم (30): يتم مكافأة العمال على الأعمال الإضافية.

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
21.9%	07	دائما
15.6%	05	غالبا
40.6%	13	أحيانا
12.5%	04	نادرا
9.4%	03	أبدا
100	32	المجموع

من خلال البيانات الرقمية الوارد في الجدول رقم (30) يتبين لنا أن نسبة 40.6% صرحوا بأنهم أحيانا ما يتم مكافأتهم على الأعمال الإضافية، ونجد نسبة 21.9% من مبحوثين الذين أكدوا على أنه يتم مكافأتهم عند إضافتهم للأعمال تساهم تحقيق أهداف المؤسسة، في حين نجد نسبة 15.6% من المبحوثين الذين أقروا، بأنه غالبا ما يتم مكافأتهم على الأعمال الإضافية، بينما نجد في إجابات مفردات مجتمع الدراسة على أنه لا يتم مكافأة العمال على الأعمال الإضافية بنادر 12.5% وأبدا 9.4%.

تكشف المعطيات الإحصائية الواردة بالجدول أعلاه إلى وجود اختلاف في إجابات المبحوثين حول المكافأة على الأعمال الإضافية، وهذا راجع إلى طبيعة النظام الداخلي وكيفية استيعاب العمال لإجراءاته وقوانينه وكيفية تطبيقه فالمكافأة عن العمل يجب أن تستند إلى مبدأ العدالة، ولهذا هل تخضع المكافأة إلى عدالة وتمنح لمن يستحقها؟ إذ نجد في بعض الأحيان أن هذه المكافآت قد تفقد أثرها عندما تمنح بالتساوي لجميع أفراد المؤسسة، كما أن نوع الحافز الذي يتلقاه العامل سواء كان مادي أو معنوي، فهذا الجانب يعزز السلوك الإيجابي، وينعكس على مردودية العامل، ويعود ذلك بالفائدة للمؤسسة

جدول (31) تسهل القواعد الإدارية في المؤسسة على إنجاز العمل وإتقانه :

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
43.4%	14	دائما
28.1%	09	غالبا
28.1%	09	أحيانا
100	32	المجموع

يوضح الجدول رقم (31) المتمثل في القواعد الإدارية للمؤسسة باعتبارها عامل يساعد في إنجاز العمل وإتقانه فكانت إجابات مفردات العينة بتأكيدهم الدائم بنسبة **43.4%** عن رضاهم على هذه القواعد، وكذلك نجد إجابات المبحوثين بنسبة **28.1%** يقرون غالبا ما تسهل علينا هذه الإجراءات القانونية إنجاز العمل، في حين نجد نسبة **28.1%** يصرحون بأحيانا ما نجد هذه القواعد والقوانين مرونة في تطبيقها، وعاملا مساعدا لنا في إنجاز الأعمال.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن هناك مرونة إدارية في إنجاز الأعمال، فهذه المؤسسة توفر لهم بيئة عمل محفزة، حيث يقل فيها ضغوط العمل، وكذلك عدم وجود رقابة صارمة على الموظفين، فهناك حرية التصرف داخل المؤسسة حيث نجد التنسيق الإداري بين الوحدات التنظيمية، ووجود الاتصال الأفقي بين المجموعات، والأفراد هذا ما يسهل عليهم التعامل مع المهام، وعدم إيجاد صعوبة في إنجازها، فالبيئة التنظيمية التي يعملون فيها تتوفر على قوانين ولوائح توجه سلوك العاملين نحو إنجاز العمل وإتقانه، فمن خلال ما لاحظناه في الواقع الفعلي محل الدراسة، وجدنا السياسة المطبقة داخل المؤسسة يطغى عليها الجانب الإنساني، وهذا ما أكدوا عليه عند إجراءنا للمقابلة مع بعض المبحوثين أنهم غير ملزمون بالحضور الدائم للمؤسسة أو المكوث حتى انتهاء وقت دوام العمل، فالمهم هو النتيجة التي نحققها في الأخير .

الجدول (32): يهتم العاملون بالمؤسسة بالإجراءات الرسمية كاللوائح والقوانين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	12	37.5%
غالبا	06	18.8%
أحيانا	11	34.4%
نادرا	02	6.2%
أبدا	01	3.1%
المجموع	32	100

تبين البيانات الكمية الواردة بالجدول رقم (32) عن مدى اهتمام العمال بالإجراءات واللوائح والقوانين، حيث نجد نسبة 37.5% يؤكدون دائما على اهتمامهم بالإجراءات والقوانين الرسمية، تليها نسبة 34.4% يصرحون بأحيانا ما نهتم بهذه القوانين، وأما عن إجابة المبحوثين بغالبا ما يتم الاهتمام بهذه الإجراءات بنسبة 18.8% في حين نجد بعض المبحوثين ينفون وجود قوانين تحكمهم، أو الاهتمام بها بنسبة 6.3% نادرا ونسبة 3.1% لأبدا.

استنادا للبيانات الإحصائية الواردة في الجدول، نلاحظ تباين في إجابات المبحوثين حول اهتمامهم الدائم بالإجراءات والقوانين، ويرجع هذا إلى مدى تطبيق العمال لمحتوى القانون الداخلي للمؤسسة، والتكيف معه فالعمال الذين أكدوا اهتمامهم بهذه الإجراءات الرسمية تجد عندهم ولاء للمؤسسة، وكذلك حصولهم على الحوافز، فمن خلال إجرائنا للمقابلة معه صرح لنا بأنه لا يطبق قوانين صارمة، وإنما هناك مرونة في معاملته مع عماله، فهو يطبق رقابة مرنة، ويستفسر بطريقة غير مباشرة، عن كيفية أدائهم هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد عمال الذين لديهم الخبرة والأقدمية في العمل، لا يخضعون للقوانين والإجراءات الرسمية بحكم روتين العمل، وقد أصبح لديهم المعرفة الكافية لنشاطاتهم في المؤسسة، أما عن الموظفين الجدد يخضعون لرقابة، من أجل ضبط سلوكياتهم وتصحيحها وكذلك ترسيخ ثقافة المؤسسة في أفكارهم ومدركاتهم وتصرفاتهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (33): تتبنى الإدارة العليا قيما تعزز روح العمل الجماعي في تبادل الخبرات والمهارات

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	09	28.1%
غالبا	09	28.1%
أحيانا	08	25%
نادرا	04	12.5%
أبدا	02	6.3%
المجموع	32	100

تشير الشواهد الإحصائية الواردة بالجدول رقم (33) حول تبني الإدارة العليا فيما تعزز روح عمل الجماعي في تبادل الخبرات حيث نجد 18% مبحوثا من أفراد المجتمع البحث في إجاباتهم على الاحتمالين دائما وغالبا تتبنى الإدارة العليا قيما تعزز العمل الجماعي بنسبة 28.1% لكل منهما بينما نجد أن المبحوثين الذين صرحوا بأحيانا ما تعزز الإدارة روح العمل الجماعي تليها نسبة 12.5% بإجابة المبحوثين على نادرا ما توافق الإدارة العليا على العمل الجماعي فيحين نجد مبحوثين بنسبة 6.3% بنفي تماما أن الإدارة تعزز هذه القيم.

يتضح من خلال الجدول أن الإدارة العليا في تحليلها لطبيعة العمل فهي مدركة تماما متى يكون العمل الجماعي حيث يكون تأييدها لهذا الأخير في عمل التقني كالنشاطات الثقافية ترفيحية فهذا يحتاج إلى العمل الجماعي أما عن الأعمال الإدارية فهي تؤيد العمل الفردي باعتبار أن عمل الإداري يتم تقسيم العمل على حسب التخصص أن كل وظيفة إدارية ولها مهامها الخاصة بها حيث ترى في العمل الجماعي لا يعطي للوقت قيمة فيتم هدره في تحدث عن أمور خارج نطاق العمل.

الجدول رقم(34): توجد قناعات مشتركة بين العمال بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	08	25%
غالبا	08	25%
أحيانا	09	28.1%
نادرا	05	15.6%
أبدا	02	6.3%
المجموع	32	100

توضح المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (34) إن نسبة 28.1% يقرون بأحيانا توجد لنا قناعات مشتركة بين العمال، بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار في حين نجد تأكيد المبحوثين على أن هناك قناعات مشتركة بين العمال، في صناعتهم للقرار بنسبة 25% لكل إجابة دائما وغالبا، ونجد نفي في إجابات المبحوثين، عن تواجد قناعات مشتركة لاتخاذهم القرار المناسب بنسبة 15.6% لنادرا و 6.3% لأبدا .

نلاحظ من خلال الجدول والمتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار، فهذا الأخير له دور هام في العميلة الإدارية، حيث يرتبط النجاح أو الفشل المؤسسة بهذه العملية، ولهذا نجد من يؤكد على ضرورة، وجود قناعات مشتركة في اتخاذهم للقرار، حيث يتأثر هذا الأخير بعلاقات الاجتماعية، ومدى تفاعل الفرد مع الجماعة إذ يؤثر فيهم ويتأثرون به، فتبادل الأفكار والمعلومات، من أجل صنع قرار سليم تسير عليه المؤسسة، إذ نجد في عملية المشاركة في اتخاذ القرار تتأثر بعامل الخبرة والأقدمية، فالخبرات المهنية التي كونها في مساره داخل المؤسسة تؤهله بالمشاركة في اتخاذ القرار، بينما نجد الموظفين الجدد في بداية مساره المهني تبقى مشاركتهم محدودة إلى أن يثبتوا كفاءتهم المهنية، ويكتسبوا خبرات الاتصال، وكيفية بناء العلاقات الاجتماعية، وهذا ما أشار إليه هيربرت ساميون.

الجدول رقم (35): يناقش المشرف معالعمال بحرية ما يحتاجون إليه للتقليل من التكاليف.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	12	37.2 %
غالبا	05	15.6 %
أحيانا	09	28.1 %
نادرا	03	9.4 %
أبدا	03	9.4 %
المجموع	32	100

يبين الجدول رقم(35)والمتمثل في مناقشة المشرف مع العاملين بحرية ما يحتاجون إليه للتقليل من التكاليف حيث نجد نسبة **37.2%** يؤكدون على أن هناك دائما مناقشة مع المشرف ونسبة **28.1%** يقرون بأحيانا ما يناقش المشرف أمور العمل مع العمال، في حين نجد نسبة **15.6%** يصرحون بغالبا ما يناقش المسؤول عن العمل، ويفتح مجال الحرية لتقليل من التكاليف، بينما **06** مبحوثين في إجابتهم بنادرا وأبدا بنسبة **9.4%**.

يتضح لنا من خلال ما ورد في الجدول أن المعاملة المدير لعماله تتميز بأسلوب مرن وخصوصا في فتح المجال الحرية، والمناقشة مع العمال، والأخذ بأرائهم وهي سياسة يطبقها من أجل الحصول على الاحترام، وكسب ثقة العاملين فالقائد الجيد هو الذي يتعامل مع عماله، ويتصل بالجميع ويشجع فيهم روح التعاون، ويسمح لهم بالتعبير وطرح شكاويهم، ومحاولة إيجاد الحلول لها من خلال تنظيم الاجتماعات، التي تعد وسيلة هامة لمعرفة ما يفكر فيه العاملون، أي التفاعل الاجتماعي باعتباره، وسيلة اتصال لا بد من توافرها داخل المؤسسة، وهذا ما أكد عليه سيشر برنارد بأن التعاون، هو عامل أساسي في تحقيق الأهداف.

ب) العادات السلوكية:

جدول رقم (36): تشعر المؤسسة عامليها بالعدالة في المعاملة.

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
31.3 %	10	دائما
28.1 %	09	غالبا
18.8 %	06	أحيانا
6.3 %	02	نادرا
15.5 %	05	أبدا
100	32	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة الجدول رقم (36) والمتمثل في إحساس العمال في المعاملة إذ نجد نسبة 31.3% يؤكدون على وجود عدالة بينهم، وكذلك نسبة 28.1% يقرون بإحساسهم بالعدالة في المعاملة، في حين نجد نسبة 18.8% يصرحون بأحيانا ما تشعرهم المؤسسة، بوجد عدالة فيما بينهم، بينما نجد بعض المبحوثين يقرون بعدم وجود عدالة بالمؤسسة يابدا بنسبة 15.5% ونادرا بنسبة 6.3%

يتضح من خلال المعطى الإحصائي أن هناك عدالة في المعاملة داخل المؤسسة وهذا يعود إلى طبيعة الثقافة السائدة داخل المؤسسة، التي تتبنى قيم العدالة فهذه الأخيرة له لها انعكاسات إيجابية، فينتج عنها شعور العامل بالراحة والأمان، ويحقق له الاندماج مع باقي أعضاء التنظيم، فالعمال يراقبون بعضهم البعض، خصوصا عند حصولهم على الحوافز، فعندما تمنح لمن يستحقها يؤدي هذا إلى تحسين مستوى أدائهم، ويزيد من الدافعية للإنجاز مما يدل على رضاهم، العكس عندما تمنح على أساس علاقات شخصية، فتولد سلوكيات سلبية ولهذا نجد ثقافة العدل تتحكم فيها معايير وقوانين تنظيمية يلجئون إليها عند تقديم المكافآت، وعند إجرائنا للمقابلة مع بعض المبحوثين أكدوا لنا باهتمام المدير بالعلاقات الإنسانية فهو يفتح مجال الحرية لتعبير عن آرائهم فعندما يتلقى العامل التقدير والاحترام والتشجيع فيشعر بانتمائه للمؤسسة.

الجدول رقم(37):أحصل على التقدير والاحترام من قبل زملائي عندما أجيد الأداء.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	15	46.2 %
غالبا	05	15.6 %
أحيانا	04	12.5 %
نادرا	05	15.6 %
أبدا	03	9.4 %
المجموع	32	100

من خلال البيانات الإحصائية الواردة بالجدول رقم (37) والمتمثل في حصول العامل على التقدير والاحترام من قبل زملاءه عندما يجيدون الأداء فنجد نسبة 46.2% يؤكدون على حصولهم على التقدير والاحترام ونجد نسبة 15.6% صرحوا بغالبا يحصلون على التقدير والاحترام في حين نجد من ينفي ذلك بنسبة 15.6 % ونجد نسبة 12.5% يقرون أحيانا يحصلون على التقدير والاحترام في حين نجد 03 مبحوثين ينفون بشكل تام وجود لقيم الاحترام والتقدير عندما يجيدون الأداء بنسبة 9.4 %

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تقدير والاحترام بين زملاءه عندما يجيد العامل أدائه فإذا توفرت هذه القيم داخل المؤسسة تجدها تساهم في خلق ثقافة جيدة عن بيئة العمل فالتشجيع والتقدير كحوافز معنوية تؤدي إلى تماسك الفرد بالجماعة ونشر الثقة والمودة فيهم وبينهم وهذا ما أشارت إليه نظرية z لوليام أوشي، كما أن التقدير والاحترام يعتمد على الجانب الإنساني وإلى العلاقات الاجتماعية التي تتأثر بالقيم و العادات الراسخة في أذهان الأفراد والمتكونة من تنشئتهم الاجتماعية فهي التي تحدد كيفية تفاعلهم واتصالهم مع الآخرين وفي طريقة تأثيره على الآخرين.

الجدول رقم (38): آراؤك وأفكارك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رؤسائك.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	10	31.3%
غالبا	08	25%
أحيانا	08	25%
نادرا	01	3.1%
أبدا	05	15.6%
المجموع	32	100

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (38) أن نسبة 31.3% أكدوا بأن آراؤهم وأفكارهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيسهم ونجد نسبة 25% لكل إجابة من إجمالي مجتمع البحث بغالبا ما يتم الأخذ بآرائهم من قبل رؤسائهم، وأحيانا ما تؤخذ آرائهم بعين الاعتبار من قبل رؤسائهم بنسبة 25%، في حين نجد نسبة 15.6% الذين يقرون بعدم الأخذ بآرائهم ومبحوث واحد بنسبة 3.1% أنه نادرا ما يهتمون لرأي .

نلاحظ من خلال الجدول المتمثل في اهتمام المدير لأراء عماله و يرجع ذلك إلى طريقة معاملته مع الموظفين والى تفاعله معهم حيث يعتبر الاتصال محور هام في مشاركة العمال بآرائهم ، كذلك من خلال ما جاءت به مقابلاتنا مع المبحوثين أن الآراء والأفكار التي تؤخذ بعين الاعتبار تقتصر على من لهم وزن في المؤسسة فأقدميتهم تؤهلهم للمشاركة في صنع القرار، في حين نجد بعض إجابات المبحوثين أنهم لا يستطيعون تقديم أفكارهم ويرجع ذلك إلى عدم تكوين علاقات غير رسمية وخصوصا الموظفين الجدد فمعاملتهم تكون ضمن الإطار الرسمي حتى يتعلموا خبرات والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (39) أشعر بالاستياء عندما تأخر عن العمل.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	15	46.9%
غالبا	05	15.6%
احيانا	07	21.9%
نادرا	01	3.1%
أبدا	04	12.5%
المجموع	32	100

توضح البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (39) أن نسبة **46.9%** أكدوا بدائما يشعرون بالاستياء عندما يتأخرون عن العمل ومنهم من أجابوا بأحيانا يتولد لديهم الشعور بالاستياء بنسبة **21.9%** ونجد نسبة **15.6%** بغالبا ما يكون لديهم هذا الشعور بينما نجد في إجابات المبحوثين بأنهم لا يشعرون أبدا بالإستياء عندما يتأخرون عن العمل بنسبة **12.5%** ونجد مبحوث واحد أجاب بأنه نادرا ما يتولد له شعور بالاستياء عند تأخره عن العمل بنسبة **3.1%** .

نلاحظ من خلال المؤشرات الإحصائية الدالة على شعور العمال بالاستياء عند تأخرهم عن العمل وهذا راجع إلى إنضباط العمال بعملهم والاجتهاد والمثابرة فيه فشخصية العامل والمحبة للعمل دليل على رضاه عن العمل، وأما عن الذين صرحوا بعدم شعورهم بالاستياء أو أحيانا ما يتولد هذا الشعور فهذا راجع إلى الضمير المهني الذي يتأثر بعوامل الداخلية والخارجية لبيئة العمل خصوصا عندما تكون معرقة للأهداف الفرد فهذا الأخير يولد سلوك سلبي يظهر من خلال عدم انضباطهم في العمل ويعود ذلك إلى الاختلاف الموجود بين تحقيق رغباتهم بين القيم التنظيمية للمؤسسة وكذلك شعورهم بعدم التوافق بين أهدافهم الشخصية وتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما أشارت إليه النظرية البنائية الوظيفية لروبرت ميرتون .

الجدول رقم (40) الحضور المتأخر للعمل يشعر بضرورة الإسراع لتعويض فترة التأخير:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	14	43.8%
غالبا	10	31.2%
أحيانا	06	18.8%
نادرا	01	3.1%
أبدا	01	3.1%
المجموع	32	100

يوضح الجدول (40) انه دائما يشعر العامل بضرورة الإسراع لتعويض فترة التأخير نسبة **43.8%** وفي الإجابة بغالبا ما يشعرون بضرورة الإسراع لتعويض فترة العمل جاءت بنسبة **31.3%** في حين نجد نسبة **18.8%** يقرون بأحيانا ما يشعرون بضرورة تعويض فترة تأخرهم عن عملهم، بينما نجد مبحوثين يقرون بأنه نادرا ما يشعرون بالإستياء عند تأخرهم عن العمل بعدم شعورهم بالإستياء بنسبة **3.1%** وأبد بنسبة **3.1%**.

من خلال البيانات الإحصائية نجد أن العاملين في المؤسسة دائما يحاولون تعويض فترة تأخيرهم ويسرعون في، وهذا راجع إلى طبيعة العمل ففي الأعمال الإدارية مثلا نجد أنها تتطلب الحضور اليومي والانضباط في العمل، لأنهم أساس سير العملية الإدارية، وكل المسؤولية تقع على عاتقهم، خاصة الأعمال التي تحتاج إلى المتابعة وهذا ما لاحظناه أثناء إجرائنا للمقابلة مع بعض المبحوثين، من أجل تفادي الخلل الوظيفي وتجنب تراكم الأعمال التي تؤدي إلى ضياع الوقت مما يزيد من أعباء المؤسسة وهذا ما ركزت عليه نظرية البنائية الوظيفية، كذلك إن تعويضهم لفترة التأخير يقيس مدى ولائهم وتعلقهم بالمؤسسة واحترام عاداتها وقيمها التنظيمية.

الجدول رقم (41): الرقابة الذاتية أهم عامل يسهم في تحقيق الفعالية .

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
71.8%	23	دائما
6.3%	02	غالبا
18.8%	06	أحيانا
3.1%	01	أبدا
100	32	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم(41) نجد نسبة **71.8%** يؤكدون على وجود رقابة ذاتية ويعتبر أهم عامل يسهم في تحقيق الفاعلية ونجد نسبة **18.8%** صرحوا بأحيانا تكون الرقابة الذاتية هي من أهم العوامل لتحقيق الفاعلية في حين نجد نسبة **6.3%** لمبحوثين أجابوا بغالبا ما تكون الرقابة الذاتية دافع لتحقيق الفاعلية ونجد مبحوث بنسبة **3.1%** ينفي وجود رقابة ذاتية وليست من العوامل التي تحقق الفاعلية.

توضح المؤشرات الإحصائية بوجود رقابة ذاتية لدى العاملين إذ يرونها بأنها أهم عامل يسهم في تحقيق الفعالية ، فالرقابة الذاتية لها حدود تنقلص هذه الأخيرة بما يجري من تفاعل بين الرؤساء ومرؤوسيهم على سير الحسن للعمل كذلك الضمير المهني الذي قد يتأثر بالظروف الداخلية للمؤسسة ولذا تحرص على تقديم بيئة محفزة للعاملين فيها من خلال التقييم الموضوعي والعدالة في المعاملة والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين والتعاون مع بعض لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف وهذا ما أشارت إليه نظرية Z لوليام أوشي .

ثانياً: تحليل البيانات الخاصة بالمقابلة.
 الجدول رقم (42): عرض وتحليل المقابلة الأولى.
 الجنس: أنثى.
 المستوى التعليمي: جامعي.
 طبيعة المنصب: رئيس مصلحة إدارة المستخدمين.
 الأقدمية: 05 سنوات.
 مدة المقابلة: 20 دقيقة.

السؤال	الإجابة	التحليل
هل تقومين بترتيب أعمالك حسب أهميتها وأولويتها؟	ترتيب الأولويات أمر ضروري لأن هناك أعمال نقدمها عن أخرى فالأساسية تأتي في المقدمة.	تمت هذه المقابلة في مكتب إدارة المستخدمين ، حيث صرحت المبحوثة بالعديد من المؤشرات الدالة على الوضع الداخلي للمؤسسة فلقد أكدت أن العمل المبني على أساس خطط يكون له أثر إيجابي على الأداء، وأن ترتيب الأولويات أمر ضروري من أجل تسهيل العمل والقيام بالمهام الأساسية أولاً ، وفق ما هو معمول به ، من أجل خلق التوازن بين الأهداف الخاصة في إطار الهدف العام للمؤسسة، كما أكدت أن القوانين والتوجيهات مهمة جداً لأنها تعبر عن هوية المؤسسة وتعمل على توجيه سلوكيات الأفراد وفرض الانضباط في أداء أدوارهم فعندما يخطط يتضح له جلياً ما يجب عليه فعله ، من خلال البحث والاستفسار حول عمله، هذا ما يؤدي إلى حدوث التفاعل ويولد علاقات التعاون والتشارك في الآراء والاندماج في إطار العمل الجماعي
هل اللوائح والتوجيهات في مؤسستكم تؤثر على قراراتكم في العمل ؟	القوانين ضرورية من أجل انضباط العامل، وهي روتينية لأنها تخص المؤسسة .	وكما أشارت إلى أن ثقافة احترام الوقت ترجع نمط تفكير الأشخاص ، والطريقة التي ينظر بها هؤلاء إلى هذا المورد، وتختلف طريقة استغلاله من شخص إلى آخر.
هل تخطيطك للوقت يسهل عملية اتخاذ القرار؟	إذا قمت بإدارة وقتي جيداً سهل ذلك علي اتخاذ القرار الصحيح فأحياناً هناك مواضيع لا تحتاج إلى وقت لكن هناك قرارات يجب دراستها والرجوع إلى الملفات من أجل الحصول على قرار صائب.	
هل الاستفسار عن توجيهات العمل بصفة مستمرة يأخذ من وقت العمل؟	يجب الاستفسار عن كيفية أداء العمل، من أجل توفير الوقت فكلما استفسرت عن عملي كلما وفر لي ذلك وقتاً فائضاً ، وكذا اكتساب معلومات جديدة.	
هل تبادل الآراء في مؤسستكم يساهم في تحقيق التعاون بين العمال؟	ينطبق هذا على العمال الجدد بحيث تكون هناك قرارات جماعية يشترك فيها جميع العاملين من أجل مساعدته على التكيف داخل المؤسسة.	
كيف تساهم المؤسسة في تدعيم اندماج العمال؟	يكون هذا بصفة غير مباشرة فالمسؤولين يشجعون العامل الجديد ويساعدونه كلما يلجأ إليهم	
كيف ترين مساهمة المؤسسة في تدعيم ثقافة احترام الوقت؟	في حقيقة الأمر لسنا مقيدين بدوام وإنما ننجز أعمالنا في وقتها المحدد.	

الجدول رقم(43): عرض وتحليل المقابلة الثانية.

الجنس: ذكر

التخصص: فنون جميلة.

المستوى التعليمي: جامعي.

طبيعة المنصب: رئيس مصلحة النشاطات الثقافية.

الأقدمية: 18 سنة.

مدة المقابلة: 25 دقيقة.

السؤال	الإجابة	التحليل
هل تقوم بترتيب أعمالك حسب أهميتها وأولويتها؟	بطبيعة الحال فإن الأولويات تأخذ حيز كبير من الاهتمام ويتم ترتيبها بحسب الأهم إلى الأهم ثم العادي	وتمت هذه المقابلة في مكتب مصلحة النشاطات الثقافية ، فمن خلال الأجوبة التي قدمها لنا هذا المبحوث ركز على أن التخطيط للعمل يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية منها طبيعة العمل ، فعندما يتم تحديد الأولويات ، يؤدي إلى قدرة العامل على أداء مهامه ، مما يوفر الجهد والوقت ، أما القوانين واللوائح فهي أمر لا بد منه لكنه يرى أنها تحد من استقلاليته داخل المؤسسة أما فيما يتعلق بالتخطيط للوقت فهو أمر مهم من أجل إتخاذ القرار السليم الذي يبنى على أسس سليمة وفي مدة زمنية محددة ، وبحكم أقدميته فهو لا يحتاج أن يستفسر كثيرا وإنما في أمور جديدة تخص العمل ، ولقد أكد على أهمية العلاقات داخل المؤسسة وبأنها هي التي تصنع النجاح واعتبرها بمثابة العائلة الثانية ، وأثنى على ضرورة تبادل الآراء من أجل اتخاذ قرار صحيح فأحيانا يكون رأي
هل اللوائح والتوجيهات في مؤسستكم تؤثر على قراراتكم في العمل ؟	أنا ملزم بتطبيقها لأنها تفرض علي وأغلبيتها تؤثر سلبا ، فالقوانين تحد من حريتنا وفي أحيان أخرى لا تتناسب مع وظيفتي ، إلا أنه لا يمكننا نتجاهل أهميتها فكما يقال "لا اجتهاد بدون نص قانوني."	
هل تخطيطك للوقت يسهل عملية اتخاذ القرارات؟	أولا وقبل أي شيء لا بد من تشخيص الموضوع الذي من خلاله سيتحدد القرار إذ لا توجد هناك قرارات عفوية وإنما هناك قرارات مبنية على أساس صحيح .	
هل الاستفسار عن توجيهات العمل بصفة مستمرة يأخذ من وقت العمل؟	بحكم أقدميتي فإن عملي روتيني ، وقليل ما أستفسر عن مواضيع تخص عملي .	
هل تبادل الآراء في	يرجع هذا إلى نوع الاتصال	

<p>الأخرين مهما في كثير من الأحيان ، وأن التعاون بين العاملين يرجع إلى طبيعة الأشخاص الذين سيتم التعامل معهم فهم يحددون نوع العلاقة من خلال تصرفاتهم ، وقال بأن هناك أشخاص ترتاح للعمل معهم منذ اليوم الأول لأنهم يساعدون على اندماجك معهم وأي شخص يريد المساعدة نقدمها له ، كما أكد أن عامل الوقت مهم لانجاز الأعمال وفق وقتها المحدد .</p>	<p>السائد داخل المؤسسة فمثلا عملي يقتضي التواصل مع أغلب العمال هنا وأنا أحترم رأي الآخرين.</p>	<p>مؤسستكم يساهم في تحقيق التعاون بين العمال؟</p>
<p>من خلال نشر قيم التعاون والعمل على تحقيق الأهداف الجماعية، أيضا تنظيم اجتماع للتعرف على العمال الجدد والترحيب بهم ومساعدته.</p>	<p>بصراحة يعد الوقت مورد ثمين ومهم. إلا أن المدير لا يقيدنا بوقت معين للحضور. وأنا عن نفسي لا أرتبط بالدوام فالنشاطات التي أقوم بها تكون بحسب أيام العطل (السبت والجمعة).</p>	<p>كيف تساهم المؤسسة في تدعيم اندماج العمال؟</p>
<p>بصراحة يعد الوقت مورد ثمين ومهم. إلا أن المدير لا يقيدنا بوقت معين للحضور. وأنا عن نفسي لا أرتبط بالدوام فالنشاطات التي أقوم بها تكون بحسب أيام العطل (السبت والجمعة).</p>	<p>بصراحة يعد الوقت مورد ثمين ومهم. إلا أن المدير لا يقيدنا بوقت معين للحضور. وأنا عن نفسي لا أرتبط بالدوام فالنشاطات التي أقوم بها تكون بحسب أيام العطل (السبت والجمعة).</p>	<p>كيف ترى مساهمة المؤسسة في تدعيم ثقافة احترام الوقت؟</p>

الجدول رقم (44) عرض وتحليل المقابلة الثالثة

الجنس: أنثى.

التخصص: علم المكتبات.

المستوى التعليمي: جامعي.

طبيعة المنصب: رئيس مصلحة التخطيط والتكوين.

الأقدمية: 22 سنة.

مدة المقابلة: 45 دقيقة.

الجدول رقم (44) عرض وتحليل المقابلة

السؤال	الإجابة	التحليل
هل تقومين بترتيب أعمالك حسب أهميتها وأولويتها؟	أرتب أعمالي يوميا ولا أدعها تتراكم علي، وذلك لأنني أعمل بالمراسلات وهي ترتبط بتوقيت زمني محدد، مثلا لدي مراسلات كل شهر وأنا مقيدة بإرسالها في وقتها لأنها مهمة جدا.	تمت المقابلة في مصلحة التخطيط والتكوين ، حيث كانت معظم إجابات المبحوثة تركز على أهمية التخطيط ، وهذا يرجع إلى طبيعة المنصب الذي تتراسه ، و الذي يعتمد بشكل كبير على التحديد المسبق للأولويات والقيام بإنجازها أولا وفق الوقت المحدد مما يسهل عليها القيام بها ويقلل من الأعباء ويمنع تراكم تلك الأعمال
هل اللوائح والتوجيهات في مؤسستكم تؤثر على قراراتكم في العمل ؟	يعد النظام الداخلي المتمثل في القوانين واللوائح من الركائز الأساسية داخل المؤسسة فمن خلالها يتم ضبط سلوكيات وتصرفات العاملين مثلا لدينا دفتر شهري لتجهيز المواد خلال أسبوع، وهذا لا يساعدني لإكماله بسبب ضيق الوقت ولأنني مطالبة بإكمالها في وقته المحدد.	كما اعتبرت أنه من الضروري على كل عامل التقيد باللوائح والقوانين والتوجيهات فهي التي تجعلهم منضبطين كما أنها تمثل الدعامة الرئيسية لكل مؤسسة، وأشارت إلى أهمية التخطيط باعتباره وسيلة ناجحة من أجل اتخاذ القرار السليم، فالتخطيط يحتاج إلى معلومات وتحديد دقيق للبدائل، والاستفسار حول طبيعة العمل الذي كلف به، حتى يتم في الأخير إتقانه وتوفير الوقت ، وأثنت على ضرورة أن تكون هناك ثقافة داخل المؤسسة تدعم تبادل الآراء حتى يستطيع العاملين الاندماج في بيئة واحدة محفزة، تعمل على توفير كل الظروف
هل تخطيطك للوقت يسهل عملية اتخاذ القرار؟	عندما يكون هناك تخطيط للوقت أكيد أن القرار سيكون سليم ولأن عملي مرتبط بالإحصائيات ومعاملات شهرية فالتخطيط مفروض، ولأنني أخاف أحيانا من عدم إنهاؤها في وقتها.	الملائمة لسير العمل ، كما اعتبرت الوقت عامل مهم وعنصر أساسي لسير العملية الإدارية ، وعليه فإن ثقافة
هل الاستفسار عن توجيهات العمل بصفة مستمرة يأخذ من وقت العمل؟	بالعكس الاستفسار عن العمل يجعلك توفرين الوقت، لأنك ستجزيه بإتقان، والتعلم أمر مهم " ومازلنا نتعلم."	
هل تبادل الآراء في مؤسستكم يساهم في تحقيق التعاون بين العمال؟	أنا شخصيا أتقبل آراء الآخرين فمن حق كل شخص أن يبدي رأيه في أمور تخص العمل بغض النظر إلى طبيعة منصبه.	
كيف تساهم المؤسسة في تدعيم اندماج العمال؟	من خلال الإرشاد والتوجيه خصوصا العمال الجدد فنحن لا نبخل لمن أراد أن يتعلم ،مما يحدث بيننا نوعا من الاندماج.	

<p>الوقت تتأثر بالقيم السائدة داخل المؤسسة التي يتبعها الأفراد ، بالإضافة إلى هذا فهم يتبعون الثقافة التي يتبناها المدير ويتأثرون بها ، وعليه بأن الإداري الناجح هو الذي يستطيع استثمار وقته في تحقيق الفعالية والكفاءة في العمل.</p>	<p>تتكون هذه الثقافة بحسب تصرفات المسؤول ومدى إهتمامه به .</p>	<p>كيف ترين مساهمة المؤسسة في تدعيم ثقافة احترام الوقت؟</p>
---	--	---

الجدول رقم (45): عرض وتحليل المقابلة الرابعة.

الجنس: أنثى.

التخصص: أدب عربي.

المستوى التعليمي: جامعي.

طبيعة المنصب: كاتبة.

الأقدمية: 20 سنة.

مدة المقابلة: 20 دقيقة.

التحليل	الإجابة	السؤال
<p>تمت هذه المقابلة بمكتب إدارة المستخدمين، حيث صرحت بأن التخطيط للوقت من ضمن أولوياتها لأنه يسهل إنجاز الأعمال ، وأن الخطوة الأولى للوصول إلى عمل متقن يعتمد ترتيب الأولويات وتحديد الأهداف ، فالأساسية هي التي تأخذ كل الاهتمام وكل الوقت ثم الانتقال إلى الثانوي ، كما ركزت</p>	<p>أكيد فأنا أرتبها بحسب الأهم ثم المهم ثم العادي .</p>	<p>هل تقومين بترتيب أعمالك حسب أهميتها وأولويتها؟</p>
<p>على ضرورة احترام القوانين لأنها هي التي تؤدي إلى توجيه السلوكيات نحو الأحسن ، أقرت على ضرورة الاستفسار والتعلم من الآخرين خاصة ذوي الخبرات وتكوين علاقات</p>	<p>طبعاً هي تؤثر عليا ولكن إيجاباً وكموظفة في هذه المديرية علي باحترام هذه اللوائح والقوانين.</p>	<p>هل اللوائح والتوجيهات في مؤسستكم تؤثر على قراراتكم في العمل ؟</p>
<p>على ضرورة احترام القوانين لأنها هي التي تؤدي إلى توجيه السلوكيات نحو الأحسن ، أقرت على ضرورة الاستفسار والتعلم من الآخرين خاصة ذوي الخبرات وتكوين علاقات</p>	<p>هناك حكمة يقال " الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك " أكيد أنا احترم عملي وهو يؤثر على مرد وديتي في المديرية، والتخطيط للوقت يؤثر على قراراتي وكلما كان التخطيط له جيداً كان اتخاذ القرار سليماً.</p>	<p>هل تخطيتك للوقت يسهل عملية اتخاذ القرار؟</p>

<p>جيدة مع الزملاء بحكم أنهم يعملون في بيئة واحدة لذا لا بد من أن تجمعهم علاقات التعاون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ولأنها تجعل الإنسان يعمل في جو من الراحة وبعيد عن المشاكل.</p> <p>كما أشارت إلى أن تبادل الآراء يؤدي إلى اختيار القرار الصحيح مما يعكس الثقافة التي تتبناها المؤسسة في التقريب بين العاملين وتحقيق الاندماج وأن احترام الوقت يأتي من احترام المدير لأن العاملين يأخذون منه ويتعلمون لذا فاحترام الوقت يتضح من خلال التصرفات وكيفية التعامل مع الوقت بالإضافة إلى التنشئة الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة.</p>	<p>أكد أنني ألجأ إلى أطراف أكثر خبرة، عند الاستفسار المهم عندي هو النتيجة، حتى وإن أخذ من وقتي، لأنني أحب أن يكون عملي متقن.</p>	<p>هل الاستفسار عن توجيهات العمل بصفة مستمرة يأخذ من وقت العمل؟</p>
<p>إن تبادل الآراء يساعد في إثراء العمل، ففي الأخير النتيجة هي الأهم وكل " أفكار تأتي بالفائدة فهي مرحب بها"</p>	<p>هل تبادل الآراء في مؤسستكم يساهم في تحقيق التعاون بين العمال؟</p>	<p>هل تبادل الآراء في مؤسستكم يساهم في تحقيق التعاون بين العمال؟</p>
<p>أعطيك مثال كل شخص يتم توظيفه في المؤسسة ينظم له اجتماع من أجل التعريف به وهي أول خطوة يتم إتباعها من أجل دمج العامل الجديد.</p>	<p>كيف تساهم المؤسسة في تدعيم اندماج العمال؟</p>	<p>كيف تساهم المؤسسة في تدعيم اندماج العمال؟</p>
<p>باختصار إذا احترم المدير الوقت فإن العامل سيحترمه والعكس صحيح.</p>	<p>كيف ترى مساهمة المؤسسة في تدعيم ثقافة احترام الوقت؟</p>	<p>كيف ترى مساهمة المؤسسة في تدعيم ثقافة احترام الوقت؟</p>

الجدول رقم (46) عرض وتحليل المقابلة الخامسة.
الجنس: ذكر.

التخصص: إعلام واتصال وصحافة.

المستوى التعليمي: جامعي.

طبيعة المنصب: مدير المؤسسة.

الأقدمية: 05 سنوات.

مدة المقابلة: نصف ساعة.

السؤال	الإجابة	التحليل
هل تقوم بترتيب أعمالك حسب أهميتها وأولويتها؟	أرتب أعمالي بحسب أهميتها فالأساسية تأتي أولاً ثم تأتي بعدها الأعمال الثانوية.	قمنا بإجراء هذه المقابلة داخل مكتب المدير، حيث صرح بأن التخطيط مهم جداً في العملية الإدارية ، وهذا يرجع لكونه يعتمد بالدرجة الأولى على تحديد الأهداف ، مما يسهم في إعطاء صورة واضحة عن تنفيذ العمل ، كما أن المنصب الذي يتولاه يفرض عليه الاطلاع الدائم والمتابعة المتواصلة .
هل اللوائح والتوجيهات في مؤسستكم تؤثر على قراراتكم في العمل ؟	طبعا هناك لوائح وقرارات تؤثر على قراراتي ولكن بشكل إيجابي، لأنها تضبط سلوكيات العاملين وتوجهها، وتمنع الانحرافات.	وأكد على أن اللوائح القانونية والقواعد جزء لا يتجزأ من العمل فمن خلالها يتم ضبط السلوكيات وأنها تؤثر إيجاباً على قراراته .
هل تخطيطك للوقت يسهل عملية اتخاذ القرار؟	بطبيعة الحال كل شيء يتم التخطيط له مسبقاً يؤدي إلى نتائج إيجابية وينطبق هذا على اتخاذ القرار السليم.	وركز على التخطيط فهو أول مرحلة يقوم بها من أجل توفير الوقت والجهد.
هل الاستفسار عن توجيهات العمل بصفة مستمرة يأخذ من وقت العمل؟	الاستفسار شيء مهم من أجل التعلم والإلمام بجميع نواحي العمل، خاصة أثناء اتخاذ القرار لا بد من أخذ الآراء حتى وإن أخذ مني الوقت إلا أن العمل المنتقن والجيد يوفر لدي أضعاف الوقت الذي أخذته في الاستفسار.	ودعم فكرة أن يقوم الإنسان دائماً بالاستفسار عن العمل حتى يتم إتقانه بشكل جيد وأن اتخاذ القرار الصحيح، يكون نتيجتها المعلومات الصحيحة والتي تأتي بنتيجة جيدة.
هل تبادل الآراء في مؤسستكم يساهم في تحقيق التعاون بين العمال؟	العلاقات الجيدة هي التي تولد الثقة وتسمح للعاملين في إبداء رأيهم وإحساسهم بأنهم جزء من المؤسسة.	ووضح لنا أن العلاقات الجيدة تجعل الفرد يعمل في جو مناسب لأنه يدفع العاملين للعمل كفريق واحد.
كيف تساهم المؤسسة في تدعيم اندماج العمال؟	من خلال العمل الجماعي المبني على أساس تحقيق الأهداف، إضافة إلى الأشخاص الذين يتم العمل معهم إذا كانوا على قدر المسؤولية الممنوحة لهم، مما يولد بينهم علاقات جيدة	وأشار إلى ضرورة تبادل الآراء بين العاملين لأنها تشعرهم بالمسؤولية وأنهم جزء

<p>مهم داخل المؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلى اندماج العمال فيما بينهم.</p> <p>وقال بأنه يفضل العمل الفردي على العمل الجماعي لأنه يحمل العامل المسؤولية ويجعله يقوم بعمله دون الاتكال على الآخرين لان هذا يرجع إلى طبيعة الأفراد الذين يتم التعامل معهم ، كما صرح بأنه لا يقيد عامليه بوقت محدد وإنما يعطيهم الحرية حتى يستطيع من خلال ذلك كسب ثقتهم وولائهم لأنهم ليسو مقيدين ، فالمهم عنده إتقان العمل .</p>	<p>واندماج داخل المؤسسة ، هذا من جهة من جهة أخرى أفضل العمل الفردي في إطار الجماعة ، لأنه يحملهم المسؤولية ويمنع الإتكالية.</p> <p>بصراحة أنا لا أقيد العاملين بوقت دخولهم وخروجهم، المهم عندي إتقان عملهم وأدائه بشكل صحيح.</p>	
		<p>كيف ترى مساهمة المؤسسة في تدعيم ثقافة احترام الوقت؟</p>

الفصل السادس: تحليل ومناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات .

**ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات
السابقة.**

تمهيد:

سيتضمن هذا الفصل أغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشنت إجابات أفراد مجتمع البحث عن العبارات المتعلقة بإدارة الوقت والثقافة التنظيمية.

- بما أن مجتمع البحث يتوزع توزيع غير طبيعي قمنا باستخدام معامل الارتباط سبيرمان.

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج سيتم مناقشته في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

1. المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمحاوإدارة الوقت وثقافة المؤسسة:

الجدول رقم (47): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالتخطيط للوقت:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
08	يحدد العاملون في المؤسسة الأهداف حسب أهميتها.	4.09	1.20
09	تراعي المؤسسة عند وضعها للأهداف الخطط المستقبلية.	4.21	0.94
10	تقوم المؤسسة بترتيب الأولويات حسب مواردها المتاحة.	4.21	1.03
11	القيام بالأعمال الأساسية ثم البدء بالأعمال الثانوية	4.84	0.44
12	تخصص المؤسسة زمن محدد لعملية التخطيط	3.90	1.02
13	هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام.	4.15	1.01
14	تقوم المؤسسة بعقد الاجتماعات باستمرار	3.09	0.73
15	يتم توزيع جدول الأعمال قبل عقد الاجتماعات	3.40	1.04
	المتوسط العام	3.98	0.92

يتضح من خلال الجدول رقم (47) والمتعلق بالتخطيط للوقت أن المتوسطات لتقديرات أفراد الدراسة لعبارات بعد التخطيط للوقت في مديرية الثقافة تراوحت بين (3.09- 4.84) وفق مقياس التدرج الخماسي حيث بلغ المتوسط العام (3.98) والانحراف المعياري (0.92). جاءت العبارة رقم (11) التي نصت على قيام العمال بالأعمال الأساسية ثم البدء بالأعمال الثانوية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.84) وانحراف معياري (0.44) تليها العبارة رقم (09) التي نصت على أن المؤسسة تراعي عند وضعها الأهداف الخطط المستقبلية بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.94، بعدها نجد العبارة رقم (10) التي دلت على وجود اختلاف في إجابات المبحوثين حول قيام المؤسسة بترتيب الأولويات حسب مواردها المتاحة بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 1.03 ، تليها العبارة رقم (13) التي نصت على أن هناك اهتمام من قبل العاملون بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 1.01، ثم العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي قدر

بـ 4.09 وانحراف معياري قدر بـ 1.20 التي بينت

أن العاملون في المؤسسة يحددون الأهداف حسب أهميتها، بعدها جاءت العبارة رقم (15) التي نصت على أن المؤسسة تعتمد على توزيع جدول الأعمال على الأعضاء المشاركين قبل عقد الاجتماعات بمتوسط حسابي قدر بـ 3.40 وانحراف معياري 1.04 وفي الترتيب الأخير نجد العبارة رقم (14) باتفاق المبحوثين على عقد الاجتماعات باستمرار بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري 0.73.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا اهتمام إدارة المؤسسة بالتخطيط للوقت من خلال ترتيبها للأولويات الأساسية ثم الثانوية، والتي تبينه الفقرة (11) كأعلى قيمة، في حين نجد أن هناك اختلاف بين إجابات المبحوثين في الفقرة (15) حول توزيع جدول الأعمال قبل عقد الاجتماعات، وهذا ما يترجم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية التخطيط للوقت من خلال ضبط الأولويات والنقاط التي يجب التشاور فيها بدقة من خلال توزيع جدول الأعمال قبل كل اجتماع على المشاركين فيه حتى يتسنى لهم تحديد النقاط الأساسية الواجب مناقشتها، مما يوفر الكثير من الوقت بغية مناقشة أكبر قدر ممكن من المشكلات التنظيمية التي يمكن أن تواجه المؤسسة .

الجدول رقم (48): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرقابة على الوقت .

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	يتم التقييم العمال على أساس أدائهم.	4.21	0.97
17	التقييم يعتمد على مبدأ إنجاز المهام بأقل وقت وبأقل تكاليف	3.65	1.18
18	تتوفر لي جميع المعلومات اللازمة لأداء عملي.	3.59	1.16
19	تحرص المؤسسة على تقديم المعلومات الضرورية للمشاركين قبل بدء الاجتماعات.	3.68	1.14
20	تحرص المؤسسة على إنجاز أعمالها في الوقت المحدد.	4.31	0.73
21	يتلقى المسؤولون تقارير مفصلة في العمل .	4.12	1.21
22	تصل قرارات الإدارة العليا للعمال بشكل جيد	4.21	1.09
	المجموع	3.96	1.06

تكشف لنا المؤشرات الإحصائية الواردة بالجدول رقم (48) أن المتوسط الإجمالي للرقابة على الوقت بلغ 3.96 وانحراف معياري قدر بـ 1.12 جاءت العبارة رقم (20) المتعلقة بحرص المؤسسة على إنجاز أعمالها في الوقت المحدد بمتوسط حسابي 4.31 وانحراف معياري قدر بـ 0.73، بينما نجد في الفقرة (22) اختلاف في وجهات النظر لأفراد مجتمع البحث أن القرارات الإدارية العليا تصل إليهم بشكل جيد بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري قدر بـ 1.09، تليها عبارة رقم (16) فنجد اتفاق في إجابات أفراد مجتمع البحث حول تلقي المسؤولون تقارير مفصلة عن العمل بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.97 في حين نجد العبارات المتبقية كانت لها اختلاف في إجابات المبحوثين ففي العبارة رقم (19) والتي دلت على حرص المؤسسة لتقديم المعلومات الضرورية للمشاركين قبل البدء الاجتماعات بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 1.14 تليها العبارة رقم (17) التي نصت على أن التقييم يعتمد على مبدأ إنجاز المهام بأقل وقت وبأقل تكاليف بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 1.18 وبعد ذلك نجد العبارة رقم (18) تتوفر للعمال جميع المعلومات اللازمة لأداء بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 1.16

يتضح من خلال هذه المعطيات أن هناك اختلاف بين إجابات المبحوثين في العبارات (17)، (18)، (19)، (20)، (22)، ويرجع هذا إلى إحساس العمال بمدى تطبيق المؤسسة لمعايير الرقابة حيث يختلف تقييم المسؤولين من فرد لآخر بحسب أدائهم، بحيث يمكن أن تتدخل في هذه العملية أحكام مسبقة مبنية على معايير ذاتية مما يجعلها غير موضوعية ورجع أيضا إلى طبيعة تفكير الأفراد وكذا الثقافة السائدة داخل المؤسسة. أما فيما يخص الفقرتين (16) و(21) فيرجع ذلك إلى طبيعة العمل التي تفرض رقابة وأيضا توفر المعلومات حول المهام المراد إنجازه .

الجدول رقم(49):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمرونة داخل المؤسسة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
23	يحافظ العمال على علاقات تستند على مبدأ التعاون في إنجاز الأعمال.	4.03	1.09
24	تهتم المؤسسة بعلاقات التعاونية في إنجاز الأعمال	3.90	1.02
25	يتم مكافأة العمال على الأعمال الإضافية	3.28	1.22
26	تسهل القواعد الإدارية في المؤسسة إنجاز العمل إتقانه.	4.15	0.84
27	يهتم العاملون في المؤسسة بالإجراءات الرسمية كاللوائح والقوانين.	3.81	1.11
28	تتبنى الإدارة العليا قيما تعزز روح العمل الجماعي في تبادل الخبرات والمهارات	3.59	1.21
29	توجد قنوات مشتركة بين العاملين بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار	3.46	1.21
30	يناقش المشرف مع العاملين بحرية ما يحتاجون إليه للتقليل من التكاليف.	3.62	1.33
	المجموع	3.73	1.12

استنادا للمعطيات الرقمية الموضحة في الجدول رقم (49) والمتمثل في متوسط العام للعبارات الدالة على وجود المرونة داخل المؤسسة حيث بلغ متوسطها الحسابي بـ **3.73** وانحراف معياري **1.12** جاءت الفقرة رقم (26) التي تؤكد على وجود قواعد إدارية

مرنة لدى المؤسسة بمتوسط حسابي **4.15** وانحراف معياري **0.84** ، تليها العبارة رقم **(23)** التي نصت على محافظة العمال على علاقات عمل تستند إلى مبدأ التعاون في إنجاز الأعمال بمتوسط حسابي **4.03** وانحراف معياري **1.09** ، أما العبارة رقم **(24)** فهي تتضمن إجابات أفراد مجتمع البحث حول اهتمام المؤسسة بالعلاقات التعاونية في إنجاز الأعمال بمتوسط حسابي **3.90** وانحراف معياري **1.02** ثم العبارة رقم **(27)** التي دلت أن العاملون في المؤسسة يهتمون بالإجراءات الرسمية كاللوائح والقوانين بمتوسط حسابي **3.81** وانحراف معياري **1.11** بينما نجد الاختلاف في إجابات المبحوثين في العبارة رقم **(30)** يناقش المشرف مع العاملين بحرية ما يحتاجون إليه للتقليل من التكاليف بمتوسط حسابي **3.62** وانحراف معياري **1.33**، تليها العبارة **(28)** حول تبني الإدارة العليا قيما تعزز روح العمل الجماعي في تبادل الخبرات بمتوسط **3.59** وانحراف **1.21** ثم العبارة **(29)** المتضمنة لإجابات المبحوثين عن وجود قنوات مشتركة بين العمال بأهمية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي **3.46** وانحراف معياري **1.21**، وفي الترتيب الأخير نجد العبارة رقم **(25)** حول وجود مكافآت إضافية بمتوسط حسابي قدر بـ **3.28** وانحراف معياري بلغ **1.24** .

وبتفحص فقرات هذا البعد نجد اتفاق المبحوثين على أن القواعد التنظيمية هي التي تجعل مكان العمل منظم ويسهل فيه تطبيق الوظائف الإدارية كما هي مقسمة في الهيكل التنظيمي، وكلما كانت مرنة مع متطلبات العمال في بيئة العمل تكون هذه الأخيرة حافز للعمال يوفر لهم الرغبة والدافعية للإنجاز، في حين نجد اختلاف في إجابات أفراد مجتمع البحث حول قيم التعاون، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعمل الجماعي، وهذا يرجع إلى وجود الكثير من العوامل التي تكون مساعدة أو معرقلة في تبني قيم واضحة تعزز روح العمل كفريق والتعاون على إنجاز الأعمال.

الجدول رقم (50): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعادات السلوكية .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
31	تشعر المؤسسة موظفيها بالعدالة في المعاملة	3.53	1.41
32	أحصل على التقدير والاحترام زملائي عندما أجد الأداء.	3.75	1.43
33	آراؤك وأفكارك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رؤسائك.	3.53	1.39
34	أشعر بالاستياء عندما أتأخر عن العمل	3.81	1.40
35	الحضور المتأخر للعمل يشعرك بضرورة الإسراع للتعويض فترة التأخير	4.09	1.02
36	الرقابة الذاتية أهم عامل يسهم في تحقيق الفعالية.	4.43	1.01
	المجموع	3.85	1.27

تبين الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (50) المتمثلة في متوسطات العبارات الخاصة ببعدها العادات السلوكية السائدة في المؤسسة من وجهة نظر العاملين فيها التي تراوحت بين (3.53-4.43) وفق مقياس التدرج الخماسي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام قدره بـ 3.85 و انحراف معياري 1.27، فنجد إجابات المبحوثين في العبارة رقم (36) التي نصت على أن الرقابة الذاتية أهم عامل يسهم في تحقيق الفعالية كأعلى قيمة بالجدول أعلاه حيث بلغ متوسطها الحسابي قدره بـ 4.43 وانحراف معياري 1.01 تليها العبارة (35) التي نصت على شعور العامل بضرورة الإسراع لتعويض فترة التأخير بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري يقدر بـ 1.02، بينما نجد اختلاف في وجهات النظر لأفراد مجتمع البحث في العبارة رقم (34) حول شعور العمال بالاستياء عند التأخر عن العمل بمتوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري بـ 1.40 أما العبارة (32) فقد نصت على حصول العامل على التقدير والاحترام عندما يجيد الأداء بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف

معياري 1.43، بينما نجد في العبارتين (31) و(33) بإقرار مبحوثينحول حصولهم على عدالة وأن آراؤهم تؤخذ بعين الاعتبار بمتوسط حسابي 3.35 لكل من هما و انحراف معياري لعبارة رقم (31) قدر بـ1.41 وأما عن العبارة رقم 33 قدر بـ 1.31.

من خلال المعطيات الكمية الواردة بالجدول يتضح لنا وجود اختلاف في إجابات المبحوثين في الفقرات (31)،(32)،(33)،(34) حول شعورهم بالعدالة والتقدير والاحترام عندما أدائهم الجيد للأعمال، بالإضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرار ولأن هذه القيم تؤثر في العادات السلوكية لدى العاملين، فكلما كان هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا بهذه القيم كلما كان هناك أداء جيد للعاملين ، لان الثقة أمر ضروري بين كل من العامل والإدارة وكذا العاملين فيما بينهم،فالعامل الذي يحترم وقته تجده حريص على إنجاز عمله في الوقت المحدد ، ومراقبة كل تصرفاته وخطواته وهذا ما بينته الفقرتين (35) و(36).

❖ ملاحظة :بعد تفريغنا لبيانات الدراسة قمنا بالاعتماد على اختبار سيمرنوف من أجل معرفة إذا كانت تتوزع توزيع طبيعي أو غير طبيعي وبما أنها تتوزع توزيع غير طبيعي فإن المعامل المناسب لها هو معامل الارتباط سبيرمان (أنظر الملاحق)

2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم (51): الفرضية الجزئية الأولى : يساهم التخطيط للوقت في خلق المرونة داخل المؤسسة.

التخطيط للوقت			المرونة داخل المؤسسة
القرار الإحصائي	الدالة الإحصائية	معامل الارتباط سبيرمان	
دال عند 0.05	0.02	0.39	

استنادا إلى المعطيات الواردة في الجدول (51): يتضح وجود علاقة طردية متوسطة ودالة إحصائيا بين التخطيط للوقت والمرونة داخل التنظيم، حيث كانت نتيجة معامل الارتباط سبيرمان 0.39 ، وهي دالة عند مستوى 0.05، وهذا يعني أن التخطيط للوقت يساهم في خلق المرونة داخل المؤسسة.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية يتضح لنا وجود علاقة طردية موجبة متوسطة عند مستوى الدلالة 0.05 ،وعليه يمكننا إرجاع طبيعة هذه العلاقة إلى مجموعة من

العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في ديناميكية سير المؤسسة، والتي تأخذ كمية كبيرة من الوقت ولا تتناسب مع القيمة الناتجة عنها، حيث تترجم بعض السلوكيات داخل المنظمة في استطاعة العامل التحكم في وقته، من خلال ضبط برنامج زمني منظم لترتيب الأولويات في مناقشة محاور الاجتماعات، حتى لا يؤدي إلى بعض المشكلات التنظيمية التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها، والتي ترتبط في مجملها بعامل التخطيط للوقت؛ كترك النشاط قبل انتهائه، أو عدم وجود موعد نهائي لإنجاز المهام، حيث نجد بعض العمال يحاولون إنجاز هذه النشاطات في وقت واحد وعدم التفصيل فيه، مما يؤدي إلى عدم إتقان العمل، كذلك الرغبة في إنجاز العمل بشكل فردي والانخراط في الأعمال الروتينية، هذا من جهة ومن جهة أخرى إذا تأسست المؤسسة على أنه لا توجد أهداف طويلة تتجزأ إلى أهداف قصيرة طبقاً لظروف كل مرحلة تمر بها هذه المؤسسة كلما كانت الرؤية واضحة للعمال ويكون تنفيذها أفضل وبفعالية، وهذا ما يؤكد واقع مديرية الثقافة لولاية تيسمسيلت، حيث نجد أن مضيعات الوقت عند التخطيط للوقت في المؤسسة يؤدي إلى انخفاض درجة المرونة التي بدورها تعتمد على سلاسة الإجراءات والقوانين فهي لها أهمية بالغة في تحسين العمل وإجراءاته، وزيادة في العمل مما تقلل من التكاليف وتزيد من الكفاءة العمال ويتحقق هذا عندما تعزز الإدارة العليا قيم التعاون والعمل الجماعي والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار فتسود المنظمة ثقافة الإنجاز .

وبناء على هذه الشواهد الإحصائية والميدانية يتضح أن التخطيط للوقت يساهم في خلق المرونة داخل المؤسسة، وبالتالي صدق الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها يساهم التخطيط للوقت في خلق المرونة داخل المؤسسة.

3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (52) يبين إختبار الفرضية الجزئية الثانية:تساهم الرقابة على الوقت ترسيم العادات السلوكية:

الرقابة على الوقت			العادات السلوكية
القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط سبيرمان	
دال عند 0.05	0.03	0.51	

استنادا للمعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(52): يتضح وجود علاقة طردية متوسطة بين الرقابة على الوقت وترسم العادات السلوكية عند معامل الارتباط سبيرمان 0.51 وعليه يتضح أن هذه العلاقة دالة إحصائيا عند 0.05 ، وهذا يعني أن الرقابة على الوقت تساهم في ترسيم العادات السلوكية.

من خلال المعطيات الإحصائية تبين لنا وجود علاقة طردية متوسطة وعليه يمكن القول أن للرقابة تأثير بشكل متوسط في سلوكيات الأفراد فهدف الرقابة هو إبراز نقاط القوة والضعف في الأداء، لهذا يجب عند تقييم هذا الأخير أن يكون في ضوء خطة محكمة بوقت محدد فإذا لم تتوفر المؤسسة على معايير رقابية، أو عدم تنفيذها بطريقة جيدة فهذا يؤدي إلى عدم فعالية الإدارة لهذه الوظيفة، مما يولد شعور عدم العدالة عند تقييم الأداء لدى العاملين، حيث تحتاج هذه الأخيرة إلى معايير موضوعية لابد من توفرها والأخذ بعين الاعتبار أن الأداء يتأثر بالعديد من عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وهذا ما أكده الواقع الاجتماعي للمؤسسة محل الدراسة، فالقائمين على هذه العملية لابد أن تتوفر لهم المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب، كالمتابعة والتقارير اليومية، إضافة إلى هذا يولد التقييم الموضوعي للعاملين الشعور بالمسؤولية، وذلك لمعرفة أنهم أن جهودهم وطاقتهم المبذولة في أداء أعمالهم هي محل تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليه قرارات مهمة تتعلق بمسارهم الوظيفي .

وبناء على هذه البيانات الإحصائية والميدانية يتضح أن الرقابة على الوقت تساهم في ترسيم العادات السلوكية ، وبالتالي صدق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها أن الرقابة على الوقت تساهم في ترسيم العادات السلوكية.

من خلال الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة التي تمحورت حول مساهمة التخطيط للوقت في خلق المرونة داخل المؤسسة، وكذلك من خلال مساهمة الرقابة على الوقت في ترسيم العادات السلوكية ، تم التأكد من مدى الصدق الامبريقي للفرضية العامة التي مفادها تساهم إدارة الوقت كقيمة تنظيمية في تشكيل ثقافة المؤسسة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

إن النتائج التي توصلت إليها دراستنا الراهنة تتشابه في جوانب وتختلف في أخرى مع نتائج الدراسات السابقة، التي تناولت كل متغير مستقل عن الآخر ماعدا بعض الدراسات التي قامت بدراسة أبعاد ومؤشرات كل من المتغيرين (إدارة الوقت والثقافة التنظيمية)، وعليه نستطيع القول أن هذه الدراسة توصلت إلى أن إدارة الوقت كقيمة تنظيمية تساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة وهذا ما أكدته صدق الفرضيات الجزئية التي تتمثل في :

- الفرضية الجزئية الأولى: يساهم التخطيط للوقت في خلق المرونة داخل المؤسسة.

وهذا ما اتفق مع دراسة "شباب محمد أمين" حول إدارة الوقت والأداء حيث توصل الباحث إلى أن التخطيط للوقت يساهم في إنجاز العمل من حيث تحديد الأهداف حسب درجة أهميتها وأولوياتها، أي من حيث الأبعاد الخاصة بإدارة الوقت .

وهذا ما أكدته النتائج التي توصل إليها الباحث فهد بن عوض الله الزاحم السلمي في دراسته المتعلقة بـ "ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري"، والتي دلت على موافقة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة على أن إدارة الوقت تساهم في إنجاز المهام التنظيمية بدرجة عالية.

كما تتفق أيضاً دراستنا مع نتائج دراسة الباحثة حنان شكري شبير حول " واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العامة بقطاع غزة" حين أكدت على أهمية تحديد الأهداف من قبل العاملين في القنوات الفضائية.

وفي نفس السياق أيضاً نجد نتيجة دراسة محمود إبراهيم ملحم سعيد بعنوان "دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين" والتي توصل من خلالها إلى وجود علاقة موجبة بين إدارة الوقت والأداء .

كما اتفقت أيضاً نتائج دراستنا مع النتائج التي توصلت إليها الباحث عبير فوزي الخطيب حول " إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين"، التي أكدت على أن تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يعد من أهم عوامل حسن إدارة الوقت.

في حين اختلفت دراستنا مع نتائج دراسات أخرى رغم قلتها، ومن بينها دراسات بوبكر منصور بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية والذي توصل إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة

التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي من خلال وجود مستويات منخفضة للثقافة التنظيمية ومستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي.

الفرضية الجزئية الثانية: تساهم الرقابة على الوقت في ترسيم العادات السلوكية.

لقد اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج العديد من الدراسات الميدانية، ومن بينها دراسة وافية صحراوي حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات، حيث أكدت على أن القيم التنظيمية الخاصة بالعدل وفرق العمل والنظام في سلوك الأفراد وعلاقتهم داخل المنظمة تقلل من الضغط المهني داخل المؤسسة.

وفي نفس الإطار أيضا نجد دراسة جاسم بن فيحان الدوسري بعنوان الثقافة التنظيمية في المنظمات ودورها في تطبيق الجودة الشاملة التي أكدت على أن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين تتميز بالود والاحترام المتبادل، وأن العمل يتم وفق القوانين واللوائح التنظيمية وشعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به وهذا ما اتفق مع دراستنا خاصة في مؤشرات بعد العادات السلوكية

كذلك دراسة أحمد عكاشة بعنوان أثر الثقافة على أداء التنظيمي الذي أكدت على أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى أداء الموارد البشرية ووجود علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية الإجراءات، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية ... وبين مستوى الأداء التنظيمي.

وفي دراسة حمد بن فرحان الشلوي حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الذي توصل إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء .

وهذا على عكس ما أشارت إليه أيضا دراسة ابتهاج شكري بشير بعنوان أثر عناصر الثقافة التنظيمية على استعداد لمواجهة أزمات المؤسسة حيث أكدت على وجود ضعف إداري يتعلق بالجوانب الإنسانية والعلاقات الشخصية وبالتالي عدم وجود تخطيط أو استعداد لمواجهة الأزمات وهذا ما اختلف مع دراستنا الراهنة بوجود أثر إيجابي للمؤشرات الخاصة ببعده المرونة داخل المؤسسة.

التوصيات والاقتراحات:

1. يجب وضع أهداف واضحة ومخططة وفق زمن محدد وفي إطار الإمكانيات المادية والبشرية
2. يجب القيام بجدولة زمنية للأعمال المراد انجازها حتى يتسنى للمؤسسة والعاملين الاستفادة من الوقت .
3. يجب العمل كفريق واحد من أجل تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
4. يجب التركيز بصفة خاصة على التقييم الموضوعي كأحد المقومات الأساسية في تحقيق العدالة داخل المؤسسة.
5. يجب الاهتمام أكثر بالوقت أثناء الدوام لأنه أساس نجاح منظمات أعمال اليوم.
6. لا بد أن يتلاءم التخطيط مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية .
7. لا بد من توفر المعلومات للعاملين من أجل إحساسهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلى رضا العامل عن المؤسسة.
8. يجب تحسين العمليات الإدارية عن طريق تشجيع ثقافة الابتكار واحترام كل القيم المساعدة على الانفتاح على الفرص، لمساندة التطوير والتحسين الدائم.
9. يجب الاهتمام بمقترحات العاملين وعدم تجاهلها من قبل مديري المؤسسات ،لما لذلك من آثار سلبية على روحهم المعنوية ومساهماتهم في عملية اتخاذ القرار.
10. العمل على تطبيق مبدأ المشاركة بين جميع العاملين، وأن العمليات الإدارية لا تقتصر على المدير فقط ، فهي تخفف من العبء الإداري.

خاتمة

خاتمة:

في ختام دراستنا تطرقنا إلى مختلف القضايا النظرية والإمبريقية التي اهتمت بموضوع إدارة الوقت كقيمة تنظيمية تساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة وعليه فقد لجننا في الفصل النظري إلى إثارة جملة من التساؤلات حول إدارة الوقت والثقافة التنظيمية رغبة منا في الكشف الواقع الفعلي لهذين المتغيرين ، وللوصول إلى هذا الهدف إرتئينا تجسيد هذا من خلال البحث في الجانب النظري والأدبيات التي كتبت حول الموضوع محل الدراسة من أجل تحديد معالمه والإحاطة بمختلف جوانبه ، والمداخل النظرية والدراسات السابقة لكلا المتغيرين ، أما في الإطار المنهجي، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي بطريقة المسح الشامل ، من أجل جمع البيانات وقمنا بتبويبها ثم تحليلها وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التخطيط للوقت والمرونة ، وبين الرقابة على الوقت والعادات السلوكية، وهذا يؤكد على أن إدارة الوقت كقيمة تنظيمية تساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة.

بالرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلا أنها تبقى نسبية ، وتحتاج إلى إضافات وأبحاث جديدة من خلال النظر إلى ارتباط هذا الموضوع بباقي متغيرات المؤسسة ، وبالنظر أيضا إلى الواقع التنظيمي المعاش.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة الراهنة مساهمة إدارة الوقت كقيمة تنظيمية في تشكيل ثقافة المؤسسة بمديرية الثقافة لولاية تيسمسيلت، فإدارة الوقت تعتبر أحد أهم المقومات التي تبنى عليها الإدارة الحديثة ، أما ثقافة المؤسسة فهي الصورة التي تعكس ما هو سائد ومتعارف عليه داخل المؤسسة ، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الواقع الفعلي للإدارة الجزائرية ونظرتهم للوقت باعتباره عامل قيمى يرتبط بالجانب السوسيو ثقافي للمؤسسة ، وهذا من خلال معرفة طبيعة السلوكيات السائدة داخلها ، حيث نجد اختلاف في طريقتهم لاستغلال الوقت وكيفية استيعابهم لهذا الأخير، وعليه يمكن أن ننظر إلى تعامل العاملين مع الوقت كأحد الخصائص المميزة لثقافة المؤسسة، فالتباين في الثقافات غالبا ما يصاحب باختلاف في وجهات النظر بين الأفراد داخل بيئة العمل بشأن الوقت وأهميته وكيفية استغلاله، ومن خلال هذا السياق تبلورت المشكلة البحثية في التساؤل المركزي الذي مفاده " إلى أي مدى يمكن اعتبار إدارة الوقت كقيمة تنظيمية تساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة؟

أما فيما يخص الإطار المنهجي فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته مع أغراض الدراسة ، وقمنا باستخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة ، الملاحظة ، المقياس، واعتمدنا على طريقة المسح الشامل. ولقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية متوسطة بين التخطيط للوقت والمرونة داخل المؤسسة.
 - وجود علاقة طردية متوسطة بين الرقابة على الوقت والعادات السلوكية.
- وهذا ما يؤكد على أن إدارة الوقت كقيمة تنظيمية تساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع :

- الكتب:

1. إبراهيم خليل أبراش : المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية، ط1 ، دار الشروق، عمان 2009
2. أحمد يوسف دودين: إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2012.
3. باسم الحميري: مهارات إدارية (التفاوض، اتخاذ القرار، إدارة الاجتماعات، تنظيم المؤتمرات، إدارة الوقت)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
4. بشار يزيد الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2009
5. بشير العلاق: أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان 2009.
6. بلال خلف السكرانة : أخلاقيات العمل، دار المسيرة والتوزيع ، عمان، 2009 .
7. بلال خلف السكرانة: دراسات إدارية معاصرة ط2 ، دار المسيرة عمان ، 2010.
8. جي.أ.كول : الإدارة بين النظرية والتطبيق :تر حسام الدين حضور ، دار الفرقد للنشر والتوزيع، سورية، 2014.
9. حازم محمد حافظ: العاملين الجدد تنمية المهارات الإدارية والسلوكية، ط1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2011 .
10. حسن العلواني : التنظيم الإداري المداخل والنظريات ، ط1 ، بروفيشنال للطباعة والنشر والكمبيوتر القاهرة، 2006.
11. حسين حريم: تصميم المنظمة(الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل) ط3، دار الحامد، بيروت، 2006
12. خالد أحمد المشهداني : مبادئ إدارة الوقت بمنظور منهجي ، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان ، 2013.
13. خضير كاظم حمود و خليل حسن الشماع: نظرية المنظمة، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
14. خيري كتانة: مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات والعمليات الإدارية منهج تحليلي) ط1، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان، 2007.
15. خيضر كاظم حمود ،روان منير الشيخ :إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
16. ديل كار ينجي: فن إدارة الوقت(كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك) تر: كامل عويضة، ط1، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، 2010 .

17. رأفت عبد الرحمن محمد: العمل الاجتماعي الإكلينيكي (دراسات وبحوث وقضايا وعمليات ومهارات ومقاييس وبرامج للتدخل المهني، ط1، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2013.
18. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1999
19. ربحي مصطفى عليان : إدارة الوقت، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان 2004.
20. سامي محمد هاشم وسليم بطرس : فن إدارة الوقت والاجتماعات ، ط1 ، دار دجلة ناشرون وموزعون ، عمان ، 2007 .
21. سعد علي العنزي : الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال ، دار الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2012.
22. سعيد بن يمينة :تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية د .م .ن ، 2015
23. سعيد ليس عامر وعلي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، ط1 مركز والد يسر فيس للاستثمار والتطوير الإداري ، مصر 1998.
24. سلمان زيدان : إستراتيجيات إدارة الوقت والتغيير ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2011 .
25. سليم عيسى :إدارة شؤون الأفراد ، ط1، دار أسامة لنشر والتوزيع ، عمان، 2013
26. طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
27. عاطف عبد الله المكاوي: إدارة الوقت، ط1، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، 2013
28. عائشة التايب :علم الاجتماع العمل والمؤسسة : ط1، منظمة المرأة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
29. عبد الباري درة ومحفوظ جودة: أساسيات الإدارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2012.
30. عبد الرحمان الجاموس: إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2013.
31. عبد الرحمان سيار: القيادة الفعالة، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2014 .
32. عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير) ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007
33. عبد المعطي عساف: النظرية العلمية في الإدارة (نظرية الإدارة بالقيم): ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2005
34. عبد الناصر جندلي : تقنيات ومناهج البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 .
35. علاء الدين عبد الغني: إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011
36. علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية ، ط2 ، مكتبة مديولي، القاهرة ، 1997.

37. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014
38. علي عسكري : صعوبات الحياة وأساليب مواجهتها (الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق) ط3 ، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2003 .
39. عيد عريفج وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية(الأصول والمفاهيم المعاصرة) دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
40. فادي حسين عقيلان : إدارة وقت الذات ، ط1 ، دار المعترز ، عمان ، 2014.
41. فاروق عبد فيليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط2، دار المسيرة والتوزيع ، عمان، 2009.
42. فاضل حمد القبسي، علي حسون : الإدارة الإستراتيجية (نظريات ،مداخل أمثلة وقضايا معاصرة)، ط1 دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان 2013.
43. فريد كورتل ، أمال كحيلة: إدارة التغيير في عام متغير، ط1، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015.
44. كمال بوا لشرس : الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015
45. مات سيفر : المرجع العالمي للإدارة الجودة ، تر خالد العامري ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.
46. ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات من المنظور الكلي، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2013 .
47. مجدي إبراهيم محمد: إدارة الوقت وموارده، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية 2014 .
48. محمد الصيرفي : تنمية المهارات السلوكية والإدارية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
49. محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية في السلوك التنظيمي (التحليل على المستوى المنظمات): ج4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009 .
50. محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (تحليل على مستوى الفردي): ج2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009 .
51. محمد العزازي وأحمد إدريس : المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري ، التكامل للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009.
52. محمد حسن الحمدات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.
53. محمد حسن العجمي : القيادة الإدارية والتنمية البشرية: ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
54. محمد عبد المعبود المرسي: علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتين الفعل، مكتبة العقيلي الحديثة، القصيم، 2001
55. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.

56. محمد محمود الجوهري: أسس البحث الاجتماعي ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان، 2009.
57. محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي: ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع ،الأردن 2015.
58. محمود عبد الرحمن: التطوير التنظيمي والإداري، ط 1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، عمان، 2015.
59. مدحت محمد أبو النصر : إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات ، ط3 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، عمان، القاهرة، 2015.
60. مروان عبد الماجد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.
61. مشيل تومبسون وآخرون: نظرية الثقافة، تر: علي سيد الصاوي، عصر المعرفة، الكويت، 1977
62. مصطفى محمود أبو بكر : أخلاقيات وقيم العمل في المنظمة المعاصرة ، ط1، دار الجامعة الإسكندرية، 2010.
63. موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012.
64. ناصر جرادات وآخرون :إدارة التغيير والتطوير ، ط1 دار إثراء للنشر والتوزيع عمان، 2013.
65. نهال فؤاد إسماعيل : الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسة المعلومات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2011 .
66. هاشم حمدي رضا: التدريب والتأهيل الإداري، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
67. هناء محمود القبسي : فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي ، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،أردن، 2015.
68. ياسر أحمد فرح : إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، د ط ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان 2007 .
69. يوسف أحمد أبو فارة وآخرون : الجودة والتميز في المنظمات ، ج2 ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان ، 2011.

المؤتمرات:

1. إبراهيم أحمد عواد وآخرون: الثقافة المؤسسة والإبداع الإداري ،في المؤسسة التربوية الأردنية، مؤتمر دولي للتنمية نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.

2. اتسام عبد الرحمان حلواني :من أين يبدأ التغيير في الثقافة المنظمة (المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)،كلية الاقتصاد والإدارة ،جامعة الملك عبد العزيز الرياض 12 ذو القعدة 1425 هـ

المجلات والمقالات:

3.أمل حمد الفرحان :الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في المؤسسات القطاع العام الأردني (دراسة تحليلية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد06 ،العدد01 ،الأردن 2003 .

4.جاسم بن فيحان الدوسري:الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة ،أطروحة دكتوراه في العلوم ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض 2008.

5.خرموش منى : إدارة الوقت بين المهارات وأهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف مدراء التعليم العالي، (مجلة الدراسات و البحوث الإجتماعية) العدد 13 ، جامعة الشهيد حمى لخضر ، الوادي ، ديسمبر ، 2015 .

6. خليفة مصطفى أبو عاشور والمعتصم بالله الحوراني: دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس محا فظة إربد،(مجلة العلوم التربوية والنفسية) كلية التربية،مجلد 3 ، العدد 3 ، جامعة البحرين ، مؤسسة صحافة للنشر والتوزيع ، سبتمبر ، 2002 .

7.زكي عبد المعطي أبو زيادة: إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال) مجلد 8 ، العدد1، جامعة أريحا، فلسطين ، 2012

8.طلق عوض الله وسعود محمد العتيبي: البعد الوظيفي لثقافة التنظيم ،(مجلة جامعة الملك عبد العزيز) كلية الاقتصاد والإدارة، مجلد 12 ،العدد1 المملكة العربية السعودية ،جدة 1998.

9.عامر علي عطوي ،إلهام ناظم الشيباني : قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،المجلد12 ،العدد04 العراق ،2013

10.محفوظ ابو جودة ، عبد اللطيف عبد اللطيف دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعات الأردنية) ، مجلة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية ،مجلد 26 ،العدد 02، سوريا 2010.

11.محمد إسماعيل دار النعيم أبكر:العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية،مجلة الجامعة ام درمان الإسلامية ، مركز البحوث والترجمة والنشر، العدد الإلكتروني الأول سودان، 2009.

الرسائل الجامعية:

1. إبتهاش شكري بشير : أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة لنيل شهادة الماجستير ،قسم إدارة الاعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ،فلسطين 2017 .
2. إلياس سالم: دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بشركة كوندور الإلكترونية، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ،جامعة الجزائر 03 الجزائر 2013-2014
3. بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي الإدارة في الإدارة العمومية الجزائرية(المصالح الخارجية لولاية نموذجاً) ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ،كلية الآداب والعلوم الإنسانية،، جامعة متنوري ، قسنطينة، 2006-2007.
4. خميس محمد الناصر :تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك،مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ،مجلد 04 ،العدد08 ،العراق، 2012.
5. شياب محمد الأمين :إدارة الوقت والأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة نمودجا رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2010 - 2011
6. علي بن سعيدان آل زريان الزهراني: لدى حرس الحدود بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية،مكة المكرمة، 1427هـ
7. فهد بن عوض عبد الله السلمي: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس مرحلة الثانوية بتعاليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتربية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008
8. فوزية بنت خلفان بن حميد الغافري :فاعلية برنامج إرشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت ورفع مستوى التحصيل لدى طلبة كلية العلوم العلوم التعليمية التطبيقية لعبري ، رسالة ماجستير ، تخصص إرشاد وتوجيه نفسي، كلية العلوم والآداب جامعة نزوى ،عمان، 2011 .

الملاحق

قائمة المحكمين:

الجامعة	التخصص	الأستاذ
جامعة ابن خلدون - تيارت -	علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.	عربات منير
/	علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية	أم الرتم نور الدين
/	علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية	سليمان تيش تيش محمد أمين
/	علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية	شباب محمد أمين
/	علم الاجتماع عمل وتنظيم	بلجوهر خالد
/	علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية	ياحي عبد المالك
/	علم النفس	قحقوح

دليل المقابلة:

1. هل تقوم بترتيب أعمالك بحسب أهميتها وأولويتها؟
2. هل اللوائح والتوجيهات في مؤسستكم تؤثر على قراراتكم في العمل؟
3. هل تخطيطك للوقت يسهل عملية إتخاذ القرار؟
4. هل الاستفسار عن توجيهات العمل بصفة مستمرة يأخذ من وقت العمل؟
5. هل تبادل الآراء في مؤسستكم يساهم في تحقيق التعاون بين العمال في مؤسستكم؟
6. كيف تساهم المؤسسة في تدعيم الاندماج داخل مؤسستكم؟
7. كيف ترى مساهمة المؤسسة في تدعيم ثقافة إحترام الوقت؟

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إستبيان بعنوان:

إدارة الوقت كقيمة تنظيمية في تشكيل ثقافة المؤسسة

دراسة ميدانية بمدرية الثقافة - تيسمسيلت -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

إعداد:

إشراف:

- فوضيل فاطمة الزهراء

د- بوشارب خالد

- نظور كلتوم

ملاحظة:

1- إن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

2 - الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

السنة الدراسية 2016-2017

المحور الاول: البيانات الشخصية.

1- الجنس :

ذكر أنثى

2-السن:

اقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 34 سنة من 35 سنة إلى 44 سنة
من 45 سنة إلى 54 سنة من 55 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية :

غير متزوج(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

4- المستوى التعليمي:

أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5-الفئة الوظيفية :

إطار عون تحكم عون تنفيذ

6- الأقدمية في العمل:

اقل من 05 سنوات من 05 سنوات إلى 09 سنوات من 10 سنوات إلى 14 سنة
من 15 سنة إلى 19 سنة من 20 سنة فما فوق

7- مكان لإقامة :

الريف المدينة

المحور الثاني :إدارة الوقت.

التخطيط للوقت						
الرقم	العبارة	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
08	يحدد العاملون في المؤسسة الأهداف حسب أهميتها					
09	تراعي المؤسسة عند وضعها للأهداف الخطط المستقبلية					
10	تقوم المؤسسة بترتيب أولوياتها بحسب الموارد المتاحة					
11	القيام بالأعمال الأساسية ثم البدء بالأعمال الثانوية					
12	تخصص المؤسسة زمن محدد لعملية التخطيط					
13	هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام					
14	تقوم المؤسسة بعقد الاجتماعات باستمرار					
15	يتم توزيع جدول الأعمال قبل عقد الاجتماعات.					

الرقابة على الوقت						
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبرة	الرقم
					يتم تقييم العمال على أساس أدائهم	16
					التقييم يعتمد على مبدأ إنجاز المهام بأقل التكاليف وبأقل وقت	17
					تتوفر لي جميع المعلومات التي أحتاجها لأداء عملهم.	18
					تحرص المؤسسة على تقديم المعلومات اللازمة للمشاركين قبل عقد الاجتماعات.	19
					تحرص المؤسسة على إنجاز أعمالها في الوقت المحدد	20
					يتلقى المسؤولون تقارير مفصلة عن العمل	21
					تصل قرارات الإدارة العليا للعمال بشكل جيد	22

المحور الثالث : ثقافة المؤسسة

المرونة داخل المؤسسة						
الرقم	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
23	يحافظ العاملون على علاقات عمل تستند إلى مبدأ التعاون في إنجاز الأعمال.					
24	تهتم المؤسسة بالعلاقات التعاونية في إنجاز المهام					
25	يتم مكافأة العمال على الأعمال الإضافية					
26	تسهل القواعد الإدارية في المؤسسة على إنجاز العمل وإتقانه					
27	يهتم العاملون بالمؤسسة بالإجراءات الرسمية كاللوائح والقوانين.					
28	تتبنى الإدارة العليا قيماً تعزز روح العمل الجماعي في تبادل الخبرات والمهارات					
29	توجد قنوات مشتركة بين العمال بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار					
30	يناقش المشرف مع العمال بحرية ما يحتاجون إليه للتقليل من التكاليف					

العادات السلوكية

الرقم	العبرة	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
31	تشعر المؤسسة عاملها بالعدالة في المعاملة.					
32	أحصل على التقدير والإحترام من قبل زملائي عندما أجيد الأداء					
33	آراؤك وأفكارك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رؤسائك					
34	أشعر بالاستياء عندما أتأخر عن العمل					
35	الحضور المتأخر للعمل يشعرك بضرورة الإسراع لتعويض فترة تأخرهم					
36	الرقابة الذاتية أهم عامل يسهم في تحقيق الفعالية					

الهيكل التنظيمي لمصالح مديرية الثقافة لولاية تيسمسيلت



Statistiques

		يحدد العاملون في المؤسسة الأهداف حسب أهميتها	تراعي المؤسسة عند وضعها للأهداف الخط المستقيمة	تقوم المؤسسة بترتيب الأولويات حسب مواردها المتاحة	القيام بالأعمال الأساسية ثم البدء بالأعمال الثانوية
N	Valide	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4,0938	4,2188	4,2188	4,8438
	Ecart-type	1,20106	,94132	1,03906	,44789

Statistiques

		تخصص المؤسسة زمن محدود لعملية التخطيط	هناك إهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام	تقوم المؤسسة بعقد الاجتماعات باستمرار	يتم توزيع جدول الأعمال قبل عقد الاجتماعات
N	Valide	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,9063	4,1563	3,0938	3,4063
	Ecart-type	1,02735	1,01947	,73438	1,04293

Statistiques

		يتم تقييم العمال على أساس أدائهم	التقييم يعتمد على مبدأ إنجاز المهام بأقل التكاليف وبأقل وقت	تتوفر لي جميع المعلومات اللازمة لتشغيل البرمجيات التي أحتاجها لأداء عملي	تحرص المؤسسة على تقديم المعلومات الضرورية للمشاركين قبل بدء الاجتماعات
N	Valide	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4,2188	3,6563	3,5938	3,6875
	Ecart-type	,97499	1,18074	1,16007	1,14828

Statistiques

		تحرص المؤسسة على إنجاز أعمالها في الوقت المحدد	يتلقى المسؤولون تقارير مفصلة عن العمل	تصل قرارات الإدارة العليا للعمال بشكل جيد
N	Valide	32	32	32
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	4,3125	4,1250	4,2188
	Ecart-type	,73780	1,21150	1,09939

Statistiques

		يحافظ العمال على علاقة عمل تستند على مبدأ التعاون في إنجاز الأعمال	تهتم المؤسسة بعلاقاتها لتعاونية في إنجاز المهام	يتم مكافأة العمال على الأعمال الإضافية	تسهل القواعد الإدارية في المؤسسة إنجاز العمل وإيقانه
N	Valide	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4,0313	3,9063	3,2813	4,1563
	Ecart-type	1,09203	1,02735	1,22433	,84660

Statistiques

		يهتم العاملون في المؤسسة بالإجراءات الرسمية كاللوائح والقوانين	تتبنى الإدارة العليا فيما تعزز روح العمل الجماعي في تبادل الخبرات والمهارات	توجد قناعات مشتركة بين العمال بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار	يناقش المشرف مع العاملين بحرية ما يحتاجون إليه للتقليل من التكاليف
N	Valide	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,8125	3,5938	3,4688	3,6250
	Ecart-type	1,11984	1,21441	1,21773	1,33803

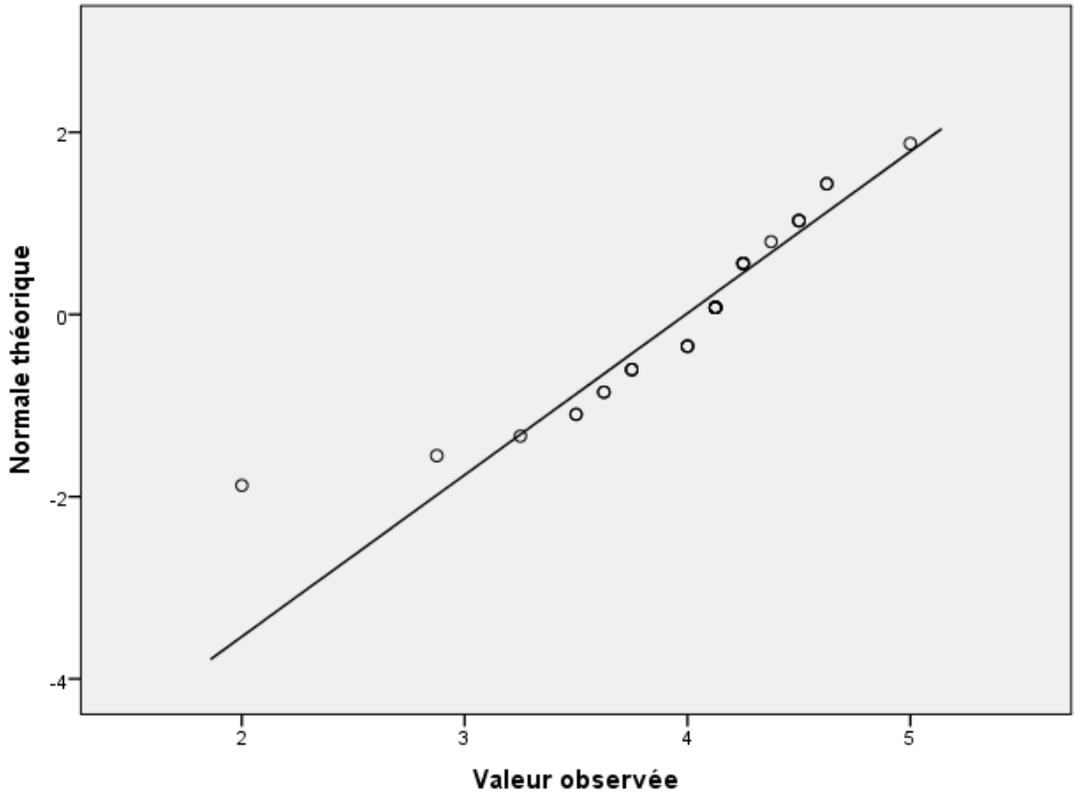
Statistiques

		تشعر المؤسسة عاملها بالعدالة في المعاملة	أحصل على التقدير وا إحترام من زملائي عند دما أجيد الأداء	ارأوك وأفكارك تؤخذ باعتبار من قبل رؤسائك	أشعر بالإستياء عندما أ تأخر عن العمل
N	Valide	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,5313	3,7500	3,5313	3,8125
	Ecart-type	1,41386	1,43684	1,39085	1,40132

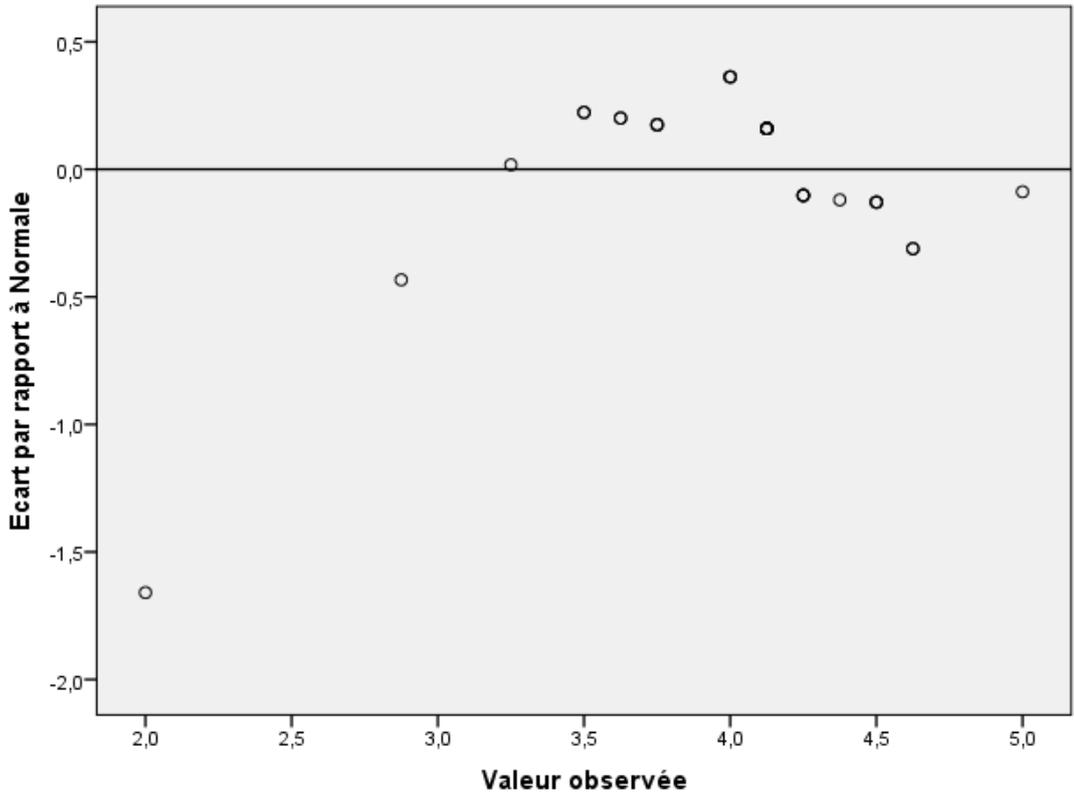
Statistiques

		الحضور المتأخر عن العمل يشعرك بضرورة الإسراع لتعويض فترة التأخير	الرقابة الذاتية أهم عامل يسهم في تحقيق الفعالية
N	Valide	32	32
	Manquante	0	0
	Moyenne	4,0938	4,4375
	Ecart-type	1,02735	1,01401

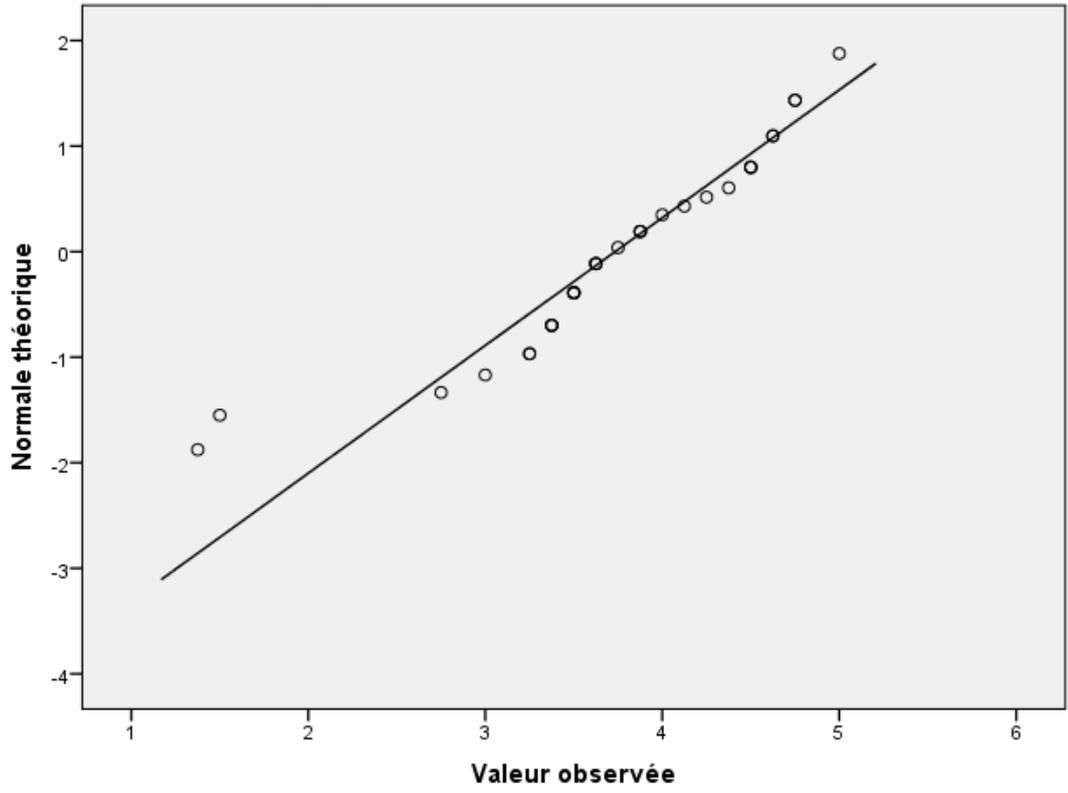
Normogramme Q-Q des résidus de التخطيط للوقت



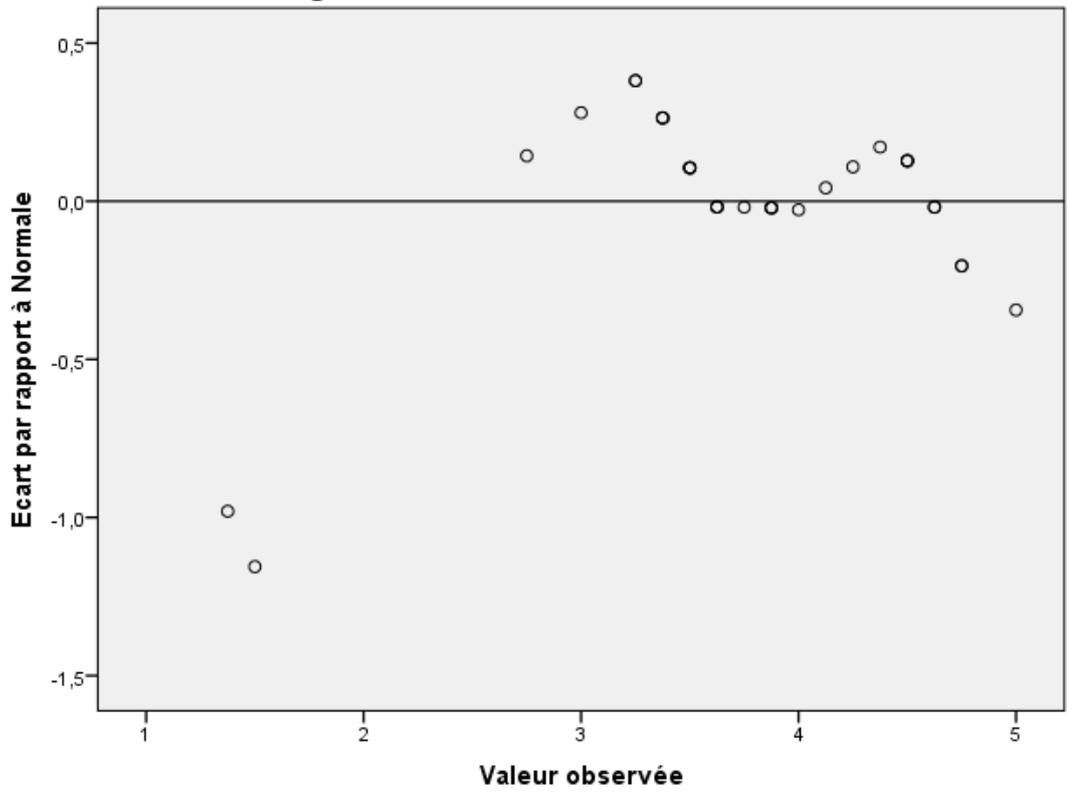
Normogramme Q-Q des résidus de التخطيط للوقت

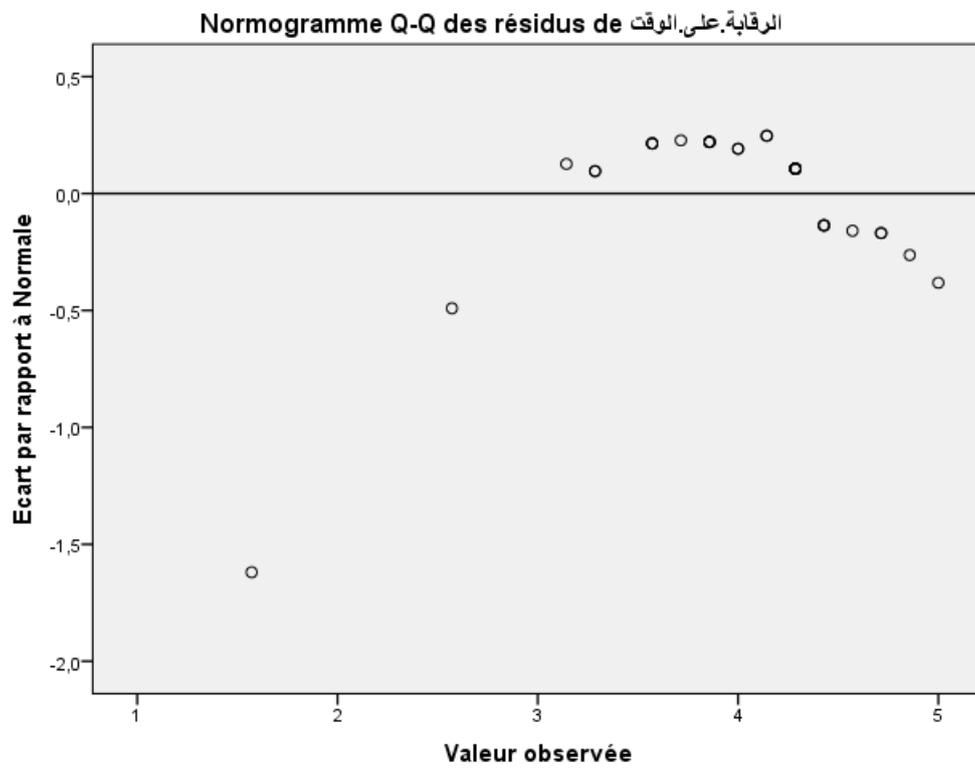
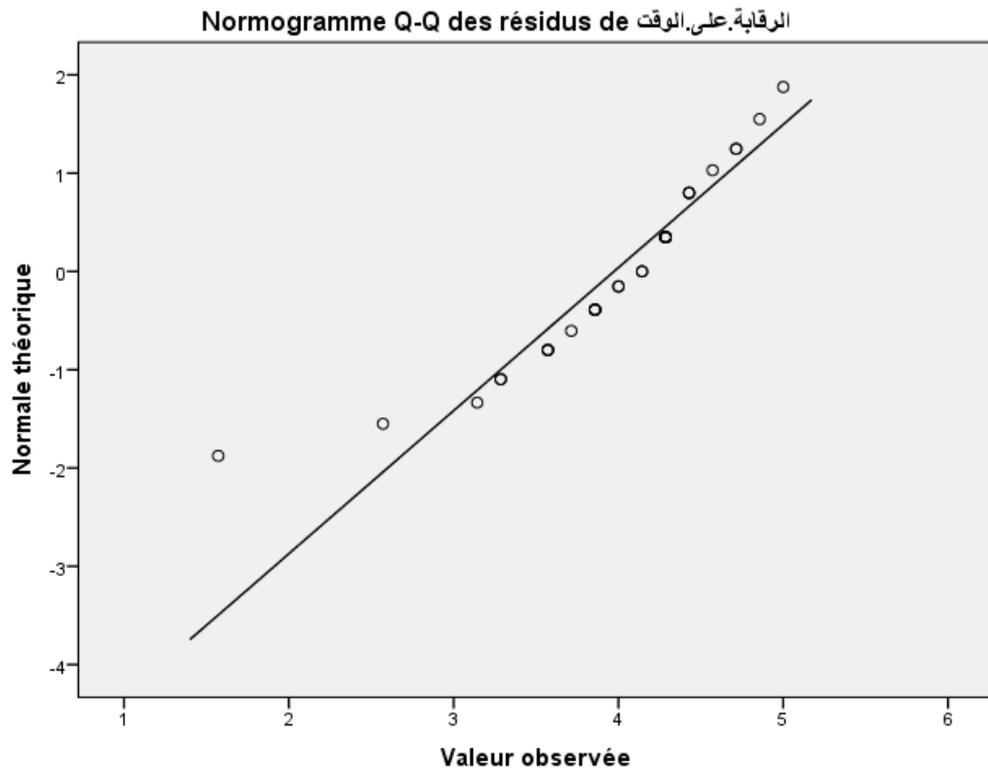


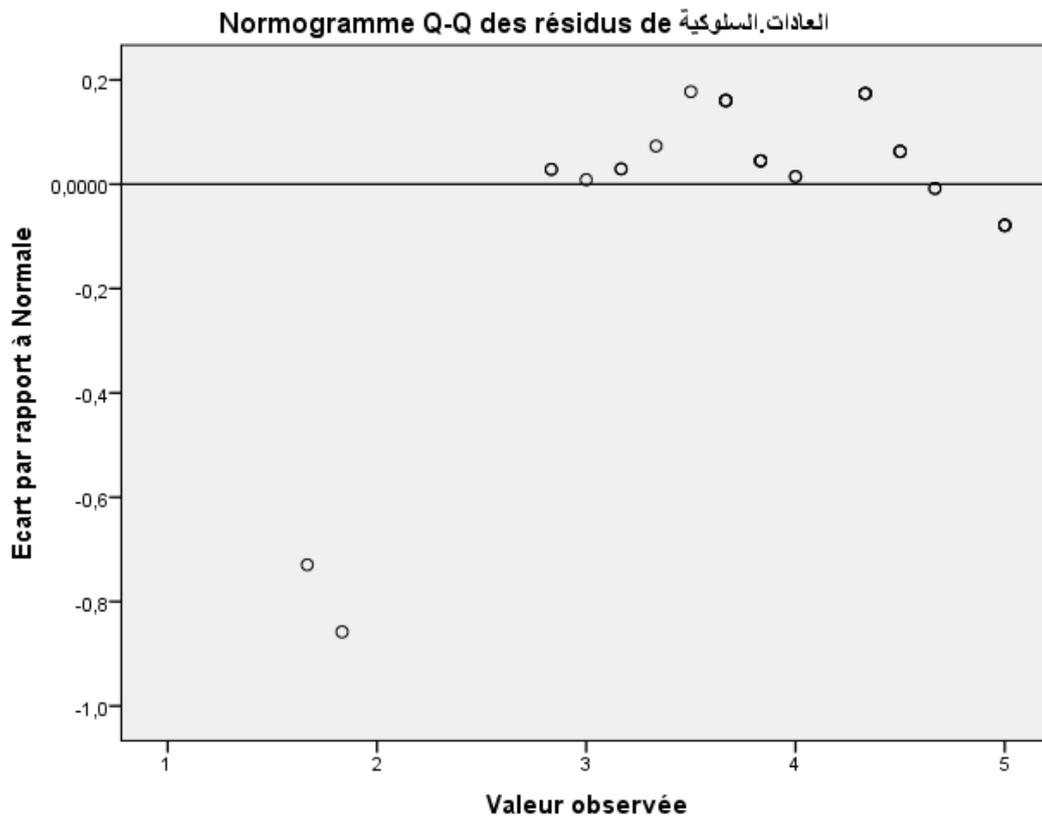
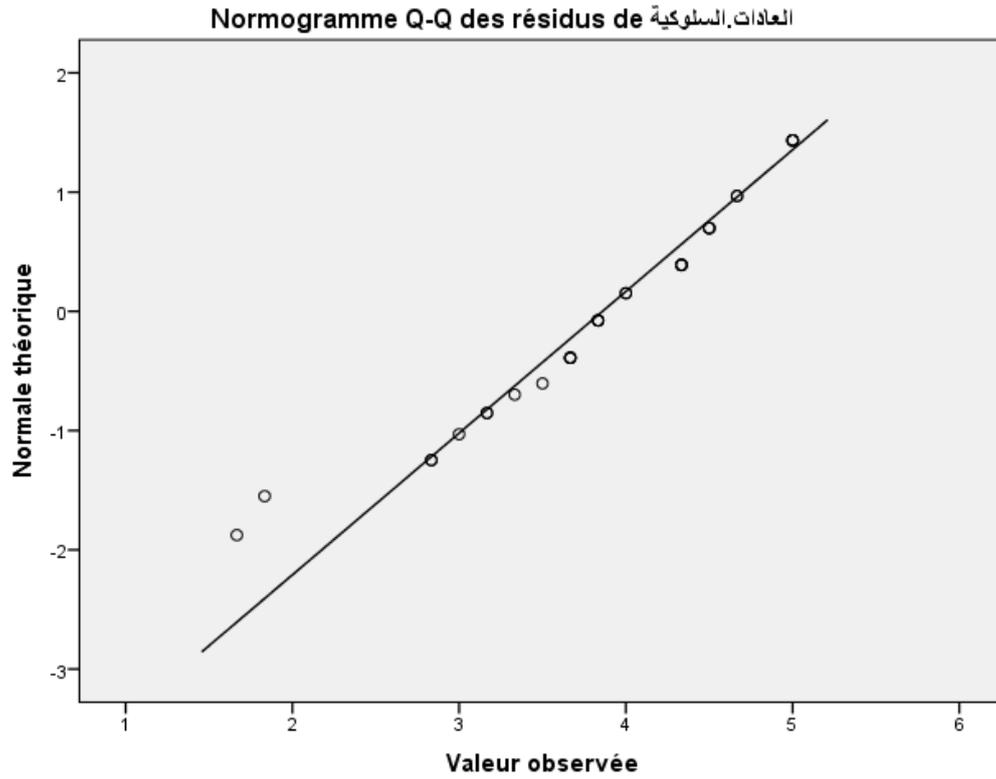
المرونة التنظيمية. Normogramme Q-Q des résidus de



المرونة التنظيمية. Normogramme Q-Q des résidus de







Corrélations

		التخطيط للوقت	المرونة التنظيمية
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,394 [*]
	التخطيط للوقت		
	Sig. (bilatérale)	.	,026
	N	32	32
	Coefficient de corrélation	,394 [*]	1,000
	المرونة التنظيمية		
	Sig. (bilatérale)	,026	.
	N	32	32

Corrélations

		الرقابة على الوقت	العادات السلوكية
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,510 ^{**}
	الرقابة على الوقت		
	Sig. (bilatérale)	.	,003
	N	32	32
	Coefficient de corrélation	,510 ^{**}	1,000
	العادات السلوكية		
	Sig. (bilatérale)	,003	.
	N	32	32