



جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
مسار: علم النفس



رقم التسجيل:

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص: علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا
موسومة بـ:

الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة الوقت

دراسة ميدانية بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية ابن
رشد - تيارت -

إعداد الطالبين:

إشراف الأستاذ:

ماريف منور

➤ حليس حنان

➤ مير فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2016/2015

كلمة شكر وتقدير :

حمدا لله الذي رزقنا وكرمنا بنعمه التي لا تحصى.

حمدا لله الذي رزقنا وكرمنا بنعمه التي لا تحصى ووهبنا الصحة والعقل وأمدنا بكل معاني الصبر والقناعة لإتمام هذه الدراسة.

أما بعد :

ألف شكر وتقدير واحترام الى أستاذنا الدكتور (ما ريف منور) الذي لم يبخل علينا طيلة انجاز هذه الدراسة بإرشاداته و نصائحه القيمة و نرجو من المولى أن يديم عليه الصحة و العافية .

نتقدم بالشكر و العرفان الى كل من كان له الفضل علينا و لو بمقدار الذرة من قريب أو بعيد موجها أو مرشدا مؤيدا أو مؤنبا .

دون ان ننسى نائب مدير المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاعات التربية (ابن رشد) - تيارت-

الى كل أساتذة علم النفس عمل و تنظيم و الأرغونوميا.

كذلك نتوجه بالشكر الى أعضاء اللجنة المناقشة لهذه المذكرة متمنين لهم الصحة و العافية .

فاطمة الزهراء . حنان

اهداء

الحمد و الشكر لله رب العالمين شكرا يليق بسلطانه و عظيم جلاله و بقدر نعمائه
علينا و الصلاة و السلام على من نبي بعده , وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي ثمرة جهدي الى من كلفه الله بالهيبه و الوقار الى من علمني العطاء دون
انتظار الى من أحمل اسمه بكل افتخار الى والدي العزيز.

الى من ذرفت دموع الشقاء و أسعدتني برعايتها ستبقي كلماتك نجوما أهدي بها
اليوم و في الغد الى أمي العزيزة.

الى من لازموني في فرحتي و ساندوني في تعبي و راحتي الى الأخوات
العزيزات و الاخوة الأعزاء.

الى براعم العائلة : فتحي ، هبة ، أية ، أيوب.

الى كل الذين جمعنتي بهم أطف الصدق و أحلى الأيام الى كل صديقاتي بدون
نسيان أي واحدة منهم .

حنان



اهداء :

أهدي هذا العمل الى كل من يعشق النور و يسير في الدروب الشائكة بحثا عنه
بكل فخر و اعتزاز .

الى من تسير في دمي ، الى من وهبتي روحها ، الى من أغرقت على من فيض
حبها فأنارت حياتي، الى التي لا يسعني سوى الدعاء لها الى روح والدي
الطاهرة رحمها الله و أسكنها فسيح جنانه .

الى من وجدت في قربه الأمان ، الى من عطأوه لي الكثير الكثير ، الى أبي
الغالي.

الى من تشاركنا حنان الأسرة الى نبض البيت و فرحه أختي الغالية .

الى من شاركوني احلى أيام الطفولة الى اخواني الأعزاء .

الى من جمعني بهم الصدف لأولوات القلب (بختة , فطوم , حنان) .

الى كل من أسقطه القلم سهوا و ذكره القلب دون شك .

الى كل من يستفيد من القراءة .

فاطمة الزهراء



ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الوقت لدى الموظفين في المعهد الوطني

لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية " (ابن رشد) في ولاية -تيارت-

لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتطبيق استبيان الثقافة التنظيمية واستبيان إدارة الوقت وذلك بعد التأكد من

خصائصه السيكومترية (الصدق و الثبات) علي عينة من الموظفين (أساتذة ، عمال ، اداريين) في المعهد

الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع,و ذلك بإجراء

مسح شامل على عينة الدراسة قدرت بـ103موظف .

حيث تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الثقافة التنظيمية وإدارة الوقت لدى موظفي المعهد

أي أن ثقافة المنظمة لها دور في كيفية إدارة الوقت من قبل الموظفين ، و في اختتام دراستنا قدمنا مجموعة من

الاقتراحات و التوصيات.

محتويات البحث:

الشكر

الإهداء

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة أ-ب

الفصل الأول: تقديم الدراسة

05 1- الإشكالية

06 2- الفرضيات

07 3- أهداف و أهمية الدراسة

08 4- المفاهيم الإجرائية

09 5- الاطار النظري

5-1- الثقافة التنظيمية

12 5-1-1- مفهوم الثقافة التنظيمية

15 5-1-2- نظريات الثقافة التنظيمية

16 5-1-3- مداخل الثقافة التنظيمية

17 5-1-4- أهمية الثقافة التنظيمية

18 5-1-5- أنواع الثقافة التنظيمية

19 5-1-6- مكونات الثقافة التنظيمية

20 5-1-7- مصادر الثقافة التنظيمية

21 5-1-8- أبعاد الثقافة التنظيمية

22 5-1-9- خصائص الثقافة التنظيمية

23 5-1-10- وظائف الثقافة التنظيمية

24 5-1-11- تأثير الثقافة التنظيمية

25 5-1-12- المبادئ السبع للثقافة التنظيمية

25 13-1-5- مستويات الثقافة التنظيمية

26 14-1-5- الاسباب التي دعت للاهتمام بالثقافة التنظيمية

26 15-1-5- المعايير العامة للثقافة التنظيمية

2-5- ادارة الوقت

28 1-2-5- مفهوم ادارة الوقت

30 2-2-5- خصائص الوقت

30 3-2-5- أنواع الوقت

31 4-2-5- أهمية ادار الوقت

31 5-2-5- أهم الأجهزة التي نحتاجها لإدارة وتوفير الوقت

32 6-2-5- العوامل المؤثرة في توزيع وادارة الوقت

32 7-2-5- سلوكيات ومعتقدات تؤدي الى توفير الوقت

33 8-2-5- سلوكيات و معتقدات تؤدي الى ضياع الوقت

34 9-2-5- المشكلات و المعوقات التي تواجه استخدام ادارة الوقت

34 10-2-5- اهتمام علم الادارة بإدارة الوقت

35 11-2-5- القواعد المساعدة في كيفية ادارة الوقت

36 3-5- الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الاجراءات المنهجية

50 1- الدراسة الاستطلاعية

50 1-1- الهدف من الدراسة الاستطلاعية

50 2-1- مجالات الدراسة الاستطلاعية

51 3-1- عينة الدراسة الاستطلاعية

52 2- المنهج المستخدم في الدراسة

52 3- خطوات بناء و سائل القياس

53 4- الاستطلاع الميداني

54 5- تصميم أدوات القياس

58 6- الخصائص السيكمترية

66 7- الدراسة الأساسية

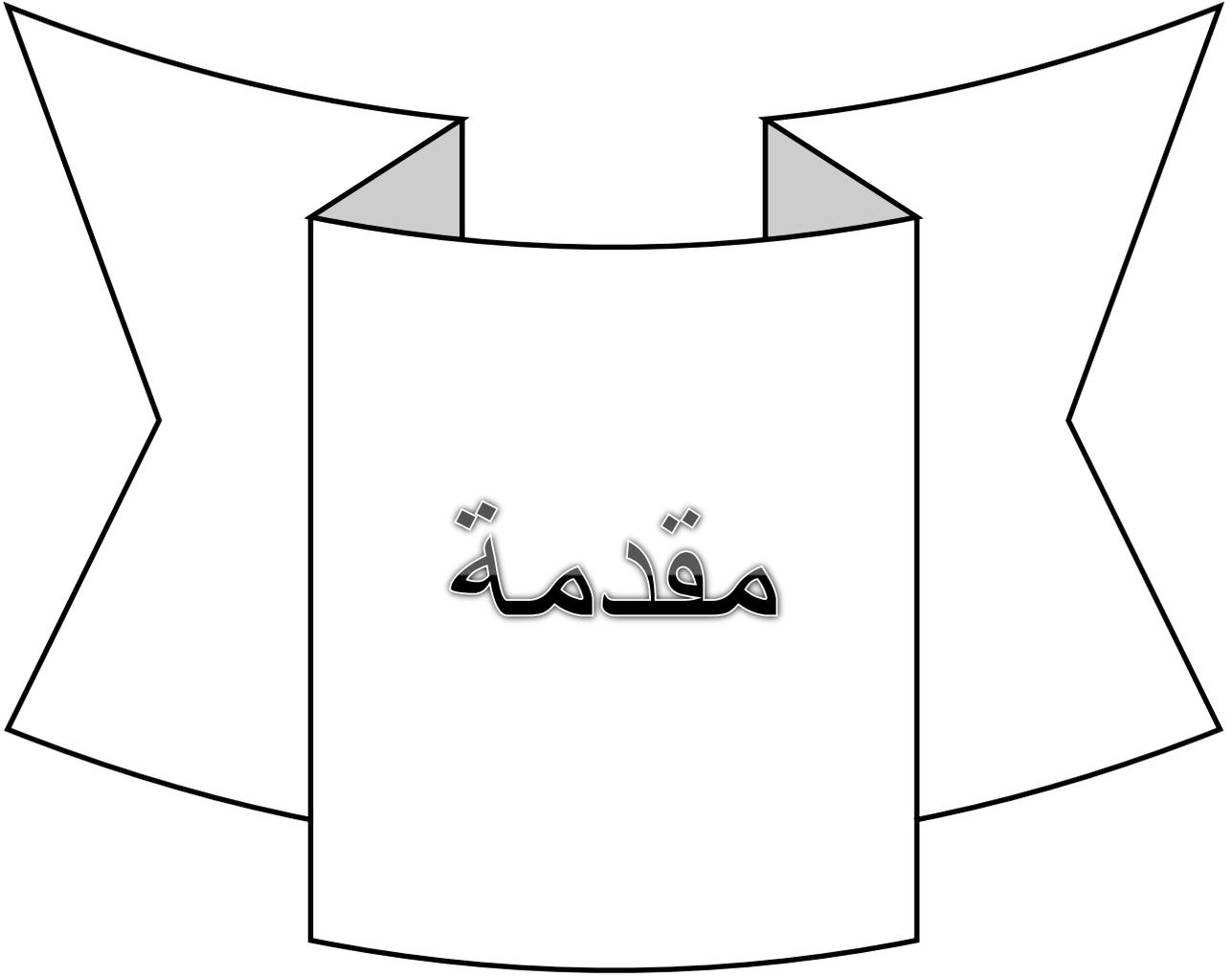
66	7-1- مجالات الدراسة الأساسية
66	7-2- عينة الدراسة الأساسية
67	7-3- أدوات الدراسة الأساسية
67	8- الأساليب الإحصائية
الفصل الثالث : عرض وتحليل ومناقشة النتائج		
70	1- عرض و مناقشة نتائج الدراسة
70	1-1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
72	1-2- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
75	1-3- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
77	1-4- عرض و مناقشة نتائج الفرضية العامة
82	خاتمة
84	قائمة المراجع
		قائمة الملاحق.

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
51	عينة الدراسة الأساسية	1
55	فقرات أبعاد الثقافة التنظيمية	2
56	الفقرات الخاصة بإدارة الوقت	3
57	طريقة التصحيح و اعطاء الأوزان	4
59	العبارات المعدلة الخاصة بالثقافة التنظيمية	5
60	العلاقة بين الفقرة مع بعد الالتزام و مع الدرجة الكلية	6
61	العلاقة بين الفقرة و مع بعد الانظمة و مع الدرجة الكلية	7
62	العلاقة بين الفقرة و مع بعد المشاركة في اتخاذ القرار	8
63	العبارات المعدلة الخاصة بإدارة الوقت	9
64	علاقة الفقرة مع الدرجة الكلية	10
65	نتائج ثبات الاستبيان وفق الفا كرونباخ	11
65	نتائج ثبات الاستبيان وفق طريقة التجزئة النصفية	12
66	العينة الأساسية	13
70	نتائج الفرضية الأولى	14
73	نتائج الفرضية الثانية	15
75	نتائج الفرضية الثالثة	15
78	نتائج الفرضية العامة	16

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
20	مصادر الثقافة التنظيمية	1
23	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	2



مقدمة:

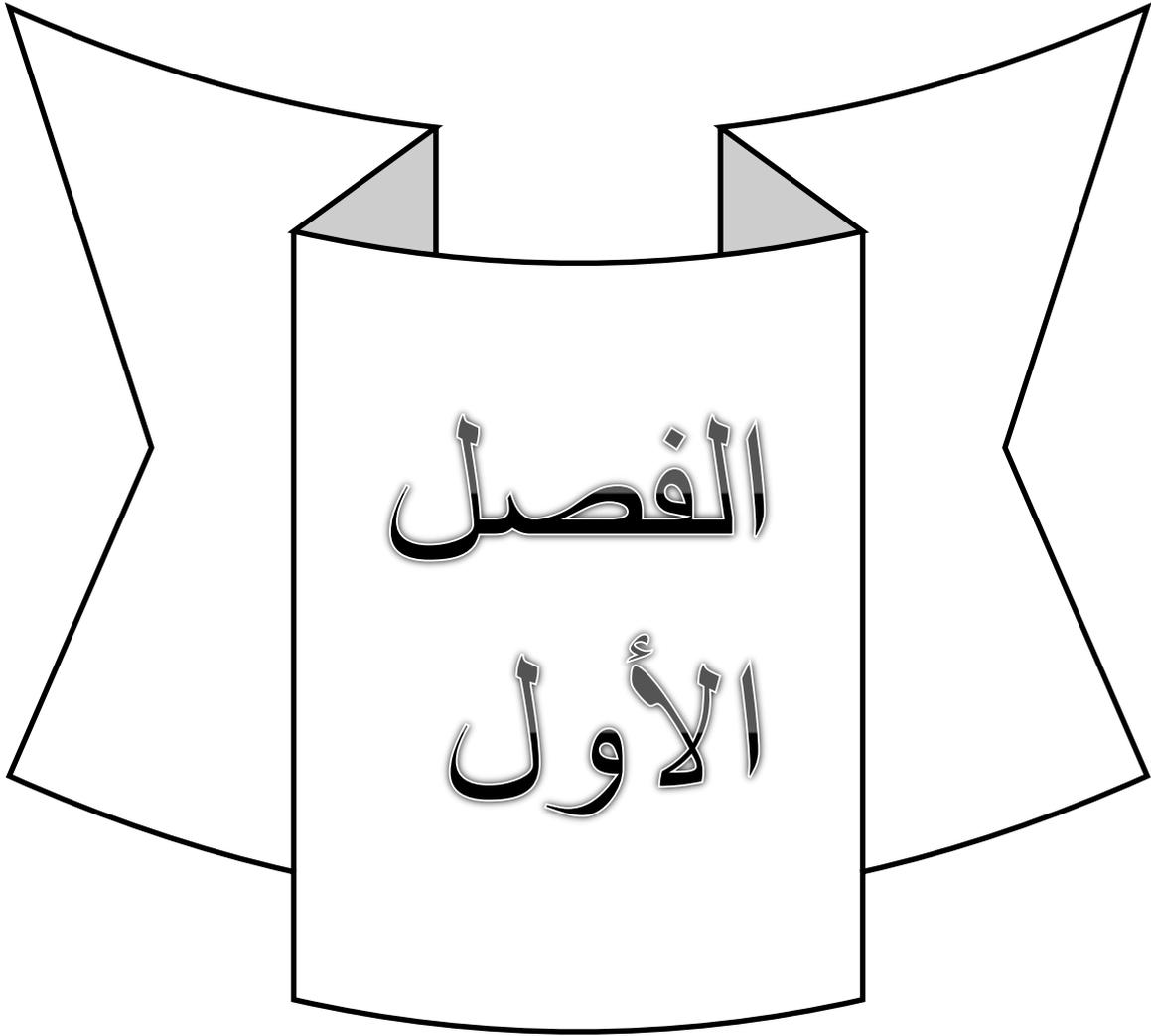
يعتبر موضوع " ثقافة المنظمة " من المسائل الادارية و التنظيمية الحديثة ، اهتم به الباحثون مع بداية الثمانينات حيث ظهرت خلال هذه الفترة مصطلحات جديدة متعلقة بالمنظمة كالمرونة و الجودة الشاملة , ثقافة المنظمة . ازداد الاهتمام بمفهوم ثقافة المنظمة بعد أن لاحظ المختصون في حقل علوم التسيير و التنظيم أن لكل منظمة الاطار القيمي و الخصائص المميزة عن غيرها من المنظمات , فالنظرية السائدة للتنظيم في السنوات تتجه أساسا لاعتباره نسقا ثقافيا اقرارا لما للثقافة من أثر على التنظيم و بالتالي على طرق التسيير حيث تعتبر ادارة الوقت من مؤشرات التسيير السليم في المؤسسة لما له أهمية كبيرة في حياة الأفراد و المنظمات بدءا من المديرين في الادارة العليا الى المشرفين في المستوى الأول, فالإدارة الجيدة للوقت تحقق فوائد كثيرة منها توفير التكاليف للمشروعات و ادارة الموارد البشرية , وهنا يقول دراكر " الوقت هو أندر الموارد فاذا لم تتم ادارته لن تتم ادارة أي شيء آخر " و يعتبر الوقت موردا لا يمكن ادخاره بل يجب استخدامه بحكمة , فالوقت الماضي ذهب دون رجعة و لا يعوض و هو سلعة موزعة على الكل بالتساوي .

تشير الأدبيات في الادارة الى وجود علاقة مباشرة بين عامل الوقت كمورد غير متجدد و درجة تقدم المجتمعات و مستواها الحضاري , و قد استمرت الجهود في دراسة الوقت و أهميتها في انجاز الأعمال . و من خلال الاهمية التي تحظى بها الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها , وكذا ادارة الوقت الذي يعد أهم وسيلة يستطيع من خلاله الانسان تحقيق أهدافه التي رسمها لنفسه .

حاولنا القيام بدراسة حول هذا الموضوع و بالضبط في أحد القطاعات الهامة في قطاع التربية الا و هو المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية (ابن رشد) تيارت وذلك للكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية و ادارة الوقت حيث قسمنا هذه الدراسة الى ثلاثة فصول .

الفصل الاول وتطرقنا فيه الى طرح إشكالية الدراسة , تحديد الفرضيات و أهدافه , توضيح أهمية الدراسة ، ضبط المفاهيم الأساسية و الإجرائية , و الاطار النظري للدراسة و التطرق إلى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني تطرقنا فيه الى الأسس المنهجية للدراسة , تم فيه معرفة منهج الدراسة المستخدم , مجتمع البحث و العينة أدوات وأساليب الدراسة , بينما الفصل الثالث فقد تضمن نتائج الدراسة و مناقشتها واهمينا البحث بخاتمة تضمنت مجموعة من التوصيات .



تقديم الدراسة

1- الإشكالية

2- الفرضيات

3- أهداف و أهمية الدراسة

4- المفاهيم الإجرائية

5- الإطار النظري للدراسة

1- الاشكالية :

يعيش عالمنا اليوم ثورة شاملة في جميع جوانب الحياة وفي شتي المجالات: الاقتصادية و التكنولوجية و الصناعية مما أدى الي تصاعد حدة التنافس على مستوى المؤسسة لذلك تسعى المنظمات الي لاتباع سياسة و استراتيجية لمواكبة التطور و السير بمؤسساتها في الأفق و للحفاظ على مكانتها وسط الجو التنافسي الذي تشهده مختلف

المنظمات المحلية و الأجنبية منها و كذلك لجذب أفضل الموارد البشرية التي تتيح لها فرصة التغيير و تبني ثقافة تنظيمية جديدة.

ان الوعي بثقافة المنظمة و ادارتها بطريقة مثلي يساعد في تصميم و تطبيق خطة استراتيجية متكاملة وهي أهم نشاطات المؤسسة الادارية بخاصة لتطوير مواردها بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الادارية مما يسمح لها بالإصغاء لعملائها و مواردها و المتعاملين معها فالمنظمات الادارية بوجه عام تمتلك خصوصيات تميزها عن غيرها وهذا يرجع بالطبع للاختلاف في الأنماط الفكرية و الثقافة التي تحكم المنظمات .

تساعد ثقافة المنظمة على ارتقاء فهم الأفراد لما يدور حولهم , لكون الأفراد يتأثرون بالثقافة في تصرفاتهم و تساعد على التنبؤ بالسلوك و كذلك ترتقي بتجارب الأفراد و تجعلها حساسة للثقافة التي يعملون اطارها و تسهل في عملية التغيير في بعض العادات و التقاليد داخل المنظمة.

ذلك بهدف الضبط و التحكم لمتطلبات حاضر المنظمات و الايفاء بحاجات مستقبلها و بخاصة كيفية ادارة الوقت باعتباره معيار أساسي في تحديد مدي نجاح و فعالية الإداري بشكل عام و لأن سوء استغلاله يؤثر سلبا على المؤسسة و كذا العاملين الذين تتولد لديهم بعض الصفات السلبية مثل: التسيب, التغيب, عدم تحمل المسؤولية .

لذا فالوقت يعتبر موردا من الموارد المتاحة للأفراد في المجتمع و المنظمات و المؤسسات الموجودة داخل المجتمع و التي يجب استغلالها بطريقة صحيحة و منتظمة فقد أصبح بعدا مهما لا بد من استغلاله في الحاضر و التخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.

توضح ادارة الوقت للموظف مجموعة من الصفات و العادات الانسانية التي يجب أن يتعامل معها في حياته الخاصة و في الادارة غير أنها مرادفة للتنظيم و اجراءات العمل اليومية المبرمجة و كل هذه العناصر لها فعالية كبيرة الا أن ادارة الوقت أشد تعقيدا فهي حالة نفسية تفرض على الانسان مدي استعداده بالالتزام و اعادة ترتيب الأولويات و طبيعة العمل.

و لذلك فقد أدركت المؤسسات الأهمية الاستراتيجية للثقافة التنظيمية كمسألة حيوية للنجاح , وان العنصر الوحيد القادر علي أن يوفر لها التفاضلية التنافسية المستمرة هو ادارة الوقت.(بربر.2012: 58)

و انطلاقا من مفهوم الثقافة التنظيمية و أهمية ادارة الوقت في أداء المنظمات اتجهنا الي تناول هذين المتغيرين بالدراسة من أجل استقصاء طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و ادارة الوقت و منه نطرح التساؤل القائل : هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و ادارة الوقت لدي موظفي المعهد الوطني لتكوين موظفي

قطاع التربية الوطنية (ابن رشد) تيارت؟

يجولنا التساؤل الرئيسي الي تساؤلات فرعية هي :

هل توجد علاقة ارتباطية بين الالتزام و ادارة الوقت لدي موظفي المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية ابن رشد – تيارت – ؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين الأنظمة و ادارة الوقت لدي موظفي المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية ابن رشد – تيارت – ؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار وادارة الوقت لدى موظفي المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية ابن رشد -تيارت-؟

2-الفرضيات :

من خلال التساؤلات يمكننا افتراض الفرضية الرئيسية التالية :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و ادارة الوقت لدي موظفي المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية ابن رشد- بولاية تيارت-.

يجولنا الافتراض الرئيسي لطرح الفرضيات الجزئية التالية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الالتزام وادارة الوقت لموظفي المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية ابن رشد-تيارت-

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الأنظمة وادارة الوقت لموظفي المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية ابن رشد -تيارت-.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار و ادارة الوقت لموظفي المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية ابن رشد -تيارت-.

3-أهمية و أهداف الدراسة :

3-1-أهداف الدراسة :

- تشخيص الواقع الفعلي لإدارة الوقت و الثقافة التنظيمية داخل المعهد محل الدراسة.
- تهدف الى التعرف على البرامج الأكثر فعالية في ادارة الوقت.
- تهدف الى التعرف على معنى الثقافة التنظيمية .
- تهدف الى التعرف على مضيعات (معوقات) الوقت و كيفية السيطرة عليه و استغلاله .

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على ادارة الوقت في المعهد محل الدراسة .

3-2-أهمية الدراسة:

- التعرف على أهمية الوقت وادارته و مدى تأثير الثقافة التنظيمية عليه.
- تسعى هذه الدراسة الى تسليط الضوء على أهمية ادارة الوقت باعتباره عنصر أساسي في جميع نشاطات المعهد اضافة الى تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية لما لها من تأثيرات على ادارة الوقت في المعهد.

- تعد هذه الدراسة امتداد للدراسات السابقة و مسار الدراسات المستقبلية.

4-المفاهيم الاجرائية:

4-1-الثقافة التنظيمية:

عبارة عن القيم و الأفكار و المعتقدات التي يكتسبها موظفي المعهد من خلال البيئة الخارجية (الحياة اليومية) و البيئة المهنية التي يشترك فيها الموظفون,ويقصد بها مجموعة الدرجات الكلية التي يتحصل عليها الموظف من خلال الاجابة على استبيان الثقافة التنظيمية.

ويحتوي على ثلاث أبعاد :

4-1-1-الالتزام

تمسك الموظف بالمنظمة و اقتناعه بأهدافها من خلال تسخير كافة امكانياته وقدراته لنجاحها وهو مجموع الدرجات الكلية التي يتحصل عليها الفرد من خلال الاجابة على استبيان الثقافة التنظيمية.

4-1-2- الأنظمة:

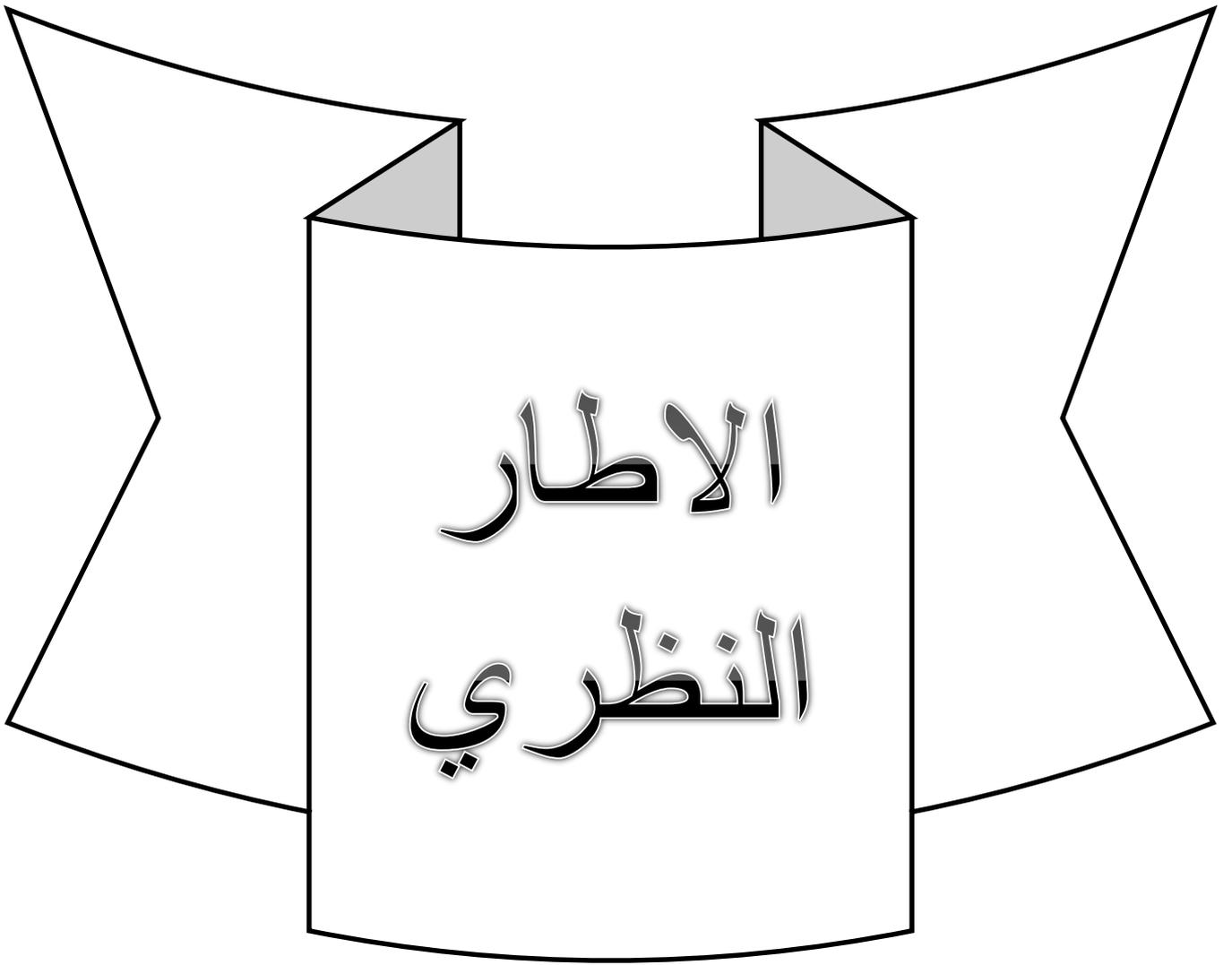
هي تعليمات ونصوص قانونية صارمة تتعلق بكيفية تعايش الموظف مع المعهد وما على الموظفين الا التقيد بها حيث أن هذه النظم تخدم مصالح المنظمة .وهي مجموع الدرجات الكلية المتحصل عليها من خلال اجابات الأفراد على استبيان الثقافة التنظيمية.

4-1-3- المشاركة في اتخاذ القرار:

عملية ذهنية تسعى الى اختيار بديل واحد أنسب من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة , يشارك فيها العديد من العاملين وفي مختلف المستويات. وهو مجموع الدرجات الكلية التي يتحصل عليها الفرد من خلال الاجابة على استبيان الثقافة التنظيمية .

5-2- ادارة الوقت :

هو كيفية ادارة الموظفين بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية ابن رشد -تيارت- للوقت وتنظيمه و هو مجموع الدرجات الكلية المتحصل عليها من خلال اجابات الأفراد على استبيان ادارة الوقت.



الثقافة التنظيمية

1-1-5 - مفهوم الثقافة التنظيمية

2-1-5 - نظريات الثقافة التنظيمية

3-1-5 - مداخل الثقافة التنظيمية

4-1-5 - أهمية الثقافة التنظيمية

5-1-5 - أنواع الثقافة التنظيمية

6-1-5 - مكونات الثقافة التنظيمية

7-1-5 - مصادر الثقافة التنظيمية

8-1-5 - أبعاد الثقافة التنظيمية

9-1-5 - خصائص الثقافة التنظيمية

10-1-5 - وظائف الثقافة التنظيمية

5-1-11- تأثير الثقافة التنظيمية

5-1-12- مبادئ الثقافة التنظيمية

5-1-13- مستويات الثقافة التنظيمية

5-1-14- معايير عامة للثقافة التنظيمية

5- الاطار النظري:

5-1- الثقافة التنظيمية:

المنظمات مثل البشر لها ثقافتها وهذه الثقافات قد تكون متشابهة و مختلفة في نفس الوقت حيث تساعد في فهم و ارتقاء الأفراد لما يدور حولهم لكونهم يتأثرون بها في تصرفاتهم هذا من جانب ومن ناحية أخرى بدأ الادراك بأهمية الوقت يأخذ أبعادا نتيجة تغير المشاريع على بيئة المؤسسات ومدى قدرتها على تأمين تفاعلات مناسبة للتعامل مع اتجاهات التغير البيئي للحفاظ على استمراريتها , ومن كل هذا حاولنا ايجاز العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية و ادارة الوقت و ابراز العلاقة بينهما سنتطرق الى العديد من العناصر المتعلقة بالثقافة التنظيمية من حيث أبعادها التاريخية و نخرج على أهم النظريات المفسرة لها و تبيان أهم الخصائص ومستوياتها , و إمكانية تغييرها في المنظمة.

5-1-1- مفهوم الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة: تعني إعداد فرد قادر على المعاصرة أي يمتلك قدرات من المعرفة المتكاملة من مصادرها المختلفة

, ويتقن العديد من المهارات التي تمكنه من اتخاذ مواقف ووجهات نظر شخصية تعبر عن ذاته , مما يساعد على التفسير و التنبؤ و اتخاذ القرار المناسب من أجل مواجهة المواقف و المشكلات في مجتمع دائم التغيير في جميع نواحي الحياة. (نواف . العديلي. 2000:89)

مفهوم الثقافة التنظيمية: يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها المعتقدات و القيم و الأعراف السائدة في المنظمة و كيفية تصرف الأفراد و معاملتهم لبعضهم البعض و العلاقات المتبادلة بينهم و السلوك و الممارسات التي يتصرف بها هؤلاء الأفراد. (عيسى. 2009:143)

هي مجموع المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي شعب من الشعوب فهي على هذا أسلوب حياته و نظريته الى الحياة .(حيثور. 2004:198)

تعني وجود قيم و معتقدات و أهداف مشتركة بين عمال المنظمة و التي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة . (حمداوي . 2004:78)

هي طرق و أنماط الحياة يتم بناؤها و تطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توزيعها من جيل الى جيل , أو هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات التي يشترك بها أعضاء المنظمة .(عيسى. 2009:149)

عرفها كيرت ليون: أنها مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم والقواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها و الثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس و لكنه حاضر و يتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة و يؤثر فيه . (2010:56)

هي الاطار العام لتحقيق عملية دمج و مشاركة و تمكين العاملين من الأداء الوظيفي الفعال أنها تعكس صدق المناخ التنظيمي و الأنماط الديمقراطية في الادارة .(الرب, 2007: 17)

يعرفها كوزن : بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة . (حفيان . 2014:143)

تعرف على أنها :مجموعة من القيم المشتركة و الاتجاهات و المعتقدات السائدة لدى العاملين بالمنظمة أي أن

الثقافة هي انعكاس لقيم المنظمة نفسها (الفقي. 200:149)

هي طرق وأنماط الحياة يتم بناؤها و تطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توزيعها من جيل الى جيل ,أو هي

عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات التي يشترك بها أعضاء المنظمة. (عيسي. 2009:149)

هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة .

(كورتل , كحيلة .2015:217)

أما الثقافة من المنظور الاداري أو المؤسسي و التي تعرف باسم الثقافة المؤسسية أو بالأحرى الثقافة التنظيمية

فقد عرفها البعض بأنها: مجموعة من الاتجاهات و القيم و العادات و التقاليد و معايير السلوك المتعارف عليها

داخل المنظمة , وأن تلك العناصر الخاصة بالثقافة التنظيمية هي بمثابة عناصر غير ملموسة ,ولكن عندما تستقر

في وجدان المؤسسة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين ككل. (الفقي. 2011: 214)

الثقافة التنظيمية :هي مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يدرکها داخل المنظمة من أجل ضبط السلوك .

(القريوتي. 2000:49).

سعاد نائف البرنوطي تعرفها : على أنها نظام القيم و المعتقدات و الممارسات المشتركة داخل المؤسسة , و التي

تساهم في تحقيق معايير سلوك العاملين .(البرنوطي.2001:ص22)

أما مجموعة من القيم التنظيمية السائدة في المنظمة و التي تحدد و توجه المسارات الادارية و أنماط السلوك لكي

تحافظ على تماسك و استقرار المنظمة .(العيان.2002: 10)

هي مجموعة من القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير بين أفراد المنظمة و هي غير مرئية و غير مكتوبة

لكنها محسوسة و بها يشارك العاملون في تكوينها .(أبو بكر.2003: 99)

من خلال ما سبق ذكره من تعريفات للثقافة التنظيمية يمكن أن نستنتج تعريفا عاما لها وبذلك فهي منظومة من الأفكار و المعتقدات و التقاليد و القيم و أساليب التفكير و العمل و أنماط السلوك و التوقعات و المعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم , تؤثر في سلوكهم في المنظمة , و تشكل شخصياتهم و تتحكم في خيراقتهم , وتؤثر في كفاءة قرارات المؤسسة .

5-1-2--نظريات الثقافة التنظيمية :

5-1-2-1- نظرية القيم: يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محددة من القيم و الاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة و حسب "أويلر" فان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوي التي يكاد أفراد الجماعة على أهميتها و تسيطر على تفاعل الأفراد و تحدد أنماطهم الثقافية .

5-1-2-2- نظرية روح الثقافة : يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص , و السمات المجردة , و التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية , و تسيطر تلك الروح على القادة و العاملين في المنظمة أي أن روح الثقافة تشير الى مجموعة من القيم التي ينظر اليها على أنها اطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم.

5-1-2-3- نظرية التفاعل مع الحياة: تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن الأفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم .بمعني أن لأفراد التنظيم خارطة ادراكية خاصة , والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات و يختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير ,فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء , و الأشخاص الذين يؤدون ادوارا مهمة في حياتهم الوظيفية , و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها , و أسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة أي أن أسلوب النظر الى الحياة هو فكرة الانسان عن العالم .

5-1-2-4- نظرية سجية الثقافة: تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم

قيمة معينة مشتركة ,وتعبر عن هذه عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة , وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب و الممارسة اللذين يؤديان الي تراكم مكوناتها لدى الأفراد , وينتج هذا التراكم بشكل المهارة و المعرفة التي تعد سلوك الفرد , وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام , والتوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الافراد .

ويري بعض العلماء أمثال : لينتون أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصية بطابع معين وأن دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بـ:

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة
- البيئة الاجتماعية الثقافية و التي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات ,التقاليد, الخبرات ,القيم) وعليه فان سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات , عن طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد ادراكا خاصا حول : حقيقة بعض الأشياء مثل (الوقت , الأمن , المنافسة, الجودة)
- الأشياء ذات القيمة أو المهنية
- معايير السلوك. (الشلوي. 2005:38، 45)

5-1-3- مداخل الثقافة التنظيمية:

أورد smith2004 ستة مداخل في دراسة ثقافة المنظمة وقد تبلورت هذه المداخل خلال مراحل تطور مفهوم الثقافة التنظيمية وتلك المداخل كما في أدناه :

5-1-3-1 المدخل التاريخي : ينظر هذا المدخل الى الثقافة بمثابة ميراث اجتماعي أو تقليدي و الذي ينتقل

عبر الأجيال المستقبلية ومن رواد هذا المدخل: (yuchtman. Seachore.)

(Georgobouloseperrou. Etzoni)

5-2-3-1 المدخل المعياري: يركز هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن المثاليات و القيم أو

القوانين للعيش وقد أهتم بهذا المدخل كل من: (macgregor. Addison. Likert)

5-3-3-1 المدخل الفكري: يبين هذا المدخل الى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن أفكار معقدة أو عادات

متعلمة وقد ساهم في بلورة هذا المدخل (Gross. Selznick)

5-4-3-1 المدخل الهيكلي: يوضح هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية تتكون من أفكار و رموز أو

سلوكيات مثالية مترابطة وقد اعتمده كل من : (gergionebaranard.white.levine)

5-5-3-1 المدخل الرمزي: وتتحدد الثقافة التنظيمية على وفق هذا المدخل من خلال معايير محددة تشترك

بها المنظمة وقد ساهم في تجسيده كل من: (fremont. Person. Merton)

5-6-3-1 المدخل الوظيفي: يشير هذا المدخل الى أن الثقافة هي طريقة لحل مشاكل الأفراد الناتجة عن

التكيف مع البيئة وقد تبني المدخل المذكور كل من: (Macgregor. Addison. Likert)

(خوين. 2009:07)

5-4-1- أهمية الثقافة التنظيمية :

- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها
- تعمل على توسيع أفق مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون فيه

- تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات
- تكمن أهميتها في أنها توفر اطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي(عيسى.2009. :150

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيقها العديد من الفوائد للمنظمات يمكن اجمالها بما يلي:

- تحديد أبعاد الاختلافات بين المنظمة و المنظمات الأخرى بما يمنح أفراد المنظمة المعنية شعورا بالهوية التنظيمية وتحقيق الاستقرار الوظيفي
- تنمية الولاء و الانتماء للمنظمة ,وتسهيل بناء الالتزام لدي الأفراد بشيء ما أكثر من الاهتمامات الشخصية الأخرى للفرد.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الادارية في المواقف الصعبة , وتحديد الأولويات الادارية
- تعزيز الأدوار القيادية و الارشادية المرغوب فيها, وترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- تحديد معايير الاستقطاب و الاختيار و الترقية و الاستغناء
- تؤدي الى وجود نظام اجتماعي ثابت, وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد و أفعالهم ،فالثقافة تعمل كالمادة اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة مع بعضها بعضا. (المدان، موسى. 2010:III)

5-1-5- أنواع الثقافة التنظيمية:

- 5-1-5-1- السائدة: وهي تعكس القيم الرئيسية التي تحدد سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم.
- 5-1-5-2- الفرعية : تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الادارات أو الوحدات الجغرافية
- 5-1-5-3- القوية : تلك النوعية التي تنشأ فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على

سلوكياتهم

- 5-1-5-4- الضعيفة : ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم و يتلقون

تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة. (الكردي:15)

5-1-6- مكونات الثقافة التنظيمية :

-تحدث عن ذلك الكثير من المؤلفين الذين كتبوا حول هذا الموضوع ويكاد يكون هنا الكثير من الحديث المشترك حول هذه المكونات فقد صنف **davied** مكونات و محتويات الثقافة التنظيمية إلى محتويات رسمية و أخرى غير رسمية وهذا يتفاوت بين أولئك الذين

ينظرون إليها بمنظور واسع أولئك الذين ينظرون إليها بمنظور ضيق.

5-1-6-1 المكونات الرسمية: المهمة, الإجراءات , السياسات , القواعد و القوانين .

5-1-6-2 المكونات غير الرسمية : القصص , الذكريات , الأساطير , الرموز , الطقوس

(الصيرفي . 2009 .: 349-350)

ويرى بعض الباحثين أنه توجد مكونات أخرى للثقافة التنظيمية وهي على النحو التالي:

5-1-6-3 القيم التنظيمية : تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل, بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك

العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة , وهذه القيم توجه جهود المنظمة, الاهتمام بالأداء و الاحترام للأخرين الالتزام بالقوانين .

5-1-6-4 المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن تصورات مشتركة تدور حول طبيعة العمل و الحياة

الاجتماعية في بيئة العمل , و كيفية انجاز الأعمال و المهام الوظيفية , ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرار .

5-1-6-5 الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة

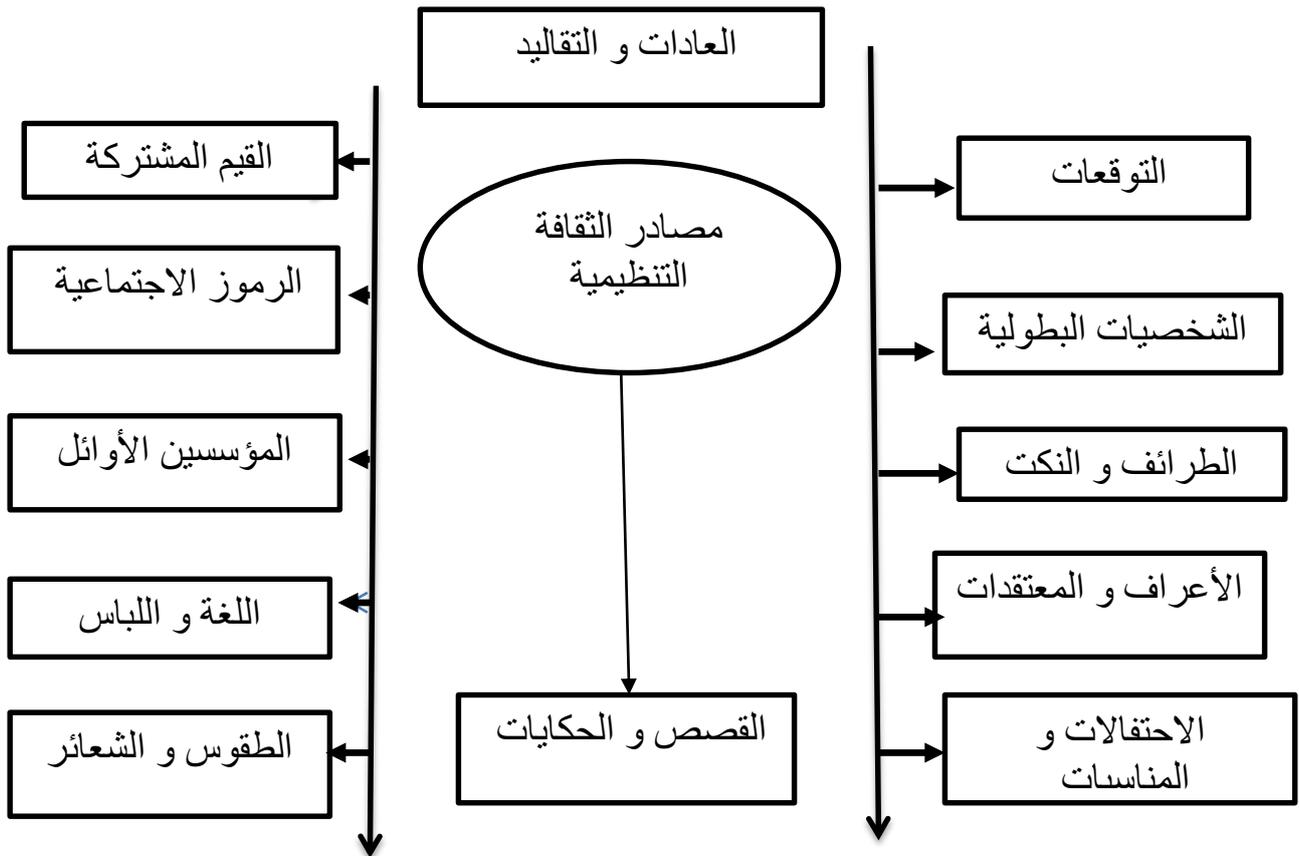
للمنظمة , وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع .

5-1-6-6- التوقعات التنظيمية: وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها أو

يتوقعها الفرد من المنظمة , خلال فترة عمل الفرد في المنظمة .(القاضي . (196:2015

5-1-7- مصادر الثقافة التنظيمية :

تلعب الثقافة التنظيمية أدوارا مهمة للمنظمة تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين و الادارة حيال مختلف القضايا خاصة الأخلاقية و السلوكية , كما تعطي العاملين الشعور بالهوية و الاعتزاز مما يمكن اعتباره محفزا للأداء الجيد , في الوقت الذي تربط فيه الثقافة بين أجزاء التنظيم كلها باعتبارها مصدر القيم التي يتعامل بموجبه العاملون داخل المنظمة لذا يستمد العاملون داخل التنظيم رؤيتهم حول نوعية القيم و الاتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك المفضلة من عدة مصادر يمكن توضيح مصادر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (1) يمثل مصادر الثقافة التنظيمية (جولوي.2013: 23).

يتبين من خلال الشكل رقم (I) أن للثقافة التنظيمية مصدرين رئيسيين يتمثل المصدر الأول في القصص و الحكايات بحيث يعبر عن التوقعات و الشخصيات البطولية , الطرائف و النكت ، الأعراف و المعتقدات ، أما المصدر الثاني فيتمثل في العادات و التقاليد بحيث يعبر عن مدى الالتزام بالعادات و التقاليد , و القيم المشتركة , الطقوس و الشعائر , المؤسسين الأوائل , اللغة و اللباس .

ويري بعض الباحثين ان هنالك مصادر أخرى للثقافة التنظيمية و تتمثل في :

تاريخ المؤسسة : يتمثل في بعض التقاليد و الأساسيات و الأهداف التي وضعت المؤسسة من أجلها
طبيعة الأنشطة : و تشير الى الحالة العامة للمؤسسة من خلال تحديد ما اذا كانت هذه الأنشطة تاريخية أم تقليدية

التكنولوجيا: توضح العلاقة بين الأساليب التقنية و قوي العمل و تصميم العمل

البناء التنظيمي او التنظيم الإداري للمؤسسة : تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة و اساليب الاتصالات و نمط اتخاذ القرارات

خصائص و أهداف الوظيفة : وتتضمن مدى ملائمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد

المليحي.2012.ص173)

5-1-8- أبعاد الثقافة التنظيمية:

بهدف الإحاطة بالثقافة التنظيمية , فقد حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع اذ ميز 198iouchi سبعة أبعاد هي : الالتزام و الثقة , التقويم , الرفاهية , المشاركة في اتخاذ القرار , الصلاحية , الاهتمام بالناس , العمل أو المهنة , ووصف الثقافة التنظيمية من خلال الهوية الغرض و الاتصال, اللغة , اللباس و المظهر, الأنظمة والقوانين , المعتقدات و الآراء , الأساليب الفكرية , عادات و ممارسات العمل , أما robbins وضع عشرة أبعاد ثقافية تمثلت في : روح المبادرة , احتمال المخاطرة التوجيه , التكامل, الدعم الإداري ,

الرقابة , الهوية التنظيمية , نظام المكافأة , احتمال الصراع , انماط الصراع , وحاول عديد من الباحثين من بينهم (mckenna.2000) و (smtin.2004) التعبير عن هذه الأبعاد بالإبداع و تحمل المخاطرة الاهتمام بالتفاصيل , التوجه نحو النتائج و التوجه نحو الأفراد , العمل الجماعي , العدوانية , الثبات (خوين . 2009:8).

5-1-9- خصائص الثقافة التنظيمية :

- الانتظام في السلوك والتقييد به
- المعايير هناك معايير تتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه
- القيم المتحكمة التي يتوقع من كل عضو الالتزام بها
- الفلسفة لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء
- القواعد أن يتم عمل الفرد وفقا للقواعد المرسومة
- المناخ التنظيمي مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و ادراكهم وهذه الخصائص هي:
- الهيكل التنظيمي , النمط القيادي , السياسي و الاجراءات و تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخري (عيسي.2009:150)

ذكر **Robbins** بأن للثقافة التنظيمية 7 خصائص رئيسية تمكننا من فهم جوهر هذه الثقافة وهي:

- التجديد و المخاطرة
- الاهتمام بالتفاصيل
- التوجه نحو النتائج

➤ الاهتمام بالموظفين

➤ التوجه بالنسبة لفرق العمل

➤ الروح الهجومية و التنافسية

➤ الاستقرار النسبي مقابل التغيير (الصيرفي.2009:347)

➤ 5-1-10 - وظائف الثقافة التنظيمية: تتكون من 3 عناصر وهي:

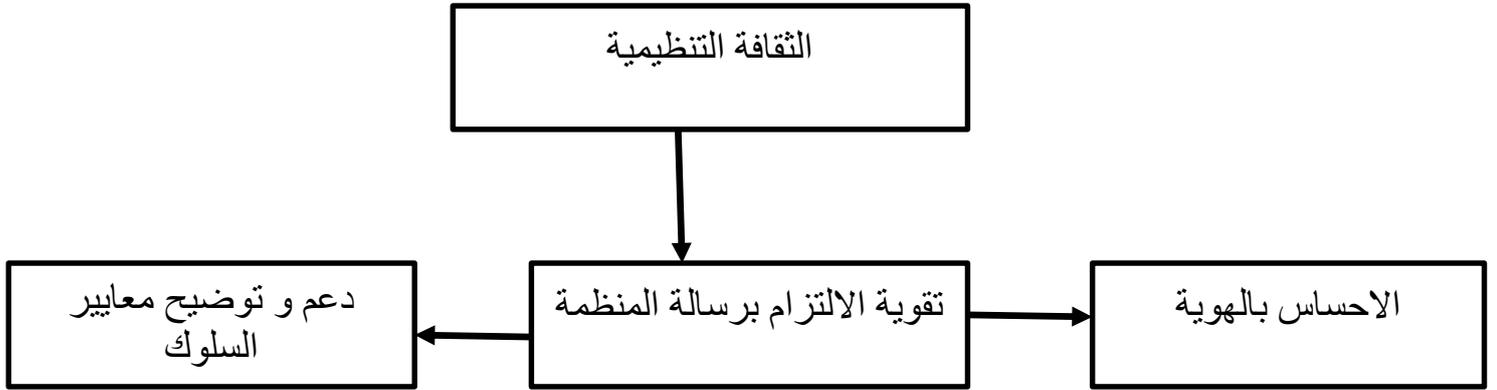
➤ القيم و الأفكار و المبادئ تتبلور لدى الأفراد

➤ الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر بالبيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو

خارجية

➤ القدرات و المهارات التي اكتسبها الفرد في حياته

ويمكن أن تختصر وظائف الثقافة التنظيمية في المنظمة في ثلاثة أدوار كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل رقم(2) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

يتبين لنا من خلال الشكل رقم (2) أن للثقافة التنظيمية وظائف مختلفة فهي تجعل الفرد يحس بالهوية , كما أن

الالتزام بها يقوى تمسك الفرد بالمنظمة التي ينتمي إليها , وتوجه السلوك .

حيث تمنح الثقافة التنظيمية أعضائها شعورا بالهوية اذا لها دور في تعريف الحدود وخلق الاختلافات بين المنظمة و الأفراد وتؤدي أيضا الى :

خلق الالتزام بشيء ما أكبر من الاهتمامات الشخصية للفرد تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتعزز من ثباته ومن جهة أخرى يشير الكاتبان "كارانتي" و "كينكي" الى أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف وهي: تعطي الأفراد هوية

➤ تسهل الالتزام الجماعي

➤ تعزز استقرار النظام الاجتماعي

➤ تشكل السلوك (عكاشة. 2008:23)

5-1-11 - تأثير الثقافة التنظيمية:

➤ تؤثر على السلوك الانساني و الأفراد ويدعمون الثقافة التي توفر لهم : الاستقرار الوظيفي الأمان

الوظيفي , الفهم و المعرفة و الادراك , القدرة على الانجاز .

➤ الثقافة التنظيمية الواضحة و القوية تمد العاملين برؤية أوضح وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء

➤ يوفر الاطار الثقافي الايجابي استقرار ال مالة و تخفيض معدلات الدوران و الغياب و التغيب و غيرها

➤ تنمي الاحساس و الانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها

➤ تركز على الاهتمامات الجماعية لفرق العمل ,جماعات العمل بدلا من التركيز على الاهتمامات

الفردية

➤ وجود نظام اجتماعي ثابت و مستقر يؤدي الى تضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد و أفعالهم

➤ الثقافة الأساسية للمنظمة هي جزء أساسي و فعال و متمم للجودة و تحسين الأداء

➤ تجعل المنظمة مترابطة و منسجمة من خلال ترابط و انسجام الموظفين بها

- توجد بيئة فعالة وصحية للابتكار و الابداع
- بدون اطار ثقافي فان طاقات الأفراد سوف تتبدد
- لها دور مميز في الكفاءة التنظيمية حيث تساهم في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
- كما تساعد على التكيف مع التغير التنظيمي ومن ثمة نقل درجات مقاومة العاملين للتغيير و عدائهم له.

➤ تدعم الثقافة الاتصالات, العلاقات الانسانية, تقوية الولاء و الانتماء التنظيمي و خفض

الأخطاء.(الرب.2008:171،172)

5-1-12- المبادئ السبع للثقافة التنظيمية:

- تدعم جودة الحياة الوظيفية
- الابتكار وحب المخاطرة
- الاهتمام بالتفاصيل
- الاهتمام بالأفراد
- الاهتمام بفرق العمل
- الحد من مقاومة الأفراد للتغيير
- ثبات و استقرار ونمو المنظمة في الأسواق التنافسية (الرب.2008:180-185)

5-1-13- مستويات الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي:

- جزء ظاهر من أنماط السلوك

- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم و قناعات في أذهان و قلوب الناس
- جزء مسلمت وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاقتها و بالتالي فهي

مرثية(الشلوي.2005:35)

5-1-14- الأسباب التي دعت للاهتمام بالثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص ذلك بعدة أسباب منها ما يلي:

- القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح و الفشل للمنظمات المختلفة و الاختلاف في تقدير حجم أثر الثقة في ذلك
- زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة
- توسع نطاق الاشراف و التنظيمات الأفقية و تشكيل فرق العمل
- طبيعة و درجة التعقيد لهذه المنظمات و اهمية عملية الاتصال داخل التنظيم أو بين التنظيم و التنظيمات الأخرى.
- اعادة الحيوية و تحفيز الأعضاء لتحقيق الانجازات العالية و غير ذلك.

5-1-15 - معايير عامة للثقافة التنظيمية :

- ان الثقافة التنظيمية الجيدة و القوية هي التي تكون قيمتها معتمدة على عدد كبير من الأفراد و بقوة وجدانية كبيرة و يكون لها تأثير كبير على السلوك بحيث تكون ردود أفعال التنظيم متشابهة الي حد كبير وذلك للتوافق الكبير بين أعضاء التنظيم.
- ان الثقافة التنظيمية الجيدة هي تلك الثقافة التي تزيد من ثبات السلوك و القدرة على التنبؤ و الانضباط
- هي تلك الثقافة التي تلهم العاملين روح الانجاز العالي المزيد من الولاء و الانتماء

➤ هي التي تركز على النمو الوظيفي و المهني للعاملين وذلك من خلال نظام حوافز جيد لمقابلة العمل الجيد.

➤ هي تلك الثقافة التي تحتوي على نظام مناسب وعادل لانضمام الأفراد المؤهلين و الأكثر ذكاء للتنظيم

➤ تلك الثقافة التي تخلق القيم الايجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة

➤ ان الثقافة التنظيمية المناسبة هي تلك الثقافة التي تكون ملائمة للموقف الذي وضعت فيه

➤ هي تلك الثقافة التي تحفز أعضائها على الابداع و التجديد و استخدام تقنيات عالية

➤ هي تلك الثقافة التي تشجع أعضائها على الايمان بأهمية التفاصيل التنفيذية لعمل الأشياء بصورة جيدة

كالدقة و السرعة

➤ تهتم بالعاملين لديهم كأفراد و الايمان بقدرتهم على تحقيق الانجازات المختلفة

➤ تساعد على تبني سياسة التغيير المطلوب و المرغوب إحداثه لكي يوفر الثقافة التنظيمية بكل ما هو

خلاق و جديد

➤ القدرة الكبيرة لها على التجديد و اعادة الحيوية

➤ تركز على المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات وعلى جميع المستويات التنظيمية

(الصيرفي، 2009: 354، 353)

ادارة الوقت

1-2-5- مفهوم ادارة الوقت

2-2-5- خصائص ادارة الوقت

3-2-5- أنواع الوقت

4-2-5- أهمية ادارة الوقت

5-2-5- الأجهزة التي نحتاجها لإدارة و توفير الوقت

6-2-5- العوامل المؤثرة في توزيع و ادارة الوقت

7-2-5- سلوكيات و معتقدات تؤدي الى توفير الوقت

8-2-5- سلوكيات و معتقدات تؤدي الى ضياع الوقت

9-2-5- المشكلات و المعوقات التي تواجه استخدام ادارة الوقت

10-2-5- اهتمام علم الادارة بإدارة الوقت

11-2-5- القواعد المساعدة في كيفية ادارة الوقت

12-2-5- الدراسات السابقة

5-2-إدارة الوقت

سنتطرق الى العديد من العناصر المتعلقة بإدارة الوقت من حيث الأهمية و العوامل المؤثرة في توزيعه , وكذا أهم السلوكيات التي تؤدي الى توفير و ضياع الوقت وكيف اهتم علم الادارة بإدارة الوقت والقواعد المساعدة في ادارته.

5-2-1- مفهوم إدارة الوقت:

الوقت: هو أحد الموارد المتاحة النادرة التي يجب أن يحسن استغلالها اذا ما أراد الانسان أن تكون له بصمة في مسيرة حياته الشخصية , حيث أنه موزع بالتساوي بين فئات الناس ولكن الاختلاف في كيفية استغلاله وادارته بحكمة. (اسماعيل,2011:83)

الوقت قيمة عليا لأنه ينظم حياتنا ويسيرها اذا تمكنا من ادارته بفعالية وكفاءة عاليتين ,فهو عامل تنظيمي يؤطر ملامح الأشياء , كما أن الوقت سلاح ذو حدين , ان لم تستثمره بشكل كفء صار عبئا ثقيلا عليك. (العلاق,2009,ص13)

إدارة الوقت: تعني تنظيم الوقت و التحكم الذكي بتنفيذ مخططه ليكون فاعلا , ان الادارة معنية بتنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في اطار اجتماعي متصل به ومرتببط بمن حوله من أفراد و علاقات و يتوقف نجاح الادارة على مدى نجاحها في اشتراك الفرد في اتخاذ القرار. (فراج, 2008: 25)

وقد لخص دراكر تعريف إدارة الوقت بقوله " أن ادارة الوقت تعني ادارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر الى وقته قبل الشروع في مهماته و أعماله و أن الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم ادارة أي شيء آخر. (فراج,2008:17)

تعرف ادارة الوقت على أنها الاستخدام الجيد و الصائب للوقت المحدد و المسموح به لتحقيق غاية . (محمد .2014:58)

هي مهارة الفرد في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجة عن ارادته . (عبد الباقي :59)

هو عملية التخطيط و التنظيم و التوجيه و رقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشئ الصحيح المراد عمله و القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير. (حافظ,2011: 204)

هو الاستفادة من الوقت المتاح و المواهب الشخصية المتوفرة لدينا , لتحقيق الأهداف المهمة التي تسعى إليها في حياتنا , مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل و الحياة الخاصة , وبين حاجات الجسد والروح و العقل .

هو عملية تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله و القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير . (الصيرفي.2009:13)

هو عملية استثمار الزمن بشكل فعال , وهي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و المتابعة و التنسيق و التحفيز و الاتصال وهي ادارة لأندر عنصر متاح للمشروع.(فراح.2008:17)

ويعرف أيضا : فن الاستخدام الرشيد للوقت , وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال , و هي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و التنسيق و التحضير و التوجيه و المتابعة و الاتصال (مجدي .2014:10)

الادارة و ادارة الوقت : تعد ادارة الوقت جزءا من الادارة فهي جميع تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها المدير مع جميع العاملين معه , بغية تحقيق الأهداف المرسومة و المخطط لها فالإدارة هي احدي الجهات المسؤولة عن رسم خطط و تنفيذ البرامج و اعدادها و تنفيذها (فراح.2008:28)

ادارة الوقت :ترتكز بصورة عامة على انجاز الأعمال بشكل منسق و منظم وفعال لتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل و أقل التكاليف . (عسكر .2009:118)

ادارة الوقت عملية لا تنظر للماض أو ترتبط بالحاضر , وانما هي أساسا موجهة الى المستقبل و التنبؤ و الوقوف على مساراته و اتجاهاته و الطرق المختلفة الموصلة للأهداف و حتى نحسن ادارة الوقت في المستقبل علينا أن نقوم بتخطيط ذلك في الحاضر (المكاوي .2013 : 84).

ادارة الوقت هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح و المواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا , مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل و الحياة الخاصة , وبين حاجات الجسد و الروح العقل .(الوليد.2009:63)

تركز على ترتيب الأولويات و تحديد الأهداف القريبة المدى و المتوسطة المدى و البعيدة المدى

(الحريري.:392012-

(40

من خلال ما سبق ذكره من تعريفات لإدارة الوقت يمكن أن نستنتج تعريفا عاما لها فهي تعني الاستغلال الأمثل للوقت من حيث برمجته و تنظيم الأعمال و انجازها في مواعيدها المقررة وفق الخطط المرسومة , و هذا يتطلب

تجنب مسببات ضياع الوقت , و حسن توزيع الواجبات و تحديد الأولويات من المهام و المتطلبات و التخطيط للأعمال المستقبلية لكي لا يضيع الوقت المتاح هدرًا .

5-2-2- خصائص الوقت :

- 1- ان الوقت يتميز بخاصية فريدة عن بقية الموارد , حيث أنه لا يمكن ادخاره باستخدامه في المستقبل
- 2- ان استخدام الوقت هو أحد العناصر الهامة للمقارنة بين الدول المتقدمة و الدول الأقل تقدماً , ففي الدول المتقدمة يتم استخدام الوقت بكفاءة كبيرة بينما نجد أنه لا يتم استغلاله بطريقة مثلى في الدول الأقل تقدماً
- 3- الوقت ذو قيمة عالية فهو من ذهب , ولكن كيف يمكن قياس قيمته , فيمكن قياسه بحجم الإنجازات التي يحققها كل من خلال هذا الوقت سواء في العمل أو في حياته الشخصية
- 4- الوقت موزع بالتساوي على جميع أفراد المجتمع , فكل انسان يملك 24 ساعة في اليوم , 168 ساعة في الأسبوع و 8766 ساعة في السنة
- 5- الوقت لا يحترم أحد فلا يمكن لأحد تغييره أو تحويله بغض النظر عما يرى تحقيقه , انه يسير بنفس السرعة و الوتيرة

6- الوقت سريع الانقضاء فهو يمر مر السحاب و يجري جريان الرياح

(الموسوي .2009:79)

5-2-3- أنواع الوقت :

- 5-2-3-1- النوع الأول: وقت يصعب تنظيمه أو ادارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية , مثل : النوم و الأكل والراحة و العلاقات الأسرية و الاجتماعات المهمة , وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة

5-2-3-2- النوع الثاني: وقت يمكن تنظيمه وادارته

وهو الوقت الذي نخصصه للعمل , وحياتنا الخاصة , وفي هذا النوع بالذات من الوقت يمكن التحدي الكبير الذي يواجهنا, هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت ؟ هل نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل؟

(سويدان 2004: 69)

5-2-4- أهمية إدارة الوقت:

- ان الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري للدول وذلك من خلال معرفة اتجاهات شعبها و تقديره لأهمية الوقت.
- ان الوقت يعتبر أحد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءة و فعالية المديرين.
- ان الوقت من الموارد و الامكانيات النادرة التي يؤدي استخدامها بكفاءة الى الوصول الى الأهداف العامة و الخاصة .
- ان الوقت له تكلفة يمكن حسابها على أساس أجر الدقيقة الواحدة
- ان الوقت لا يمكن تخزينه أو ادخاره
- ان الوقت لا يمكن تعويضه اذا ما فات
- ان من يسيء استخدام وقته يهدر وقت الآخرين أيضا
- ان الوقت شيء محدد لا يمكن أن نزيد فيه , فاليوم لا يحتوي على أكثر من أربعة و عشرين ساعة
- ان الوقت لا ينتظر أحد فإما أن تدعه يمر أو تستخدم كل دقيقة فيه (الصيري.2009. :15'14

5-2-5- أهم الأجهزة التي نحتاجها لإدارة و توفير الوقت :

- الهاتف أو التلفون
- الحاسوب
- الفاكس
- آلة حاسبة
- آلة تصوير الوثائق
- الناسخ الضوئي
- المسجل
- أجهزة عرض المواد السمعية البصرية
- آلة ختم الطوابع
- آلة فتح الرسائل
- آلة طي الرسائل
- آلة لصف الطوابع
- آلة التسجيل و الاملاء
- أجهزة الفرز للوثائق

➤ أجهزة حفظ الملفات و البيانات

(جلدة, حرير. 2007: 120)

5-2-6- العوامل المؤثرة في توزيع و ادارة الوقت :

هناك عدد من العوامل التي تؤثر في تفاوت الناس في نظرتهم و استغلالهم للوقت و تتمثل فيما يلي :

5-2-6-1- العوامل الديمغرافية :

حيث تختلف أولويات توزيع الوقت و أساليب استغلاله وفقا للنوع أو السن أو الحالة الاجتماعية

5-2-6-2- العوامل الثقافية :

كلما زاد المستوى التعليمي للفرد كلما زادت الحساسية للوقت و الحرص على استغلاله و العكس صحيح

5-2-6-3- العوامل الاجتماعية :

بوجه عام كلما زاد حجم الأسرة و الميل لتنمية الروابط الاجتماعية كلما زادت مساحة الوقت المخصص لهذه النوعية من الانشطة و الذي يكون على حساب الوقت المخصص للعمل أو نوعية الجهد المبذول فيه (اسماعيل. 2011. :84)

5-2-7- سلوكيات و معتقدات تؤدي إلى توفير الوقت :

- تحديد الهدف
- احتفظ دائما بقائمة المهام
- التخطيط
- التحضير للغد
- استخدام أدوات تنظيم الوقت
- أنشر ثقافة ادارة الوقت
- لا تكن مثاليا ورتب أغراضك
- الاتصال الفعال (التأكد من الرسالة كما تعنيها)
- لا تتأخر في الوصول لمكان العمل
- التحضير للمهام المتشابهة

- تجميع المهام المتشابهة
- -ارتداء ساعة (راقب الوقت في أي مهمة تقوم بها)
- عدم الاحتفاظ بمهام معقدة (تقسيم المهام الى مهام فرعية)
- لا تحتفظ بالمهام الثقيلة على نفسك (انته منها فوراً)
- حدد لنفسك تاريخاً أو زمناً للانتهاء من أي مهمة
- لا تحمل كلمة شكراً و لا تقدم خدمات لا تجيدها
- تعلم القراءة السريعة
- لا تحتفظ بمهام ناقصة (ذاتية من كل مهمة بداتها)
- تنمية مهارات التفويض
- استغلال وقت السيارة - النقل - السفر

(الوليد.2009. :63-64)

5-2-8- سلوكيات ومعتقدات تؤدي الى ضياع الوقت :

- -لا يوجد لدي وقت للتنظيم
- -المشاريع الكبيرة فقط تحتاج لتنظيم
- -الآخرين لا يسمحون لي بتنظيم الوقت
- -كتابة الأهداف و التخطيط مضبعة للوقت
- -لا أحتاج لكتابة أهدافي أو التخطيط على الوقت فأنا أعرف ماذا على أن أعمل
- -حياتي سلسلة من الأزمات المتتالية كيف أنظم وقتي

(الوليد.2009. :64-66)

5-2-9- المشكلات و المعوقات التي تواجه استخدام إدارة الوقت :

بالرغم من الفوائد المتحققة نتيجة استخدام إدارة الوقت نظراً لكفاءتها في تحقيق الأهداف و مساعدة الإدارة على تخفيض التكاليف و إعطاء المديرين و الأفراد الوقت الكافي لتطوير أنفسهم و العمل على إيجاد حلول للمشكلات الجذرية إلا أن هناك مشكلات و صعوبات تواجه الإدارة و الأفراد تتمثل فيما يلي :

- عدم الانتظام في ساعات العمل الرسمية من قبل بعض الموظفين نظراً لاستخدام معظم الأجهزة الإدارية أدوات رقابية غير فعالة و غير جازمة , إضافة إلى ما يحمله بعض العاملين بعض القيم و اتجاهات سلبية .
- غياب التخطيط الفعال لاستخدام الوقت في معظم الأجهزة الحكومية .

- عدم وجود قناعة قيادية بأهمية الوقت و ادارته .
- عدم كفاءة و فعالية أنظمة الاتصالات الادارية .
- عدم توفر أنظمة معلومات كاملة .
- المركزية الشديدة , و عدم استخدام أسلوب التفويض في الادارة .
- أثر بعض الجوانب الاجتماعية السلبية في معظم دول العالم النامي على مفهوم إدارة الوقت

(اللوذي . 2012: 195)

5-2-10- اهتمام علم الإدارة بإدارة الوقت :

ظل مفهوم إدارة الوقت مفهوما شائعا في البحوث الإدارية الكلاسيكية حيث اعتمد في على مناقشة قدرة المنظمة على تشغيل العامل أكبر قدر ممكن دون ضياع الوقت في الأعمال الثانوية , فمنذ عهد المدرسة الكلاسيكية وتجارب تايلور التي ركزت على الحركة و الوقت في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية و ملاحظته أن هناك ضعف في الإنتاج يأتي نتيجة لسوء استغلال الوقت و كذلك دراسات (GILBRETH) التي أوصت باستئصال الحركات غير الضرورية لدي العمال كما اهتمت المدرسة السلوكية أيضا بالوقت علاوة على اهتمامها بالعنصر الإنساني فقد قام (mayo) بدراساته المشهورة في مصانع هوثورن وتوصل إلى أن ظاهرة تغيب العمال وعدم الانتظام في أوقات الدوام تقلل من الإنتاجية

أما المدارس الإدارية الحديثة فقد أبدت اهتماما خاصا بالوقت اذ أن مدرسة الأساليب الكمية مثلا فقد أفردت من بين موضوعاتها بابا خاصا لإدارة الوقت وهو ما يسمى بنظرية صفوف الانتظار (queuing theory) في حين اعتبرت مدرسة نظرية النظم الوقت أحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا نستطيع السيطرة عليها لأنه متحرك ويسير الى الأمام بشكل منتظم بعد هذا العرض لبعض النظريات في الادارة يظهر جليا ارتباط هذه النظريات بالوقت لأن الادارة ما هي الا تحقيق الهدف , وتحقيق الهدف يحتاج الى وقت , كما ان عناصر الادارة كلها تحتاج الى وقت وبذلك يكون الوقت أحد العناصر المهمة لارتباطه بكل عنصر من عناصر الادارة . (الفضيلة . 2007 : 36-37)

5-2-11- القواعد المساعدة في كيفية ادارة الوقت :

أشار " ماكثري" و "النجستروم" الى مجموعة من المبادئ التي يمكن استخدامها لتوفير وقت المديرين و الاداريين كان من أهمها:

- -زيادة سرعة المراسلات
- -عدم تأجيل اتخاذ القرارات
- -الاقبال من اللجان
- -تخصيص ملفات لمتابعة القرارات
- -التأكد من أن المفوض له القدرة على فهم الصلاحيات المعطاة له
- -ترتيب المواعيد و تحديدها مع السكرتيرة
- -تفويض قراءة المعلومات للمرؤوسين لفهمها و ادراكها
- -تنظيم المؤتمرات
- -استعمال نظام سكرتاريا فعال
- -اعتماد نظام الرسائل و المذكرات القصيرة
- -استعمال سلة المهملات لإتلاف الورق
- -اللجوء الى التدريب
- -تعيين سكرتيرة جديدة
- -تخطيط و تنظيم الوقت

(الفضيلة.2008:46،45)

5-2-11-1- إرشادات تساعدك على دقة التقديرات الزمنية :

تستطيع الارشادات التالية مساعدتك الى تقديرات

- عليك بتجزئة المهام الكبرى الى مهام أصغر الى عناصر أصغر يمكن ادارتها و التحكم فيها
- لا تخلط بين وقت المهمة و الوقت الضائع لها , ومن ثم تحدد وقت المهمة للمهمة ذاتها ثم اليك بعد ذلك بتحديد توقيت واقعي لكل مهمة
- استخدام مهام مماثلة أو مشابهة لما تقوم به كمعايير قياسية أو محددات لتقديراتك
- استفد من خبرات الآخرين السابقة لدعم رأيك و استكمال تقديراتك (برس.2004: 42)

5-3- الدراسات السابقة

5-3-1- الدراسات العربية المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

5-3-1-1- دراسة هيجان: 1992 بعنوان : أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين : الهيئة الملكية للجيل وينبع , وشركة سابك.

وتهدف الدراسة الى التعرف على قيم أولئك الأفراد ذوي النفوذ و هم المديرون في منطمتين سعوديتين , و معرفة مدى تأثير هذه القيم في أبعاد الثقافة بمنظماهم , و قد اشتملت عينة الدراسة على (62) مديرا و مشرفا الى جانب بعض الموظفين الذين تم اختيارهم عشوائيا من أجل المقابلة , و قد استخدم الباحث ما يسمى بالأسلوب المهجن الذي يجمع بين المنهجين : الكيفي و الكمي

و قد أظهرت نتائج الدراسة من خلال المنهجين ما يلي :

أن قيم مديري الادارة العليا بالذات تمثل عاملا رئيسا في تشكيل ثقافة منطماهم , و أن قيم هؤلاء المديرين سواء تلك التي يمثلونها في أقوالهم أو ما يسمونها في أعمالهم تمثل شواهد أساسية على مدى تأثيرهم في ثقافة المنظمات التي يديرونها , حيث انهم يمثلون العامل الرئيس و راء نجاح منطماهم , خاصة فيما يتعلق بالاهتمام بالأداء الجيد و تحسين مستوي أداء الأفراد .

أ- قيم النفوذ

ب- الاهتمام بالجوانب الانسانية في العمل

ج- أن قيم المديرين لها أثر كبير في عملية اتخاذ القرارات حيث يوجد نوعان من القرارات , منها القرارات الروتينية و القرارات الاستراتيجية (الليثي. 2008: 45)

5-3-1-2- دراسة حسين القحطاني: 1999 دراسة عن أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء موظفي جمارك مطار الملك عبد العزيز بجدة

استخدم الباحث المنهج الوصفي و أداة الاستبانة لجمع المعلومات و بلغ عدد العينة (150) فردا

هدفت الدراسة الى التالي :

1- التعرف على القيم التنظيمية الشائعة لدى موظفي جمارك الملك عبد العزيز في ما يتعلق بالممارسات الادارية (الفعالية . التحفيز , الكفاءة , العدالة الوظيفية , تفويض السلطة , طبيعة اتخاذ القرارات , الاستقرار الوظيفي)

2 - معرفة مدى و طبيعة العلاقة بين عاملي الثقافة التنظيمية الشائعة و كفاءة أداء العاملين لجمارك الملك عبد العزيز بجدة

و توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

3- أن هناك مجموعة قيم تنظيمية شائعة فيما يتعلق بالممارسات الادارية الأساسية لجمارك المطار الملك عبد العزيز بجدة

4- يشارك الموظفون الادارة في عملية اتخاذ القرارات

5- الحوافز المادية و العدالة الوظيفية و عدم التطبيقية شائعة بين موظفي الجمارك بالمطار (الشلوي.2005: 81)

5-3-1-3-5 دراسة السواط و العتيبي 1999: البعد الوقي لثقافة التنظيم

هدفت الدراسة إلى اكتشاف الطريقة التي يتعامل بها منسوبي جامعة الملك عبد العزيز مع أوقات العمل المتاحة لهم , و قياس اتجاهاتهم نحو أهمية بعض الضوابط الزمنية و إلى أي مدى يتم الالتزام بها و العمل بموجبها و أظهرت نتائج الدراسة :

1- وجود أسباب خارجة عن ادارة الفرد تؤثر على التزامه بالوقت المحدد في الجدولة الزمنية في انجاز المهام و التي تعتمد على تحديد بداية و نهاية لكل نشاط تنظيمي , و كيفية تتابع هذه الأنشطة

2- ان طلب انهاء العمل في وقت محدد قد يفسر من بعض المنسويين على أنه نمط من التضيق و الالحاح غير المرغوب فيه

3- اخفاق منسوبي الوحدات الادارية في وضع تصورات و خطط مستقبلية فعالة بسبب زيادة الأعباء الوظيفية و عدم توفر الوقت الكافي و ندرة المعلومات و مركزية السلطة و الخوف من المسؤولية و جمود الأنظمة التي تكبل الموظف و تعرضه لعدة مقاطعات أثناء عمله

4- التنفيذ الفعلي للأعمال يستغرق وقت أطول مما هو محدد بالخطة لإنجازه بسبب عدم تحديد وقت معين لكل نشاط ضمن الأدوار التي يقوم بها الفرد و عدم تحديد الأولويات و الأهمية لكل نشاط و الوقت الذي يجب أن يخصص له .

5-صعوبة تحكم القادة بأوقاتهم لانشغالهم بالأعمال الروتينية و اتجاه الإداريين لاستشارة رؤسائهم في الرأي بدافع الخوف من اللوم والمسؤولية و خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات :

1- ربط مفهوم ندرة الوقت بندرة الموارد المتاحة لصعوبة احلاله أو تبديله أو وقفه

2- تنمية مهارات الاتزان في استخدام الوقت عبر أداء العمل بسرعة و باقل تكلفة

3-تكامل و تنسيق الوحدات التنظيمية و المستويات الادارية للحد من ظاهرة هدر الوقت

4- الاستفادة الجادة من التقنية المتاحة في مجال توفير الوقت

5- التوزيع الفعال و الموضوعي للوقت لأداء المهام على المستوى الفردي و الجماعي

(العاجز . 2011 . :77-78)

5-3-1-4- دراسة العوفي 2005: الثقافة لتنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمية دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض

هدفت الدراسة للتعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي و الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية , و الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة الذي يقوم على جمع البيانات من خلال الاستبيان و من ثم تحليل النتائج و تحليل الظاهرة و تفسيرها .

توصلت الدراسة الى :

1-جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة و التحقيق بصورة متوسطة كما تميل العينة الى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي , كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة و قوية بين الثقافة و القيم المكونة لها و بين الالتزام التنظيمي كما تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الخصائص الشخصية و الثقافة التنظيمية

كما لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية ب بين الخصائص الشخصية و مستوى الالتزام الوظيفي)

شبير.2007:70)

5-3-1-5- دراسة الزعبي 2007: أثر الالتزام بالقيم الثقافية و التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك

هدفت الدراسة الى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية و العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في المحافظة .

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1-مستوي التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي كما جاء مستوى التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة و أن مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين قد جاء بدرجة متوسطة

و بينت الدراسة أن هناك أثر دال احصائيا للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية و أوضحت الدراسة أن هناك أثر دال احصائيا عند مستوى الدلالة للالتزام بأبعاد القيم الثقافية التنظيمية (قيم التعاون , العدالة , قيم الانتماء , المشاركة في اتخاذ القرارات) على مستوى الأداء الوظيفي . و بينت ان هناك أثر دال احصائي عند مستوى الدلالة للالتزام لقيم العدالة التنظيمية خلصت الدراسة الى ضرورة اعادة النظر في نظام الرواتب و الأجور و تشجيع العاملين على ابداء آرائهم و اقتراحاتهم و أن تؤخذ آراؤهم الشخصية بعين الاعتبار ثم تعزيز مبدأ الثقافة . (عكاشة.2008:57)

5-3-1-6- دراسة أحمد النعيمي 1998 : عن أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة و أداة الاستبانة لجمع المعلومات , و بلغت عينة الدراسة " ضابطا في الشرطة و حرس الحدود و الجوازات و الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية.

هدفت الدراسة الى:

الوقوف على مستوى ادراك الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية.
التعرف على مستوى فعالية العملية التدريبية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية
كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية العملية التدريبية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية .

تحديد مدى اختلاف تلك العلاقة باختلاف متغيرات الدراسة (المستوى التعليمي , المنظمة الرتبة العسكرية الخبرة)

توصلت الدراسة للنتائج التالية :

ان ضباط الأجهزة الامنية بالمنطقة الشرقية يدركون قيم القوة و فرق العمل و النظام بدرجة عالية جدا , و يدركون قيم الصفوة و المكافاة و الفعالية و العدالة بدرجة عالية .
ان تحديد الاحتياجات التدريبية لكل من الموظف و المنظمة يتم بفعالية عالية في الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية في حين يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالوظيفة بدرجة عالية.
ان تخطيط برامج التدريب و تقييم عملية التدريب بالأجهزة الأمنية يتم بفعالية عالية.
توجد علاقة موجبة دالة احصائيا بين ادراك قيم الثقافة التنظيمية و فعالية عملية التدريب بالأجهزة الأمنية بالمنطقة.
توجد علاقة موجبة دالة احصائيا بين قيم الثقافة التنظيمية و فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية . (الشلوي.2005: 89)

5-3-1-7- دراسة العاجز إيهاب فاروق مصباح 2011 بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية .

دراسة تطبيقية علي وزارة التربية و التعليم العالي بمحافظات غزة, رسالة ماجستير في ادارة الأعمال , الجامعة الاسلامية , كلية التجارة فلسطين.

هدفت الدراسة الي:

التعرف علي واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية و التعليم العالي
التعرف على مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في وزارة التربية و التعليم العالي بمحافظات غزة.
التعريف بدور الثقافة التنظيمية و أهميتها في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية
تعزير الثقافة التنظيمية التي ستسهم في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية في وزارة التربية و التعليم العالي بمحافظات غزة.

نتائج الدراسة :

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية , المعتقدات التنظيمية , الأعراف التنظيمية , التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية في وزارة التربية و التعليم العالي بمحافظات غزة و كانت هذه العلاقة طردية .

لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع الي رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الالكتروني .
لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء و نشر العمل الالكتروني بالوزارة.
لا يتم اعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم و اليات العمل بالبرنامج الالكتروني الذي سيقدمونه.
(خيضر.2013.

(15:

5-3-1-8- دراسة الدويلة فهد اليوسف 2007 بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية علي أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية .

رسالة ماجستير في ادارة الأعمال , جامعة عمان العربية , كلية الدراسات الادارية , الأردن.

هدفت الدراسة الي:

التعرف علي أثر ثقافة المنظمة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية .
التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة و أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية تعزي الى " العمر , الخبرة العلمية , المؤهل العلمي , الجنس , متوسط الدخل الشهري للموظف " وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية .

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لكل من ثقافة (القوة , المهمة , الدور , الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

توجد فروق ذات دلالة احصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة وأداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية تعزي الى (العمر , الخبرة العلمية , المؤهل العلمي , الجنس , متوسط الدخل الشهري) للموظف.(خيضر.2013: 18)

5-3-2-الدراسات الأجنبية المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

2004 5-3-2-1-دراسة lok&Grawford

theeffect of organizational culture and leadrship style on job satisfationcommitment

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لدي عينة من المدراء من هونغ كونغ و أستراليا , وقد بلغ حجم العينة 317مديرا 129 من هونغ كونغ, 118من أستراليا من العاملين في مجال الاتصالات و البنوك .

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الدولتين وأظهرت أيضا الدراسة أن ثقافة الانجاز و التعاطف الانساني هي السائدة الأسترالية وأن الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونغ كونغ التي غلب عليها ثقافة النظم و الأدوار , كما أن الثقافة التنظيمية و النمط القيادي لهما أثار ايجابية على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.(عكاشة.2008:70)

5-3-2-2-دراسة 2004Lee &yu

قام الباحث بهذه الدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية و الاداء التنظيمي

Corpoate culture and organisation performance

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة و التأمين و الصحة " المشافي" وقد بلغ حجم العينة "72" شركة.

وأظهرت الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيرا على الأداء التنظيمي كما أظهرت الدراسة أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الانساني و ثقافة شركات التأمين هي ثقافة الانجاز , وثقافة الصحة "المشافي" هي ثقافة النظم و الأدوار .(عكاشة.2008.ص70)

5-3-2-3-دراسة Au mable -cشان او مابل

دراسته عام 1993 حول تجربة مجموعة من الشركات سيبدو في دمج الثقافة التنظيمية و التدريب , بهدف الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بالتدريب في احدي الشركات اليابانية التي امتد نشاطها الى هونغ كونغ وتوصلت الدراسة الى أن الثقافة التنظيمية تتضمن نظام القديم المشتركة و الافتراضات و الاعتقادات و المعايير

التي تصهر أفراد المنظمة في بوتقة واحدة , وأن نجاح البرنامج التدريبي يتوقف على الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من أهمية قصوي كأحد العوامل الأساسية في نجاح المنظمات .(العوفي,2005:48)

2000 ERICKSON دراسة 4-2-3-5

جاءت هذه الدراسة بعنوان : ثقافة المنظمة : المفتاح الى الانجاز الأمن

Corporate culture : the key to safety performance

اهتمت هذه الدراسة بتغيير الادارة القديمة و الادارة المتسلطة . حيث احتل مكانها ادارة ذات رؤية واضحة خلاقة و مسؤولة , اهتمت بدراسة ثقافة المنظمة كونها المفتاح الرئيسي للأداء المتميز . و هذا يعد تغييرا في فلسفة الادارة سيمكن المنظمات من الاستجابة السريعة لأي تغيير حتي تستطيع المنافسة . و هذا التغيير جاء استجابة لعدة أسباب منها : المنافسة العالمية , تطور التكنولوجيا , زيادة و غزارة الانتاج , كثرة التعقيدات الحالية , جاءت الادارات الجديدة بفكر جديد يدعو الى زيادة الانتاجية عن طريق التركيز على عوامل الأمان في المنظمة . حيث أن توفر الأمان ينعكس ايجابا على سلوك الموظفين و يعزز من درجة رضاهم , و هذا الأمر ينعكس يرجع الى ثقافة المنظمة التي تشمل على مجموعة من القيم و المعتقدات , أجريت هذه الدراسة على 200 شركة صناعية في كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية و من النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة أن الشركات الأقل خسائر في معدلات الوقت و الاصابات , هي الشركات التي تتمتع بمقدار كبير من مشاركة الموظفين في القرارات و الأمور الهامة .

و أبرزت الدراسة عامل تشجيع الموظفين على الابداعات , و ابداء الرأي و فتح قنوات التغذية العكسية , و قد اعتمدت الدراسة على بعض المتغيرات المستقلة مثل الهيكل التنظيمي أهمية الأمن التنظيمي , المساواة و تخصيص الموارد , السلوك الإداري , مشاركة الموظفين , و بناء على ذلك فقد خلصت الدراسة الى وجود نوعين من المنظمات , الأولى ذات أداء أمن مرتفع و الثانية ذات أداء أمن منخفض . (الوقفي :9).

3-3-5- الدراسات العربية المتعلقة بإدارة الوقت :

1-3-3-5 ملائكة 1992 دراسة بعنوان: ادارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية

هدفت للتعرف على مدى أهمية وقيمة الوقت و الأسباب و المؤثرات فيه , و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات , و قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة من بعض المديرين السعوديين و الغربيين في مؤسسة حكومية مختلفة و بخاصة في مدينة جدة.

و خلصت الدراسة للنتائج التالية:

تأكيد 88 بالمئة من السعوديين , و 100 بالمئة من المديرين الغربيين على أهمية الوقت و ضرورة استخدامه بشكل فعال و منتج.

ان أهم أسباب عدم ادارة الوقت و استخدامه كما ينبغي هي : الزيارات المفاجئة و اتباع سياسة الباب المفتوح و عقد الاجتماعات من دون ضرورة ملحة و بدون تنظيم , اضافة الى جلسات التسلية , و أساليب بعض المديرين غير الفاعلة كعدم التفويض و كذلك نقص الكفاءة الادارية و التفاوت والاختلاف بين العاملين في المستويات المتعددة و في المستوى الواحد أيضا من ناحية المؤهلات التعليمية و الخبرات.(الفضيلة . 2007: 62)

5-3-2- دراسة عامر الكبيسي 1989 بعنوان: الهدر في الوقت الرسمي للموظفين .

دراسة ميدانية في الدوائر الخدمية العراقية و أسفرت الدراسة عن وجود وقت رسمي غير قليل يهدر في غير ما يخص له , و عمل على اكتشاف العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية و صور قضاء ساعات الفراغ اليومي , وبينها وبين عدد ساعات وقت الفراغ لدى الموظف.

5-3-3- دراسة عنتر 2009: بعنوان فعالية ادارة الوقت لدي كلية المعلمين بجائل بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالتحصيل الدراسي .

هدفت الدراسة للتعرف على ادارة الوقت لدى طلاب كليات المعلمين بعائل بالمملكة العربية السعودية و مدي علاقتها بالتحصيل الدراسي , و تكونت عينة الدراسة و التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من طلاب كليات المعلمين بجائل بالمملكة العربية السعودية من "82" طالبا و شملت جميع المستويات.

وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

أن طلاب عينه الدراسة يدبرون بعض وقتهم بكفاءة في بعض الأحيان و يحتاجون مع ذلك الى أن يكونوا أكثر تمسكا و حرصا على تطبيق بعض استراتيجيات توفير الوقت.

أن هناك علاقة ارتباط بين ادارة الوقت و بين التحصيل الدراسي فكلما ارتفعت فعالية ادارة الوقت ارتفع معها التحصيل الدراسي .

أن هناك تفاوت بين الأقسام في كيفية ادارة الوقت , حيث احتل طلاب قسم العلوم المرتبة الثالثة في كيفية ادارة وقتهم في حين حصل طلاب هذا القسم على المرتبة الأولى في اختبار التحصيل الدراسي بينما حصل طلاب قسم الدراسات القرآنية على المرتبة الأولى في ادارة الوقت بينما حصلوا على المرتبة الأخيرة في اختبار التحصيل الدراسي في حين حصل طلاب قسم اللغة الانجليزية المرتبة الثانية في ادارة الوقت و على نفس الترتيب في اختبار التحصيل الدراسة ..(الرشيد.2003: 59)

5-3-4- دراسة السواط و العتيبي 1999: البعد الوقي لثقافة التنظيم

هدفت الدراسة الى اكتشاف الطريقة التي يتعامل بها منسوبي جامعة الملك عبد العزيز مع أوقات العمل المتاحة لهم , و قياس اتجاهاتهم نحو أهمية بعض الضوابط الزمنية و الى أى مدى يتم الالتزام بها و العمل بموجبها وأظهرت نتائج الدراسة :

- 1- وجود أسباب خارجة عن ادارة الفرد تؤثر على التزامه بالوقت المحدد في الجدولة الزمنية في انجاز المهام و التي تعتمد على تحديد بداية و نهاية لكل نشاط تنظيمي , و كيفية تتابع هذه الأنشطة
- 2- ان طلب انهاء العمل في وقت محدد قد يفسر من بعض المنسوبين على أنه نمط من التضيق و الالحاح غير المرغوب فيه
- 3- اخفاق منسوبي الوحدات الادارية في وضع تصورات و خطط مستقبلية فعالة بسبب زيادة الأعباء الوظيفية و عدم توفر الوقت الكافي و ندرة المعلومات و مركزية السلطة و الخوف من المسؤولية و جمود الأنظمة التي تكبل الموظف و تعرضه لعدة مقاطعات أثناء عمله
- 4- التنفيذ الفعلي للأعمال يستغرق وقت أطول مما هو محدد بالخطة لإنجازه بسبب عدم تحديد وقت معين لكل نشاط ضمن الأدوار التي يقوم بها الفرد و عدم تحديد الأولويات و الأهمية لكل نشاط و الوقت الذي يجب أن يخصص له .
- 5- صعوبة تحكم القادة بأوقاتهم لانشغالهم بالأعمال الروتينية و اتجاه الإداريين لاستشارة رؤسائهم في الرأي بدافع الخوف من اللوم والمسؤولية و خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات :

- 1- ربط مفهوم ندرة الوقت بندرة الموارد المتاحة لصعوبة احلاله أو تبديله أو وقفه
- 2- تنمية مهارات الاتزان في استخدام الوقت عبر أداء العمل بسرعة و باقل تكلفة
- 3- تكامل و تنسيق الوحدات التنظيمية و المستويات الادارية للحد من ظاهرة هدر الوقت

- 4- الاستفادة الجادة من التقنية المتاحة في مجال توفير الوقت
5- التوزيع الفعال و الموضوعي للوقت لأداء المهام على المستوى الفردي و الجماعي
(العاجز . 2011 . : 77-78)

5-3-4- الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة الوقت:

5-3-4-1- 1980J.humble

دراسة على (900) مدير من مديري تسعة دول هي الولايات المتحدة الأمريكية , النمسا , بلجيكا , هولندا , ايطاليا , الأرجنتين , بريطانيا (بهدف التعرف على القضايا التي يصرف المديرين وقتهم فيها و أشارت النتائج أن معظم الوقت يصرف على المكالمات الهاتفية , الاجتماعات الطويلة و غير الضرورية , الزيارات الغير متوقعة , تركيز السلطة وعدم التفويض , الأزمات الطارئة (فراج.2008.ص35) :

5-3-4-2- 2002 About the time yager دراسة

بعنوان حول الوقت -بعنوان حول الوقت

تهدف الى تشجيع المديرين لإدارة أوقاتهم بحكمة لكي يستجيبوا لطلبات الزبائن وأوضح الدراسة الى أن الطريقة المثلى التي من خلالها يستطيع مدير الوقت الناجح أن يصنع قرارا فعالا هي القيام بترتيب الأعمال حسب أولوياتها و ضرورة وضع مواعيد محددة لإنجاز أي مهمة وضرورة الأخذ بعين الاعتبار أن الوقت مساو للمال .

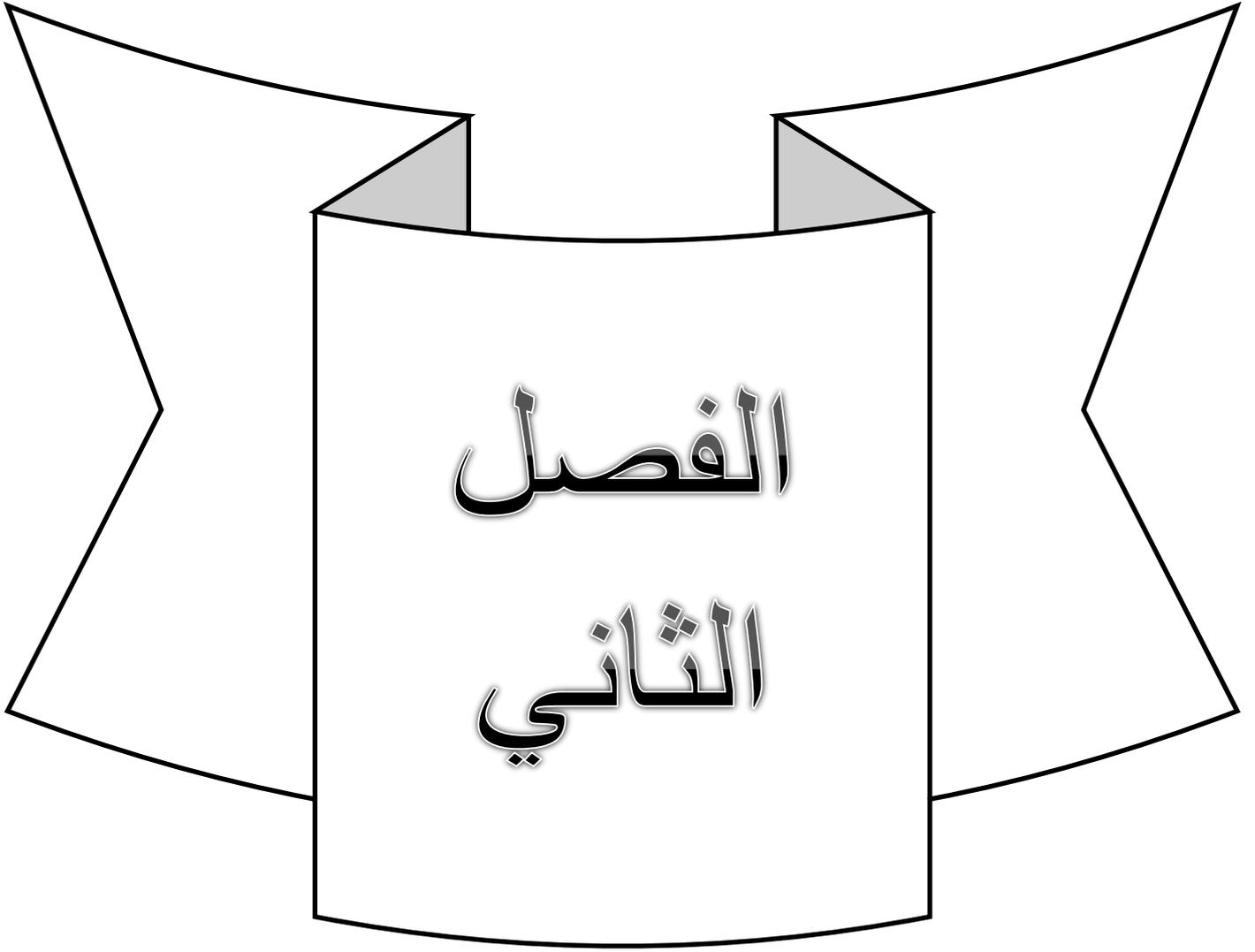
(ملحم.2010.ص16)

5-3-4-3- 2008fitsimmons دراسة

أجرى الباحث دراسة بعنوان " ادارة الوقت " وضع الأهداف كأداة تخطيطية وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على نوعية القيادة لإدارة الوقت الجيد كمساندة لمعايير أداء القيادة وفي بداية هذه الدراسة أشار الباحث الى وضع الأهداف الملائمة كأداة قوية لإدارة الوقت و تخطيطه , وقد قدمت هذه الدراسة التخطيط كعنصر أساسي لإدارة الوقت الجيد , و من ثم تحديد كيفية وضع الأهداف في عملية التخطيط , وهذا بدوره يغطي وضع أهداف العمل وأهداف المرؤوسين (العاملين).

توصلت هذه الدراسة الى أن وضع الأهداف الوظيفية (المهنية) يمكن استخدامها بفعالية كأداة تخطيط للوقت من أجل المساعدة في تحقيق أهداف الوحدات الإدارية و أهداف المنظمة و تخطيطها أو الهدف من استخدام هذا الأسلوب (تخطيط إدارة الوقت) هو أن الموظفين يستطيعون تحقيق أهداف العمل بكفاءة و فعالية

أكثر.(ملحم.2010.ص16)



الفصل

الثاني

الاجراءات المنهجية

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية
- 1-2- مجالات الدراسة الاستطلاعية
- 1-3- عينة الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المستخدم في الدراسة
- 3- خطوات بناء و سائل القياس
- 4- الاستطلاع الميداني
- 5- تصميم أدوات الدراسة
- 6- الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة
- 7- الدراسة الأساسية
- 7-1- مجالات الدراسة الأساسية
- 7-2- عينة الدراسة الأساسية
- 7-3- أدوات الدراسة الأساسية
- 8- الأساليب الاحصائية المعتمدة في الدراسة

نتعرض في هذا الفصل إلى كل من الدراسة الاستطلاعية و الأساسية من حيث المنهج , الهدف , طبيعة مجتمع الدراسة , و بالتحديد مكان و زمان الدراسة , و أدواتها بالإضافة إلى وسائل جمع البيانات التي يتم استخدامها للتأكد من الخصائص السيكومترية لوسائل القياس.

1- الدراسة الاستطلاعية.

تعد الدراسة الاستطلاعية أساس كل بحث علمي ، فينبغي على الباحث التطرق إليها للتوصل إلى نظرة مستقبلية عن موضوع بحثه؛ لذا اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة وملاحظات أولية كدراسة استطلاعية في المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية - ابن رشد - تيارت- تم بفضلها جمع المعلومات للتأكد من أن الموضوع قابل للدراسة في هذه المؤسسة.

1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية :

هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى توفير معلومات كافية عن موضوع الدراسة.

- تحديد العينة من حيث مكان إجراء الدراسة .
- التأكد من صلاحية و مطابقة أدوات القياس لطبيعة الموضوع.
- التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس .
- التأكد من مدى أهمية الموضوع .

1-2- مجالات الدراسة الاستطلاعية :

1-2-1- المجال المكاني: انحصرت الدراسة الميدانية على عينة من موظفي المعهد الوطني لتكوين موظفي

قطاع التربية الوطنية - ابن رشد - تيارت، المتواجد بوسط مدينة تيارت

انشأ سنة 1972 و تحت وصاية مديريةية التكوين بوزارة التربية الوطنية ، تكمن مهمته الأساسية في تقديم

التكوين بمختلف أنواعه لموظفي هذا القطاع بمختلف رتبهم ومناصبهم تبعاً للمرسوم التنفيذي 04-343

المؤرخ في 04-11-2004 من القانون الأساسي للمعاهد انظر الملحق رقم (05. 06) .

1-2-2- المجال الزماني: تم الاتصال بمسئول المعهد من اجل إجراء الدراسة الاستطلاعية، وبعد اخذ الموافقة

منة، قمنا بالتعرف عن قرب على مختلف مصالح وأقسام المعهد وسير العمل به، و إجراء العديد من المقابلات

مع مختلف مسؤوليه، كما انه تم في هذه المرحلة جمع كل المعلومات الخاصة بالدراسة بحيث انه تم الشروع في الدراسة الاستطلاعية

ابتداء من تاريخ 05-01-2016 الى 14-01-2016. بمعنى أن الوقت المستغرق للدراسة الاستطلاعية كان حوالي عشرة أيام.

1-2-3- المجال البشري: يضم المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية-ابن رشد- تيارت 103 موظف، موزعين على الرتب التالية: الأساتذة يبلغ عددهم 33 أستاذ، الإداريين يبلغ عددهم 37 إداري، العمال يبلغ عددهم 33 عامل.

1-3- عينة الدراسة الاستطلاعية.

لقد تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية على عينة عشوائية تمثل أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من موظفي المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية ابن رشد- تيارت.

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية ثلاثون (30) موظف أي بنسبة 29.12%

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يمثل عينة الدراسة الاستطلاعية

عينة الدراسة الاستطلاعية		العدد الاجمالي		الرتبة
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
19.41%	20	35.92%	37	اداريين
0.97%	01	32.03%	33	أساتذة
8.73%	09	32.03%	33	عمال
29.12%	30	100%	103	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (01) نلاحظ أن عدد العينة الاستطلاعية قدر بـ 30 موظف وهذا بنسبة 29.12%، حيث قدرت نسبة الإداريين بـ 19.41% أي ما يعادل 20 إداري، و قدرت نسبة الأساتذة بـ 0.97% وهذا ما يعادل أستاذ واحد بحيث يمكن الإشارة إلى انه تم الحصول على نسبة قليلة

تمثل فئة الأساتذة نظرا لخضوعهم لتربص ميداني خارج المعهد في فترة قيامنا بالدراسة الاستطلاعية، وقدرت نسبة العمال بـ 8.73% أي ما يعادل 9 عمال .

2- المنهج المستخدم في الدراسة.

ان اي دراسة علمية تتطلب إتباع منهج علمي الذي يعتبر أسلوبا فنيا في تقصي الحقائق و تبيانها ، بحيث يحتوي على عناصر لتشويق و تحفيز الباحث على البحث و يمكن القارئ من التعرف على أسرارهِ.

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي الذي يعتبر أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية و دقيقة عن الظاهرة ، او موضوع محدد، من خلال فترات زمنية معلومة، وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية.

3- خطوات بناء وسائل القياس

3-1- التراث النظري:

في بداية تصميمنا لأداة القياس المتعلقة بالثقافة التنظيمية و إدارة الوقت ، قمنا بالاعتماد على مجموعة من المذكرات بعنوان (علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء)، بحيث اقتبسنا منها بعض المعلومات و الأفكار و تم تعديلها حسب ما يتناسب مع الموضوع المدروس .

في الاستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية تم أخذ الأفكار من العبارات التالية : (تتوفر قواعد واضحة وصحيحة في العمل، يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين المؤسسة ، أري أن أغلب الموظفين في المعهد يمكن الوثوق بهم)، فقد تم أخذ الأفكار الخاصة بهذه العبارات من الجزء الخاص بالمتغير المستقل الأول و هو الثقافة التنظيمية من الاستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية و الأداء .

في حين أن عبارة (تتم مراعاة آراء الأفراد عند اتخاذ القرار و عبارة أشرك زملائي في اتخاذ القرارات متعلقة بأعمالنا ، تسمح لي المشاركة في اتخاذ القرارات بزيادة حالات الإبداع الموجودة لدي) أخذت من الجزء الخاص بالمتغير المستقل الثاني وهو المشاركة في اتخاذ القرار ، و تجدر الإشارة الى أن العبارات المذكورة خاصة بالاستبيان المعد من طرف الطالبة صديقي أمينة حول موضوع الثقافة التنظيمية و الأداء بهدف إنجاز بحث علمي للحصول على درجة الماستر في علوم التسيير في جامعة قاصدي مرباح بور قلة لسنة 2013.

أما العبارات الخاصة ببعء الالتزام و التي مفادها (أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه المنظمة ، لدي استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة الهيئة على النجاح)، تم الاعتماد على أفكار هذه العبارات الخاصة بالاستبيان المعد من طرف أسعد أحمد محمد عكاشة حول موضوع أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال في إحدى الجامعات الفلسطينية لسنة 2008 .

كما تم الاعتماد على أخذ لمعلومات و الأفكار من خلال مطالعتنا لبعض الكتب (كتاب أسس إدارة الوقت و موارده للكاتب مجدى ابراهيم محمد و كتاب إدارة الوقت لـ عاطف عبد الله المكاوي)

4- الاستطلاع الميداني

4-1-الملاحظة : من خلال الزيارات المتعددة التي قمنا بها للمعهد لا حطنا أن أغلب الموظفين يحترمون ساعات العمل الرسمية و بالخصوص الأساتذة ، وفيما يخص فئة العمال فالمهام مقسمة بينهم بالتساوي نظرا للوقت الممنوح لهم، كما لاحظنا أنه توجد مضيعات متعددة للوقت و من بينها استعمال الهاتف النقال خلال الدوام الرسمي للعمل و زيادة وقت اضافي عن الوقت المحدد للراحة ، كما لاحظنا أن معظمهم ملتزمين بقواعد وقوانين المعهد و يشاركون في اتخاذ قرارات تخص عملهم .

ساعدت الملاحظة على تكوين تصور حول الوقائع و الظروف المحيطة بالموظفين في المعهد ، وذلك بملاحظة سلوكهم و ردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني ، إضافة إلى أن المقابلة و الملاحظة التي قمنا بها استخلصنا منها محاور هذا البحث والتي تمثلت في : الالتزام ، الأنظمة ، المشاركة في اتخاذ القرار.

4-2-المقابلة:

تم إجراء مقابلة مباشرة مع نائب مدير المعهد للحصول على معلومات حول تاريخ المؤسسة و طبيعة العمل بها و الهيكل التنظيمي، و كذلك قمنا بإجرائها على مختلف موظفي هذا المعهد من أجل معرفة مدى التزامهم بالوقت المحدد للعمل و أيضا التعرف على جدولة الوقت اليومي و كيفية توزيع مهام و نشاطات العمل بين الموظفين حسب الوقت الممنوح لهم هذا من جهة ، و من جهة أخرى طرحنا مجموعة من الأسئلة تتعلق بالثقافة التنظيمية للمؤسسة استخدمت المقابلة تدعيما للاستبيان في جمع المعلومات و البيانات اللازمة لموضوع الدراسة

اضافة الى مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين في المعهد و الموظفين وهذا لمعرفة الظروف التي يعملون فيها كالظروف التنظيمية السائدة في المعهد و الصعوبات التي تواجه العمال أثناء العمل .

5- تصميم أدوات القياس.

الاستبيان:

استعنا بالاستبيان الذي صمم خصيصا لهذه الدراسة و ذلك بعد الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، في هذه الدراسة اعتمدنا على هذه الأداة لقياس العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية و إدارة الوقت .

قسم الاستبيان إلى :

***البيانات الشخصية:** وتتكون من خمس فقرات (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية).

***استبيان خاص بالثقافة التنظيمية :** يحتوي على 28، فقرة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد وهذا ما يوضحه الجدول

التالي :

جدول رقم (02) يمثل فقرات أبعاد الثقافة التنظيمية :

البيد	رقم العبارة	الاتجاه	العبارات
الالتزام	01	موجب	ينتابني شعور ايجابي اذا أحدث عملي مساهمة ملموسة في تطوير المعهد
	02	سالب	لدي رغبة في مغادرة المعهد
	03	موجب	أنصح أصدقائي بالعمل في هذا المعهد
	04	موجب	لا أفكر في مغادرة هذا المعهد حتى وان أتيحت لي فرصة العمل في مؤسسة أخرى
	05	موجب	أبذل كل مجهوداتي لخدمة هذا المعهد
	06	موجب	أشعر بالفخر و الاعتزاز عندما أسمع الآخرين يتحدثون عن المعهد
	07	موجب	هناك ثقة متبادلة بين الموظفين في هذا المعهد
	08	موجب	لدي ثقة كبيرة بأن قدراتي تدفعني للمثابرة في العمل
	09	موجب	ألتزم بمواعيد الدوام الرسمي
	10	موجب	ألتزم بعامل الوقت لإنجاز المهام و الواجبات في الفترة الزمنية المحددة
	11	موجب	أزود الادارة بالمعلومات الصحيحة عن العمل الذي أقوم به
	12	موجب	يسعي المعهد لإحداث تغييرات من أجل كسب الوقت
الأنظمة	13	موجب	الأنظمة السائدة في المعهد تضمن الحقوق الوظيفية للموظفين
	14	موجب	تنجز البرامج طبقا للأنظمة المعمول بها في المعهد
	15	موجب	ألتزم بالأنظمة المنصوص عليها في المعهد
	16	موجب	ان الأنظمة المعمول بها في المعهد تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة
	17	موجب	لدي دراية بطبيعة الأنظمة المعمول بها داخل المعهد
	18	موجب	الانظمة المعتمدة داخل المعهد تشكل حافزا بالنسبة لي
	19	موجب	توجد مراجعة للأنظمة المعتمدة داخل المعهد في ظل التطورات الجديدة
	20	موجب	تتوفر قواعد واضحة في العمل
	21	موجب	ألتزم بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم المعهد
	22	موجب	أشارك زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
المشاركة			

23	موجب	تتسم مراعاة آرائي عند اتخاذ القرار	في اتخاذ القرار
24	موجب	عند مشاركتي في اتخاذ القرار تزداد حالات الابداع الموجودة لدي	
25	موجب	أمتلك فرصة المشاركة في اتخاذ القرار داخل المعهد	
26	موجب	أحافظ على علاقات عمل طيبة	
27	موجب	لدي قناعة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ قرارات تخص المعهد	
28	موجب	يشركني المدير في عملية اتخاذ القرار	

يتبين من خلال الجدول رقم (02) أن معظم العبارات ذات اتجاه موجب ، في حين أن العبارة رقم (2) الخاصة
ببعد الالتزام فهي ذات اتجاه سالب .

*استبيان خاص بإدارة الوقت يتكون من 20 فقرة وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (03) يوضح الفقرات الخاصة بإدارة الوقت .

العبارات	اتجاه العبارة	رقم العبارة
أشعر اني دائما متأخر عن تأدية مهامي	سالب	01
أعمل بجدول يومي يسمح لي بتنفيذ أعمالي في الوقت المناسب	موجب	02
تتراكم علي الأعمال نظرا لعدم تنظيم الوقت	سالب	03
لدي الوقت الكافي لتنفيذ الأعمال	موجب	04
عدم تحكمي في الوقت يزيد من كثرة مهامي	سالب	05
مهامي تتطلب مني البقاء في عملي لوقت متأخر	موجب	06
وضوح مهامي يسمح لي بتنفيذها حسب الأولويات	موجب	07
الحفاظ على تأدية الأعمال في مواعيدها يخلق لدى نوعا من القلق	سالب	08
لدي القدرة على التحكم بالوقت عندما أواجه صعوبات مع الرؤوسين	موجب	09
أقوم بتسجيل المهام ذات الأهمية على قصاصات من ورق	موجب	10
لدي القدرة على التحكم بالوقت عندما أضطرب	موجب	11
أجد الوقت الكافي الذي يمكنني من التركيز في عملي	موجب	12
أقوم بإدارة وقي بفاعلية	موجب	13
أستطيع أن أدارك الوقت الضائع بسبب المقاطعات في عملي	موجب	14
أشعر بالإحباط عندما لا أنهي عملي في الوقت المناسب	موجب	15
أفضل إنجاز العمل في حينه	موجب	16
لا أأجل الأعمال لوقت لاحق	موجب	17
أقوم برسم خريطة لاستثمار الوقت في عملي	موجب	18
أأجل الأعمال نظرا لضيق الوقت	سالب	19
مغادرة العمل أثناء الدوام الرسمي تمثل وقتا ضائعا	موجب	20

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن العبارات

(2.4.6.7.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.20) ذات اتجاه موجب ، في حين أن العبارات

رقم (1.3.5.8.19) ذات اتجاه سالب .

وقد اعتمدنا على مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي للتقدير الكمي لاستجابات الموظفين وهو كالتالي:

جدول رقم(04) يبين التصحيح و طريقة اعطاء الأوزان

البدائل	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة في حالة الفقرة الموجبة.	1	2	3	4	5
الدرجة في حالة الفقرة السالبة.	5	4	3	2	1

يتبين من الجدول رقم (04) على أن طريقة التصحيح واعطاء الأوزان في حالة الفقرة الموجبة يكون مرتب من

الدرجة 01 إلى الدرجة 05 وذلك حسب ترتيب البدائل في الجدول ، أما في حالة الفقرة السلبية فيكون

التصحيح مرتب من الدرجة 05 إلى الدرجة 01 وذلك حسب ترتيب البدائل في الجدول .

6- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

6-1- صدق أداة الدراسة:

6-1-1- الصدق الظاهري لمتغير الثقافة : (صدق المحكمين)

قبل تطبيق الأداة المستخدمة (الاستبيان) قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة العلوم الاجتماعية

لجامعة ابن خلدون - تيارت- كان عددهم 07 أساتذة انظر الملحق رقم (04) ، طلبنا منهم تقييم وتحكيم

الأداة وذلك بوضع ملاحظات من حيث الصياغة اللغوية والترتيب المنطقي لل فقرات و قياس ما وضع لقياسه.

تم اخذ اقتراحات وملاحظات الأساتذة المحكمين بعين الاعتبار وبفضلها قمنا بتعديل

الاستبيان في صورته النهائية بناء على آراء الأساتذة المحكمين.

جدول رقم (05) يمثل العبارات المعدلة الخاصة بالثقافة التنظيمية

العبارات بعد التعديل	العبارات قبل التعديل	رقم العبارة
-محذوفة.	-لا اعمل في مؤسسة تدفع لي راتب أفضل.	05
- هناك ثقة متبادلة بين الموظفين في هذا المعهد.	- أرى أن اغلب الموظفين في هذا المعهد	08
- محذوفة	يمكن الوثوق بهم.	10
- محذوفة .	- لدي ثقة كبيرة بقدرة الموظفين على تنفيذ أعمالهم.	11
- أزود الإدارة بالمعلومات الصحيحة عن العمل الذي أقوم به.	- يوجد تبادل للمعلومات بين الإدارة و الموظفين .	12
- تنجز البرامج طبقا للأنظمة المعمول بها في المعهد.	- أرى أن الموظفين يزودون الإدارة بالمعلومات الصحيحة	14
-محذوفة .	لكل ما يقومون به.	14
- امتلك فرصة المشاركة في اتخاذ القرار داخل المعهد.	- أرى أن الخطط والبرامج تنجز طبقا للأنظمة والقوانين	22
- محذوفة.	المعمول بها في المعهد.	22
-التزم بمواعيد الدوام الرسمي.	-يوافقي زملائي على أن الإخلاص في العمل يحقق نتائج	25
- التزم بعامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية	مرضية.	30
المحددة.	-تزول العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة	10
- يسعى المعهد لإحداث تغييرات من اجل كسب الوقت.	للمشاركة في اتخاذ القرار.	11
	- أرى أن الموظفين يشاركون في اتخاذ القرار فقط عندما	12
	يتعرض المعهد لمشكلة معينة.	
	-عبارة مضافة بعد التحكيم.	
	-عبارة مضافة بعد التحكيم .	
	-عبارة مضافة بعد التحكيم .	

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أنه تم تعديل العبارات رقم (8.12.14.25) مع حذف العبارات رقم (5.10.11.22.30) و اضافة العبارات رقم (9.10.12) في مكان العبارات المحذوفة مع الابقاء على العبارات الأخرى كما هي و هذا بناء على آراء الأساتذة المحكمين.

6-1-2- صدق الاتساق الداخلي للمتغير الثقافة التنظيمية :

نحاول من خلاله حساب العلاقة بين الفقرة مع البعد، وعلاقة البعد مع الدرجة الكلية، و علاقة الفقرة مع الدرجة الكلية حيث قمنا بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال تطبيقه على عينة مكونة من

30

موظف للتأكد من مدى ارتباط الفقرات مع البعد والدرجة الكلية و أيضا ارتباط البعد مع الدرجة الكلية

و هذا باستخدام البرنامج الاحصائي الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية **spss20** والنتائج موضحة في الجداول التالية حسب كل بعد .

جدول رقم (06) يوضح العلاقة بين الفقرة مع بعد الالتزام و مع الدرجة الكلية

العلاقة البعد مع الدرجة الكلية	علاقة الفقرة مع الدرجة الكلية	علاقة الفقرة مع البعد	رقم الفقرة	البعد
0.76**	-0.09	0.09	1	الالتزام
	0.02	0.43*	2	
	0.30*	0.36*	3	
	0.14	0.37*	4	
	0.59**	0.57**	5	
	0.48**	0.53**	6	
	0.68**	0.65**	7	
	0.70**	0.71**	8	
	0.62**	0.57**	9	
	0.34*	0.41*	10	
	0.58**	0.70**	11	
	0.40*	0.43**	12	

دال عند 0.01**

دال عند 0.05*

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0.36 إلى 0.71 بحيث أن اغلب الفقرات دالة عند 0.01, مما يدل على أن درجة اتساق هذا البعد معتبرة ويمكن تطبيقها في الدراسة الأساسية مع العلم انه تم حذف العبارات التالية: (1.2.4). بالنظر لحصولها على قيم ضعيفة تراوحت ما بين 0.09 - إلى 0.14.

جدول رقم (07) يوضح العلاقة بين الفقرة مع بعد الأنظمة و مع الدرجة الكلية

علاقة البعد مع الدرجة الكلية	علاقة الفقرة مع الدرجة الكلية	علاقة الفقرة مع البعد	رقم الفقرة	البعد
0.79**	0.43*	0.54**	13	الأنظمة
	0.58**	0.72**	14	
	0.24	0.44*	15	
	0.35	0.65**	16	
	0.68**	0.52**	17	
	0.86**	0.75**	18	
	0.20	0.48**	19	
	0.40*	0.65**	20	
	0.60**	0.77**	21	

دال عند 0.01**

دال عند 0.05*

تبين من خلال الجدول رقم (07) أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0.40 الى 0,80 بحيث أن أغلب الفقرات دالة عند 0.01 مما يدل على أن قيم اتساق هذا البعد معتبرة , ما يريح الباحث على تطبيقها في الدراسة الأساسية مع العلم انه تم حذف العبارة رقم (15) قدرت قيمتها 0.24

جدول رقم (08) يوضح العلاقة بين الفقرات مع بعد المشاركة في اتخاذ القرار و مع الدرجة الكلية

علاقة البعد مع الدرجة الكلية	علاقة الفقرة مع الدرجة الكلية	علاقة الفقرة مع البعد	رقم الفقرة	البعد
0.82**	0.68**	0.63**	22	المشاركة في اتخاذ القرار
	0.59**	0.74**	23	
	0.61**	0.73**	24	
	0.39*	0.70**	25	
	0.53**	0.25	26	
	0.52**	0.65**	27	
	0.41*	0.66**	28	

دال عند 0.01**

دال عند *0.05

تبين من خلال الجدول رقم (08) أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0.39 الى 0,74

بحيث أن أغلب الفقرات دالة عند 0.01 مما يدل على أن درجة صدق هذا البعد معتبرة وبالتالي يمكن

تطبيقها في الدراسة الأساسية مع العلم انه تم حذف العبارة رقم (26) قدرت قيمتها بـ 0.24

6-1-3-الصدق الظاهري لتغير ادارة الوقت :

جدول رقم (09)يمثل العبارات المعدلة الخاصة بإدارة الوقت.

العبارات بعد التعديل	العبارات قبل التعديل	رقم العبارة
-عدم تحكمي في الوقت يزيد من مهامي .	- لن افاجأ بكثرة المهام المنوطة لي نظر لتحكمي في الوقت.	05
-محذوفة.	-لا استعجل في العمل نظرا لجاهزية المستمرة.	09
-محذوفة.	-استطيع الاسترخاء عندما يكون لدي وقت فراغ في المكتب.	13
-اشعر بالإحباط عندما لا انهي عملي في الوقت المناسب.	-ينتابني إحساس سلبى مخيف نظرا على أني لم انهي أعمالي في الوقت المحدد.	16
-محذوفة.	- أجد وقتنا للحدث مع المرؤوسين خلال ساعات العمل .	18
- أوجل الأعمال نظرا لضيق الوقت.	- أجد ضيق الوقت عذرا في تأدية بعض الأعمال.	21

يتضح من الجدول رقم (09) انه تم تعديل العبارات رقم (5.16.21) وحذف العبارات رقم (9.13.18)

مع الابقاء على العبارات الأخرى كما هي و هذا بناء على آراء الأساتذة المحكمين.

6-1-4- صدق الاتساق الداخلي لمتغير ادارة الوقت :

جدول رقم (10) يوضح علاقة الفقرة مع الدرجة الكلية

علاقة البعد مع الدرجة الكلية	علاقة الفقرة مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	المتغير
0.53**	0.49**	1	ادارة الوقت
	0.27	2	
	0.48**	3	
	-0.20	4	
	0.47**	5	
	0.33	6	
	0.68**	7	
	0.51**	8	
	0.48**	9	
	0.36*	10	
	0.48**	11	
	0.66**	12	
	0.64**	13	
	0.57**	14	
	0.60**	15	
	0.46*	16	
	0.05	17	
	0.58**	18	
	0.50**	19	
	0.53**	20	

دال عند 0.01**

دال عند 0.05*

تبين من خلال الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0.36 الى 0.66 بحيث أن أغلب الفقرات دالة عند 0.01 مما يدل على أن قيمة صدق هذا المتغير معتبرة و بالتالي يمكن تطبيقها في الدراسة

الأساسية مع العلم انه تم حذف العبارات رقم (2.4.6.17) بالنظر لحصولها على قيم ضعيفة تراوحت ما بين 0.05 - الى 0.20

6-2- الثبات:

جدول (11) يمثل نتائج ثبات الاستبيان وفق الفا كرونباخ .

المتغير	البعد	ثبات البعد	ثبات الدرجة الكلية
الثقافة التنظيمية	الالتزام	0.81	0.87
	الأنظمة	0.80	
	المشاركة في اتخاذ القرار	0.78	
ادارة الوقت			0.65

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة ثبات البعد الأول لاستبيان الثقافة التنظيمية قيمة قدرت بـ 0.81 , كما أن قيمة ثبات البعد الثاني قدرت بـ 0.80 , في حين أن قيمة ثبات البعد الثالث قدرت بـ 0.78 , أما القيمة الكلية لثبات متغير الثقافة التنظيمية ككل قدرت بـ 0.87 مما يدل على أن هذا المتغير يتميز بقيمة ثبات عالية و بالتالي يمكن استخدامه في الدراسة الأساسية , أما بالنسبة لمتغير إدارة الوقت فقد قدرت قيمة ثباته بـ 0.65 مما يدل على أن على أنه يتميز بدرجة صدق معتبرة, و بالتالي يمكن استخدامه في الدراسة الأساسية

جدول (12) يمثل ثبات استبيان الدراسة وفق طريقة التجزئة النصفية

المتغير	ثبات الأداة
الثقافة التنظيمية	0.92
ادارة الوقت	0.70

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن درجة ثبات قيمة المتغير الأول قدرت بـ 0.92 , كما أن قيمة ثبات المتغير الثاني قدرت بـ 0.63 وهذا يدل على أن الاداة تتميز بالثبات

7- الدراسة الأساسية :

بعد التأكد من سلامة أدوات القياس الذي أثبتته الدراسة الاستطلاعية يمكننا اجراء الدراسة الأساسية و ذلك بتطبيق اداة الدراسة في شكلها النهائي و فيما يلي سيتم عرض الدراسة الاساسية بشكل مفصل

7-1- مجالات الدراسة الأساسية :

7-1-1- المجال المكاني :

لقد تم اجراء الدراسة الاساسية في المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية -ابن رشد - تيارت.

7-1-2- المجال الزماني :

بعد أن تأكدنا من الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة توجهنا إلى مرحلة التطبيق الفعلي على ارض الواقع ، بحيث امتدت الدراسة من 24-01-2016 إلى 22-02-2016. بمعنى أن الوقت المستغرق للدراسة الأساسية كان حوالي شهر كامل .

7-2- عينة الدراسة الأساسية: تمثلت عينة الدراسة بـ 103 موظف (مسح شامل للمجتمع) في المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية - ابن رشد- تيارت- بحيث مثلت نسبة 100% من المجتمع الأصلي.

جدول رقم (13) يمثل العينة الأساسية:

عينة الدراسة الأساسية		العدد الاجمالي		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	الرتبة
%29.12	30	%35.92	37	الاداريين
%24.27	25	%32.03	33	الأساتذة
%19.41	20	%32.03	33	العمال
%72.81	75	%100	103	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) يتبين لنا أن عينة الدراسة الأساسية قدرت بـ 103 موظف أي بنسبة 100% وعدد الاستبيانات هو 75 بنسبة 72.81%.

7-3- أدوات الدراسة الأساسية :

لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وادارة الوقت في المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية ابن رشد - تيارت- تم استخدام استبيانين للدراسة , الاستبيان الأول خاص بالثقافة التنظيمية يتضمن 22 عبارة مقسمة الى ثلاثة أبعاد (الالتزام , الأنظمة , المشاركة في اتخاذ القرار) و استبيان خاص بإدارة الوقت يتضمن 15 عبارة .

8-الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

*معامل الارتباط (ر- برسون):لقياس الاتساق الداخلي لأدوات القياس و العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث.

*الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية : تساعد في معالجة البيانات و حفظها ،واستعادتها وتحليلها بطريقة آلية تتسم بالسرعة والدقة.

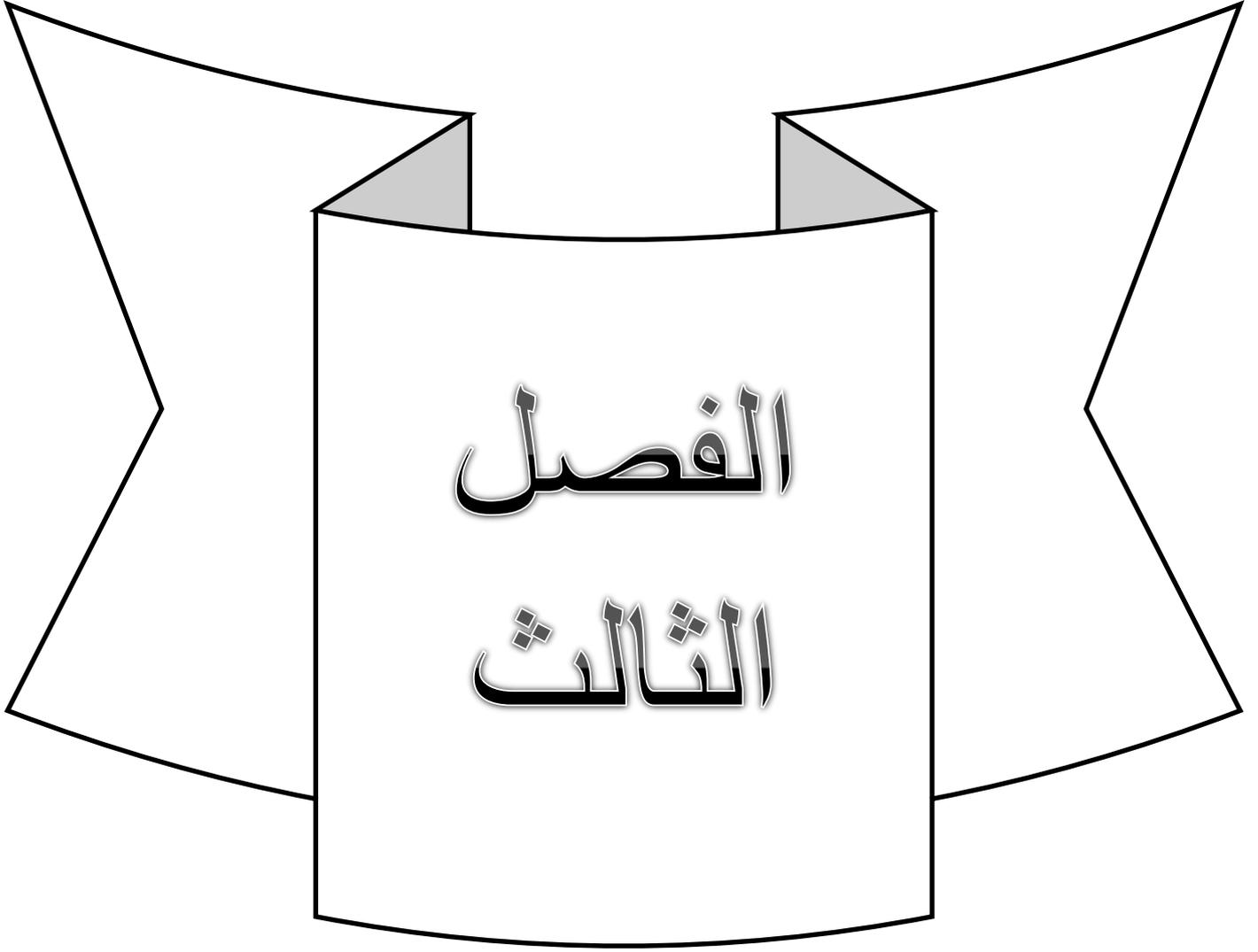
*معامل الارتباط ألفا كرونباخ : لحساب ثبات أدوات القياس

وبعد ذلك تم حساب كل من المقاييس الاحصائية التالية :

*التكرارات و النسب المئوية :استخدمت لوصف عينة الدراسة الأساسية و الاستطلاعية.

*حساب المتوسط الحسابي :للكشف عن مستويات متغيرات الدراسة و لمعرفة استجابات عينة الدراسة .

*الانحراف المعياري :لقياس درجة التشتت للأبعاد عن متوسطها الحسابي



عرض و تحليل و مناقشة النتائج

1- عرض و مناقشة نتائج الدراسة

1-1- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

1-2- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

1-3- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

1-4- عرض و مناقشة نتائج الفرضية العامة

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

نتطرق في هذا الفصل الى مناقشة البيانات الخاصة بكل فرضية و تحليلها في جداول و التعليق على النتائج .

1- عرض و مناقشة الدراسة:

1-1 - عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

1-1-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

جدول رقم (13) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط R برسون	N العينة	درجة الحرية ddf	مستوى الدلالة
الالتزام	3,50	0,44	0,27*	75	0,01	0.05
ادارة الوقت	4,26	0,63				

0.01**

0.05*

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي للالتزام قدر بـ (3.50) و انحرافه المعياري قدر بـ (0.44) , أما المتوسط الحسابي لإدارة الوقت قدر بـ (4.26) و انحرافه المعياري قدر بـ (0.63) , و معامل الارتباط برسون قدر بـ (0.27) عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 0.01 و هذا يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الالتزام وادارة الوقت.

1-1-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام وإدارة الوقت لدى الموظفين في المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (13) ان قيمة معامل الارتباط قدرت بـ **0.27** عند مستوى الدلالة **0.05**, وعليه فان الفرضية تحققت بنسبة ضعيفة, أي توجد علاقة ارتباطية بين بعد الالتزام و إدارة الوقت لدى الموظفين في المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية -ابن رشد - تيارت, مما يدل على تأثير التزام موظفي المعهد الوطني على ادارة وقتهم بحيث أنه كلما توفر عامل الالتزام كلما كانت هناك إدارة جيدة للوقت وهذا راجع إلى عدة أسباب منها:

طبيعة المهام المحدودة الموكله لكل موظف و التقيد بالوقت في انجاز المهام و التركيز على إتقان العمل لتجنب إعادة انجازه مرة أخرى , بالإضافة إلى طبيعة النظام الداخلي للمعهد ووجود تقارير للمتابعة و معايير للرقابة الدورية هذا ما لاحظناه أثناء الدراسة الميدانية .

نفسر ذلك أيضا من خلال الجدلية في التسيير من طرف رؤساء مصالح إدارة المعهد من إدارة وقتها بشكل أفضل و تلقي الأوامر و التعليمات من رئيس واحد , واستغلال ساعات العمل أحسن استغلال من قبل الموظفين و الالتزام بعادات عمل جيدة وهذا نتيجة لخضوعهم لدورات تدريبية تثقيفية وعلمية تكسبهم مهارة الالتزام و التحكم بالوقت و التعامل بمرونة مع المواقف و الأحداث الجارية , بالإضافة الى أن معظم الموظفين في هذا المعهد من الفئة المثقفة وحملة الشهادات و المتعلمين مما يؤثر عليهم بالإيجاب من ناحية الالتزام بأدائهم لمهامهم وواجباتهم و إدارتهم الفعالة لوقتهم بحيث أن كل هذا يؤدي بهم إلى الإتقان و التفاني في العمل و الرضا عن ما هو مقدم وهذا يكون من ناحيتين , فالناحية الأولى تتمثل في رضا الفرد عن نفسه و الناحية الثانية هي رضا إدارة المعهد عن التزام الموظفين بوقتهم . يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها تتوافق مع نتائج الدراسات التي قام بها كل من العوفي الذي توصلت دراسته إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية و القيم المكونة لها و بين الالتزام التنظيمي.

وكذا دراسة الزعبي حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إن مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية جاء بدرجة مرتفعة كما جاء مستوى التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية و قيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة كما أن دراسة lok&Grawford توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية و النمط القيادي لهما آثار ايجابية على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.

وأيضاً دراسة السواط و العتيبي توصلت إلى انه توجد أسباب خارجة عن ادارة الفرد تؤثر على التزامه بالوقت , و اخفاق الوحدات الادارية في وضع تصورات مستقبلية فعالة بسبب زيادة الأعباء الوظيفية , و عدم توفر الوقت الكافي , و وجود الأنظمة التي تكبل الموظف و تعرضه لمقاطعات أثناء تأديته لعمله كما أن تنفيذ الأعمال يستغرق وقتاً أطول مما هو محدد بالخطة لإنجازه بسبب عدم تحديد وقت معين لكل نشاط. لاحظنا أن هناك التزام من قبل الموظفين في مواعيد العمل و انجاز المهام المسندة اليهم , و التقيد بالواجبات و التعليمات.

1-2-1- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

1-2-1-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية .

جدول رقم (14) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط R	N العينة	درجة الحرية ddi	مستوي الدلالة
الأنظمة	4,28	0,99	0,24*	75	0,03	0,05
ادارة الوقت	3,50	0,44				

**0.01

*0.05

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي للأنظمة قدر بـ (4.28) أما انحرافه المعياري قدر بـ (0.99) , و المتوسط الحسابي لإدارة الوقت قدر بـ (3.50) و انحرافه المعياري قدر بـ (0.44) ,

ومعامل الارتباط برسون بينهما قدر بـ (**0.24**) عند مستوى الدلالة **0.05** و درجة الحرية **0.03** وهذا يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الأنظمة و إدارة الوقت.

1-2-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية .

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الأنظمة و إدارة الوقت لدى الموظفين في المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية .

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ **0.24** عند مستوى الدلالة **0.05** وعليه فإن الفرضية تحققت بنسبة ضعيفة أي توجد علاقة ارتباطية بين بعد الأنظمة و إدارة الوقت لدى موظفي المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية، فكلما كانت هناك أنظمة مثلى و مدروسة كلما كان هناك تسيير ايجابي لإدارة الوقت , بحيث أن هذا راجع إلى طبيعة النشاط المهني للإدارة المعهد, والتي تنظر إلى الأنظمة المعتمدة في المعهد بأنها الوسيلة الوحيدة التي يتم إتباعها أثناء تنفيذ المهام الوظيفية , و هنا نلاحظ أن كفاءة الأنظمة السائدة لها أثر كبير على مستوى الإدارة بحيث يعتبر الموظفون وإدارة المعهد الأنظمة هي الأداة التي تنظم العلاقات الداخلية و علاقات العمل في المعهد و تحافظ على الحقوق و الواجبات للعاملين و لإدارة المعهد و توضح المعلومات حول المهام المسطرة و تضبط مدة انجاز كل مهمة مما يجعل العامل مواظبا على عمله الذي كلف بإنجازه , وكذا التزام العاملين و إدارة المعهد بنصوص الأنظمة المعتمدة يؤثر بشكل ايجابي على مستوى إدارة الوقت في المعهد و كيفية التعامل مع أوقات الراحة و العمل في انجاز المهام فالأنظمة المعمول بها هي المؤشر الذي يساعد العاملين في تحقيق الأهداف , و هذا بدوره يساهم في كفاءة ادارة الوقت فهي بمثابة أدوات الرقابة على التنفيذ بالنسبة لإدارة المعهد

ولهذا قامت الادارة العليا بوضع لوائح و انظمة تخدم المرؤوسين من كل الفئات ومن بينها لوائح خاصة بكيفية إدارة الوقت و ذلك لتحقيق النجاح و ضمان السير الأمثل للمعهد .

كما أن وجود العلاقة بين الأنظمة وادارة الوقت راجع الى طبيعة النشاط التربوي للمؤسسة والذي يؤثر بالضرورة على ادارة العاملين لوقتهم , وهى نتيجة مقبولة لان العامل لكي يدير وقته عليه أن يكون مضبوطا و محكوما بمعايير سواء كانت داخلية أو خارجية و ادارته لوقته قد ترتبط بثقافته هو ذاته أو طريقة أدائه لعمله أو بثقافة المنظمة نفسها و على الأنظمة المتبعة فيها كونها مشددة أو مرنة فيما يتعلق بموضوع الوقت و ادارته مما يعكس آثاره على جميع العاملين و بالتالي على المعهد .

1-3-3- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

1-3-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

جدول رقم (15) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

المستوي الدلالة	درجة الحرية ddl	N العينة	معامل الارتباط برسون R	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
غير دالة	0,30	75	0,12	1,55	3.74	المشاركة في اتخاذ القرار
				0.44	3.50	ادارة الوقت

0.01**

0.05*

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي للمشاركة في اتخاذ القرار قدر بـ (3.74) أما انحرافه المعياري قدر بـ (1.55) , و المتوسط الحسابي لإدارة الوقت قدر بـ (3.50) و انحرافه المعياري

قدربـ (0.44) , ومعامل الارتباط برسون بينهما قدر بـ(0.12) و درجة الحرية 0.30 وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المشاركة في اتخاذ القرار و ادارة الوقت .

1-3-2 مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة :

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار و إدارة الوقت لدى الموظفين في المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية .

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ 0.12 وعليه فان الفرضية لم تتحقق أي لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار و إدارة الوقت فالمشاركة في اتخاذ القرار ليس لها دور أو تأثير في إدارة الوقت فطبيعة مهام اغلب الموظفين لا تسمح لهم بالمشاركة في عملية صنع القرار و المشاركة في الاجتماعات الخاصة بإدارة المعهد, وعدم تشجيع الموظفين على ابداء الرأي, وكذا راجع لطبيعة نشاط المعهد و خصوصية المنصب فرئيس المصلحة في المعهد هو من يصدر القرارات المتعلقة بعمله و عماله لأنه أكثر دراية بالعمل الذي يقوم به كما أن أغلب القرارات المتخذة مركزية, وهذا ما لا حضناه خلال دراستنا الميدانية حيث يتبنى المعهد عدم اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وكذا عدم تشجيعهم في الاجتماعات على ابداء آرائهم و التردد في اتخاذ القرارات خوفا من ارتكاب الخطأ كما ان اشراك الموظفين في ادارة الوقت أو عدمه لا يؤثر في إدارتهم للوقت.

أغلب الموظفين توجد لديهم الخبرة الكافية في القدرة على اتخاذ القرار لأنهم متعلمون , و أيضا طبيعة البيئة أكسبتهم الكثير من الخبرات لأنها مليئة بالمواقف التي تضطربهم لاتخاذ القرارات دون مشاركة, بحيث يلتزمون بقوانين و القواعد المشاركة في اتخاذ القرارات , فالموظفين يرون أن إدارة الوقت تقترب بأمور تنظيمية قانونية ثقافية أكثر من علاقتها بالأشخاص و مدى مشاركتهم في اتخاذ القرار أو بالعمل الذي يؤدونه.

هذا ما يفسر أن أغلب القرارات تكون حاسمة لا يوجد فيها تردد حيث تتخذ بالإرادة المنفردة للقائد أو المدير و بالتالي يتصدى هو فقط للمشكلة و يضع بنفسه حلها , ويتخذ قراره بمضمون كلي و يطلب من مرؤوسيه تنفيذ هذا القرار دون استشارتهم وهذا لا ينقص من كفاءتهم في إدارة الوقت أو بإتباع أسلوب اتخاذ القرار من خلال اللجان ، و الدراسات السابقة تعارضت مع دراستنا و هذا حسب ما جاء في دراسة Erickson فالتائج المتوصل إليها هي أن الشركات الأقل خسائر في معدلات الوقت و الاصابات هي الشركات التي تتمتع بمقدار كبير من مشاركة الموظفين في القرارات و الأمور الهامة و أبرزت الدراسة عامل تشجيع الموظفين على الابداعات و ابداء الرأي .

فدراسة هيجان خلصت إلى أن قيم مديري الإدارة العليا تمثل عاملا رئيسيا في تشكيل ثقافة منظماتهم , و قيم المديرين لها أثر كبير في عملية اتخاذ القرارات ، كذا دراسة حسين القحطاني حيث توصلت الدراسة إلى انه يشارك الموظفون الإدارة في عملية اتخاذ القرارات .

إن الاختلاف الموجود بين نتائج دراستنا ونتائج الدراسات المذكورة يعود إلى عدم التشابه في طبيعة البيئة التي أجريت فيها الدراسة اضافة الى اختلاف العينة التي تم إجراء الدراسة وتباين خصائص عينتها.

1-4-4- عرض و مناقشة نتائج الفرضية العامة

1-4-1- عرض نتائج الفرضية العامة

جدول رقم (16) يمثل نتائج الفرضية العامة:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط R برسون	N العينة	درجة الحرية ddl	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	4,12	0,71	0,28*	75	0,01	0,05
ادارة الوقت	3,50	0,44				

0.01**

0.05*

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية قدر بـ (4,12) أما انحرافه المعياري قدر بـ (0,71) , و المتوسط الحسابي لإدارة الوقت قدر بـ(3,50) و انحرافه المعياري قدر بـ (0,44) , ومعامل الارتباط برسون بينهما قدر بـ(0,28) عند مستوى الدلالة 0,05 و درجة الحرية 0,01 وهذا يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الثقافة التنظيمية و إدارة الوقت.

1-4-2- مناقشة الفرضية العامة :

تنص الفرضية العامة على أنه توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و ادارة الوقت لدى الموظفين في المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية .

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ **0.28** عند مستوي الدلالة **0.05** وعليه فان الفرضية تحققت بنسبة ضعيفة أي توجد علاقة ارتباطية بين متغير الثقافة التنظيمية و إدارة الوقت. فكلما كانت هناك ثقافة تنظيمية متبعة من

قبل المعهد كلما كان هناك احترام و ادارة جيدة للوقت من قبل الموظفين , وكلما كانت الثقافة التنظيمية مشتركة أكثر ازداد اتفاق الأعضاء على قيمها , وبالتالي يصعب تغييرها

و هذا ما لحضناه خلال زيارتنا الميدانية الى المعهد بحيث كانت هناك ثقافة مشتركة بين الموظفين و الادارة و هذا ما ساعد في كيفية ادارة الوقت بطريقة مثلى حيث كان هناك اشتراك في القيم و المبادئ , و كذا عمل المعهد على غرس الأفكار في أذهان الأفراد العاملين و ذلك لتحقيق أهدافه و السعي الى توفير الوقت و ادارته بطريقة مثلى لمواجهة التحديات .

هذا ما يفسر أن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر على الموارد البشرية فالقيم السائدة في المؤسسة مدروسة من احترام متبادل بين الموظفين ,الاهتمام بإدارة الوقت المساواة بين العاملين و المعتقدات التنظيمية كالأفكار المشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل , و كيفية إنجاز العمل و المهام التنظيمية الواضحة و المحددة ووجود معايير و اجراءات يلتزم بها العاملون في تنفيذ العمل كل هذه القيم و المعتقدات و المعايير تؤثر على ادارة الوقت .

يقبل مستوى إدارة الوقت كلما قلت ثقافة المنظمة, كما هو معروف أن الأفراد يأتون من بيئات العمل و هم يحملون حاجات و رغبات و توقعات مختلفة و هذه التوقعات و القيم تتفاعل مع بعضها لكي تؤدي في النهاية لتشكيل اتجاهات الأفراد نحو المنظمة و قد تكون سلبية أو ايجابية , فالالاتجاه الايجابي يترتب عليه ممارسة الفرد

للأنماط السلوكية الايجابية مثل الرغبة في مواصلة العمل , و بذل جهد و التعاون , أما الأنماط السلبية الناتجة عن اتجاهات الفرد السلبية تتمثل في الصور التي تظهر الفرد كانسان غير متعاون و من أجل ذلك عمل المعهد على توفير ثقافة تنظيمية التي تعمل على تهئية البيئة المناسبة التي تشجع على تكوين اتجاهات ايجابية مما يساعد في كيفية ادارة الوقت .

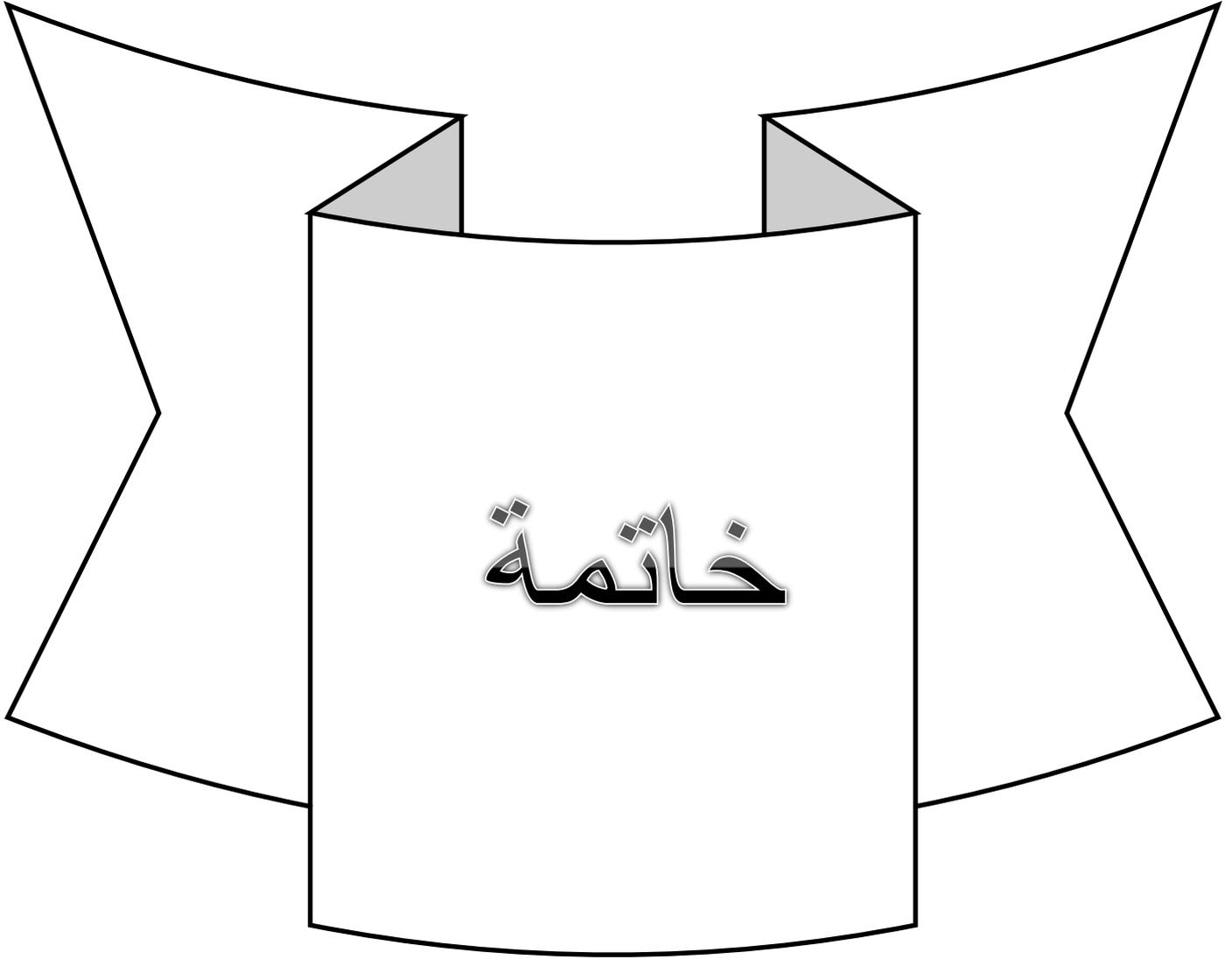
ومن خلال العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية و ادارة الوقت فهناك دراسات سابقة أكدت على أهمية هذا المتغير الأخير (ادارة الوقت) منها دراسة ملائكة و التي خلصت إلى تأكيد 88 بالمئة من السعوديين و 100 بالمئة من المديرين الغربيين على أهمية الوقت و ضرورة استخدامه بشكل فعال .

كذا دراسة عنتر من نتائجها أن طلاب عينة الدراسة يدرون بعض وقتهم بكفاءة في بعض الأحيان و يحتاجون

مع ذلك إلى أن يكونوا أكثر تمسكا و حرصا على تطبيق بعض استراتيجيات توفير الوقت , وذلك يدل على وجود علاقة ارتباط بين ادارة الوقت و بين التحصيل الدراسي .

إلى أن وضع الأهداف الوظيفية يمكن استخدامها بفعالية كأداة تخطيط fitsimmonsتوصلت دراسة للوقت من أجل تحقيق أهداف الوحدات الادارية و أهداف المنظمة .

يعود هذا الاتفاق الى أن الدراسات السابقة أجريت في بيئة واحدة و التي تتشابه منظماتها الادارية في كثير من الخصائص , طرق العمل و الأساليب الادارية التي تتبعها تلك المنظمات تتشابه في الكثير من الخصائص نتيجة لتشابه المؤسسات التعليمية في مناهجها و طرق تدريسها و كذا طرق تدريسها , إذ أن أغلب موظفي تلك المنظمات يتم تدريبهم في معاهد الادارة العامة.



خاتمة :

يعتبر المورد البشري أهم مورد من الموارد المتاحة للمؤسسة و ذلك باعتباره من أهم العوامل التي تحقق كيفية تكيف المؤسسة مع التغيرات السائدة في بيئة العمل ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة و دراسة الإطار

الثقافي للمنظمة الذي يساعد على فهم و تغيير سلوك الأفراد و القيم التي يؤمنون بها فأهمية الوقت و الالتزام به و المشاركة في اتخاذ القرار و الأنظمة و إتقان العمل كل هذا ضروري للنجاح في أي ميدان بحيث أن كيفية استخدامها يختلف باختلاف الثقافات السائدة في المنظمة .

لقد تبين من خلال أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة ,أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات و يتأتى ذلك من خلال إدارة الوقت , فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المعهد يتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية من شأنها أن تشكل قوة المؤسسة : احترام الوقت الانضباط , الالتزام في العمل. وفي نهاية بحثنا هذا ارتأينا بعض التوصيات و الاقتراحات تمثلت فيما يلي :

1-زيادة درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية الايجابية من قبل الإدارة و العاملين , و ذلك من خلال التطوير و التحديث المستمر للعناصر التي تشكل ثقافة المنظمة .

2-التركيز على عامل الوقت باعتباره من الموارد الهامة في المعهد لإنجاز المهام الوظيفية في الفترة الزمنية المحددة وذلك من خلال جدولة الأنشطة و العمليات داخل المعهد.

3-زيادة حرص العاملين على الالتزام بالأنظمة أثناء أداء المهام و الواجبات الوظيفية .

4-الاهتمام بتكثيف الدورات التدريبية في مجال إدارة الوقت.

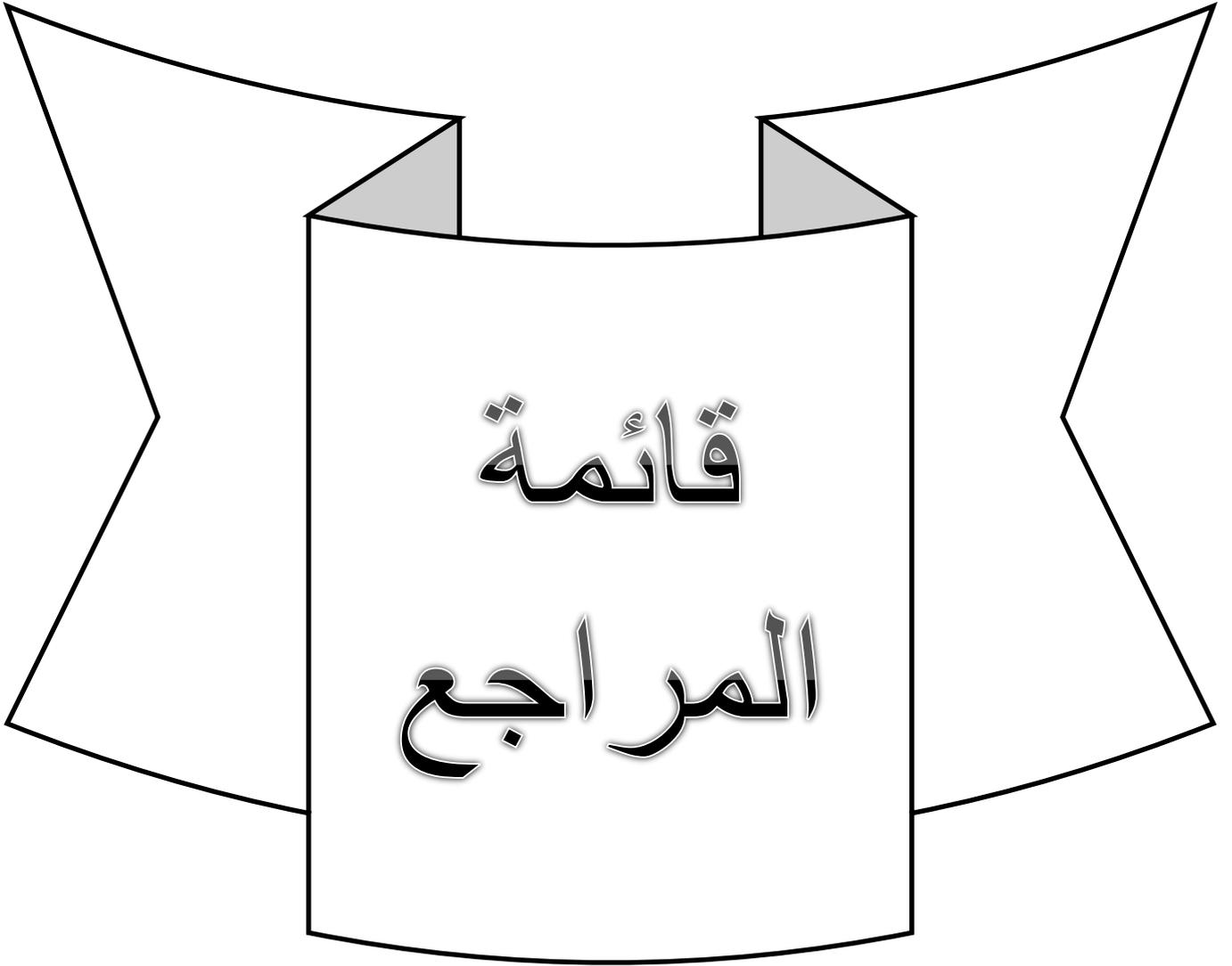
5-ضرورة توسيع دائرة مشاركة العاملين في مراحل تنفيذ البرامج المختلفة و تقبل اقتراحاتهم فيما يتعلق بالأعمال الموكلة إليهم .

6-التوسع في استخدام التقنيات الحديثة في جميع إجراءات العمل للاستفادة المثلى من الوقت .

7-ضرورة الاهتمام بنشر الوعي لدى العاملين في المعهد بأهمية الوقت و كيفية إدارته سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

8-العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات لرفع مستوى التنسيق و التشاور و التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة .

9-وضع لوائح و نشرات خاصة بالنظام الداخلي للمعهد وذلك من أجل أن يطلع عليه كل من يدخل المعهد.



قائمة المراجع :

1- ابراهيم , محمد محمد.(2011). الهيكله الاداريه للمؤسسات العربيه . الاسكندرية : الدار الجامعيه .

- 2- أبو بكر, مصطفى محمود.(2003).التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة , مدخل تطبيقي. الدار الجامعية .
- 3- بربر, كامل .(2012). ادارة الموارد البشرية (اتجاهات و ممارسات).دار المنهل اللبناني: بيروت .
- 4- برس, يورك.(2005).القيادة الادارية الفعالة . مكتبة لبنان :بيروت.
- 5- المكاوي , عاطف عبد الله .(2014). ادارة الوقت .القاهرة : مؤسسة طيبة .
- 6- مجدي, ابراهيم محمد.(2014). أسس ادارة الوقت و موارده . مكتبةالوفاء القانونية :الاسكندرية
- 7- عسكر, على .(2009).الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل .دار الكتاب الحديث:الكويت
- 8- النجار, فريد .(2008). المهن الادارية و المدير المحترف .الاسكندرية :الدار الجامعية
- 9- مشهور, ثروت .(2010).استراتيجيات التطوير الاداري . دار أسامة : الاردن.
- 10- الصيرفي , محمد .(2009).الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ,التحليل على مستوى المنظمات .الجزء الرابع . المكتب الجامعي الحديث .
- 11- نواف , احمد وعبد السلام , سارة و العديلي ,موسى .(2000).مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية . دار المسيرة :عمان.
- 12- الرشدان ,عبد الله و جعيني ,نغم .(2006).مدخل الى التربية و التعليم .دار الشروق :بيروت.
- 13- عيسى ,سليم.(2010).ادارة شؤون الأفراد . دار أسامة: عمان.
- 14- رضا ,هاشم حمدي.(2010).التدريب و التأهيل الاداري .دار الراية :عمان.
- 15- فراح, ياسر أحمد.(2008).ادارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل . دار حامد: عمان.

- 16- الصيرفي, محمد.(2009).ادارة الوقت .حورس الدولية :الاسكندرية.
- 17- الوليد, بشار .(2009).المفاهيم الادارية الحديثة . دار الراية :عمان
- 18- اسماعيل ,نيهال فؤاد.(2011).الاتجاهات الحديثة في ادارة مؤسسات المعلومات . دار المعرفة الجامعية : الاسكندرية.
- 19- جلدة ,سليم ومحمد , سامي و حريز, هشام .(2007). فن ادارة الوقت و الاجتماعات . دار دجلة :عمان.
- 20- الموسوي , منعم زمزير . (2009) . بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات .دار وائل :عمان.
- 21- سويدان , طارق محمد و العدلوني , محمد أكرم . (2004) . فن ادارة الوقت . دار قرطبة: الرياض.
- 22- الرب , سيد محمد جاد .(2008) . جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية . مطبعة العشري :السويس
- 23- العلاق , بشير .(2009). أساسيات ادارة الوقت . دار اليازوري :عمان.
- 24- الفقهي , ابراهيم . (2009) . ادارة الوقت. دار الابداع: مصر.
- 25- غانم , ابراهيم البيومي .(2008) .مناهج البحث و أصول التحليل في العلوم الاجتماعية . مكتبة الشروق :القاهرة.
- 26- سالم , سماح سالم . (2012) . البحث الاجتماعي . دار الثقافة :عمان.
- 27- القريوتي, محمد.(2000).السلوك التنظيمي.ط3. دار الشروق: عمان.
- 28- البرنوطي, معاد نائف.(2001).ادارة الموارد البشرية و ادارة الأفراد.دار وائل:عمان.

- 29- العميان , محمود.(2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل :عمان.
- 30- شليبي , فؤاد ، وفاء و بدير، ايناس ماهر و محمد , سامي حنان (2010). ادارة الموارد في ظل متغيرات العصر . دار الفكر :عمان.
- 31- اللوزي, موسي.(2012). التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة. ط3. دار وائل:عمان .
- 32- الحميري, باسم .(2010). مدخل الى مهارات الوقت . عمان : دار حامد
- 33- حافظ , حازم محمد .(2011). تنمية المهارات الادارية و السلوكية للعاملين الجدد . القاهرة : المكتب العربي للمعارف
- 34- كحيله ,امال و كورتل , فريد .(2015) . ادارة التغيير في عالم متغير .عمان :الجمعية العلمية الملكية زمزم
- 35- القاضي ,محمد يوسف .(2015) . السلوك التنظيمي . الأكاديميون للنشر و التوزيع:عمان .
- 36- عبد الباقي , صلاح محمد. قضايا ادارية معاصرة . الدار الجامعية:الاسكندرية.
- 37- المليحي , رضا ابراهيم .(2012) . ادارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق .عالم الكتب:القاهرة.
- 38- حفيان , عبد الوهاب . (2014). دور ادارة الموارد البشرية . دار الأيام: عمان.
- 39- حمداوي , وسيلة . (2004). ادارة الموارد البشرية . مديرية النشر لجامعة قالمة
- 40- عكاشة , أسعد أحمد محمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين . رسالة ماجستير . قسم ادارة الأعمال . كلية التجارة .
- 41- شبير, ابتهاج شكري .(2007). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعدادات لمواجهة الأزمات :دراسة تطبيقية في مستشفى ناصر. رسالة ماجستير. قسم الادارة. كلية الادارة .

42-العاجز , ايهاب فاروق مصباح .(2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية : دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي محافظة غزة .رسالة ماجستير .

43 - الشلوي , أحمد بن فرحان.(2005).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي:دراسة ميدانية على مستوى الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين .رسالة ماجستير,قسم العلوم الادارية . كلية الدراسات العليا ,جامعة نايف العربية.

44- الليثي ,محمد بن على حسن.(2008).الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة: .رسالة ماجستير.

45- الوقفي , على عوض. تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة :دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية .رسالة ماجستير .كلية الدراسات الاقتصادية و الادارية ,قسم ادارة الأعمال. جامعة جدار. الأردن.

46- المدان , سامي عبد الله. وموسي محمد و صالح .(2010).قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ ادارة المعرفة في مجمع الاتصالات الأردنية (أورانج): مجلة الادارة والاقتصاد. العدد 84.

47- خوين, رضوي .(2009).الثقافة التنظيمية و فاعلية المنظمة : دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الانسانية في جامعة بغداد ,مجلة الادارة و الاقتصاد .العدد75

48- الفضيلة , محمد بن عبد الله .(2007). التطوير التنظيمي و علاقته بإدارة الوقت :دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير , قسم العلوم الادارية .

49- العوفي ,محمد بن غالب .(2005). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي :دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض .رسالة ماجستير ,قسم العلوم الادارية .كلية الدراسات العليا ,جامعة نايف العربية .

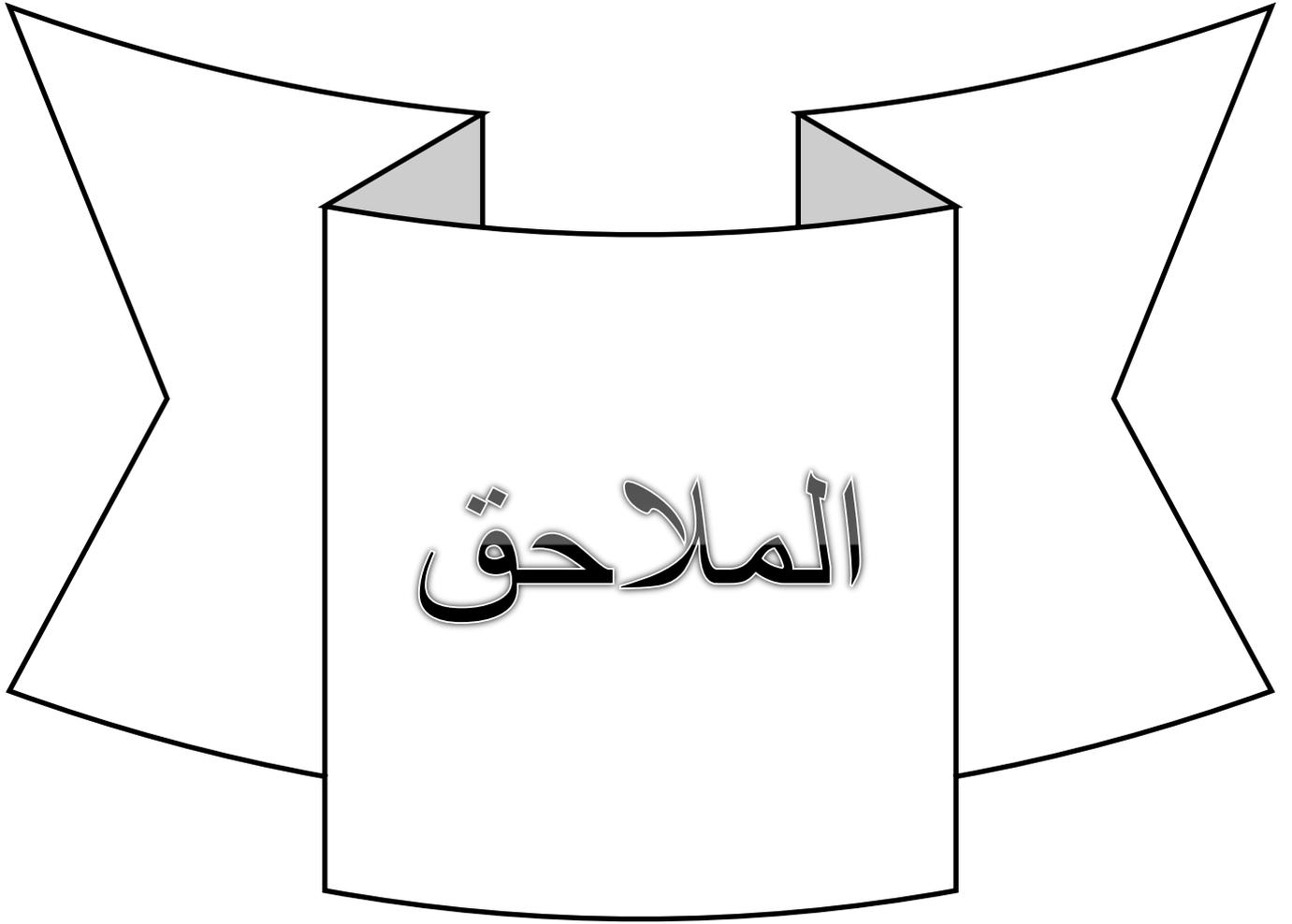
50- الرشيد , جهاد بن محمد .(2003). ادارة الوقت و علاقتها بضغط العمل : دراسة تطبيقية على مديري الادارات و رؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام.رسالة ماجستير , قسم العلوم الادارية . كلية الدراسات العليا , اكااديمية نايف للعلوم الادارية .

51- ملحم , ابراهيم سعد .(2010). دراسة تحليلية للعلاقة بين ادارة الوقت و أداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة و الخاصة بمحافظة قلقيلية دولة فلسطين .رسالة دكتوراه , قسم ادارة الأعمال . كلية التجارة .

52- جلولى , أسماء. (2013). أثر الثقافة التنظيمية على الابداع لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالى الجزائرية : دراسة حالة . رسالة ماستر . قسم علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية . جامعة بسكرة .

53- الموسوي,منعم زمزير.(2009). مدخل علمي لاتخاذ القرارات .داروائل للنشر والتوزيع: عمان .

54- محمد.محمدي ابراهيم .(2014).أسس ادارة الوقت وموارده . الناشر مكتبة الوفاءالقانونية : الاسكندرية



الملحق رقم (02)

أدوات الدراسة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

مسار: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل و التنظيم و الأروغونوميا

استبيان خاص بالثقافة التنظيمية و ادارة الوقت

في اطار اعداد مذكرة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم و الأروغونوميا تحت عنوان الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة الوقت لدى موظفي المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية ابن رشد - تيارت -

نرجو من سيادتكم المساهمة في انجاز هذا البحث وذلك بوضع علامة (+) أمام الاجابة المناسبة , و أحيطكم علما أن المعلومات المقدمة معلومات سرية لا تستخدم الا لأغراض علمية .

السنة الجامعية : 2015-2016

البيانات الشخصية :

أنثي

الجنس: ذكر

السن :

الحالة المدنية :

أعزب : متزوج : مطلق : أرمل :

المستوي التعليمي :

دون مستوى : ابتدائي : متوسط : ثانوي : جامعي :
شهادات أخرى أذكرها:.....

الرتبة الوظيفية :

اداري : أستاذ : عامل :

رتبة أخرى أذكرها:.....

استبيان خاص بالثقافة التنظيمية

دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	العبارات
					1 أبذل كل مجهوداتي لخدمة هذا المعهد

					أشعر بالفخر و الاعتراز عندما أسمع الآخرين يتحدثون عن المعهد	2
					انصح أصدقائي بالعمل في هذا المعهد	3
					هناك ثقة متبادلة بين الموظفين في هذا المعهد	4
					لدي ثقة كبيرة بأن قدراتي تدفعني للمثابرة في العمل	5
					ألتزم بمواعيد الدوام الرسمي	6
					أزود الادارة بالمعلومات الصحيحة عن العمل الذي أقوم به	7
					يسعي المعهد لإحداث تغيرات من أجل كسب الوقت	8
					الأنظمة السائدة في المعهد تضمن الحقوق الوظيفية للموظفين	9
					ألتزم بعامل الوقت لانجاز المهام و الواجبات في الفترة الزمنية المحددة	10
					تنجز البرامج طبقا للأنظمة المعمول بها في المعهد	11
					ان الأنظمة المعمول بها في المعهد تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة	12
					لدي دراية بطبيعة الأنظمة المعمول بها داخل المعهد	13
					الانظمة المعتمدة داخل المعهد تشكل حافزا بالنسبة لي	14
					توجد مراجعة للأنظمة المعتمدة داخل المعهد في ظل التطورات الجديدة	14
					تتوفر قواعد واضحة في العمل	15
					ألتزم بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم المعهد	16
					أشارك زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	17
					تنسم مراعاة رأيي عند اتخاذ القرار	18
					عند مشاركتي في اتخاذ القرار تزداد حالات الابداع الموجودة لدي	19
					أمتلك فرصة المشاركة في اتخاذ القرار داخل المعهد	20
					لدي قناة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ قرارات تخص المعهد	21
					يشركني المدير في عملية اتخاذ القرار	22

استبيان خاص بإدارة الوقت:

دائما	غالباً	أحيانا	نادرا	أبدا	العبارات
-------	--------	--------	-------	------	----------

					أشعر اني دائما متأخر عن تأدية مهامي	1
					تتراكم علي الأعمال نظرا لعدم تنظيم الوقت	2
					عدم تحكمي في الوقت يزيد من كثرة مهامي	3
					الحفاظ على تأدية الأعمال في مواعيدها يخلق لدى نوعا من القلق	4
					لدي القدرة على التحكم بالوقت عندما أواجه صعوبات مع المرؤوسين	5
					أقوم بتسجيل المهام ذات الأهمية على قصاصات من الورق	6
					وضوح مهامي يسمح لي بتنفيذها حسب الأولويات	7
					لدي القدرة على التحكم بالوقت عندما أضطرب	8
					أجد الوقت الكافي الذي يمكنني من التركيز في عملي	9
					أقوم بإدارة وقتي بفاعلية	10
					أستطيع أن أتدرك الوقت الضائع بسبب المقاطعات في عملي	11
					أشعر بالإحباط عندما لا أنهي عملي في الوقت المناسب	12
					أفضل انجاز العمل في حينه	13
					أقوم برسم خريطة لاستثمار الوقت في عملي	14
					أأجل الأعمال نظرا لضيق الوقت	15
					مغادرة العمل أثناء الدوام الرسمي تمثل وقتنا ضائعا	16

الملحق رقم (4)

قائمة الأساتذة المحكمين :

عدد الأساتذة	الأساتذة المحكمين	التخصص
01	قندوز محمود	أرطوفونيا
02	سماي حاتم	علم النفس العمل و التنظيم
03	حمدادة ليلى	الهندسة البشرية تصميم العمل
04	مرزوقي محمد	علم النفس عمل و تنظيم
05	سعد الحاج	التربية العلاجية
06	ياحي عبد المالك	علم الاجتماع
07	بن موسي سمير	علم النفس عمل و تنظيم

الملحق رقم (05)

تقديم المعهد :

المعهد الوطني ابن رشد - تيارت- هو معهد لتكوين موظفي التربية الوطنية انشأ سنة 1972 م تحت وصايته مديرية التكوين بوزارة التربية الوطنية ممته التكوين حسب المرسوم التنفيذي 343-04 المؤرخ في 04-11-2004 القانون الأساسي للمعاهد.

منذ سنة 1972 كون المعهد آلاف المتكويين في سلك التعليم للحصول على شهادات نهاية التكوين ابتداء من سنة 2005 أسندت للمعهد مهام التكوين المتخصص لموظفي التربية حيث كون المئات من الموظفين في الأسلاك التالية : 16 ولاية من الشرق و الغرب و الوسط .

1- مديري الثانويات

2- مديري المتوسطات

3- مديري المدرسة الابتدائية

4- أساتذة التعليم الثانوي (جميع التخصصات)

5- المقتصدین

6- نواب المقتصدین

7- مستشاري التربية

ينظم المعهد ملتقيات في اطار تطبيق السياسة الوطنية في مجال التكوين و يحتضن ملتقيات وطنية من تنظيم وزارة التربية الوطنية في مجال الحصول على الشهادات الدولية كما يقوم بتنظيم أيام اعلامية و تكوينية في اطار التكوين المستمر لأسلاك الادارة و التفتيش و التعليم وندوات و أيام دراسية و لائية في اطار تكوين مستمر لأسلاك التعليم بالولاية .

يتولى المعهد في اطار تطبيق السياسة الوطنية في مجال التكوين على الخصوص المهام التالية :

1- ضمان التكوين المتخصص و التكوين المستمر لموظفي قطاع التربية

2- متابعة تنفيذ برامج التكوين و تقييمها و اقتراح التدابير الكفيلة بتحسينها

3- المساهمة في اعداد الدراسات و البحوث البداغوجية و التجريبية المتعلقة بميدان نشاطه

4- اقامة علاقات تعاون و تبادل مع المؤسسات و الهيئات التي لها نفس المهام و ترقيةها

5- انشاء رصيد وثائقي و بنك معطيات ذوي صلة بميدان نشاطه

يكلف المعهد في اطار المهام المحددة أعلاه بما يلي :

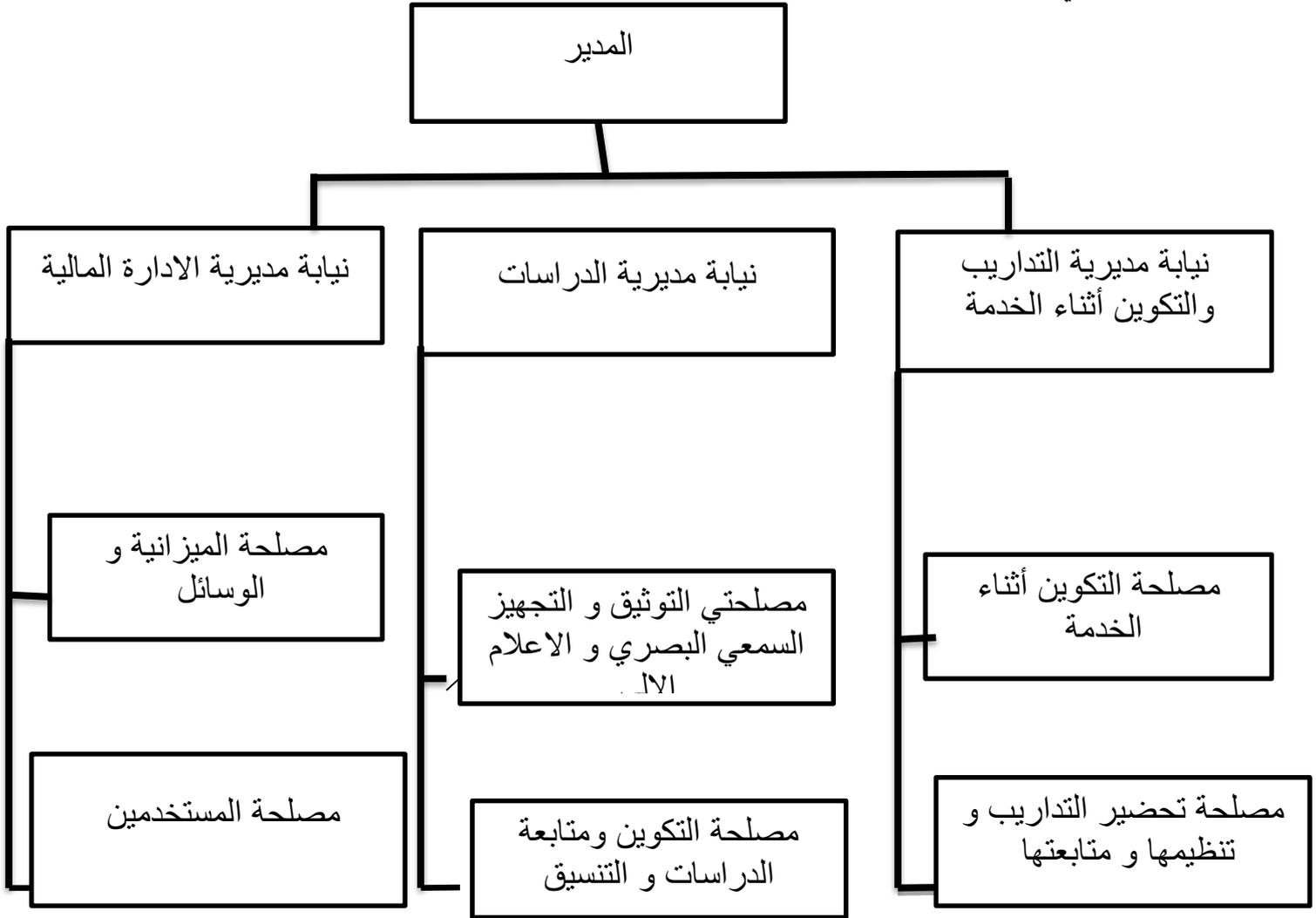
1- تحسين معارف موظفي التربية الوطنية و تعميقها

2- تطوير الكفاءات المهنية لموظفي التربية الوطنية و تحسين مردودهم البداغوجي

3- تلقين موظفي التربية التكنولوجيات الجديدة للاعلام و الاتصال و تعميم تطبيقها

الملحق رقم (06)

الهيكل التنظيمي للمعهد



الملحق رقم (3)

الثبات وفق الفا كرونباغ

الثقافة التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	17

ادارة الوقت

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.653	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	48

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	6

التجزئة النصفية

Reliability Statistics

Reliability Statistics			
Part 1	Value		.765
	N of Items		11 ^a
Part 2	Value		.798
	N of Items		11 ^b
Total N of Items			22
Correlation Between Forms			.861
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.926
	Unequal Length		.926
Guttman Split-Half Coefficient			.925

a. The items are

e: 5, 7, 9, 11, 13, 17, 19, 21, 23, 25, 27.

Reliability Statistics

Reliability Statistics			
Part 1	Value		.375
	N of Items		8 ^a
Cronbach's Alpha	Value		.584
	N of Items		7 ^b
Total N of Items			15
Correlation Between Forms			.471
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.641
	Unequal Length		.642
Guttman Split-Half Coefficient			.706

a. The items are: 1, 3, 7, 9, 11, 13, 15, 19.

b. The items are: 19, 8, 10, 12, 14, 16, 20, 18.

نتائج الفرضية الأولى

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الالتزام	4.2686	.63017	75
الوقت	3.5004	.44281	75

Correlations

	الالتزام	الوقت

	Pearson Correlation	1	.272*
الالتزام	Sig. (2-tailed)		.018
	N	75	75
	Pearson Correlation	.272*	1
الوقت	Sig. (2-tailed)	.018	
	N	75	75

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نتائج الفرضية الثانية

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الانظمة	4.2850	.99057	75
الوقت	3.5004	.44281	75

Correlations

		الانظمة	الوقت
	Pearson Correlation	1	.244*
الانظمة	Sig. (2-tailed)		.035
	N	75	75
	Pearson Correlation	.244*	1
الوقت	Sig. (2-tailed)	.035	
	N	75	75

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نتائج الفرضية الثالثة

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المشاركة	3.7489	1.55899	75
الوقت	3.5004	.44281	75

Correlations

	المشاركة	الوقت
--	----------	-------

	Pearson Correlation	1	.121
المشاركة	Sig. (2-tailed)		.301
	N	75	75
	Pearson Correlation	.121	1
الوقت	Sig. (2-tailed)	.301	
	N	75	75

نتائج الفرضية العامة

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الثقافة	4.1263	.71349	75
الوقت	3.5004	.44281	75

Correlations

	الثقافة	الوقت
	Pearson Correlation	1
الثقافة	Sig. (2-tailed)	.284*
	N	.013
	N	75
	Pearson Correlation	.284*
الوقت	Sig. (2-tailed)	.013
	N	75
	N	75

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).