



وزارة التعليم العالي البحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنمية وتسيير الموارد البشرية

إدارة الوقت والتغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية العمومية للمطالعة - تيارت -

إشراف:

أ.الماحي ليلي

من إعداد الطالبات:

✓ ضيف خيرة

✓ صافة خيرة

السنة الجامعية: 2017-2018

الإهداء

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات

نهدی عملنا المتواضع إلى من ربونا وسهروا علی راحتنا
إلى من أناروا لنا الطريق لتحقيق أمنية النجاح في طلب العلم
إلى من نكن لهما العرفان طوال العمر
إلى أمهاتنا وأبائنا أطال الله في عمرهما
كما نهدی إلى جميع الأهل والأقارب
كل باسمه، وإلى كل الزملاء بقسم العلوم الاجتماعية وإلى كل
من خطية خطوة نحو العلم والمعرفة.

خيرة - خيرة

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره على إعطائنا الصبر والإرادة على التقرب من إتمام
دراستنا وعمل بقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " من صنع إليكم
معروفا فكافئوه فإذا لم تجدوا ما تكافئوه فادعوا له حتى تروا أنكم
كفأتموه."

فلا نستطيع أن نقدم شيء أروع ولا أجمل من كلمة شكر واعتراف وودعاء
تخرج من صميم قلوبنا بكل صدق وإخلاص.
إلى من ساهم من بعيد أو من قريب
في السهر إلى إيصال المعلومات إلينا وتزويدنا بالتوجيهات
المفيدة والقيمة

وإلى الأستاذة والمشرفة " ماحي ليلي " التي قدمت لنا يد المساعدة
ووجهتنا إلى أحسن توجيه. بملاحظاتها المفيدة واقتراحاتها المنيرة، ولم
تبخل علينا بمعلوماتها ولا بوقتها
بإنجاز هذا العمل المتواضع
وإلى كل من الأستاذ " هيشور محمد أمين " و " بوطيبة عبد الغاني " على
مجهوداتهما وصبرهما علينا بالإضافة المساعدة و المساندة البيداغوجية لنا
خلال فترة دراستنا
وإلى كل من يسلك طريقنا يهتدي به علما ونورا.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

إهداء

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

ملخص الدراسة

مقدمة.....أ

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد.....17

أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع.....17

ثانياً: أهمية الدراسة.....18

ثالثاً: أهداف الدراسة.....18

رابعاً: الإشكالية.....18

خامساً: فرضيات الدراسة.....20

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.....20

سابعاً: المداخل النظرية المفسرة لإدارة الوقت والتغيير التنظيمي.....24

ثامناً: الدراسات السابقة.....28

الفصل الثاني: إدارة الوقت

- 35.....تمهيد
- 35.....أولاً: أهمية إدارة الوقت
- 36.....ثانياً: أنواع إدارة الوقت
- 37.....ثالثاً: خصائص الوقت
- 38.....رابعاً: سلوكيات ومعتقدات تؤدي إلى توفير الوقت
- 38.....خامساً: خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت
- 39.....سادساً: فوائد الاستغلال الأمثل للوقت
- 40.....سابعاً: أبعاد إدارة الوقت
- 41.....ثامناً: أسس إدارة الوقت
- 42.....تاسعاً: قيم الوقت
- 43.....عاشراً: الوقت وعلاقته بالوظائف الإدارية
- 44.....خلاصة

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي

- 46.....تمهيد
- 46.....أولاً: أهمية التغيير التنظيمي
- 47.....ثانياً: أنواع التغيير التنظيمي

49	ثالثا: خصائص التغيير التنظيمي.....
50	رابعا: الأسباب التي تدعو إدارة المنظمات لتبني برامج التغيير التنظيمي.....
51	خامسا: مجالات التغيير التنظيمي.....
52	سادسا: العوامل المساعدة على إحداث التغيير التنظيمي.....
52	سابعا: أهداف التغيير التنظيمي.....
53	ثامنا: مراحل التغيير التنظيمي.....
54	تاسعا: إستراتيجيات التغيير التنظيمي.....
54	عاشرا: المعوقات المتوقعة لعملية التغيير التنظيمي.....
56	خلاصة.....

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

58	تمهيد.....
58	أولا: مجالات الدراسة.....
61	ثانيا: المنهج المستخدم.....
62	ثالثا: أدوات جمع البيانات.....
64	رابعا: مجتمع البحث ومواصفاته.....

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

72	أولا: عرض نتائج البيانات.....
95	ثانيا: عرض نتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة.....

98..... ثالثاً: النتيجة العامة للدراسة.

101..... خاتمة.

103..... قائمة المراجع.

الملاحق

قائمة

الجدول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
64	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير النوع	01
65	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الحالة الاجتماعية	02
66	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	03
67	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير المستوى الوظيفي	04
68	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير مكان الإقامة	05
69	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير عقد العمل	06
70	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الخبرة في العمل	07
72	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الوقت وماذا يمثل بالنسبة للعمال	08
73	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير تخطيط الوقت	09
74	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب ترتيب الأعمال	10
75	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تغيير نوع المهام الموكلة للعاملين	11

76	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الالتزام بجداول العمل	12
77	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب علاقات العامل في العمل تتغير حسب تغيير المهام	13
78	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تأثير لوائح وتوجيهات المؤسسة قدرات العامل على العمل	14
79	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تخصيص جزءا من الوقت للتذكير في الوظيفة والتخطيط لها	15
80	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب معتقدات وجود التغيير المستر للمهام	16
81	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الشعور بالرضا أثناء تأدية المهام بناء على هذا التغيير	17
82	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المعوقات التي تقف في وجهه تجديدهم للعمل	18
83	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مساعدة الملتقيات و المحاضرات التي تنظمها المؤسسة في زيادة اكتساب معارف جديدة	19
84	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مساهمة تخطيط الوقت في التنسيق بين وظائف الإدارة و الوحدات الأخرى في المؤسسة	20
85	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مساعدة التغييرات الجيدة قي الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مستمرة	21
86	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مضيعات الوقت في العمل	22
87	توزيع أفراد مجتمع البحث في تركيز المؤسسة على توفير التكامل بين الوظائف لتحقيق الأهداف المسطرة بعد مرحلة التغيير التنظيمي	23

88	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تنظيم لمواعيد العمل داخل المؤسسة	24
89	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التغيير الذي يكون على مستوى الهيكل التنظيمي	25
90	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التقسيم الجيد للعمل والذي يخفف من تراكم الأعمال داخل المؤسسة	26
91	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التغييرات الحاصلة على مستوى الهيكل بعدم الارتياح في أداء العمل	27
92	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الاستغلال الجيد للوقت في العمل الذي يساعد على تحسين الكفاءة في الأداء	28
93	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التغيير في الهيكل التنظيمي	29
94	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي	30

ملخص الدراسة:

لقد تناولت الدراسة موضوع إدارة الوقت والتغيير التنظيمي للمكتبة العمومية للمطالعة ب - تيارت -

تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية:

- هل تؤثر إدارة الوقت في عملية التغيير التنظيمي؟.

ومن أجل ضبط الإشكالية أكثر والتحكم في أبعادها البحثية تم طرح التساؤلات الفرعية:

- هل يؤثر التخطيط للوقت في إحداث تغيير مهام الموارد البشرية؟.

- هل يؤثر تنظيم الوقت في إحداث تغيير الإجراءات الإدارية الهيكلية؟.

وتحاول هذه الدراسة تحقيق عدّة أهداف منها:

1. معرفة أثر إدارة الوقت في عمليات التغيير التنظيمي.

2. تشخيص أثر التغيير التنظيمي على الإستراتيجية التنظيمية.

3. معرفة إدارة الوقت في تحقيق الأهداف المؤسسة.

ولإعطاء البحث إماما كاملا وشاملا، تم تجميع المعلومات عن المتغيرين من مصادر مختلفة ومتنوعة من أسباب وأنواع ومراحل ومجالات نماذج ونظريات إدارة الوقت وفيما يتعلق بالتغيير التنظيمي من مؤشرات وأبعاد وعوامل وخصائص ومداخل النظرية، تأتي الدراسة الميدانية كإسقاط للجانب النظري، والتي تم إجرائها بالمكتبة العمومية للمطالعة حيث اتبعنا في ذلك المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لموضوعنا وأدوات جمع البيانات اعتمدنا فيها أكثر من أداة تمثلت في الملاحظة، المقابلة والاستمارة، أما فيما يخص عينة البحث فإن مجتمع الدراسة يتكون من 26 عاملا قمنا بتطبيق أسلوب الحصر الشامل نظرا للنسبة القليلة لمجتمع البحث.

مقدمة

تبين الشواهد في عصرنا الحالي على أن هناك فرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة الغير الناجحة، لا يرتبط فقط بالموارد البشرية أو ينحصر على الإمكانيات المادية، وإنما بوجود ممارسة تنظيمية فعالة تسمح بتفاعل إيجابي، خاصة على مستوى الإداري الذي يعدّ الركيزة الأساسية للحكم على مدى نجاح أو فشل تلك المؤسسة، وبالتالي قد تشكل هذه الأخيرة مكونا أساسيا في المجتمعات الحديثة والتي اعتمدت على الأساليب الحديثة من أجل تفعيل منظومتها من خلال التركيز على العنصر جديد ظهر مؤخرا في المؤسسات بفضلها تطوّرت ودخلت عالم المنافسة وهو الوقت، بحيث يعدّ أهم عناصر الإدارة وهو أساسي لنجاح أي منظمة.

وعلى هذا الأساس، أن الإدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرون في إدارة أعمالهم حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت بأن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالتغيير التنظيمي.

كما يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، فسلوك الإنسان تجاه الوقت مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت، وبالتالي إذا أحسنت المؤسسة إدارة الوقت من قبل الإدارة العليا والعاملين في منظمات على حد السواء، ينعكس ذلك بشكل مباشر على عملية التغيير، فهذا الأخير هو مطلب في المؤسسة يكون متعلق أساسا بمقدار القيمة التي يحققها فيها، والتي من شأنها الرفع من فعاليتها وكذا ضمان بقائها ولا يمكن تحقيقها إلا من خلال إدارة رشيدة عقلانية واعية ومحكمة للتغيير، يقع على عاتقها مهمة التخطيط الجيد والتنفيذ السليم من حيث الوقت والتركيز على الأفراد، وتعمل على اكتساب التزامهم بالتغيير. وتأتي مؤسسة المكتبة الرئيسية العمومية للمطالعة- بتيارت- كغيرها من المؤسسات المعاصرة باحثة عن سبل البقاء ضمن هذا السياق.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح أثر إدارة الوقت في عملية التغيير التنظيمي، ولتحقيق هذا المعنى قسمت الدراسة إلى خمسة فصول. بالإضافة إلى الميدان.

فالفصل الأول، خصص لعرض مفاهيم الدراسة، ويعني بتحديد أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة وطرح الإشكالية، إضافة إلى جملة التساؤلات مع ذلك الفرضيات، كما شملت بعض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني تحت عنوان إدارة الوقت، جاء فيها تقديم المدخل النظرية لإدارة الوقت، أهميتها، أنواعها، خصائصها، سلوكيات ومعتقدات التي تؤدي إلى توفير الوقت، خطواتها، فوائدها، أبعادها، أسسها، قيمها، الوقت وعلاقتها بالوظائف بالإدارية. ثم يليها الفصل الثالث تحت عنوان التغيير التنظيمي: احتوى على المدخل النظرية

للتغيير التنظيمي، مع أنواعه، خصائصه، الأسباب التي تدعو إدارة المنظمات لتبني برامج التغيير التنظيمي، أهميته، مجالاته، العوامل المساعدة على إحداث التغيير التنظيمي، أهدافه، مراحلها، المعوقات المتوقعة لعملية التغيير التنظيمي. ثم جاء الفصل الرابع تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، تناولت مجالات الدراسة (المكاني، البشري والزمني)، المنهج المتبع في الدراسة، أدوات جمع البيانات (استمارة، الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات)، مع خصائص مجتمع البحث، أما الفصل الخامس فقد قمنا بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة والتي تضمنت عرض وقراءة وتحليل النتائج، وكذا مناقشتها ثم صياغة النتائج العامة للدراسة وانتهى العمل بخاتمة الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد:

يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع التي حظيت بالاهتمام من طرف الباحثين والمختصين وهو إدارة الوقت والتغيير التنظيمي.

ففي هذا السياق ظهرت عدّة محاولات ودراسات نظرية وامبريقية التي حاولت إعطاء تفسيرات كثيرة ومتنوعة، فمن خلال هذه الدراسة نحاول تقصي الظاهرة وأبعادها البحثية وكذا تمثلائها الواقعية ضمن إطار يتميز بعدم الثبات والاستقرار نحو أبعاد تعطي لعنصر الوقت وإدارته أهمية كبرى بغية بقاء واستمرار المؤسسات، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات الفعالة في عصرنا الحاضر التي تشهد تغيرات جذرية في كافة المجالات لتسيير نحو الأفضل والانتقال من الوضع المتأزم الذي تعيشه، بحيث أن هذه التغيرات والتطورات لها أثر كبير وعلى المنظمات إلا أن هذا الأثر يختلف من منظمة إلى أخرى.

انطلاقاً مما سبق يتمحور هذا الفصل حول الأهمية والدوافع من وراء اختيارنا لهذا الموضوع. وكذا أهداف الدراسة، والإشكالية المتبناة وفرضياتها، بالإضافة إلى الإطار النظري للمتغير المستقل والتابع، كما سنعرض بعض الدراسات المشابهة. وأهم النظريات التي جاءت في هذا الصدد.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

تنقسم دوافع اختيار الموضوع إلى نوعين أو قسمين بحيث يتعلق القسم الأول بالأسباب الذاتية، أما القسم الثاني فيتعلق بالأسباب الموضوعية.

أ- الأسباب الذاتية:

- 1- الميل الذاتي لدراسة موضوع إدارة الوقت والتغيير التنظيمي.
- 2- الإلمام بالجوانب المعرفية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- 3- اختيار الموضوع باعتباره يندرج ضمن محاور التخصص، بمعنى أن إدارة الوقت والتغيير التنظيمي عاملين مساهمين في نجاح المؤسسة.
- 4- إخضاع موضوع الدراسة للبحث العلمي والتحقق منه ميدانياً.

ب- الأسباب الموضوعية:

- 1- موضوع متجدد باستمرار نظرا للتغيرات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في مختلف المجالات.
- 2- محاولة لفت الانتباه إلى أهمية إدارة الوقت والتغيير التنظيمي كأسلوب حديث من أساليب التسيير الإداري المعاصر.
- 3- الاقتناع التام بالموضوع ودوره الفعال في تحسين وضعية المؤسسة الجزائرية.
- 4- توفر وتعدد المراجع فيما يخص متغيرات الموضوع.

ثانيا: أهمية الموضوع:

- 1- تعتبر إدارة الوقت مدخلا حديثا لتحقيق الجودة والنوعية للأهداف التنظيمية.
- 2- يعتبر التغيير التنظيمي فلسفة جديدة تحقق للمنظمة التحول على المستوى الداخلي والتكيف على مستوى الخارجي.
- 3- يعتبر التغيير التنظيمي أداة فعالة لتحقيق الديمومة والاستمرار.

ثالثا: أهداف الدراسة:

- 1- معرفة أثر إدارة الوقت في عمليات التغيير التنظيمي.
- 2- تشخيص أثر التغيير التنظيمي على الإستراتيجية التنظيمية.
- 3- معرفة إدارة الوقت في تحقيق الأهداف المؤسسة.

رابعا: الإشكالية:

يعتبر موضوع إدارة الوقت والتغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة في الإدارة، نظرا لخصوصيته، فعنصر الوقت كمورد يكثر هدره ويقل استثماره. سواء من قبل الأفراد أو المؤسسات فهو يعدّ المحك الأساسي للمؤسسة المعاصرة لأنه أتمن الموارد ومن لا تستطيع إدارته لا تستطيع إدارة أي شيء آخر، حيث جاءت العديد من الدراسات تناولت موضوع إدارة الوقت لتؤكد على دورها في تحريك سلوك الفرد وأدائه، ومن ثم توجيهه في الاتجاه الصحيح ليتم استغلاله في أحسن صورة من خلال عملية التخطيط في تحديد الجداول الزمنية للعمل والتنسيق بين الإدارة والوحدات الأخرى، بالإضافة إلى تنظيمه والرقابة القائمة على الأداء. وهو ما يشكل التوازن والتناسق المرغوب بين هاته النشاطات.

ومن هذا المنطلق يعتبر الوقت أساسى لنجاح أى مسيرّ بدءاً من المستويات الإدارية العليا إلى المشرفين فى المستويات التنفيذية. وهذا ما تناولته الكثير من التصوّرات النظرية والدراسات الأمبريقية للبحث فى إطار الكشف عن مدى مساهمة إدارة الوقت فى مختلف المتغيّرات التنظيمية مثل التغيير التنظيمى وهو ما جعل هاته الإدارة تكتسب طابعاً مميّزاً فى فن وطرق كيفية التعامل مع الوقت والّتي تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الغايات والأهداف سواء المرتبطة بالفرد أو المؤسسة.

وفى المقابل يعدّ موضوع التغيير التنظيمى من القضايا الهامة والملحة فى ظل بيئة العمل الحديثة، إذ أن تزايد عدد المنظمات وتنوّع وتشعب وظائفها أصبح عاملاً حاسماً فى سرعة التغيير، فهى تؤثر وتتأثر بالمحيط بحيث أن محيط المؤسسة أصبح يتّسم بالحركية والديناميكية. فبدون التغيير والتطوير تتوقف حركة المنظمات، حيث أصبحت الفكرة المسيطرة فى نظرية الإدارة الحديثة تتمثل فى فهم وإدراك وخلق التغيير وضرورة التكيف معه. ومنه ينظر للتغيير التنظيمى على أنه المفتاح الأساسى لنجاح المنظمات، إذ يلمس هذا التغيير من خلال مستوى الظروف التنظيمية وكذا تبديل وسائل الإنتاج، تغيير فى المستوى التكنولوجى المستخدمة، الهيكل التنظيمى.

فالتغيير لا يعد نظاماً جامداً، فهو عملية لازمة وضرورية لكافة المنظمات فبدون التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، كما أنه جوهر مهم لإدارة اليوم أصبح يتمثل فى استخدام المنطق والتنبؤ العلمى.

وعلى هذا الأساس تمثل كل من المؤسسات ومن بينها المؤسسة الجزائرية الإطار القانونى للتجمّع البشرى المهادف الذى يتم فى نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، وينظر علماء الإدارة إلى المورد البشرى على أنه العنصر الأساسى والمحرك الرئيسى لمكوّنات التنظيم نحو تحقيق أهدافها، فهى تعتمد عليه بالدرجة الأولى فى نجاحها وتميّزها، ولم تنحصر هذه النظرة على العنصر البشرى فقط، فمع ظهور علماء معاصرين جدد أصبحت النظرة مركّزة ومرتبطة بعامل الوقت فى الإدارة الحديثة أكثر، وهذا من خلال استثماره بالشكل الصحيح، كونه يتمثل دافعاً فى تطوير وزيادة فاعلية المؤسسة.

وعليه فالمؤسسة الجزائرية تسعى إلى الحفاظ على بقائها واستقرارها من خلال الاهتمام بعملية التغيير التنظيمى وفق استراتيجيات ناجحة والذى له رابطة فعّال مع المتغيّر المستقل (إدارة الوقت) التى بدورها تعتمد على التخطيط كمرحلة أولى لتسهيل العمليات الإدارية وجعلها أكثر تنظيماً.

انطلاقاً مما ارتأينا إليه ووفق تشخيص الواقع الفعلي المراد اكتشافه ودراسته حسب المتغيرات الدراسة بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية تيارت بالمؤسسة العمومية الجزائرية، نحاول أن نبرز أبعاد ومؤشرات المرتبطة بمتغيري الدراسة، من خلال محاولة الإجابة عن التساؤل المركزي التالي:

- هل تؤثر إدارة الوقت في عملية التغيير التنظيمي؟.

وحتى نستطيع الإجابة عن التساؤل المركزي، وجب أن نطرح جملة من الأسئلة الفرعية هي:

- هل يؤثر التخطيط للوقت في إحداث تغيير مهام الموارد البشرية؟.

- هل يؤثر تنظيم الوقت في إحداث تغيير الإجراءات الإدارية الهيكلية؟.

خامساً: فرضيات الدراسة:

إن فروض الدراسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبحث العلمي، فهي لها دور هام في البحث الاجتماعي، لذا أصبح من الضروري توفر الفروض لأنها تمثل حلقة وصل بين العمل الميداني والعمل النظري في كونها تمثل أحد دعائم البحث العلمي.

الفرضية العامة:

- تساهم إدارة الوقت في خلق التغيير التنظيمي.

الفرضيات الجزئية:

- يساهم التخطيط للوقت في خلق المرونة داخل المؤسسة.

- يساهم التغيير الحاصل على مستوى الهيكل التنظيمي في تحقيق الاستقرار في الأداء.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة:

جاءت مفاهيم الدراسة لتحديد مفاهيم المتغيرات المستقلة والتابعة، لأجل توضيح معانيها ودلالاتها وإزالة التشابك والتداخل الموجود بينها وبين المفاهيم الأخرى المشابهة لها، وعليه تضمنت دراستنا الراهنة مفهومي أساسين.

أولاً: مفهوم إدارة الوقت:

لديه عدّة تعاريف منها: الوقت مورد محدود للغاية لا يمكن تعويضه إذا ما مضى، وعليه فإن الوقت مورد زائل غير متجدد.

الوقت فرصة، إن لم يتم اقتناصها ضاعت، وللوقت تكلفة مادية واجتماعية كبيرة. الوقت منفعة حيث يمكن للأفراد و المنظمات والمجتمعات على اختلاف أنواعها من الحصول على مبتغاهم في الحيز الزمني المطلوب.

الوقت يمثل عاملاً من عوامل نجاح التخطيط، فالوقت لا يشير فقط إلى الماضي، ولا يؤشر فقط الحاضر وإنما يمكن للإنسان من النظر إلى المستقبل أو التأمل وبالتالي التخطيط للمستقبل بشكل أفضل.

الوقت قيمة عليا لأنه ينظم حياتنا وسيرها إذا ما تمكنا من إدارته بفعالية وكفاءة عاليتين فهو عامل تنظيمي يؤثر ملامح الأشياء، كما أن الوقت سلاح ذو حدين إن لم تستثمره بشكل كفاء، صار عبئاً ثقيلاً عليك¹.

كما تعد إدارة الوقت "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير"²

أو تعرّف على أنّها "الاستخدام الجيد والصائب للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق غاية ما وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال.

تعد إدارة الوقت جزءاً من الإدارة فهي جميع تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها المدير مع جميع العاملين معه بغية تحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لها فالإدارة هي إحدى الجهات المسؤولة عن رسم خطط وتنفيذ البرامج وإعدادها وتنفيذها³.

كما يرى أبو شيخة والقريوتي أنّها "عملية استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جماعة مشتركة بقصد تحقيق أهداف محددة ضمن وقت محدد بكفاءة وفعالية عندها يحدد الوقت مكانة في هذه عملية بوصفه أحد عناصر الإنتاج الرئيسية وغير مباشرة"⁴.

¹: بشير العلاق: أساسيات إدارة الوقت، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص ص 12-15.

²: محمد الصريفي: إدارة الوقت، مكتبة السيف الذهبي، ب ط، الكويت، 2009، ص 13.

³: ياسر أحمد فرح: إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 17.

⁴: خليفة مصطفى أبوعاشور والمعتمصم بالله الحوراني: دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس محافظة إربد، (مجلة العلوم التربوية والنفسية)، كلية التربية، مجلد 3، العدد 3، جامعة البحرين، سبتمبر، 2002، ص 35.

كما يعرفها فرينر بأنها "الاستخدام الفعال للمصادر المتاحة بما فيها الوقت لتحقيق المصالح والأهداف الشخصية"¹.

في نفس السياق نجد تعريف الطراونة واللوزي اللذان يعتبران إدارة الوقت على أنها "فن ترشيد وقت المدير والعاملين من خلال وضع الأولويات واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية". كما يرى إدقارشيان أنّ: "التعامل مع الوقت يعتبر نتاج لعملية التنشئة الاجتماعية التي يمر بها الفرد داخل وخارج نطاق التنظيم علماً بأن كل منظمة تستطيع إدارة وقتها"².

التعريف الإجرائي:

نظراً لتعدد واختلاف وتنوع مفهوم إدارة الوقت من قبل الباحثين والمختصين، وكذا المداخل النظرية المفسرة نتيجة اختلاف البيئات التنظيمية.

وعلى هذا الأساس جاء مفهوم إدارة الوقت بالتعريف الإجرائي التالي: بأنها "تلك العملية التي تربط النشاطات أو الوظائف الإدارية مع بعضها البعض من تنظيم وتخطيط ورقابة، واتصال، وهذا باستثمار الوقت بفاعلية لأجل معرفة كيفية قضاءه في الزمن الحاضر وللإستفادة منه بشكل فعال في المستقبل وفق قواعد ومعايير تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها بمسار صحيح".

ثانياً: مفهوم التغيير التنظيمي:

هو التحوّل من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان. أو هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته. أو هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواثمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز.³

¹: زكي عبد المعطي أبو زيادة: إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال)، مجلد8، العدد1، جامعة أريحا، فلسطين، 2012، ص 117.

²: طلق عوض الله وسعود محمد العتيبي: البعد الزمني لثقافة التنظيم، (مجلة جامعة الملك عبد العزيز)، كلية الاقتصاد والإدارة، مجلد12، العدد 1، المملكة العربية السعودية، جدة، 1998، ص ص 66، 65.

³: جمال محمد عبد الله: إدارة التغيير والتطوير، دار المعز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 57.

أو هو عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها قادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة¹

كما عرفه علي السلمي " بأنه تحول من وضع إلى وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة"²

أما بالنسبة أحمد ماهر فعرفه أنه "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل، وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التحويل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية"³

في حين عرفه عبد الباري درّة أنه "إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"⁴.

وفي تعريف آخر يشير التغيير التنظيمي على أنه "إحداث تعديلات في أهداف سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها"⁵

التعريف الإجرائي:

يختلف مفهوم التغيير التنظيمي من باحث إلى آخر على حسب الظروف أو الحالة التي تعيشها المنظمة، والتي بفضل هاته الحالة تلجأ المنظمة إلى عملية التغيير التنظيمي في كونه " العملية المقصودة التي تقوم بها المنظمة من أجل تجديد وتغيير ممارساتها الإدارية بغية الرفع من كفاءتها وزيادة فاعليتها، وهذا من خلال انتقالها من وضعها الحالي إلى وضع مرغوب فيه أفضل من سابقه، بحيث يشمل هذا التغيير، الجانب الهيكلي التنظيمي أو في المهام كزيادة أو نقص في بعض النشاطات أو في البرامج التي تعتمد عليها، بمعنى قد يكون التغيير قائم في أي عنصر من عناصر المنظمة بغرض مواءمة الأوضاع التنظيمية مع الأساليب الإدارية بما يحقق لها ميزة ومكانة عن غيرها من المنظمات.

¹: ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 78.

²: محمد الصريفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، ج4، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 126.

³: أحمد يوسف، دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الإصدار الأول، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الكويت، 2009، ص 19.

⁴: فداء محمود، حامد: إدارة الجودة الشاملة، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 150.

⁵: زيد منير، عبوي: التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 129.

سابعاً: المداخل النظرية لدراسة إدارة الوقت والتغيير التنظيمي:

1- نظرية الإدارة العلمية: يعد فريدريك تايلور رائد الإدارة العلمية، وقد بدأ حياته عاملاً في شركة ميدفيل في ولاية بنسلفانيا الأمريكية وتدرج في العمل حتى أصبح رئيساً لجمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكيين.

ومن خلال الأبحاث التي قام بها، توصل إلى طرق عملية لزيادة الإنتاج، حيث قام بدراسة الزمن والحركة للعمليات الإنتاجية للتوصل على الوقت القياسي لأداء كل عملية من هذه العمليات¹.

وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة إذ يتم تحديد حركتها الإنتاجية من مكان لآخر، والزمن الذي يستخرجه ذلك بهدف ربط الأجزاء بعضها ببعض أسرع وأفضل طريقة وفي أقل وقت ممكن، فقد ساهم تايلور مساهمة كبيرة في زيادة فعالية إنجاز النشاطات الإنتاجية، بطريقة مثلى من خلال إعادة توزيع مكونات العمل وإزالة أو تقليل الوقت الضائع أو إعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة ضمن انسيابه بشكل سهل².

يقوم أسلوب الوقت والحركة على تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة ويكون ذلك بطرق متعددة مثل اختصار الحركة الزائدة، تحسين الحركات المتبقات، تأمين استعمال المزيد من الأعضاء أو الأصابع في الوقت نفسه، تأمين تزامن أفضل في الحركات وقد استعين بالعدسات التصورية لتسهيل عملية الدراسة وساعات خاصة لتسجيل الوقت.

التسيير بالاستثناء واللامركزية، حيث يحصل المدير على تقارير دورية ملخصة ومركزة عن كل العناصر الداخلية في إدارته، تمكنه بسرعة من معرفة نقاط الضعف والاختلاف والتركيز عليها من أجل تقدم العمل، التسيير بالاستثناء يساعد بطبيعة الحال على توفير الوقت وتركيز الذهن وبالتالي تأمين استخدام أفضل للطاقات المسير³.

كما سعى هنري جانت إلى تحديد الأجر اليومي بشكل ثابت فإذا استطاع العامل إنجاز العمل المحدد له، فإنه يستحق أجراً يعادل الوقت الذي اختصره وتابع فرانك جلبرث وزوجته ليليان دراسة الحركة والزمن بشكل أكثر

¹: عبد الباري درة، محفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2012، ص72.

²: حسن العلواني: التنظيم الإداري، المدخل والنظريات المعاصرة، القاهرة، 2006، ص92.

³: نوري منير: الوجيز في الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، ب ط، ديوان الجامعية، بن عكنون، 2011،

تفصيلاً إلى أن توصلنا إلى أداء العمل بأفضل الطرق في زمن قصير، ووصولاً إلى الطريقة المثلى التي استطاع من خلالها إدخال فن التخصصات في العمل وتطويره، فقد قسما العمل إلى عدة أقسام، كل قسم إلى خطوات ولكل خطوة جزء من الوقت اللازم للأداء في القسم كله، وارتباط خرائط تخدم هذا الغرض أطلقه عليها خرائط التدفق المساعدة على دراسة أية عملية وتفصيلها.

وفترات الراحة وهذا ما ينعكس على كفاءتهم وفعاليتهم التنظيمية، كما نجد أن الوقت له تأثير كبير وعلاقة وثيقة بأداء العمال لوظائفهم داخل المنظمة.

هدفت الإدارة العلمية من خلال إدارة الوقت إلى زيادة قدر المنظمات على التنفيذ والمتابعة لئلا يهدر الوقت في أعمال ارتجالية ثم تحديد كل حركة زمن معين.

إن تايلور ربط بين الإنتاج والأجر وجود علاقة بينها. فطالما الأجور تحدد على أساس قياس الوقت اللازم لأداء العمل، فإنه من الضروري أن يحصل العامل على الدخل الذي يتناسب مع الجهد المبذول، ولقد بين هذا الآخر أن قدرة الكائن البشري على الاستمرار في أداء عمله يتأثر بعاملين هما، وقت العمل وفترات الراحة وهذا ما ينعكس على كفاءتهم وفعاليتهم التنظيمية، كما نجد أن الوقت له تأثير كبير وعلاقة وثيقة بأداء العمال لوظائفهم داخل المنظمة¹

2- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية لتتبع بالعنصر الإنساني ومشاعره وعلاقته بالأفراد الآخرين والتحول من اعتباره مجرد آلة إلى إنسان اجتماعي له مشاعر وأحاسيس خاصة به، ولقد أظهر إلتون مايو أهمية الفرد في الإدارة والمنظمات وأبرز مايو على دراسة ظاهرة تغييب العمال عن العمل وعلاقتها بتصرفات الإدارة، بالإضافة إلى تأثير العلاقات الاجتماعية بين العمال في إنتاجيتهم وأثر بعض العوامل كالضوء وساعات العمل في الإنتاج وكانت تجربة جدولة في العمل.

ولقد أثبتت التجارب (تجربة الإضاءة، تجربة جدولة العمل، تجربة الأجور)، أن معنويات العاملين تتأثر به علاقات العمل التي تمثل الجانب الإنساني في العمل².

¹: طلق عوض الله، السواط وآخرون: الإدارة العامة، (المفاهيم، الوظائف، الأنشطة)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2006، ص 131.

²: محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2006، ص 80.

كما أكد إلتون مايو على أن التغيير يجب أن يشمل الأفراد ومفهوم التغيير كنتيجة لكل من التدريب المخبري والإجرائي.

1- أسلوب التدريب المخبري: ظهر في منتصف الأربعينيات، وكان يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين ويترك لهم المجال للتفاعل والتعلم مع بعضهم البعض ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم.

2- أسلوب البحث الجزئي: وقد ركز على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمنظمة واستخدام المنهجية العلمية في حل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي، خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات، مما يمكن تفعيل التغيير التنظيمي الذي يخدم السياسة العامة للمؤسسة¹.

3- مدخل الإدارة بالأهداف: من المداخل أو المدارس الحديثة للإدارة بالأهداف التي اعتمدت بمفهومها على أسلوب الإدارة بالمشاركة وأسلوب الإدارة الديمقراطية وحسن العلاقات بين المديرين والمنفذين في ضوء الاعتبارات التالية: كمشاركة العاملين فيما بينهم ما أمكن في وضع القرار وتنفيذه وزيادة حوافز العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية وأول من أتى بفكرة الإدارة بالأهداف هو دوركر في 1954 حتى اعتبر أن الإدارة ماهي إلا تحقيق الهدف يحتاج إلى طريقة محددة في حين تظهر أهمية الوقت في التخطيط وكذلك النظم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار وبذلك يكون الوقت أحد العناصر المهمة لارتباطه بكل عنصر من عناصر الإدارة وكل عمل يحتاج إلى وقت وأن يكون ذلك التوقيت مناسب حتى يتحقق الهدف المنشود والأداء المطلوب².

4- نظرية اتخاذ القرار: يعد اتخاذ القرار في المؤسسة محور لمعظم العمليات الإدارية، وقد جاء سيمون بهذه النظرية حيث استعان بحل مشكلات تخطيط الإنتاج باتخاذ القرار في الوقت المناسب، بحيث اعتمدت على الوقت اعتماداً كلياً من خلال الاعتماد على الأحداث الماضية وتستشف الزمن المستقبلي من الماضي وتراعي التوقيت المناسب في مراحل اتخاذ القرارات جميعاً سواء كانت هذه القرارات تخطيطية أم إنتاجية، وذلك من خلال تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة للموقف والارتقاء بنوعية القرارات الصادرة خلال الفترة الزمنية المحددة، لهذا فقد ظل الاعتماد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار مثل أسلوب الخبرة إلا في حدود ضيقة جداً، فقد لا يتعدى القرارات الروتينية أو العادية التي تواجه الإداري يومياً ولا تتطلب جهداً أو إبداعاً³.

¹: زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 176.

²: السواط عوض الله وآخرون: الإدارة العامة، المفاهيم الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2006، ص 203، 204.

³: الجرسى خالد بن عبد الرحمن علي: إدارة الوقت من منظور إسلامي، دراسة ميدانية لفاعلية المدير السعودي في استثمار الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة، ص 102.

5- نظرية التقسيم الإداري: اهتم هنري فايول برفع مستوى الأداء للمنظمة على وجه شامل وذلك من خلال كمية الوقت وعدم تضييعه في البحث عن مكان وجود الأشياء المستعملة في العمل وينبغي أن يحرص على مبدأ أنه هناك مكان لكل شيء في مكانه.

وقد اعتمد في بلورة نظرية الإدارة إلى مجموعة من النشاطات وركز فيها على 14 مبدأ أساساً للتنظيم يشترك فيها القطاع العام والخاص وهي على التحول التالي: السلطة، المسؤولية، النظام، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، المكافأة، روح الفريق، المركزية، تدرج السلطة، النظام، الترتيب، المساواة، الابتكار، الانضباط¹.

6- المدخل الهيكلي: هو ذلك المدخل الذي يقوم على إحداث التغيير من خلال إجراء تغيير وتطوير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة حيث يعرف بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمنه من الأقسام والمصالح والفروع، التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تندرج عليها وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها الأنشطة والمستويات وكذا الصلاحيات التي تعطى لها.

ومن ثم، فإن أي تغيير في أحد هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي، و يطلق على هذه العملية اصطلاحاً "إعادة التنظيم"، أي إعادة البناء مرة أخرى على أساس الأكثر ملاءمة للأهداف والتطوير والمحيط الخارجي للمنظمة

7- المدخل التكنولوجي: هو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل على أنماط العمل وأساليبه وطرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير إبداع معدات وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات.

وهناك اتجاهات من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات:²

1-الاتجاه الأول: هو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

2-الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي. وبأخذ

عدة أشكال أهمها استخدام تقنيات جديدة لغرض زيادة الإنتاجية وحفظ تكلفت الصيانة وتحسين جودة الإنتاج.

¹: السواط طلق عوض الله وآخرون: نفس المرجع، ص 31.

²: جمال محمد عبد الله: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتمد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص ص 71، 73.

8- المدخل الموقفي: إن ما قدمه هذا المدخل يعتبر الدعائم الأساسية للتطوير التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل والسلوك التنظيمي وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وهذا المدخل هو المرحلة التمهيديّة للتطوير التنظيمي.

- كما يؤكد المدخل الموقفي حاجة تنظيم المستمرة لإحداث التغيير التنظيمي لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة. وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة. كما أن التغييرات البيئية تدعوا إلى إحداث التغييرات تنظيمية دائمة بهدف التكيف المطلوب للبيئة. والاستقرار الأمن الوظيفي¹.

ثامنا: الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة تشكل عنصرا أساسيا في الدراسات السوسولوجية التي لا يمكن الاستغناء عنه، فمن خلالها يحاول الباحث أن يقارن بين النتائج التي توصل إليها من قبل دراسته ونتائج الدراسات السابقة، أي يبين هل هناك اتفاق أو اختلاف مع تلك النتائج ويعلّل لماذا؟ وجد ذلك الاتفاق أو الاختلاف، بمعنى هي بمثابة الأداة الاسترشادية التي توجه الباحث في جميع مراحل بحثه، لذا اعتمدت الدراسات الراهنة على أربع دراسات متعلقة بتغيري الدراسة وهي:

1- دراسة "محمود إبراهيم سعيد ملحم"، من كلية التجارة قسم إدارة الأعمال جامعة القاهرة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان: "دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين بالتطبيق علسسات العامة و الخاصة بمحافظة قليقلية "دولة فلسطين" 2010.

إشكالية الدراسة: ما دامت العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين غير محسومة من قبل الدراسات السابقة بالإضافة إلى عدم التوصل إلى علاقة نهائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين مما أثار تساؤلنا رئيسيا هو: هل إدارة الوقت لها تأثير على أداء العاملين؟ وفي ظل هذا التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1: ما واقع إدارة الوقت لدى العاملين بالمؤسسات العامة و الخاصة بمحافظة قليقلية فلسطين؟

2: ما أهم معيقات وقت العاملين بالمؤسسات العامة و الخاصة بمحافظة قليقلية فلسطين؟

¹: أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، الإصدار الثاني، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 79.

3: هل توجد فروق في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات "المؤهل العلمي، التخصص في الدراسة، الخبرة، العمر"؟

4: هل توجد فروق في إدارة وقت العاملين في المؤسسات العامة مقارنة بالمؤسسات الخاصة؟

5: هل توجد علاقة معنوية بين إدارة الوقت و أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى :لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و أداء العاملين .
 الفرضية الثانية:لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين معيقات إدارة الوقت و أداء العاملين .
 الفرضية الثالثة :لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
 الفرضية الرابعة:لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى لنوع المؤسسة
 الفرضية الخامسة:لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية فيإدارة معيقات الوقت تعزى للمتغيرات الديمغرافي.
المنهج المتبع في الدراسة:قام الباحث في هذه الدراسة بإتباع المنهجين الوصفي و التحليلي نظرا لملائمتهما طبيعتها التي تقتضي جمع البيانات و إجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة ،كما قام ببناء استبيانته لجمع البيانات من عينة الدراسة .

عينة الدراسة:قام الباحث بدراسة عينة من العاملين في المؤسسات العامة و الخاصة بمحافظة قلقلة فلسطين،حيث كان حجم العينة 363 مفردة موزعة على القطاعين العام و الخاص و بلغ حجم العينة في القطاع العام 146 مفردة و في القطاع الخاص 217 مفردة و تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من القطاع العام و القطاع الخاص.¹

نتائج الدراسة:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة الوقت و أداء العاملين .
 وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تحليل الوقت و أبعاد أداء العاملين .
 عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحليل الوقت و السرعة في إنجاز الأعمال .

¹: محمود إبراهيم سعيد ملحم:دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين،من كلية التجارة قسم إدارة الأعمال جامعة القاهرة أطروحة، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال فلسطين"2010، غير منشورة.

وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتابعة و أبعاد أداء العاملين.
عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتابعة و أداء العاملين .
وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الالتزام و أبعاد أداء العاملين.

2-دراسة"إيهاب النعاس"2003 بعنوان: أثر إدارة الوقت على ضغوط العامل في الإدارة العامة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،معهد التخطيط للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية عنصر الوقت وأثره على الكفاءة الإنتاجية وإمكانية تحليل مشكلة إهدار الوقت العمل و محاولة إيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على معالجة ظاهرة ضياع الوقت، ويمكن تلخيص أهم النتائج المتعلقة بإدارة الوقت وضغوط العمل في:

تقصير بعض الموظفين في تأدية أعمالهم لعدم اهتمامهم بالوقت و عدم شعورهم بأهميته من ناحية التكلفة بالإضافة إلى إهدار الوقت دون وقوف الموظف عن الأسباب التي أدت إلى التقصير في العمل، كما ترجع ظاهرة إهدار الوقت في أمانة الوحدة الإفريقية إلى عدم شعور الموظف بالانتماء داخل الأمانة ، وكذلك إلى الاختصاصات والمهام والمسؤوليات غير الواضحة أو غير المحددة ، حيث لا يوجد أي أسلوب أو وسيلة لتحديد قيام الأعمال في زمن محدد، كما أنه لا يوجد وقت مخصص للظروف الطارئة و أيضا إهمال في تطبيق اللوائح والقوانين التي تنص على احترام الوقت للعمل الرئيسي¹ .

3-دراسة" صلاح بن فالح عبد الله "بعنوان: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني بجدة قسمة العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا تخصص علوم إدارية دراسة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية الرياض 2005.

وقد رأى الباحث أن عملية إحداث التغيير التنظيمي و تطبيقه و نجاحه يعتمد بالدرجة الأولى على اتجاه العاملين نحوه، فقد تكون ردود فعل إيجابية ،و بالتالي تضمن المنظمة قبولهم و تأييدهم ،و من ثم تعاونهم إلى تطبيقه أو قد تكون ردود فعل سلبية تتمثل في رفضه و عدم قبوله بناء على ذلك ،فإن إشكالية الدراسة تم صياغتها بالتساؤل المركزي التالي:

¹ : إيهاب النعاس: دراسة أثر إدارة الوقت على ضغوط العامل في الإدارة العامة ،رسالة ماجستير، معهد التخطيط للدراسات العليا، ليبيا، غير منشورة. 2003.

ما هي اتجاهات العاملين في هيئة الطيران المدني نحو التغيير التنظيمي الذي أدى إلى إعطائها شخصية ذات استغلال مالي وإداري؟

ويتفرع عن التساؤل المركزي أسئلة فرعية: ما هي الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات استغلال مالي وإداري؟

و ما هي و جهة نظر العاملين في هيئة الطيران المدني نحو المزايا والحقوق المكتسبة و المتوقعة بعد هذا التغيير التنظيمي؟ و ما هي المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير؟

و كذلك إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقا لخلفياتهم الوظيفية {العمر، المستوى التعليمي، المرتبة، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية}؟¹

و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي فقد قام الباحث بإجراء دراسة على جميع أفراد مجتمع البحث أي المسح الشامل و قد بلغ عدد الأفراد 410 موظف كما اعتمد الباحث على أداة لجمع المعطيات البيانية في الميدان وهي الاستبيان .

وتوصل إلى عدة نتائج و هي أن الأسباب التي أدت إلى رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة هي أسباب خارجية وأسباب داخلية ومن أهم الأسباب الداخلية هي تشغيل المطارات على رئيس تجارية وتوجه العاملين نحو التخصص وروتين في تنفيذ المهام وتأخر الترقيات للعاملين ويتوقع الموظف الحصول على العديد من المزايا والمكاسب المادية وأهمها زيادة المرتبات وتحسين الأوضاع المالية وتحقيق الأمن والضمان الصحي للعاملين وأسرههم وتوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرات التالية: "العمر، طبيعة العمل، الخبرة". عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والمكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير والمشكلات التي قد تنجم عن التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين {الرتبة، وعدد الدورات التدريبية}. وتوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول المزايا والمكاسب الوظيفية المتوقعة بعد حدوث التغيير التنظيمي، والتي تعود للمتغيرين {العمر، المستوى التعليمي}، وجود فروق ذات

¹: صلاح بن فالح عبد الله : دراسة اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، كلية الدراسات العليا تخصص علوم إدارية دراسة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية الرياض 2005. منشورة.

دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المشكلات التي قد تنجم بعد حدوث التغيير التنظيمي والعائدة للمتغيرات {العمر، طبيعة العمل، الخبرة}.

4-دراسة" بوشماله أحمد" بعنوان: سوسولوجي التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مدخل التحليل الاستراتيجي، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية الإنسانية والاجتماعية، مدرسة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع قاصدي، مباح، ورقلة، 2010، 2011.

-إشكالية الدراسة:اهتم الباحث بدراسة التغيير التنظيمي واعتبره ظاهرة نسقيه لا ينشأ من فراغ، ويجب أن يخضع للعقلانية النسبية، هو أحد أوجه حياة المنظمة من خلال النهوض والتقدم نحو الأحسن، وتبقى الإشكالية التغيير التنظيمي تطرح نفسها لمواكبة تغيرات العصر. ويبقى التساؤل آخر مطروحا حول انعكاسات هذا التغيير على الفعالية التنظيمية.

-التساؤل العام: باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس. ما مدى مساهمته في تحسين فعالية المنظمة؟ وكيف يؤثر على الفاعلين بالمنظمة قياسيا إلى العقلانية النسبية إذا ما حدث تعارض بين الأهداف؟ وينقسم هذا الإشكال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

-ما علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال؟

-كيف يؤثر هذا النسق الفعلي على الإدارة الوظيفي؟

-هل دوران العمل (الحراك المهني) سببه التغيير التنظيمي؟

-الفرضية العامة: تؤثر التغييرات التنظيمية على استمرارية أو فعالية التنظيم من خلال تعارض المصالح بين الفاعلين في عملية التغيير (مسيرين)، إذا انخفض عدل الرضا عن العمل، كان معدل ترك العمل في ارتفاع مما ينعكس سلبيا على أداء المؤسسة، وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

-الفرضية الجزئية:

-للتغيير التنظيمي الحاصل للمؤسسة مطاحن الأغواط أثر على الرضا الوظيفي للعاملين بها.

-انتقال المؤسسة من طابع العمومية إلى الشركة ذات أسهم S P A

أثر على الأداء العمالي.

-يؤدي التغيير التنظيمي إلى انخفاض عدد العمال بالمؤسسة ليس عدم الرضا الوظيفي وتعارض أهدافه.

-المنهج المستخدم: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

-عينة البحث: يتكون مجتمع البحث من 118 عامل، تم اختيار 92 عينة باستخدام العينة الطبقية العشوائية.

-أدوات البحث: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

-نتائج الدراسة:

بالنسبة للفرضية العامة للبحث يمكن أن نقبل صحتها نسبيا والحكم على مؤسسة مصاحف الأغواط بضعف فعاليتها، خاصة من جهة العلاقات بينها وبين عمالها أي على مستوى التفاعل بين الفاعل والنسق.¹
-أما بالنسبة للفرضيات الجزئية فقد أكدت من خلال الملاحظة البسيطة التي اتبعتها الباحثة في رصد بعض الحقائق والتي جميعها تؤكد بنهاية دورة حياة هذه المؤسسة وانتشارها، وحلها نهائيا لغياب عملية التوظيف من جهة، وارتفاع معدلات دورات العمالة بأنواعه، وكذلك السلوك العمالي السلبي مما نستهدى المؤسسة من اختلاسات.

5- الدراسة الأجنبية:

تناول Rague 2008: دراسة هدفت إلى بحث العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير واعتمدت نموذج (93; 96; 99) (watkinsandmasick) لاختبار هذه العلاقة وهو مكون من سبعة أبعاد تتمثل في تطوير فرص مستمرة للتعليم وتشجيع المناقشة والحوافز، وتشجيع التعاون وفرق التعلم وتطوير نظام المشاركة للتعلم وتمكين الأفراد نحو رؤية وربط المنظمة مع بيئتها، وتوفير قيادة إستراتيجية للتعلم، وقد بينت الدراسة علاقة هذه الأبعاد بالاستعداد للتغيير التنظيمي وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن المستوى المدرك لكل المتغيرات كان إيجابيا وذا أهمية في التغيير التنظيمي، كما أن هناك ارتباطا عاليا للقيادة في إيجاد الاستعداد التنظيمي، بالإضافة إلى أن هناك فروقا بين الباحثين نحو العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير.²

¹: أحمد بوشمال: سوسيولوجي التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية الإنسانية والاجتماعية، مدرسة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع قاصدي، مرياح، ورقلة، 2010، 2011. منشورة.

²: رضا نعيمة: التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص 15.

الفصل الثاني

إدارة الوقت

تمهيد:

يعتبر الوقت من الموضوعات الهامة من مجالات الإدارة المختلفة، فالوقت نصف الإدارة وقد ارتبط مفهوم الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري من خلال وجود عمليات مستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم والتنظيم لجميع النشاطات التي يقوم بها الموظف الإداري خلال ساعات عمله اليومي، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح إلى أهداف المنشودة.

أولاً: أهمية الوقت

يعتبر موضوع إدارة الوقت من المواضيع الهامة والحديثة ضمن مجالات الإدارة المختلفة، فتوزيع الوقت بفعالية بين المهام والأنشطة واستثمارها في الزمن المتاح لأجل تحقيق أفضل الانجازات التي تقودنا نحو تحقيق الأهداف في فترة زمنية محددة، وذلك باستخدام أساليب عقلانية رشيدة، لذا تظهر أهمية إدارة الوقت في النقاط التالية:

- تعظيم الاستفادة من كل مورد.
- قدرة أكبر على التواصل والاستمرار.
- تعميق واعي ومدرك للشعور بالمسؤولية الايجابية اتجاه النجاح العام للمشروع وتعزيز الإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد.
- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل.
- سلامة التخطيط المدرك ومدى قيمة وأهمية الوقت.
- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات وطموحات الأفراد.
- إتاحة محاولات أوسع للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية¹
- أهمية إدارة الوقت هو العمل المتوازن المركز الذي يؤدي للأداء الفعال وتجنب الاحتراق البدني والنفسي.
- تطوير الوعي بأهمية الاستخدام الفعال للوقت حيث يتطلب النجاح في تبني أي برنامج لإدارة الوقت تنمية الإحساس الفردي بقيمة و أهمية و حتمية الاستخدام الفعال للوقت كسبيل للنجاح الشخصي و الأسري و المهني².

¹: سامي محمد هاشم وسليم بطرس: فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار دجلة ناشرون وموزعون، ط1، عمان 2007، ص 14

²: عاطف عبد الله المكاوي: إدارة الوقت، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2014، ص 54.

ثانياً: أنواع الوقت

يمثل الوقت أعلى الموارد الذي يعتمد عليها المسيرين في الإدارة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا باستثمار الوقت وإدارته بشكل فعال، وقد قسم "ألفريد غودلو وزملائه" الوقت إلى أربع أنواع رئيسية وهي :

1-الوقت الإبداعي: يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقوم مستوى الإنجاز، ويلاحظ أنه كثيراً من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير عميق علمي وتوجيه وتقوم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها¹

2-الوقت التحضيري: وهذا النوع من الوقت هو الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في الأعمال، وهي فترة جمع المعلومات وإعداد البيانات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو آلات أو مستلزمات قبل البدء في تنفيذ العمل ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط وقتاً نظراً للخسائر الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل.

3-الوقت الإنتاجي: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضيري له، لزيادة فاعلية استغلال الوقت، ويجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي تستغرقه في الإنتاج أو تنفيذ العمل، وبين الوقت المطلوب في التحضير والإبداع، وينقسم وقت الإنتاج إلى قسمين رئيسيين هما:

- وقت الإنتاج العادي أو الغير طارئ أو المبرمج.

- وقت الإنتاج الغير عادي أو الطارئ أو غير المبرمج.

مادامت المنظمة تسير وفق خطة الإنتاج العادي مع التحكم في الإنتاج غير العادي في وضع جيد أو قد يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة.

¹: الحضيبي محسن أحمد: إدارة تنافسية للوقت، المنظومة المتكاملة لامتلاك مزايا التنافس وعصر العولمة، القاهرة، أبتراك للنشر والتوزيع، 2003، ص

ويفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلا ومحدود وإلا فهي لذلك ضرورة حدوث تغيير جذري طارئ على مستوى المنظمة لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ، فنجاح الإداري يفترض أن يخصص وقتا لإنتاج العادي ولمواجهة الإنتاج غير العادي، وبذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بإنتاج العادي¹

4-الوقت العام الغير مباشر: ويخصص هذا الوقت عادة للقيام بنشاطات فرعية هامة لها تأثير غير واضح في مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بالمؤسسات والجمعيات والهيئات الكثيرة في المجتمع، والحضور الإداري للندوات، أو تلبية للدعوات، إن هذه النشاطات المختلفة يحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري، لذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له والبقاء حسب العلاقة والتفاعل مع الآخرين في الخارج.

ثالثا: خصائص الوقت

يمتاز الوقت بالندرة في حياتنا اليومية وفي حياة المؤسسة، فالذي يمضي منه لا يعود ولا يمكن إيجاده ثانية، لذا يجب أن نسيّره بأسلوب إيجابي لإدارة ما تبقى منه، فالوقت يتميز عن بقية الموارد من خلال خصائصه والتي حددها أبو شيخة في:

- أن استخدام الوقت هو أحد العناصر الهامة للمقارنة بين الدول المتقدمة والأقل تقدّما، ففي الدول المتقدمة يتم استخدام الوقت بكفاءة، بينما نجد أنه لا يتم استغلاله بطريقة مثلى في الدول الأقل المتقدمة.
- الوقت ذو قيمة عالية فهو من ذهب، ولكن كيف يمكن قياس قيمته، حيث يمكن قياسه بحجم الإنجازات التي يحققها كل هذا من خلال الاستغلال الأمثل للوقت سواء في العمل أو الحياة الشخصية.
- أن الوقت يتميز بخاصية فريدة عن بقية الموارد حيث لا يمكن ادخاره باستخدامه في المستقبل.
- الوقت موزّع بالتساوي على جميع أفراد المجتمع لكل إنسان يملك 24 سا في اليوم.
- الوقت سريع الانقضاء².

¹: بسيوني الرادعي محمد: المدير والتنظيم والوقت، ط1، القاهرة، مركز القرارات والاستشارات، 1997، ص 17.
²: أبو شيخة أحمد نادر: إدارة الوقت، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1991، ص 21.

رابعاً: سلوكيات ومعتقدات تؤدي إلى توفير الوقت

هناك عدّة سلوكيات ومعتقدات تجعلنا كيف نستغل الوقت بطريقة تؤدي إلى توفيره منها:

1. تحديد الهدف.
2. التخطيط.
3. الاحتفاظ دائماً بقائمة المهام.
4. التحفيز للغد.
5. استخدام أدوات تنظيم الوقت.
6. لا تتأخر في الوصول لمكان العمل.
7. التحفيز للمهام المتكررة.
8. تجميع المهام المشابهة.
9. تعلّم القراءة السريعة.
10. استخدام التليفون بفاعلية.
11. اعرف نفسك ودور أدائك اليومي ذهنياً وبدنياً.

خامساً: خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت

إنّ الإدارة الناجحة للوقت تمكّننا من تحقيق خطوات ومبادئ تساعدنا في تقديم أفضل الإنجازات، والتي

نذكر منها:

- 1-مراجعة الأهداف والخطط والأولويات: يجب على الإنسان المسلم أن يراجع أهدافه وخططه وأولوياته لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن أن يستطيع أن ينظّم وقته ويديره وإدارة جيّدة.
- 2-احتفظ بخطة زمنية أو برنامج عمل: هي أن تقوم بعمل برنامج عمل زمني لتحقيق أهدافك على المستوى القصير (سنة مثلاً)، توضع فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف تنجزها وتواريخ بداية ونهاية إنجازها.
- 3-ضع قائمة إنجاز يومية: هي أن يكون لك يومياً قائمة إنجاز يومية تفرضها نفسها عليك كلما نبيت أو كسلت.

4- سد منافذ الهروب: هي المنافذ التي تهرب بواسطتها من مسؤولياتك التي خطط لإنجازاتها وخاصة الصعبة والثقيلة فتصرفك عنها مثل الكسل والتردد والتأجيل والتسويق والترويح الزائد عن النفس¹.

5- لشغل الأوقات الهامشية: هي الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال مثل استخدام السيارة، الانتظار لدى الطبيب، السفر، وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته فيجب وضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان، مراجعة حفظ القرآن، الاسترخاء.....

6- لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية: لأنها تجعل الإنسان أداة في برنامج الآخرين وأولوياتهم.

سادسا: فوائد الاستغلال الأمثل للوقت

عندما تتمكن من إدارة وقتك بشكل فعال، سوف تستطيع ممارسة بعض هذه الأنشطة التي تكون كفيلة بنجاحك في العمل وهي كالتالي:

1- التخطيط الوظيفي: ضع تصوّرا مستقبليا لما تريد تحقيقه في عملك، وضع خطة مستقبلية لمواجهة الظروف لتبقى مسيطرا على أمورك.

2- القراءة والاطلاع والإلمام بما يجري: هما سلاحان يجب التسلح بهما في عصر مليء بالمعرفة والمتغيّرات وكلما أصبح لديك متسع من الوقت استطعت متابعة الجديد من المعارف والمهارات.

3- التواصل: يسمح لك وقتك الفائض بإقامة علاقات إنسانية مع الآخرين.

4- الرّاحة: لا بدّ من تحديد وقت لإراحة الجسم من إرهاق العمل.

5- التفكير: الوقت المتسع يعطيك فرصة للتفكير، والتطلع والتأمل²

بالإضافة إلى فوائد تنظيم الوقت التي تلخص في النقاط التالية:

- الشعور بالتحسين بشكل عام في حياتك.
- قضاء وقت أكبر مع العائلة أو في الترفيه والرّاحة.
- إنجاز أهدافك وأحلامك الشخصية.
- تحسين إنتاجيتك بشكل عام.
- التخفيف من الضغوط سواء في العمل أو ضغوط الحياة المختلفة³

¹: بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الرابية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009، ص 63.

²: بشار الوليد: مرجع سبق ذكره، ص 70.

³: ياسر أحمد فرح: مرجع سبق ذكره، ص 69.

سابعاً: أبعاد إدارة الوقت: (مضيعات الوقت)

هذا هو الوقت الذي أقسم به الله عزّ وجلّ لأهميته ومكانته في حياة الأفراد والمجتمعات، ينبغي استغلاله فيما يفيد ويصلح ويعود بالنفع في العاجل والآجل وتجنّب الأمور المضيعة له، وما أكثرها والتي يحدّدها "وليام بوتّر" نذكر منها أهم خمس حالات فقط:

1-النوم: فالشخص الذي يستغرق 8 سا في اليوم في كل ليلة، إنما يمضي ثلث عمره نائماً ويشير "وليام" إلى إمكانية أن يستغرق المرء في النوم أقل مع ذلك محتفظاً بنشاط وحيويّة وذلك بممارسة التمارين الرياضية بمعدّل ثلاث مرّات أسبوعياً فمن شأنها أن تزوّد بقدر كبير من الطاقة.

2-المهام الشخصية: الملاحظ أن معظمّ الناس يقومون بأداء مهامهم الشخصية في وقت واحد مثل شراء احتياجات المنزل أو التوجه إلى البنوك في أوقات معينة، لذا يوصي "بوتّر" هؤلاء الأفراد بإتباع برنامج عملي مختلف حتى لا يضيّعون أوقاتهم سدى.

3-التسوّق: يستهلك الذهاب إلى محلات المواد الغذائية يوماً أو عدة مرّات في الأسبوع قدراً كبيراً من الوقت، لذا على الأفراد وأن يجمعوا كل احتياجاتهم من تلك المواد وشراؤها مرّة كل أسبوع أو أسبوعين.

4-عدم الاستعداد: بعض الأشخاص يتذكرو وهو في طريقه إلى العمل أنه نسي بعض المتعلقات الخاصة به، والتي ربما تجعله يعود إلى المنزل مرّة أخرى، لذا يوصي "بوتّر" بأهمية أن يحتفظ الشخص بقائمة تحتوي الأشياء التي ينبغي تذكرها ووضعها في مكان بارز حتى يسهل عليه رؤيتها قبل خروجه من المنزل.

5-مشاهدة التلفزيون: الكثير من الناس يضيعون وقتهم في مشاهدة برامج لا يرغبون فيها ولكنه نوع من تضييع الوقت والملل، لذا يجب أن يسجل الشخص البرامج التي يريد رؤيتها وتوقيتها حتى يضطر إلى مشاهدته إلا في الأوقات التي حدّدها لنفسه سلفاً¹

وفي نفس السياق يرى كل من "ماكينزي وريتشارد" بأن مضيعات الوقت تصنّف حسب الوظائف الإدارية وهي:

1- مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط: وهي عدم وجود أهداف، تأجيل اتخاذ القرارات تغيير الأولويات، محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد، عدم الصبر.

¹: ياسر أحمد فرح: نفس المرجع، ص 70.

2- **مضيعات الوقت المرتبطة بالتنظيم:** وهي عدم التنظيم الشخصي، خلط بين المسؤولية والسلطة، تعدد الرؤساء، الأعمال الورقية، نظام سيء للملفات، معدّات غير ملائمة¹

3- **مضيعات الوقت المرتبطة بالتوظيف:** وهي موظفون غير مدربين وغير أكفاء، الزيادة أو النقص في عدد الموظفين، التعيّيب، التأخير، الاستقالات، الموظفون الاتكاليون.

4- **مضيعات الوقت المرتبطة بالتوجيه:** التفويض الغير فعال، اللامبالاة، الاشتراك في نقص الدافع، تفاصيل روتينية، نقص في التنسيق وفي العمل.

1- **مضيعات الوقت المرتبطة بالرقابة:** منها عدم توافر المعلومات الصحيحة واللازمة للقيام بعملية الرقابة، تعدد القائمين بعملية الرقابة، كثرة المتابعات والتقارير، الرقابة الزائدة المقاطعات الهاتفية.

2- **مضيعات الوقت المرتبطة بالاتصال:** اختيار المرسل الخطأ، عدم وضوح الرسالة للمستقبل، اختيار خاطئ لوسيلة الاتصال.

7- **مضيعات الوقت المرتبطة باتخاذ القرار:** منها عدم استشارة أحد عند اتخاذ القرار السريع، التسويف، أسلوب اللّجان المبالغ فيه، طلب الحصول على كل المعلومات. وكذا النسيان وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجاز.

- عدم تحديد الأولويات.

- عدم وجود أهداف أو خطط.

- الاجتماعات غير الفعالة والاتصالات الهاتفية غير المنسجمة².

ثامنا: أسس إدارة الوقت

لإدارة الوقت أسس تقوم عليها أهمها:³

1- تحديد الأعمال التي نريد القيام بها.

¹: فتحي محمد أبو ناصر: مدخل إلى الإدارة التربوية (النظريات والمهارات)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 86.

²: سلمان زيدان: استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 139.

³: مجدي إبراهيم محمد: أسس إدارة الوقت ومواردها، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص 28.

- 2- تحديد الزمن اللازم لأداء هذه الأعمال.
- 3- تحديد أولويات الأعمال التي ترغب في القيام بها على ضوء أهميتها.
- 4- وضع الأعمال التي نريد القيام بها في جداول مع تحديد الزمن اللازم لتنفيذ كل عمل.
- 5- عمل موازنة بين الزمن المتاح لنا وبين الأعمال التي نريد تحقيقها.
- 6- البدء في تنفيذ الأعمال المهمة أولاً التي نريد تحقيقها.
- 7- عدم إعطاء مواعيد أو الالتزام بأعمال لا يستطيع الالتزام بها.

تاسعا: قيم الوقت

الوقت مورد غير بشري له مجموعة من القيم:

1- قيمة حضارية: احترام الوقت من مظاهر الحضارة، فنلاحظ أن الدول المتقدمة تحترم الوقت وتحافظ عليه بشدة سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الأفراد ومن مظاهر ذلك الحفاظ على المواعيد والالتزام بها، فإذا التزم فرد ما بعمل ما في وقت محدد يبذل أقصى طاقاته حتى ينجز هذا العمل في الوقت المحدد، كذلك إذا التزم فرد بموعد مع شخص آخر نجد أنه يحرص على الالتزام بهذا الموعد ويأتي ذلك من الإحساس بأهمية وقيمة الوقت ويقاس على ذلك كل مظاهر الحياة لذلك نجد أن هناك دول استطاعت أن تتقدم وتحقق أهدافها للتنمية، سواء كانت تنمية مهنية أم بشرية أو غيرها.

2- قيمة دينية: تحرص جميع الأديان على إظهار قيمة الوقت ومن مظاهر ذلك تحديد مواقيت للصلاة وللعبادة ومواعيد للصيام وأيضاً تعاقب الليل والنهار وانتظام الشمس والقمر في مواعيدها فهذا أعظم دليل على بيان قيمة الوقت وأهمية تنظيمه ومعنى هذا أن الدين يركز على الوقت كل إنسان مسئول عن وقته.

3- قيمة اقتصادية: الوقت يساوي نقوداً، الوقت من ذهب فمن وجهة النظر الاقتصادية تمثل كل دقيقة قيمة مادية وكل دقيقة يمكن أن يتم فيها عمل يدر دخلاً مادياً، لذلك يرى علماء الاقتصاد أن كل دقيقة تساوي نقوداً ومن هنا يجب الحرص على كل دقيقة ولا نضيع وقتنا هباءً دون استثماره.

4- قيمة تربوية: تكون من خلال استثمار الوقت في التعليم المفيد استغلاله بطريقة صحيحة وبطرق تخطيطية كل هذا يمثل في ذاته قيمة تربوية عالية تنتمي داخل كل إنسان، الإحساس بقيمة الوقت وكيفية استغلاله في كل ما هو مفيد.

عاشرا: الوقت وعلاقته بالوظائف الإدارية

هناك علاقة اتصالية وطيدة تربط الوقت بجميع الوظائف الإدارية التي تضمن عملية تسيير المؤسسة ومورديها بشكل متناسق ومتكامل، لذا وجب علينا ذكرها كالتالي:

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

2- التنظيم والوقت: يرتبط التنظيم الجيد بالإدارة الجيدة ارتباطا وثيقا، فالتنظيم الجيد يقلص من الزمن المطلوب للإنتاج، ويرتبط الوقت بالتنظيم الإداري للمنظمة من عدة نواحي منها: توفر البيئة التنظيمية والاجتماعية، وتطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء، والاتجاه نحو تفويض السلطة، حيث يؤدي ذلك إلى تأصيل مفهوم التخصص وتقسيم العمل¹.

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

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

5- اتخاذ القرار والوقت: تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى فترة زمنية محددة، ولا شك أن اختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يواجهها المدير، فضلا عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية والتي تلعب دورا مؤثرا على الوقت لاتخاذ القرار².

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

²: محمد حسن العجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان 2006، ص 30.

خلاصة:

إن دراسة إدارة الوقت تتمثل في رفع مستوى تنمية العاملين، فبفضل الجدولة الزمنية التي تساهم في إنجاز المهام وبالتالي يكون الزيادة في التنسيق بين العاملين باستخدام أساليب عقلانية للتعامل بشكل صحيح مع الوقت إذن يمكن القول بأن عنصر الوقت هو مؤشر من المؤشرات المستخدمة في قياس كفاءة وفعالية الإدارة التي تحتاج إليها المؤسسة لكي تسمح بمحاولات أوسع للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية.

الفصل الثالث

التغيير التنظيمي

تمهيد:

هناك العديد من الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمات الفعالة في عصرنا الحاضر التي تشهد تغيرات جذرية في كافة المجالات لتسير نحو الأفضل والانتقال من الوضع المتأزم الذي تعيشه، بحيث أن هذه التغيرات والتطورات لها أثر كبير وعلى المنظمات إلا أن هذا الأثر يختلف من منظمة إلى أخرى.

لذا على المنظمات السعي لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة ووضع استراتيجيات للتأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لأن جوهر مهمة الإدارة يتمثل في التطوير والتحسين والتنبؤ العلمي، فالتغيير التنظيمي يعد الركيزة الأساسية لتحقيق النجاح والاستمرار والبقاء للمنظمات.

أولاً: أهمية التغيير التنظيمي

يمثل التغيير التنظيمي العنصر الرئيسي الذي يحكم مبدأ الاستمرارية في المنظمة، لذلك لا بد أن يكون هذا التغيير مخطط ومدروس بشكل سليم، يسعى إلى تحقيق أهمية عند العاملين والمؤسسة والعملاء على النحو التالي:

1- أهمية التغيير بالنسبة للعاملين: تظهر أهمية التغيير التنظيمي لدى العاملين من خلال الفجوة بين متطلباتهم وما تحققة وذلك على النحو التالي :

- يريد العاملون وظائف تجدد مهاراتهم و يريدون تنمية شخصياتهم و لكن الأعمال تتجه للبساطة و الروتين الملل، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل و يجد من فرص التنمية و اتساع خبراتهم.

- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم و لكنهم يرون المؤسسات تتبنى على هياكل تنظيمية طويلة و متعددة الطبقات تصنع الحوافز الاجتماعية بين المراكز الوظيفية.

- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه و مدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية إلا أن الممارسات الإدارية ما زالت تؤكد على التحفيز المادي و تأمين الوظيفة و تحمل الاهتمامات الأخرى.

- ما يريد العامل مظن المؤسسة يريده الآن، بينما يأتي تعميم الوظائف و الهياكل التنظيمية على عكس ذلك ، فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي و على قابليته للتأجيل.

2- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء: التغيير التكنولوجي الهائل و خاصة في مجال الاتصالات جعل العالم قرية صغيرة و سوق مفتوح للجميع و أصبح ن الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة، وقد أطلق عقد التسعينات

عقد المنافسة الشديدة و لذلك احتل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المؤسسة، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب و أن يتم التسليم في الوقت المناسب والكمية اللازمة، واختصارا يريد الجودة الشاملة¹.

3- أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة: لكي تكون المؤسسة متميزة يجب أن تعمل كل عناصرها و أنظمتها بطريقة صحيحة و متكاملة فكل جزء و كل نشاط و كل شخص في المؤسسة يؤثر و يتأثر بالآخرين و الأخطاء تصبح قابلة للتضاعف والفسل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشاكل في مكان العمل وهذا بدورة يؤثر على الأداء و يضاعف الأخطاء و هنا يصبح للعمل الصحيح

من أول مرة مزايا لا تحصى أما إذا تم تجاهل هذه المشكلات أصبح وقت المؤسسة يضيع في أنشطة ليس لها فائدة و تصبح الأخطاء و اكتشاف أسباب التأخير من مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها و بالإضافة لذلك يجب تقديم تفسيرات للعملاء عن سبب الأخطاء و التأخير في أوقات التسليم و اقتناعه باستبدال المنتجات المعيبة.

كما يمكن أيضا حصر أهمية التغيير التنظيمي وفق النقاط التالية:²

- 1- التوافق مع المتغيرات، فيمكن النظر إلى أهمية التغيير من كونه يأتي ليتماشى مع التحديات والتغيرات التكنولوجية و عوامة التجارة لكي لا تجد المنظمة نفسها في المؤخرة.
- 2- يعمل التغيير على تفجير المطالب وتنمية القدرات وزيادة الدوافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه ذلك من التطوير ويمكن القول أن التغيير يعمل على تنمية قدرات الأفراد على الإبداع والابتكار.
- 3- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار من خلال التأني وعدم التردد في الاستقرار عليه، والعزم في تنفيذه.
- 4- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب مع أهدافها.

ثانيا: أنواع التغيير التنظيمي

يمكن للمنظمة العالمية أن يستخدم أنواع من التغيير في مجال تخطيط الموارد البشرية والذي يتحدد في جانبين:
 أ- **درجة التغيير:** عندما تعمل منظمة الأعمال في القيام ترتيب الرئيسي في طرق انجاز العمل فهي عادة ما تكون بحاجة إلى إجراء أنواع من التغيير وهي:

¹: محمد بن يوسف النمران العطييات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 64.

²: فرحات حسن بريخ: إدارة التغيير وتطبيقاتها في إدارة المدرسة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 23.

1- التغييرات الجذرية: وهي التغييرات التي تتم من خلال إعادة المنظمة لتصميم هيكلها التنظيمي وفقا إلى متطلبات منظمة التجارة الدولية والتي غالبا ما يتطلب إجراء مجموعة من المتغيرات الشاملة الجذرية والتي غالبا ما تأخذ المتغيرات الجذرية فترة زمنية طويلة الأجل أن تكتمل وعندما يعمل المدير على القيام بالتغييرات الجذرية فإنه غالبا ما يقوم بعمل مجموعة كبيرة من النماذج الخاصة في التخطيط والتنفيذ لإجراء التغيير الشامل.

- التغيير الجذري يتطلب أن يعرف جميع الموجودين في المنظمة وعلى مختلف المستويات بهذا التغيير وأن يعملوا على المساهمة في إجراء هذا التغيير وأن يشمل التغيير الجذري كل شيء موجود في المنظمة العالمية ومنها:

- التغيير في حياة العاملين الموجودين في المنظمة.
- التغيير في أصحاب العلاقة (حملة الأسهم).
- التغيير في سلوك وعادات المستهلكين.
- التغيير في المجهزون.
- التغيير في الأنظمة المستخدمة في المنظمة¹.

ب- التغييرات التدريجية: هي التغييرات التي تتم من خلال قيام المنظمة بعمليات تغيير بشكل طبيعي ومتدرج خلال الوقت ، وأن تكون بسيطة وصغيرة وحسب حاجة المنظمة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.

- وقت التغيير:

تغيير رجعي: فتقوم المنظمة بمجموعة من التغييرات متمثلة في:

- التحول إلى استراتيجيات جديدة اتجاه المنافسين.
- التحول إلى تكنولوجيا جديدة.
- وجود أسباب أخرى.
- تغيير توقعي: فهذا التغيير يرتبط ببعض المجالات المرتبطة بعمل المنظمة:
- العمل على وضع إجراءات تجعل الكلفة دائما منخفضة من خلال استمرارها في إجراء تحسينات في الجانب العلمي والتكنولوجي.

¹: عبد العزيز بدر النداوي: عولمة إدارة الموارد البشرية (نظرة إستراتيجية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 1430-2009، ص 172.

- العمل على مراعاة ومتابعة حاجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر لأجل بقاء المنظمة متفوقة ومتميزة على المنظمات المنافسة في كسب وجلب الزبائن.

ثالثاً: خصائص التغيير التنظيمي

يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها و معرفتها و هي كالآتي:¹

- 1- **الإستهدافية** : التغيير يجب أن يكون له هدف واضح و محدد و قابل للقياس و التطبيق ، و مربوط بإطار زمني معين.
- 2- **الواقعية** : يجب أن يرتبط التغيير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة و أن يتم ذلك ضمن مواردها و إمكانياتها.
- 3- **التوافقية** : أي أن يكون توافق بين أهداف عملية التغيير التنظيمي و بين رغبات و احتياجات و تطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة .
- 4- **الفاعلية** : أي أن التغيير التنظيمي يجب أن يسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً .
- 5- **المشاركة** : يحتاج التغيير التنظيمي إلى مشاركة و تعاون كافة الأطراف ليكون العمل جماعياً ، و يلتزم به كافة قوى التغيير .
- 6- **الشرعية** : يجب أن يتم التغيير التنظيمي ضمن القوانين و الأنظمة و الأخلاقيات و المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة اتجاه المجتمع الذي يوجد فيه .
- 7- **الإصلاح** : إن التغيير التنظيمي يجب أن يسعى نحوى إصلاح ما هو قائم من عيوب و معالجة أي اختلالاً في المنظمة.
- 8- **الرشد** : أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التغيير بالفوائد أو المنافع المترتبة عليه .
- 9- **القدرة على التطوير والابتكار** : يسعى التغيير للمنظمة إلى الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة و يحقق الإبداع و الابتكار الإداري في المنظمة.
- 10- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث** : أي أن التغيير التنظيمي يسعى إلى التأقلم و التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، بهدف البقاء و الاستمرار و نمو في أعمال المنظمة.

¹ : أحمد يوسف دودين : إدارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، 2014. ص 23.

رابعاً: الأسباب التي تدعو إدارة المنظمات لتبني برامج التغيير التنظيمي

لقد أوضح Hevey Brown الأسباب الأساسية التي تدعو إدارة المنظمات لتبني برامج التغيير التنظيمي:¹

1- شدة المنافسة في السوق نتيجة الاندماجات وانفتاح السوق العالمية والتغيير في التشريعات التي تنجح الاستثمار الخارجي والتوسع والإشارة لأمر الذي يدفع بدخول منافسين جدد ومحليين وعالميين.

2- ضمان بقاء المنظمة وديمومتها من خلال تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيير عوامل البيئتين الداخلية والخارجية.

3- التحسين والتطوير المستمر لأداء المنظمات نتيجة استثمار نتائج التطور التقني والفني الناتجين عن زيادة الاكتشافات والاختراعات وما نغزره من تطور الآلات والمعدات والبرامج والأساليب التي تهيئ لإدارة المنظمات حلولاً مناسبة وتحديث تغيراً ثقافياً لدى العاملين.

بالإضافة إلى أن هناك أسباب داخلية وخارجية للتغيير التنظيمي هي:²

1- الأسباب الداخلية: والتي تنشأ داخل المنظمة وتتضمن:

1-1- الرغبة: وتكون في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية.

1-2- عدم الرضا: الذي يكون عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستنفدين والعاملين.

1-3- الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهل: الخاص بالعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية.

1-4- التغيير: ويشمل أهداف المنظمة ورسالتها مع إدخال أجهزة ومعدات جديدة.

2- الأسباب الخارجية: وتتمثل في المؤشرات البيئية للمنظمة التي تأتي من خارج التنظيم وهي:

2-1- التغيير القانوني: ويكون في البيئة السياسية والتشريعية للدولة، تعد ضغطاً على المؤسسات

الناشطة. وبالتالي تؤدي بالمنظمة إلى مراجعة برامجها.

¹: إحسان محمد ضمين باغي، نعمة عباس الخفاجي: التغيير التنظيمي ومنظور الأداء المتوازن، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015، ص 16.

²: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، ط 1، عمان 2002، ص 235.

2-2- التغيير الاقتصادي: التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرق اقتصاد السوق مع البحث عن النموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية وكذلك تغيير ظروف السوق والعملاء المستهدفين وما يصبه من تطور سريع للخدمات.

خامسا: مجالات التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، وإنما تركز على أهم المجالات التي تشملها محاولات التغيير التنظيمي كما يلي:¹

1- تغيير الأعمال والأنشطة التي يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أسلوب أداة الأعمال الجارية، ولا بد لنا من الإشارة إلى تأثير التطور في رغبات وأذواق واحتياجات أعضاء المجتمع كمصدر لهذا التغيير.

2- تغيير الأفراد القائمين بالعمل، ويتمثل هذا النوع من التغيير في ناحيتين:

أ- التغيير المادي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.

ب- التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

3- تغيير الإمكانيات المتاحة للتنظيم، وذلك بالاستزادة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد، تحل محل المستخدم حاليا، ولكن تفوقها في القدرة، ويمكن تصور أحد أبعاد عملية التغيير في الإمكانيات، بمحاولة إعادة توجيه الطاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل وأكثر عائد، أو ترشيد استخدامها في نفس مجالات العمل.

4- تغيير السياسات الحاكمة للعمل، واتخاذ القرارات وذلك بتقبل أو ابتكار قواعد أكثر مركزية أقل تركيزا للسلطة في الإدارة العليا مثلا، وحيث تشغل السياسات كل أبعاد ومجالات العمل التنظيمي، فإن التغيير قد يقتصر على بعض هذه السياسات أو قد يشملها جميعا بما يحدث تطورا جذريا في المفاهيم والأسس التي يقوم عليها العمل التنظيمي.

¹: علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ب ط، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، ب س، ص 257.

5- ولعل من أكثر مجالات التغيير التنظيمي شيوعاً وأقربها إلى قبول الإدارة هو التغيير في النظم والإجراءات السائدة فيه.

سادساً: العوامل المساعدة على إحداث التغيير التنظيمي

إن عملية نجاح التغيير التنظيمي تتطلب عوامل مهمة هي كالتالي:¹

- انتشار التدريب و ما ينتج عنه من توسع مدرك الأفراد و تنمية القاعدة الحضرية و الفلسفية إلى جانب القدرات و المعارف و المهارات التي تزيد القدرة على الابتكار و التطوير.
- التجديد في القوانين و اللوائح التي تمثل انعكاسات للقيم و العادات و التقاليد المتغيرة و خاصة في المجتمعات الديمقراطية.
- انتشار التطوير التنظيمي و الذي يساعد على تغيير و تطوير قيمة الحضارة و يساعد المنظمات على تغيير أوضاعها و طرق عملها بما يتماشى مع المحيط و التأقلم معه.
- تغيير أهداف المنظمة و عدم تطبيقها مع الأهداف التنظيمية .
- الاضطرابات و انخفاض الإنتاجية و تصاعد التكاليف.²
- رغبة المديرين في فتح أسواق جديدة أو تغيير الخط الإستراتيجي للمنظمة أو تطوير الخدمات المقدمة و السلعة المنتجة أو الأساليب التكنولوجية في الإنتاج و كل ما يتصل بالدافع و الرغبات و التصورات الإدارية.
- التقدم التقني كالتطورات المستمرة في الأجهزة و المعدات و الآلات و الأساليب الإدارية الحديثة و إدخال الميكنة في عمليات الإنتاج بكاملها و كل ذلك يفرض على المنظمة ضرورة إحداث التغييرات.

سابعاً: أهداف التغيير التنظيمي

لابد أن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإنّ أهداف التغيير تتلخص كالآتي:

1- التغيير في الطريقة التي تتكيف التنظيمات بموجبه مع المحيط الخارجي.

¹ محمد يوسف: إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر، الأردن، 2006، ص54.

² حسين التهامي: التفكير الإبداعي و سيكولوجية القيادة و التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2013، ص134.

- 2- تغييرات أنماط سلوك العمال حتى تتكيف مع المستجدة .
- 3- إن عدم قدرة التنظيمات على التحكم في محيطها الخارجي يحتم عليها إجراء تغييرات تنظيمية حتى تتمكن من مواجهة التحديات التكنولوجية والمنافسة الحادة، كما يساعدها ذلك على مواجهة الإجراءات والقوانين الحكومية وحاجات المجتمع ومتطلبات¹
- 4- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها و تنمية الولاء لدى العاملين²
- 5- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفاعلية التنظيمية و الأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية.
- 6- الارتفاع بمستوى الأداء، و تحقيق مستوى عالي من الدافعية و درجة عالية من التعاون، و أساليب أوضح للاتصال و خفض معدلات الغياب و دوران العمل و الحد من الصراع، و تحقيق التكاليف المنخفضة.

ثامنا: مراحل التغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي ركيزة أساسية في العملية الإدارية منظمة من خلال رسم التخطيط والبرامج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، لذلك بأن عملية التغيير التنظيمي تمرّ بعدة مراحل محددة وهي:

- 1- **مرحلة تفكيك عوامل الجمود:** ويعني ذلك خلق شعور لدى أكبر عدد من العاملين داخل المنشأة بالحاجة الماسة للتغيير .
- 2- **مرحلة القيام بالتغيير المطلوب:** ويقصد بذلك القيام بإحداث التغييرات في المجالات المطلوبة بهدف تحسين الأداء والإنتاجية للتنظيم وقدرته على الاستمرار بأداء مهامه بكفاءة وفعالية.
- 3- **مرحلة تثبيت التغيير الذي تم:** ويعني ذلك حماية وصيانة التغييرات التي تم إحداثها والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن ذلك.

فلا يكفي إحداث التغيير فقط، فلا بد بعد ذلك حماية ما يتم إنجازه والحفاظ عليه ويكون ذلك من خلال التدريب للمحافظة على المكاسب ومن خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة الحوافز وتشجيع تقديم الاقتراحات الخاصة بالتطوير³.

¹. بوفلحة غيات: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، ب ط، الجزائر، ص 152.

². جمال محمد عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص 61.

³. هاشم حمدي رضا: التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010، ص 176.

تاسعا: استراتيجيات التغيير التنظيمي

يرى رجال الإدارة و أعلامها أن استراتيجيات التغيير التنظيمي تتضمن ثلاثة محاور أو اتجاهات هي¹:

1-اتجاه التفويضي: يتطلب هذا الاتجاه من الإدارة القيام بدراسة المنظمة الإدارية دراسة تحليلية بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات و الأبعاد المراد إدخال التغيير فيها، سواء في الجانب التنظيمي أما الجانب الإنساني و يطلب من الأفراد دراسة هذه المعلومات مناقشتها بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول إدخال آليات التغيير المطلوب.

2-اتجاه استخدام القوة: ويكون هذا الاتجاه ضمن:

أ- إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب.

ب- استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغيير.

ج- إعادة التصميم للهيكل التنظيمي.

3-المشاركة: تتم المشاركة بين الإدارة و الأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية و هذا يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية بوضع بدائل عدة. وهنا يطلب من العاملين المشاركة في اختيار بديل من عدة بدائل أو أن تقوم الإدارة و كذلك العاملون معا بتحديد المشكلة و دراستها و اختيار البديل الأفضل ثم التنفيذ.

عاشرا: المعوقات المتوقعة لعملية التغيير التنظيمي

1-الخوف من الخسارة المادية أو التوقع لكسب مادي: الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إدارة الوسطى و العاملين ، هذا الاعتقاد سيتحول إلى خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر.

2-الشعور بالأمان أو بالخوف: قد يتطلب الوضع الجيد توصيفا وظيفيا جديدا ينشأ التزامات اتجاه معايير الجودة مثلا و هذا ما يدفع البعض إلى الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير و بالتالي التخوف من فقدان المنصب أو تدحرج في السلم الوظيفي.

¹: موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، ط5، 2012، ص 51.

3- الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يفرض التغيير التنظيمي بأن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربط به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع أما إذا لعبوا قياديو التغيير في المنظمة دورا إيجابيا و أقنعوا منتقديهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي.

4- درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة: إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير و غياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي يوكل إليه في إطار التغيير.

5- الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض حاور التغيير التنظيمي مع ثقافة الفرد و أبعادها الحضارية و هذا قلما يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا المنهج ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقيادته مراعاة هذا البعد الخطير و إدارة المزيج الثقافي المنظمي¹.

كما يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشكلات التنظيمية والإنسانية وهناك أسباب تدعو لظهور هذه المشكلات منها:²

-المصالح الذاتية.

-سوء الفهم وعدم وجود مشكلة.

-الاختلاف في قدرات و تصورات العاملين .

-التناقص بين حاجات التنظيم وأهدافه وحاجات الأفراد العاملين ورغباتهم.

-الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل المنظمات الإدارية.

¹: ثروت مشهور:مرجع سبق ذكره ،ص78،91.

²: زيد منير عبوي: مرجع سبق ذكره،ص127.

خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل أن التغيير التنظيمي حتمية بالنسبة للمؤسسات، باعتبار أن المؤسسة مجال مفتوح متفاعل مع المحيط الخارجي الذي وجب عليها مسايرة التغييرات تماشياً مع المستجدات من أجل تحقيق الأهداف والتأقلم مع البيئة التنظيمية بشكل عام.

وهذا ما دعى المؤسسة في موقف يفرض عليها التغيير في الأداء المستمر والقدرة على ابتكار أفكار وطرق جديدة من أجل تحسين صورتها بين المؤسسات وأن يكون لها إمكانية في مواجهة التحديات.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

إن الدراسات والأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكتفي بمجرد التصورات والتغيرات النظرية كأساس للوصول إلى الحقائق، لذا أصبحت تتقرب إلى الواقع الاجتماعي وذلك من خلال الدراسات الأمبريقية والنزول إلى الميدان من أجل تحقيق الكثير من النتائج.

انطلاقاً من هذا سنعرض في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة الزمانية والمكانية، البشرية من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة. وكذا تحديد المنهج العلمي المستخدم، مع توضيح مجتمع البحث والعينة الدراسة وكيفية اختيارها، بناء على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات اللازمة والإجراءات العلمية التي تأكد من صدق أو ثبات الأداة المستخدمة والكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمتها لتحليل البيانات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

أولاً: مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة إحدى خطوات البحث العلمي الاجتماعي، حيث أنه من الجوانب المهمة التي يتعين على الباحث أن لا يغفلها في بحثه، كما تساعده في تركيزه على تحقيق أهداف البحث، وبالتالي لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية هي: المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري ويمكن توضيحها في مايلي:

1- المجال المكاني:

هو الموقع أو المكان المخصص لإجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت هذه الدراسة بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بتيارت.

1-1- التعريف بالمؤسسة: تم إنشاء المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تيارت سنة 2010، باشرت نشاطها سنة 2011، حيث تبلغ مساحتها حوالي 850 متر مربع، يحدها شمالاً دار الثقافة أما جنوباً بنك التنمية المحلية وشرقاً حي 330 مسكن، وغرباً حي السكن الترقوي، تتكون من الطابق السفلي يوجد فيه مخزن وقاعة المكفوفين وثلاث قاعات أخرى، أما الطابق الأرضي فيتكوّن من قاعة المطالعة للصغار + بنك الإعارة + بهم الاستقبال وقاعة العروض.

والطابق الأول يوجد فيه مكتب المدير + الأمانة + قاعة المطالعة للكبار + مكتب المحاسبة + قاعة الانترنت + مكتب المستخدمين ومكتب الوسائل العامة.

تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أنشأت بموجب المرسوم، 190 منها دائمون ومنها متعاقدون وهي تمارس نشاط ثقافي، أما القانون الأساسي للمؤسسة 236_08 المؤرخ في 26-06-2008، متضمن إنشاء المكتبة المطالعة العمومية.

1-2)- مكونات المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية: ويبرز مكوناتها من خلال 11 فرع بحيث يوجد قاعة المطالعة تحتوي على قاعة للكبار وقاعة للصغار، فيها حوالي 200 مقعد وبها رفوف تحتوي على 2367 عنوان بما يعادل 4612 نسخة تتضمن مختلف المحاور التي لها علاقة بثقافة الطفل. بالإضافة إلى قاعة المكفوفين سبعة فيها 24 مقعد ورصيد يقدر ب 599 من المصاحف تضم خمسة أجهزة وخاصة لضعاف البصر، كما يوجد أجهزة مخصصة للمكفوفين فاقد البصر وأجهزة سمعية وتضم الكتب، بنك الإعارة والمطالعة، كما يجب تقديم بطاقة الانخراط مع كل عملية إعارة، لذلك يوجد بالمكتبة مصرف للإعارة وتتبع في ذلك طريقتين:

1-إعارة داخلية: تسمح للمستفيد الإطلاع على داخل قاعة المطالعة على أن لا يتعدى عدد الكتب المطلوبة ثلاث نسخ دفعة واحدة.

2-إعارة خارجية: يسمح باستعارة كتابين لمدة أسبوع قابلة للتجديد مرة واحدة.

1-3)- مجهدات المكتبة: لهذه المكتبة مجهودات منها:

-المكتبة المتنقلة: هي وسيلة متقدمة ونمط متطور لإيصال الخدمة المكتبية إلى المناطق النائية والمعزولة والمناطق البادية وسواها من المناطق الأخرى وقد اتجهت المكتبات العامة إلى إيجاد هذه الوسيلة لتمكين من خلالها الاتصال يمثل هذه التجمعات السكانية والقرى النائية لنشر الوعي الثقافي والإرشادي وتكون الوسيلة العامة في تقديم تلبية والميول والرغبات والموازنة بين الرغبات وبين التوجه غير المباشر نحو الهدف بدأت المكتبات المتنقلة على شكل وسائل بسيطة لحمل الكتب إلى المناطق النائية في بريطانيا وأمريكا وكانت بدايتها على عربات تجرها الخيول والقوارب صغيرة وبحلول عام 1912، وطورت، حيث تعتبر من الدول التي تملك مئات الناقلات التي تحمل آلاف الكتب إلى المناطق المحرومة من النشاط.

2- المجال الزمني:

يقصد به الوقت أو المدة التي استغرقت هذه الدراسة الميدانية بعد اختيار ميدان إجراء الدراسة وبعد الحصول على التصريح بالقبول لإجراء البحث الميداني في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية - تيارت - وبهذا انطلقت دراستنا لهذا الموضوع إدارة الوقت والتغيير التنظيمي ابتداء من شهر مارس إلى بداية أبريل من سنة 2018 من 06 مارس إلى غاية 15 أبريل، كما تنوعت فترات الزيارة للنزول إلى الميدان بين الفترات الصباحية والمسائية، وقد مرّت هذه الفترات بثلاثة مراحل موزعة كما يلي:

2-1- المرحلة الأولى: هي عبارة عن الجولات الاستطلاعية للمؤسسة دامت 3 أيام من 2018_03_06 إلى غاية 2018_03_09 تم من خلالها التعرف على محيط المؤسسة وكذا ملاحظة العمال ومتابعتهم داخل العمل وذلك عبر مختلف المصالح، كان هذا انطلاقا من الترخيص الذي قدمته لنا إدارة الجامعة وبعد ذلك انتظرنا القبول لإجراء هاته الدراسة بحيث كانت هذه المرحلة خطوة هامة لجمع المعلومات والتعرف أكثر على طبيعة العمل بالمكتبة والعاملين فيها.

2-2- المرحلة الثانية: بتاريخ 2018_03_11 اتجهنا للمؤسسة بهدف جمع واستلام الوثائق التي مكنتنا من التعرف على المكتبة أكثر، كما قمنا بمقابلة حرة مع المسؤول بمصلحة تنمية والتسيير الموارد البشرية لتزويدنا بالمعلومات وتقديم لنا الهيكل التنظيمي التي تسيير عليه المؤسسة والتي استغرقت ما يزيد عن أسبوعين بتاريخ 2018_03_26.

2-3- المرحلة الثالثة: بتاريخ 2018_04_03، تم توزيع 30 استمارة على مختلف الفئات العاملين بالمؤسسة، وفي تاريخ 2018_04_15 استلمنا جميع الاستمارات التي وزعناها بعد ملئها في المكتبة الرئيسية.

3- المجال البشري:

يعتبر المجال البشري دراسة المجتمع الأصلي الذي يطبق على أفراد مختلف الوسائل وأدوات جمع البيانات الموضوعية، لذا تكون الدراسة علمية وعملية ليصل الباحث إلى نتائج واقعية، فلا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا وواضحا.

وبهذا يبلغ عدد أفراد المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تيارت حوالي 190 عامل موزعين على كافة الفروع لديها وعدد عمالها الحالي هو 26 موظف منهم المديرية، عدد المستخدمين يحتوي على 15 من الأسلاك المشتركة و12 من الأسلاك التقنية و10 من أعوان المتقاعدين. أما المشتركين فيها يوجد 60 مشترك من الصغار و 160 مشترك من الكبار.

-مبررات اختيار المؤسسة:

- 1- الوحيدة التي فتحت لنا أبواب الدراسة الميدانية.
- 2- معظم البحوث السابقة تركزت في المؤسسات الاقتصادية فارتأينا أن يكون مجال الدراسة بعيدا عن الواقع الاقتصادي.
- 3- طبيعة نشاط المؤسسة هو المجال الخدماتي والثقافي، حاولنا الخروج عن المألوف من المجالات التي تم دراستها سابقا.
- 4- الموقع الجغرافي للمؤسسة والذي سهل لنا مهمة إجراء الدراسة الميدانية.

ثانيا: منهج الدراسة

من الضروري والأهمية الكبيرة في إنجاز أي بحث أو دراسة سوسولوجية، الاعتماد على منهج معين يكون حسب وطبيعة الموضوع المدروس، يسهل للباحث مسار البحث بالاستناد على مجموعة من القواعد من أجل الحصول على النتائج العلمية والموضوعية، فالمنهج يعتبر الركيزة الأساسية في تصميم البحوث الاجتماعية، لأنه الخطة التي تحتوي على خطوات تحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وإطار الدراسة، وتحديد مجتمع البحث بالإضافة إلى توضيح مجالات الدراسة.

وبما أنّ مناهج البحث متعدّدة، فإن اختيار المنهج ارتبط أساسا بموضوع دراستنا ألا وهي إدارة الوقت والتغيير التنظيمي قمنا بإتباع **المنهج الوصفي** الذي يعرف على أنّه " منهج يقوم على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل معرفة أثر العوامل على إحداث الظاهرة المدروسة، لاستخلاص النتائج والتنبؤ بسلوك الظاهرة في المستقبل." ¹

¹: محمد خليل عباس: مدخل إلى مناهج البحث، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 218.

ونظرا لطبيعة المشكلة البحثية وطبيعة لفروض الدراسة والتحديدات الإجرائية بالإضافة إلى خصائص مجتمع البحث المدرس الذي يتمثل في ستة وعشرون عامل فقط والملاحظ أنهم مجتمع صغير نسبيا، وعليه كان من المحتم علينا الاعتماد على المسح الاجتماعي حيث قمنا بمسح جميع مجتمع البحث لأنه المنهج الأنسب لهذه الدراسة، بحيث يتدرج المسح الاجتماعي في الاتساع طبقا لحجم العينة المبحوثة وأهداف الدراسة من دراسة المجتمع الصغير المحدود الأبعاد إلى الحصر الشامل.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

يركز الباحث على تقنيات ضرورية في البحوث الميدانية لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار الوسيلة المعتمد عليها والتي تختلف من بحث لآخر، وبما أننا بصدد معرفة أثر إدارة الوقت في عملية التغيير التنظيمي بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية، لذا اعتمدنا على الملاحظة والاستمارة والمقابلة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات.

1-الملاحظة: تعد إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية¹، وتعرف على أنها نشاط يقوم به الباحث خلال مراحل البحث لجمع الحقائق التي تساعد على تعيين المشكلة وتحديدتها وكذلك عن طريق استخدام الحواس²، وهي وسيلة مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها³ وتجر الإشارة إلى أن الملاحظة أفادتنا فيما يلي:

1- التعرف على الأقسام والمصالح المختلفة والمندجة مع بعضها البعض في المكتبة.

2- معرفة مدى تجاوب العمال مع أهداف البحث ومتطلباته.

2-المقابلة: هي أداة لجمع البيانات وتشير المقابلة في البحوث السوسولوجية الميدانية إلى ذلك التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص⁴. بهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث تم الاعتماد على المقابلة مع رئيس المصلحة وبعض العمال وكان النقاش يدور حول أهمية الدراسة الراهنة بالمؤسسة.

¹: رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 18.

²: خالد أحمد فرحات، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي، د ط، دار الأينام للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 43.

³: أحمد عياد: مدخل منهجية البحث الاجتماعي، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، عمان، 2003، ص 43.

⁴: علي عزبي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، قسنطينة، 2006، ص 119.

3-الاستمارة: تعتبر الاستمارة من أهم الأدوات المنهجية الأكثر تفتيتا وتجزئته لعناصر البحث ومتغيرات فروض الدراسة، فهي تقنية مباشرة لطرح أسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك لأن سير الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف استكشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية¹ بين متغيري الدراسة لذلك يجب أن تكون أسئلة الاستمارة منصبة حول معرفة اتجاهات ونوايا ودوافع مفردات البحث حول موضوع الدراسة.

ولقد مرّ بناء الاستمارة بتقسيمها إلى ثلاثة محاور أساسية بمجموع **32** سؤال حيث تنوعت هذه الأسئلة بين المفتوحة والمغلقة وذلك بترك المجال للمبحوث في إبداء رأيه حول السؤال وكانت المحاور كآآي:

-المحور الأول: يضم **08** أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين، أما المحور الثاني فيتضمن **14** أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى، والمحور الثالث خاص بالفرضية الثانية يتضمن **10** أسئلة.

وقد تم اختبار صدق المحتوى الظاهري من خلال **تحكيم الاستمارة** وتحكيم أداة قياس المتغيرات بعرضها على المتخصصين في مجال الدراسة، للتأكد من سلامة تمثيل الفقرات للمتغيرات ودرجة كفايتها وقد قدّم الأساتذة مجموعة من الآراء والملاحظات والاقتراحات التي أخذت بعين الاعتبار، فقمنا بالتعديل حذف بعض الفقرات أو إعادة صياغتها، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة كي تتناسب الأداة مع أهداف الدراسة.

4-السجلات والوثائق: تساعد السجلات والوثائق على معرفة مختلف التغيّرات التي طرأت على المؤسسة من خلال تحصلنا على مجموعة من الوثائق والسجلات في الهيكل التنظيمي والجانب التاريخي للمؤسسة ومختلف الأنشطة والمهام والبرامج التي تقوم بها المؤسسة.

¹: موريس أنجوس، ترجمة بوزيد الصحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 204.

رابعاً: مجتمع البحث ومواصفاته

خصائص مجتمع البحث:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير النوع

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
53,86%	14	ذكور
46,15%	12	إناث
100%	26	المجموع

أبرزت الشواهد الموضحة في الجدول رقم (01) والمتعلقة بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس أن نسبة الذكور تمثل 53,86% وهي أعلى نسبة مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل 46,15%، ويرجع هذا التفاوت في التوزيع حسب الجنس، طبيعة النشاط الذي مما لاشك فيه أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا يعود لعدة أسباب أهمها أن المرأة لا تستطيع التوفيق بين مهامها الأسرية الاجتماعية والمهام الإدارية حتى لساعات متأخرة، ومنه نستنتج حسب التحليل السوسولوجي أن توجه المرأة الجزائرية في عالم الشغل في قطاع الخدمات مقارنة مع القطاع الاقتصادي.

الجدول رقم (02): يمثل مجتمع البحث حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة الاجتماعية
57,7%	15	أعزب (ة)
38,46%	10	متزوج (ة)
00%	00	أرمل (ة)
3,84%	01	مطلق (ة)
100%	26	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (02) نجد أن نسبة 57,7 % من مجتمع البحث غير متزوجين فيما تقدر نسبة 38,46% من مجتمع البحث متزوجين، في حين تقدر نسبة 3,84% من مجتمع البحث مطلقون.

حسب هذه المعطيات نجد أن غالبية العمال عزاب هذا ما يمنح لأداء دفعة خاصة لأنهم يتمتعون بالاستقرار النفسي والشخصي، في حين نجد أن العمال المتزوجين كذلك يتمتعون بالاستقرار النفسي والشخصي وربما يكون الأفراد المتزوجون أقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية والحرص على أداء الأعمال التي يكلفون بها لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطاً بالمؤسسة التي هي بالنسبة لهم مصدر أرزاقهم لذلك فهم أشد حرصاً على تحقيق أهدافها. وكقراءة سوسيولوجية أخرى نجد العزاب كنسبة أكبر في المكتبة الرئيسية العمومية للمطالعة يعود إلى أن هذه الفئة تتميز بالقوة الجسدية والذهنية التي تساعد على البقاء لساعات الدوام في العمل، كما أن هذه المجموعة ليس لها التزامات كبيرة خارج العمل كالفئة المتزوجة.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
7,7%	02	متوسط
34,6%	09	ثانوي
57,7%	15	جامعي
100%	26	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه المتضمن المستوى المهني نجد نسبة 57,7 % من مجتمع البحث يقرون بأن لديهم مستوى جامعي في حين نسبة 34,6 % من مجتمع البحث يؤكدون بأن لديهم مستوى ثانوي أما نسبة 7,7 % من مجتمع البحث يقرون بأن لديهم مستوى متوسط ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن أغلبية الوظائف في المصالح الإدارية تعتمد على المستوى الجامعي كحد أدنى من أجل القيام بالأعمال الموكلة بكل دقة وفعالية كما أن ذلك ينسجم مع شروط وتعليمات التعيين في المصالح الإدارية حيث أن أغلبية العمال الإداريين متحصلين على شهادات جامعية يعملون وفق عقود ما قبل التشغيل، بالإضافة إلى المتصرفين والملاحق الإدارية وهذا يفسر سوسيولوجيا بأن المؤسسة تهتم بالمؤهلات العلمية والكفاءات التي تجعلها متطورة وتقوم بالتغيير والتجديد مما يكسبها المكانة المطلوبة في المجتمع.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغيّر المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
46,16 %	12	إطار
26,92 %	07	عون تحكم
26,92 %	07	عون تنفيذ
100 %	26	المجموع

تدلّ المعطيات الميدانية في الجدول أعلاه أن نسبة 46,16 % من مجتمع البحث يمثلون إطارات في حين نسبة 26,92 % من مجتمع البحث يقرون بأنهم عون تحكم ونفس النسبة 26,92 % من مجتمع البحث تمثل عون تنفيذ، وهذا التباين في النسبة المثوية راجع أن المكتبة الرئيسية تعتمد في تحقيق أهدافها على الإطارات كونها تكتسب الخبرة أكثر من عون التحكم و من عون تنفيذ بحيث كلاهما متساويان في النسبة وهذا راجع إلى أن مهامهم الإدارية واضحة لوجود التفاهم والتناسق في أعمالهم نتيجة استغلال الجيد للوقت الذي يسمح لهم بترتيب أعمالهم بشكل فعال مما يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير مكان الإقامة.

النسبة المئوية %	التكرار	مكان الإقامة
76,92 %	20	قريب من مكان العمل
23,08 %	06	بعيد عن مكان العمل
100 %	26	المجموع

بناءً على المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح مايلي:

أن غالبية أفراد مجتمع البحث قريبون من موقع العمل، وهذا راجع أن المكتبة الرئيسية العمومية للمطالعة لها موقع يساعد أغلبية العمال فيها، بحيث بلغ عددهم 20 عامل بنسبة 76,92 % و 06 عامل بنسبة 23,08 % بعيدون عن موقع العمل وهذا راجع بأن أغلبية العمال يقيمون في ولاية تيارت.

وكقراءة سوسيولوجية نستنتج أن المؤسسة تحتوي بشكل كبير على الأفراد المقيمين في المدينة، وهذا راجع إلى طبيعة التوظيف المعمول به و التي تعتمد على استقطاب الأفراد المقيمين بالقرب بمكان العمل، حتى لاتلقى صعوبة في التعامل مع الأشخاص المقيمين بعيدا عن العمل بالإضافة إلى وجود ثقافة مشتركة بين الأفراد المقيمين بالمدينة وكذا الاندماج فيما بينهم بحك الثقافة الاجتماعية المشتركة التي يتأثرون بها وينقلونها بدورهم إلى المؤسسة نو هذا ما أكدت عليه بعض المقابلات التي أجريناها على العديد من العمال أثناء تواجدهم بالمؤسسة حل الدراسة.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغيّر عقد العمل

النسبة المئوية%	التكرار	عقد العمل
80,76%	21	دائم
19,24%	05	مؤقت
100%	26	المجموع

تؤكد النتائج في الجدول رقم (06) والمتعلقة بعقد العمل أن غالبية مجتمع البحث لهم عقد دائم حيث بلغ عددهم 21 عامل بنسبة 80,76% و5 عمال لهم عقد مؤقت بنسبة 19,24% وهذا راجع إلى أن المؤسسة أغلب عمالها مترسمون وهذا يعود إلى طبيعة المهام والوظائف الموكلة للعمال.

جدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغيّر الخبرة في العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة في العمل
50%	13	5 سنوات
42,30%	11	10-5 سنوات
7,70%	2	16-11 سنوات
0%	0	16 فأكثر
100%	26	المجموع

تؤكد الشواهد الرقمية في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد مجتمع البحث بنسبة 50 % تقدر خبرتهم في العمل 5 سنوات، كما يوجد 11 مبحوث بلغت نسبتهم 42,30 % والتي تدل على خبرتهم في العمل من 5-10 سنوات، و 2 مبحوث نسبتهم 7,7 % خبرتهم من 11-16 سنوات. وهذا ما يلاحظ أن ذوي الخبرة في المؤسسة يقل عددهم وذلك راجع إلى السياسة المنتهجة من قبل المكتبة الرئيسية التي تعمل على تجديد إطاراتها من ذوي الكفاءات العلمية تماشياً مع روح العصر الذي يعرف تطوراً علمياً، كما أن المكتبة تقوم بتوظيف الشباب في إطار عقود ما قبل التشغيل.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض نتائج البيانات

- التخطيط الوقت و إحداث تغيير مهام الموارد البشرية

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الوقت وماذا يمثل بالنسبة للعمال.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
42%	11	المدة الزمنية للعمل
19%	05	حافز لكسب المهارات
35%	09	مورد لزيادة الفعالية
04%	01	لاشيئ
100 %	26	المجموع

تفيد الدلالات الإحصائية في الجدول رقم (08) والخاصة بعملية تمثيل الوقت في العمل، حيث أجاب 11مبحوث بنسبة 42 % في المقابل إجابة 09 مبحوثين أي نسبة 35 % و 05 عمال أو مبحوثين بنسبة 19 % أما النسبة الأقل فهي مبحوث واحد بنسبة 04 % وفي المقابل الفئة التي تمثل لها جاهلة لا تعرف ما مدى قيمة الوقت حتى في حياتها الأسرية لكن لا تؤثر على المؤسسة، بالرغم أن الوقت وزع بالتساوي على جميع أفراد مجتمع البحث إلا أن هناك اختلاف في كيفية استغلاله أي كل مبحوث له قراءة خاصة عن الوقت تختلف من مبحوث إلى آخر فحين أن نسبة 42% ترى أن الوقت ما هو إلا مدة زمنية يقضيها العامل اتجاه عمله وهذا راجع إلى أن هذه الفئة ليست واعية بقيمة الوقت بنظر العامل الجزائري مازالت متخلفة، لا يعطي أهمية كبيرة له على عكس الفئتين التي ترى أن الوقت يمثل موردا لزيادة الفعالية والتي قدرت نسبتها ب35% حافز لكسب المهارات بنسبة 19% وهذا ما يفسر بأن هاتين الفئتين تدرك أهمية الوقت جيدا وتعتبره العمل المتوازن الذي يؤدي للأداء الفعال وتجنب الاحتراق النفسي والبدني وهذا دال على وجود الوعي بأهمية الاستخدام الفعال للوقت والذي يتطلب النجاح في تبنى أي برنامج لإدارة الوقت وتنمي الإحساس الفردي بقيمة وأهمية وحتمية الاستخدام الفعال له كسبيل للنجاح الشخصي والأسري والمهني.

الجدول رقم (09): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير تخطيط الوقت.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	20	76,93%
لا	06	23,07%
المجموع	26	100%

تؤكد النتائج في الجدول رقم (09) والمتعلقة بمدى وجود تخطيط الوقت على مستوى المؤسسة وهذا ما أيده المبحوثين بما يمثل 20 مبحوث أي نسبة 76,93% حيث كانت النسبة الأقل لتخطيط الوقت بنسبة 23,07% نظرا لتحقيق أهداف المؤسسة و العمل على تطوير أساليب عمله و معارفهم ورفع مستوى الأداء، وبمعنى أن النسبة الأكثر تقرر على وجود تخطيط بصفة فعلية بحيث يرجع هذا التخطيط إلى المسير الذي يعرف كيف يستثمر الوقت في الإدارة بشكل فعال، وهو ما يفسر أن المسير يعطي قيمة كبيرة للوقت في عملية التخطيط و التنظيم والذي يتجلى في عالية التفكير و التحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة عن تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز على حسب ألفريد غودلو وزملائه . أما النسبة الأقل لا تقروا بعملية التخطيط و التنظيم بصفة جيدة وهذا راجع إلى أن أهداف المؤسسة ليست واضحة بالشكل المطلوب وكقراءة سوسيولوجية أن على المؤسسة مراجعة الأهداف و الخطط والأولويات التي تجعلها تحافظ على بقائها واستمرارها فبدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن للعاملين أن ينظموا أوقاتهم ويديروها بإدارة جيدة، لذا على المسير التحكم في زمام الأمور.

الجدول رقم (10): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب ترتيب الأعمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	24	93,30%
لا	02	07,70%
المجموع	26	100%

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (10) والمتعلق بترتيب الأعمال حسب الأهمية فنلاحظ أن أغلبية العمال أجابوا بنعم وعددهم 24 مبحوث أي بنسبة 92,30% وهذا ما يؤكد أهمية ودور الوقت وإعطاء الأولوية للأعمال ووضعها في القائمة ويمثل عدد المبحوثين الذين أجابوا بلا 02 مبحوثين أي نسبة 07,70% وهذا راجع إلى الإهمال وعدم إعطاء أهمية للأعمال الأخرى وأهمية التخطيط الجيد للمؤسسة، والتحليل السوسيولوجي للجدول يوضح لنا بأن ترتيب الأعمال بالمؤسسة يتم بشكل ملحوظ. وذلك من خلال وضعهم قائمة انجاز يومية تحدد مهامهم بكفاءة تنظيمية التي تخفف ن الضغوطات في العمل ويرجع هذا إلى طبيعة النصب الذي يتأسسه كل موظف والذي يعتمد بالشكل الكبير على التحديد المسبق للأولويات والقيام بانجازها أولاً وفق الوقت المحدد لها مما يسهل عليه القيام بها ويقلل من الأعباء ويمنح تراكم تلك الأعمال.

الجدول رقم (11): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تغيير نوع المهام الموكلة للعاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	14	53,84%
لا	12	46,16%
المجموع	26	100%

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (11) والمتعلق بتغيير نوع المهام الموكلة للعاملين، نلاحظ أن أغلبية العمال أجابوا "بنعم" وعددهم 14 مبحوث أي بنسبة 53,84 % وهذا ما يؤكد أن المؤسسة قامت بتغيير نوع المهام الموكلة للموظفين، ويمثل عدد المبحوثين الذين أجابوا ب "لا" 12 مبحوث أي بنسبة 46,16 % لم يقرروا بإحداث تغيير في نوع مهامهم.

ومنه القراءة السوسولوجية تبين على أن المكتبة الرئيسية إذا أعطت فرصا للتغيير والتجديد فسيؤدي ذلك إلى الإبداع والابتكار في تطبيق المهام، لأن الموظفين سيحاولون في تطوير طرق وكيفية التعامل مع العمل وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية و الأداء ومعرفة كيفية التعامل كذلك مع التغيرات والتجديدات الحاصلة.

وفي الأخير إن الفرص المعنوية للعمال تولد لديهم دافعية للعمل وهذا ما يحقق مساحة أكبر للعاملين وتحقيق التميز والتفوق وهو ما ينتج عنه التغيير بكل سهولة ومن دون مقاومة وصعوبات، وهذا ما يترك فكرة إيجابية بين العمال من حيث مستوى النفسي والاجتماعي من خلال خلق نوع من التعاون وروح الأخوة وكذا تجسيد علاقات الاحترام بين العمال والاستفادة من بعضهم البعض، مما يخلق التنافس ويزيد من التفاؤل والتقليل من روح الاتكال وهو ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (12): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الالتزام بجداول العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
المثابرة والانضباط	11	42%
التفاني في العمل	05	19%
الأداء الجيد	09	35%
أخرى تذكر	01	04%
المجموع	26	100%

من خلال الشواهد الكمية في الجدول رقم (12) والمتعلقة بالالتزام بجداول العمل فنلاحظ أن 11 مبحوث بنسبة 42% صرحوا هناك مثابرة وانضباط في العمل وتليها 09 مبحوثين بنسبة 35% أقروا بأن الالتزام بجداول العمل يؤدي إلى الأداء الجيد فحين نجد 05 مبحوثين من مجتمع البحث بنسبة 19% صرحوا أن الالتزام بجداول العمل يؤدي إلى التفاني في العمل ومنه نستنتج أن قيمة العمل الموجودة لدى المبحوثين فعلا في المؤسسة وهذا دلالة على أنه هناك وعي مدرك وشعور بالمسؤولية الايجابية اتجاه العمل وهذا من خلال التزامهم بالجداول الزمنية المتبعة، يكون تنسيق بين المهام و الوظائف الأخرى بشكل متكامل وبالتالي خلق تفاعل ما بين العمال الذي يعزز من روح المسؤولية في شخصية كل عامل.

الجدول رقم (13): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب علاقات العامل في العمل تتغير حسب تغيير المهام.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
61,54%	16	نعم
38,64%	10	لا
100%	26	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (13) التعلق بعلاقات العامل في العمل المتغيرة حسب تغيير المهام نلاحظ أن أغلبية العمال أجابوا بنعم وعددهم 26 مبحوث أي بنسبة 61,54% في حين نجد 10 مبحوثين أجابوا بلا أي بنسبة 38,64% أقروا بأن علاقات العال لا تتغير بتغيير المهام ، وكقراءة سوسولوجية أكدوا الأغلبية أن علاقات العمل تتغير في العمل حسب تغيير الهام وذلك بتغيير الفئات والأشخاص والذي تقوم نجد منهم وهناك تصريح آخر أشاد بأن التغيير في المهام يؤدي إلى تغيير الزملاء ومحيط العمل وبالتالي تتغير العلاقات كما أن هذا العمل يرتكز على المسيرين والإتقان وكذا حسب زيادة المسؤوليات والنصب الذي يشغله العامل.

الجدول رقم (14): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تأثير لوائح وتوجيهات المؤسسة قدرات العامل على العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
تؤثر	16	61,54%
لا تؤثر	10	38,64%
المجموع	26	100%

تفيد الشواهد الكمية في الجدول رقم(14) أن عدد المبحوثين الذين أجابوا بأن اللوائح وتوجيهات المؤسسة تؤثر في قدراتهم في العمل وعددهم 16 عامل أي بنسبة 61,54% وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال الموكلة إليهم بصورة مكثفة خاصة عندما يكون هناك توظيف وتكوين وترقية داخلية وخارجية وبالتالي تكون التوجيهات و اللوائح صارمة هذا ما يؤثر على قدرة كل عامل في مجال عمله، فحين أن عدد المبحوثين الذين أجابوا بأن لوائح وتوجيهات المؤسسة لا تؤثر على قدراتهم في العمل كان عددهم 10 أي بنسبة 38,64% وهذا راجع إلى طبيعة أعمالهم التي تعودوا عليها ، كما يعد النظام الداخلي المتمثل في القوانين واللوائح من الركائز الأساسية داخل المؤسسة ، فمن خلالها يتم ضبط سلوكيات وتصرفات العاملين فهي التي تجعلهم منضبطين كما أنها تمثل الدعامة الرئيسية في المؤسسة وتمنع الانحرافات وهي جزء لا يتجزأ من العمل وتؤثر ايجابيا على المسؤول في قراراته.

الجدول رقم (15): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تخصيص جزءا من الوقت للتذكير في الوظيفة والتخطيط لها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	05	19,23%
أحيانا	18	69,23%
إطلاقا	03	11,54%
المجموع	26	100%

تؤكد النتائج في الجدول رقم (15) والمتعلقة بمدى تخصيص جزء من الوقت للتذكير والتخطيط للوظيفة وهذا أيدته المبحوثين بما يمثل 18 مبحوث من مجتمع البحث أي بنسبة 69,23% في المقابل 05 مبحوثين من مجتمع البحث أي بنسبة 19,23% صرحوا بـ "دائما" يخصصون جزءا للتذكير في وظائفهم والتخطيط لها، حيث كانت النسبة الأقل للوقت المخصص للتذكير في الوظيفة و التخطيط لها 03 مبحوثين من مجتمع البحث أي بنسبة 11,54% أفروا بـ "إطلاقا"، نظرا لتحقيق أهداف المكتبة والعمل على تطوير أساليب عملهم وعارفهم ورفع مستوى الأداء.

الجدول رقم (16): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب معتقدات وجود التغيير المستمر للمهام.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
تعمل بشكل أفضل	02	7,7%
تكسب خبرات	16	61,54%
تحصل على فرص تدريبية	07	26,92%
أخرى تذكر	01	3,84%
المجموع	26	100%

نلاحظ ن خلال الجدول أعلاه أن نسبة 61,54% من أفراد مجتمع البحث يقرون أن وجود التغيير المستمر في المهام يجعلهم يكسبون خبرات في حين نجد نسبة 26,92% من أفراد مجتمع البحث صرحوا أن وجود التغيير المستمر في المهام يجعله يحصلون على فرص تدريبية، أما نسبة 7,7% من أفراد مجتمع البحث صرحوا أن وجود التغيير المستمر في المهام يجعلهم يعملون بشكل أفضل أمل نسبة 3,84% من أفراد مجتمع البحث أقرروا بأن التغيير يسح لهم بالإطلاع الواسع لوظائفهم. حيث أن هذا التغيير يهدف إلى تزويد العمال بالمعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة التي تؤهلهم لمزاولة العمل بالطريقة الصحيحة والأفضل وهذا ما أكده لنا أحد الباحثين أثناء تواجدهم بالكتابة وأن محتوى هذا التغيير ساهم في حصول بعض العمال لتحسين مستواهم وتحقيق حاجاتهم المادية والمعنوية. وكقراءة سوسولوجية أن وجود التغيير المستمر في المهام يرجع إلى البيئة التي تدعوا إلى إحداث التغييرات التنظيمية الدائمة بهدف التكيف المطلوب وإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح المؤسسة وبقائها من جهة وهذا ما يتوافق ع المدخل الموقفي.

الجدول رقم (17): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الشعور بالرضا أثناء تأدية المهام بناء على هذا التغيير.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	15	57,70%
لا	03	11,53%
أحيانا	08	30,77%
المجموع	26	100%

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (17) و المتمثل بالشعور بالرضا أثناء تأدية المهام بناء على التغيير، إذ نجد أن نسبة 57,70% يؤكدون على شعورهم بالرضا أثناء تأديتهم لمهامهم في حين نجد نسبة 30,77% من مجتمع أفراد البحث يصرحون ب "أحيانا" ما يشعرون برضا في حين نسبة 11,53% من مجتمع أفراد البحث يصرحون بلا بمعنى لا يشعرون بالرضا أثناء تأديته بمهامهم في وجود التغيير .

يتضح من خلال المعطى الإحصائي أن هناك رضا في المعاملة داخل المكتبة وهذا يعود إلى طبيعة الثقافة السائدة واهتمام المؤسسة بالعلاقات التعاونية في إنجاز المهام ويرجع ذلك إلى رغبتها في إحداث نوع من الانسجام والتفاهم بين العاملين، فعندما يشعر العامل بالراحة والأمان ويحقق الاندماج خصوص عند حصولهم على الحوافز فعندما تمنح لمن يستحقها يؤدي هذا إلى تحسين مستوى أدائهم ويزيد من الدافعية للإنجاز مما يدل على رضاهم وعند إجراءنا للمقابلة مع بعض المبحوثين أكدوا لنا باهتمام المديرية بالعلاقات الإنسانية فهو يفتح مجال الحرية والتعبير عن آرائهم فعندما يتلقى العامل التقدير والاحترام والتشجيع يشعر بانتمائه للمؤسسة.

الجدول رقم (18): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المعوقات التي تقف في وجهه تجديدهم للعمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	08	30,77%
لا	10	38,46%
أحيانا	08	30,77%
المجموع	26	100%

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 38,46% من أفراد مجتمع البحث يقرون أنه لا يوجد معوقات تقف في وجهه تجديدهم للعمل، فحين أن نسبة 30,77% من مجتمع البحث صرحوا بـ "نعم" على وجود معوقات تقف في وجهه تجديدهم للعمل، كما نسبة 30,77% من مجتمع البحث و الذين صرحوا بـ "أحيانا" على وجود معوقات تقف في وجهه تجديدهم للعمل، ومنه نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن ثقافة المكتبة تشجع على مواجهة المعوقات من أجل تحقيق أهدافها وتحمل العامل لمسؤوليات إنجاز عمله والتغلب عليها ومشاركته لاتخاذ القرارات، هكذا ما ينمي لديه القدرة على مواجهة المواقف الصعبة والغاضة والتعامل مع المتغيرات وهذا ما أكد عليه مدخل التكامل في دراسة المؤسسة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة. فإذا حدث أي تأخير ورفض التغيير سيكون ذلك معيقا لتحقيق الإستراتيجية ومضيقا للفرص المتاحة للمؤسسة من أجل التقدم.

الجدول رقم (19): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مساعدة المتلقيات والمحاضرات التي تنظمها المؤسسة في زيادة اكتساب معارف جديدة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	14	53,84%
أحيانا	09	34,62%
نادرا	03	11,53%
الجموع	26	100%

تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول (19) والمتعلقة بمدى مساهمة المتلقيات والمحاضرات في زيادة اكتساب معارف جديدة أن نسبة 53,84% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بـ "دائما" ممثلين بـ 14 عامل ونسبة 34,62% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بـ "أحيانا" ممثلين بـ 09 عمال أما نسبة 11,53% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بـ "نادرا" ممثلين بـ 03 عمال، تفيد المعطيات المدونة في الجدول أعلاه أن المتلقيات والمحاضرات التي تنظمها المكتبة العمومية للمطالعة تساهم في اكتساب عارف جديدة وهذا ما يظهر خلال نسبة العمال الذين أجابوا بـ "دائما" وأحيانا إلى ما لاحظناه أن هناك فعلا ممن يحضر هذه المتلقيات وحتى وهم يقومون بعملية التنظيم له، وهذه المتلقيات والمحاضرات هي التي تجعل العمال يبدعون ويطورون أعمالهم حتى تحقق المكتبة المكانة المطلوبة. وتحافظ على السمعة في المحيط الخارجي أي المجتمع.

الجدول رقم (20): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مساهمة تخطيط الوقت في التنسيق بين وظائف الإدارة والوحدات الأخرى في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	24	92,30%
لا	02	7,7%
المجموع	26	100%

يمثل الجدول أعلاه رقم (20) أن نسبة 92,30% من مجموع أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن التخطيط للوقت يساهم في التنسيق بين وظائف الإدارة والوحدات الأخرى في المؤسسة، أما نسبة 7,7% من مجموع أفراد مجتمع البحث يصرحون أن التخطيط للوقت لا يساهم في التنسيق بين وظائف الإدارة و الوحدات الأخرى في المؤسسة، من خلال النسب يظهر لنل أن كل شيء يتم التخطيط له مسبقا وبدوره يؤدي إلى نتائج ايجابية وينطبق هذا على اتخاذ قرار سليم وهو أول مرحلة يقوم بها المسؤول ن أجل توفير الوقت والجهد، ولأن العمل مرتبط بالإحصائيات ومعالات شهرية فالتخطيط فروض، وبالتالي العمل مبني على أساس الخطط يكون له أثر إيجابي على الأداء وأن ترتيب الأولويات التي تخص وظائف الإدارة ووحداتها أمر ضروري من أجل تسهيل العمل والقيام بالمهام الأساسية أولا وفق ما هو معمول به من أجل خلق التوازن بين الأهداف الخاصة في إطار الهدف العام للمؤسسة.

إن هذا الأخير يحتاج إلى زمن بحسب الأهداف التي سيتم التخطيط لها، سواء على المستوى القريب أو المتوسط أو البعيد مما يسمح له بالتنبؤ ويستوجب عليه القيام به من الأنشطة، كما يحتل الوقت أهمية كبيرة في عملية التخطيط.

- تنظيم الوقت وإحداث التغيير الهيكلي للإجراءات الإدارية

الجدول رقم (21): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تنظيم لمواعيد العمل داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	22	84,62%
لا	04	15,83%
المجموع	26	100%

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم (24) من الأفراد العاملة حول تنظيم لمواعيد العمل داخل المؤسسة، فنجد نسبة 84,62% من مفردات مجتمع البحث أكدوا "بنعم"، أي أنه يوجد تنظيم لمواعيد العمل داخل المؤسسة، في حين نجد من نفى تنظيم لمواعيد العمل داخل المؤسسة بنسبة 15,83% من مجتمع البحث.

تؤكد هذه المؤشرات الإحصائية عن مدى اهتمام المؤسسة بتنظيم مواعيد العمل داخل المؤسسة وذلك بالاهتمام بالعلاقات التعاونية في إنجاز المهام، ويرجع ذلك إلى رغبتها في إحداث نوع من الانسجام والتفاهم بين العاملين فعندما يكون هناك تنظيم وترتيب الأعمال يؤدي ذلك إلى شعور العامل بالراحة ومعرفته ما الذي يقوم به، يجعله يتم مهامه بشكل جيد عكس العامل الذي يعمل في فوضى وضغوطات معينة تؤثر سلباً على أدائه وهذا التنظيم الجيد لمواعيد العمل يعزز قيم التعاون داخل المؤسسة وخلق ثقافة مساندة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (22): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مساعدة التغييرات الجيدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مستمرة.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
84,62%	22	نعم
15,83%	04	لا
100%	26	المجموع

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن نسبة 84,62% من أفراد مجتمع البحث يؤكدون على أن التغييرات الجيدة في الهيكل التنظيمي تساعد على تقديم خدمة مستمرة، أما نسبة 15,83% ممن مجتمع أفراد مجتمع البحث تعد أقل نسبة مقارنة بالنسبة الأولى و التي ترى أن التغييرات الجيدة لا تساعد على تقديم خدمة مستمرة. والتغييرات الجيدة في الهيكل التنظيمي تساعد على تقديم خدمة مستمرة يدل هذا على كسب كل فرد خبرة في مختلف المصالح وغياب فرد لا يؤثر على أداء المصالح لوجود طاقة بشرية موازية لأن التغيير بحد ذاته حافز بحيث يهدف إلى تلبية احتياجات العاملين ويساير التحولات الحاصلة في الوظيفة، حيث أكد لنا نائب المدير أن المكتبة تسعى إلى تطوير قدرات و مهارات العمال المهنية للتكيف مع التطور العلمي وهو ل يتوافق مع الدخول التكنولوجي.

الجدول رقم (23): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التغيير الذي يكون على مستوى الهيكل التنظيمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
زيادة المصالح	10	38,46 %
زيادة أقسام	07	26.92 %
إدماج في الأقسام	05	19,23 %
إدماج في المصالح	04	15.38 %
زيادة في المهام	00	00
أخرى تذكر	00	00
المجموع	26	100 %

من خلال البيانات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 38,46 % من الباحثين أقرروا بأن التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة المصالح، ونجد نسبة 26,92 % أفراد مجتمع البحث أكدوا أن التغيير على مستوى التغيير يؤدي إلى زيادة أقسام، في حين نجد نسبة 19,23 % من الباحثين أقرروا بأن التغيير يؤدي إلى إدماج في الأقسام أما نسبة 15,38 % من مجتمع البحث يؤكدون بأن التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي يؤدي إلى إدماج في المصالح.

نستنتج من خلال النتائج الإحصائية الميدانية في الجدول أعلاه أن التغيير في الهيكل التنظيمي شمل عدة مصالح وأقسام، فمن واجب المسؤول توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات التي يتبعها كل موظف فالتغيير في الهيكل يمكن أن يكون بصورة مختلفة منها تصميم الوظائف وإعادة توزيع الاختصاصات كما يشمل تغيير في أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والترتيب وقنوات السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات

تنظيمية أو استبعاد أخرى، وبالتالي فإن أي تغيير يطرأ على الهيكل التنظيمي ينتج عنه زيادة في المهام والمصالح والأقسام وهذا ما أتته النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم (24): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التقسيم الجيد للعمل والذي يخفف من تراكم الأعمال داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	25	96,15%
لا	01	3,85%
المجموع	26	100%

توضح المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (26)، أن نسبة 96,15% من أفراد مجتمع البحث يقرون "بنعم"، حيث أن التقسيم الجيد للعمل يخفف من تراكم الأعمال داخل المؤسسة وكان عددهم 25 مبحوث، بينما نجد نسبة 3,85% من أفراد مجتمع البحث يصرحون "بلا" أي أن التقسيم الجيد لا يخفف من تراكم الأعمال داخل المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول والمتمثل في التقسيم الجيد للعمل الذي يخفف من تراكم الأعمال داخل المؤسسة، والتي كانت إجابات أغلبية المبحوثين "بنعم"، فهذا الأخير له دور هام في العملية الإدارية حيث يرتبط النجاح أو الفشل المؤسسة بهذه العملية ألا وهي تقسيم الجيد والفعال وذلك يوضح الرجل المناسب في المكان المناسب، إذ نجد أن المشاركة في اتخاذ القرار تتأثر بعامل الخبرة والأقدمية وهو ما جاء به نظرية اتخاذ القرار، فالمسؤول يحاول جاهداً في إعطاء كل ذي حقه وعمله وتقسيم العمل لكل عامل واجب فالعمال يراقبون بعضهم البعض، خصوصاً عند حصولهم على الحوافز فعندما تمنح لمن يستحقها يؤدي إلى تخفيف مستوى أدائهم ويزيد من الدافعية للإنجاز. والعكس فعندما يخل المسؤول في تقسيم العمل بين العمال مثلاً على أساس علاقات شخصية تولد سلوكيات سلبية ولهذا نجد ثقافة العدل تتحكم فيها معايير وقوانين تنظيمية، وعند إجرائنا للمقابلة مع بعض المبحوثين أكدوا لنا باهتمام المديرة بالعلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (25): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مضيعات الوقت في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الزيارات المفاجأة	13	50%
الهاتف	09	32,62%
الافتقار للتخطيط	04	15,38%
أخرى تذكر	00	00%
المجموع	26	100%

تفيد الشواهد الكمية في الجدول رقم (22) والمتعلقة بمضيعات الوقت أثناء العمل فأجاب 13 بحوث أي بنسبة 50% أن الزيارات المفاجأة هي أكثر تضييعاً للوقت فحين أن هناك 09 مبحوثين أي بنسبة 34,62% صرحوا بأن الهاتف من مضيعات الوقت ونجد 04 مبحوثين أي بنسبة 15,38% أقروا بأن الافتقار للتخطيط هو سبب من مضيعات الوقت وهذا راجع إلى عدم وجود فرص متكافئة في تكوين العمال كما أن النتائج التوصل إليها تتوافق بشكل كبير مع ما أدرجته مدرسة العلاقات الإنسانية التي تؤكد أن تطوير الفرد كان نتيجة لكل من التدريب المخبري الذي يشرك التعلم والتفاعل والذي يعتمد على استخدام المنهجية العلمية .

الجدول رقم (26): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التغيرات الحاصلة على مستوى الهيكل بعدم الارتياح في أداء العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
46,15 %	12	نعم
53,85 %	14	لا
100 %	26	المجموع

توضح النتائج الميدانية في الجدول أعلاه أن نسبة 53,85 % من المبحوثين أكدوا أنه ومع كل التغييرات الحاصلة على مستوى الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلا أنهم يشعرون بالارتياح وعددهم 14 مبحوث، في حين نجد نسبة 46,15 % من مجتمع البحث أقروا أن التغييرات الحاصلة على مستوى الهيكل التنظيمي شعرهم بعدم الارتياح وعددهم 12 مبحوث.

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية السابقة الذكر أن أكثر المبحوثين يرون أنفسهم مرتاحون ومستقرون في أدائهم لأعمالهم مع كل التغييرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي لأن التغيير شيء طبيعي وغالبا ما يكون إيجابيا على المؤسسة ولعمالها ومسؤوليها، بحيث أن التغيير في أساليب ووسائل العمل ربما يحدث معه امتيازات وحوافز للعمال بالإضافة إلى تسهيل سير العمل بطرق جديدة مختلفة عن سابقتها فيؤدي ذلك إلى الزيادة في قسم أو مصلحة في المؤسسة وقد يؤدي هذا الأخير إلى التوافق مع المتغيرات البيئية الخارجية مثلا من خلال مواكبة التطورات والتحركات الحاصلة فيها لتحقيق الاستمرار والبقاء ونشر الثقافة التي يحتاجها أفراد المجتمع.

الجدول رقم (27): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الاستغلال الجيد للوقت في العمل الذي يساعد على تحسين الكفاءة في الأداء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	22	84,62%
لا	04	15,38%
المجموع	26	100%

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (28) يتبين لنا أن نسبة 84,62 % من مجتمع البحث وهي أكبر نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى أغلبية العمال أجابوا " بنعم " أي أن الاستغلال الجيد للوقت في العمل يساعد على تحسين الكفاءة في الأداء، فحين نجد نسبة 15,38 % وهي أقل نسبة مقارنة بالنسبة الأولى أقروا بأن الاستغلال الجيد للوقت لا يساعد على تحسين الكفاءة في الأداء.

نستنتج من خلال هذه النسب أن المؤسسة تحرص على إنجاز أعمالها في الوقت المحدد، واستغلاله أحسن استغلال، ويمكن إرجاع هذا إلى اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التخطيط، فالأعمال التي يتم التخطيط لها جيدا يتم إنجازها في الوقت المحدد.

وعليه المهام والأشغال التي تخضع لعملية التقسيم والرقابة تكون ناجعة فعندما يقوم العامل بإنجاز مهامه في الوقت والزمن المطلوب يجعل منه التعود على ضبط سلوكياته، وهو ما جاء به هنري فايول في نظريته التقسيم الإداري أن رفع مستوى أداء المنظمة على وجه شامل وذلك من خلال كمية الوقت وعدم تضييعه في البحث عن مكان وجود الأشياء المستعملة في العمل وينبغي أن يحرص على مبدأ أنه هناك مكان لكل شيء في مكانه. وبالتالي تحقيق وتحسين الكفاءة في الأداء مما يقلل من حدوث الأخطاء ويؤدي إلى استثمار الوقت لتحقيق المكانة المرموقة للمؤسسة في المجتمع بصفة خاصة وما بين الولايات بصفة عامة، لتكسب المزيد من الزوار لديها.

الجدول رقم (28): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التغيير في الهيكل الذي جاء بناء على:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
رغبة المؤسسة ومسيريتها	15	57,07%
أوامر من الإدارة المركزية	07	26,92%
التغيرات في الظروف الخارجية	04	15,38%
أخرى تذكر	00	00
المجموع	26	100%

يوضح الجدول رقم (29) والتمثل في كيفية معنى التغيير في الهيكل فكانت إجابات مفردات مجتمع البحث بنسبة 57,07% أكدوا أن التغيير في الهيكل جاء بناء على رغبة المؤسسة ومسيريتها، فحين نجد نسبة 26,92% من مجتمع أفراد البحث أقرّوا بأن التغيير جاء بناء على أوامر الإدارة المركزية، أما نسبة 15,38% من مجتمع البحث صرّحوا بأن التغيير في الهيكل جاء بناء على التغيرات في الظروف الخارجية.

ومن خلال الشواهد الإحصائية فإن التغيير في الهيكل التنظيمي جاء بناء على رغبة المؤسسة ومسيريتها لعلم هذه الأخيرة أن التغيير التنظيمي حتمية داخل كل مؤسسة تسعى من خلاله تطوير أدائها نتيجة لظروف داخلية أو خارجية من أجل التكيف مع هذه الظروف، وتحسين قدرتها على البقاء والاستمرار في بيئة تسعى دائما إلى تحقيق الأفضل وذلك بتطوير وسائلها لمواجهة التحديات والظروف التي تواجهها على مستوى عادل من الكفاءة والخدمة المقدمة من طرفها إلى أفراد المجتمع.

الجدول رقم (29): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مقاومة التغيير في الهيكل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	10	38,46%
لا	16	61,54%
المجموع	26	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 38,46 % من أفراد مجتمع البحث أجابوا بـ "نعم" فكان عددهم 10 مبحوثين أي تم مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي ، فحين نجد أن نسبة 61,54 % من أفراد مجتمع البحث أقرّوا بـ "لا" وعددهم 16 مبحوث لم يتم مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي.

تفسر هذه البيانات الإحصائية أنه سبق وتم مقاومة التغيير في الهيكل وذلك لزيادة عبء العمال، وكما يعرف أن مقاومة التغيير في كل المؤسسة تعتبر حالة طبيعية تساعد القائمين في المؤسسات على توفير درجة من الاستقرار، فبعض العمال يقاوم التغيير خوفاً من فقدان وظائفهم التي يشغلونها وبعضهم يقاوم التغيير لشديد الرقابة وكل عامل له وجهة نظره اتجاه مقاومته للتغيير وبعض العمال الذين لا يقاومون التغيير يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة مثلاً، كما أن سلوك العمال من خلال طرحهم لوجهات النظر يساهم في التوصل إلى طرح أفكار وقرارات جديدة واستعدادهم للتغيير يؤدي بهم إلى رغبتهم في الترقية وامتلاكهم لمناصب أكثر تفوقاً كما أن هذا التغيير لا يشمل المسؤول فقط بل إشراك العمال في التخطيط له لتشجيعهم على إبداء آرائهم وأفكارهم وذلك لتحقيق مستوى عالي من الأداء.

الجدول رقم(30): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث في تركيز المؤسسة على توفير التكامل بين الوظائف لتحقيق الأهداف المسطرة بعد مرحلة التغيير التنظيمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	21	80,77%
لا	05	19,23%
المجموع	26	100%

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 80,77% من أفراد مجتمع البحث يؤكدون على أن المؤسسة تركز على توفير التكامل بين الوظائف لتحقيق الأهداف المسطرة بين بعد رحلة التغيير التنظيمي، أما نسبة 19,23% ن أفراد مجتمع البحث تفر أن المؤسسة لا تركز على توفير التكامل بين الوظائف لتحقيق الأهداف المسطرة بعد مرحلة التغيير التنظيمي وهذا يعود إلى أن التغيير التي تقوم به المؤسسة يكون مخطط ومدرّوس بصفة رسمية كدراسة سلوك العمال مع هذا التغيير وكيفية التكيف معه وكذا خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة ن أجل تنمية الولاء لدى العاملين بالإضافة إلى أن مستوى الفاعلية التنظيمية والأداء الفردي يجب ان يرتقي بالقدر الكافي الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية.

ثانيا: عرض نتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة

1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

1-1) نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

للتأكيد من صحة الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها تأثير تخطيط الوقت في إحداث تغيير في مهام الموارد البشرية، يتضح لنا من خلال التحليلات الإحصائية أن نسبة (76,93%) من العمال أقرّوا بأنه هناك تخطيط للوقت على مستوى مؤسستهم، كما نجد أن نسبة (92,30%) من إجمالي إجابات أفراد مجتمع البحث صرّحوا أنه يوجد ترتيب للأعمال حسب الأهمية، ذلك لضرورة هذا الترتيب في تعزيز قدرة العمال على القيام بعملهم على الوجه المطلوب، فالمؤسسة ترى بأن ترتيب الأعمال حسب الأهمية آلية لإحداث التغيير الإيجابي.

ويتضح من خلال الشواهد الميدانية التي تم جمعها من المؤسسة محل الدراسة أن نسبة (53,84%) من العمال أقرّوا بأنه قامت المؤسسة بتغيير نوع المهام الموكلة للعاملين، كما أوضحت الشواهد الكمية أن نسبة (42%) من أفراد مجتمع البحث أن الالتزام بمداول العمل داخل المؤسسة يؤدي إلى المثابرة والانضباط الذي يؤدي إلى الشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه العمل فيؤدي ذلك إلى التنسيق بين الوظائف والمهام الأخرى بشكل متكامل وبالتالي خلق تفاعل ما بين العمال وتشير نسبة (61,54%) أن علاقات العامل في العمل تتغير حسب تغيير المهام، فالتغيير عندما يحصل قد يؤدي إلى تغيير الزملاء وكذلك محيط العمل وبالتالي تتغير العلاقات، وكذلك تشير نسبة (61,54%) وهو ما يعادل 16 مفردة من مجتمع البحث أكدوا أن لوائح وتوجيهات المؤسسة تؤثر في قدراتهم على العمل، كما نجد نسبة (69,23%) من إجمالي مفردة مجتمع البحث أكدوا أنهم أحيانا يقومون بتخصيص جزءا من الوقت للتذكير والتخطيط في وظائفهم، في حين نجد نسبة (61,54%) من مجتمع البحث يقرّون بأن وجود التغيير المستمر في المهام يجعلهم يكتسبون خبرات، حين أن هذا التغيير يزودهم بالإطلاع الواسع لعملهم واكتساب المهارات ومزاولة العمل بالطريقة الصحيحة والأفضل، كما أثبتت الشواهد الإحصائية أن نسبة (57,70%) من أفراد مجتمع البحث أكدوا أنهم يشعرون بالرضا أثناء تأديتهم لمهامهم في وجود التغيير، وهذا نتيجة استفادتهم من التغيير نتيجة لطبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة واهتمام المؤسسة بالعلاقات التعاونية والقضاء على التمييز داخل المؤسسة يجعلهم يشعرون بروح المسؤولية والاطمئنان، في حين نجد نسبة (38,46%) من أفراد مجتمع البحث أكدوا أنه لا توجد معوقات تقف في وجهه تجديدهم لعملهم وهذا ما ينمي القدرة على مواجهة المواقف الصعبة والغامضة والتعامل مع المتغيرات، حيث أكدت نسبة (53,84%)

ذلك ما يقابل 14 مفردة أقرّوا على أن الملتقيات والمحاضرات التي تنظمها المؤسسة تساعد دائما في زيادة اكتساب معارف جديدة وذلك بتوفير المعلومات وإجراء الدورات التكوينية وإعطاء سمعة جيّدة للمؤسسة في المحيط الخارجي. ونجد نسبة (92,30%) من أفراد مجتمع البحث ما يعادل 24 مفردة صرّحوا بأن تخطيط الوقت يساهم في التنسيق بين وظائف الإدارة والوحدات الأخرى في المؤسسة فالتخطيط مفروض من أجل تسهيل العمل والقيام بالمهام الأساسية.

وبناء على ما تقدم يتضح بأن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها تأثير تخطيط الوقت في إحداث تغيير مهام الموارد البشرية ثبت صدقها الميداني.

1-2) نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

للتأكد من صحة الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها تأثير تنظيم الوقت في إحداث التغيير الإجراءات الإدارية الهيكلية، يتضح لنا ما يلي:

تشير الشواهد الإحصائية أن نسبة (84,62%) من أفراد مجتمع البحث أكدوا بأنه هناك تنظيم لمواعيد العمل داخل المؤسسة ونجد نسبة (84,62%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث صرّحوا بأن التغييرات الجيدة في الهيكل التنظيمي تساعد على تقديم خدمة مستمرة، وهذا الأخير يعتبر وسيلة فعالة في تنمية قدرات الموارد البشرية، كما بينت الشواهد الإحصائية المتحصل عليها أن نسبة (38,46%) من مجتمع البحث أقرّوا بأن التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة في المصالح وهذا ما ينعكس إيجابيا على المؤسسة، في حين نجد نسبة (96,15%) من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن التقسيم الجيد للعمل يخفف من تراكم الأعمال داخل المؤسسة وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب والوظيفة لمن يستحقها والعمال يراقبون بعضهم البعض في أماكن عملهم، كما بينت الشواهد الإحصائية أن نسبة (50%) من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن من أهم أسباب مضيعات الوقت أثناء العمل هو الزيارات المفاجأة التي ليس لها موعد لا تعلم بها المديرية ولا الموظفين لديها في المؤسسة. ونجد نسبة (53,85%) من أفراد مجتمع البحث كانت إجابتهم "بلا" أي أن التغييرات الحاصلة على مستوى الهيكل التنظيمي تشعرهم بالارتياح في أداء لأعمالهم حيث أن التغيير في وسائل وأساليب وطرق العمل ربما توفر لهم الارتياح واقتصاد في الوقت والجهد.

حيث تشير البيانات الإحصائية أن نسبة (84,62%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث أن الاستغلال الجيد للوقت في العمل يساعد على تحسين الكفاءة في الأداء، ويمكن إرجاع هذا إلى أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية

التخطيط فالأعمال التي يتم التخطيط لها يتم إنجازها في الوقت المحدد، فعندما يقوم العامل بإنجاز مهامه في الوقت والزمن المحدد يخلق منه إنسان ذو طابع متميز لضبط سلوكه، ونجد نسبة (57,7%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث يقرّون بأن التغيير في الهيكل التنظيمي جاء بناء على رغبة المؤسسة ومسيرتها لعلم هذا الأخير ألا وهو التغيير حتمية داخل كل مؤسسة تسعى من خلاله إلى تطوير أدائها وكفاءتها، في حين توضح نسبة (61,54%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث والذين أجابوا "بلا" أي لم يتم مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي. ونجد نسبة (80,77%) أجابوا "بنعم" بأن المؤسسة تركز على توفير التكامل بين الوظائف لتحقيق الأهداف المسطرة بعد مرحلة يكون مخطط ومدروس بصفة رسمية وكذا خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة من أجل تنمية الولاء المهني لدى العاملين بالمؤسسة.

ومن خلال ما تم تقديمه سابقا يتضح بأن الفرضية الجزئية الثانية والمترجمة بأسئلة الاستمارة والتي مفادها تأثير تنظيم الوقت في إحداث تغيير الإجراءات الإدارية الهيكلية.

(2) - نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم الركائز العالمية التي يتعين بها الباحث في توضيح مسارات البحث، وفي هذه الدراسة كانت هناك عدّة تشابهات وتقاطعات مع الدراسات الأخرى في العديد من الجوانب وفي هذا الإطار نجد أن:

- دراسة إيهاب النعاس والتي جاءت بعنوان أثر إدارة الوقت على ضغوط العامل في الإدارة العامة والتي توصلت إلى أنه هناك تقصير بعض الموظفين في تأدية أعمالهم لعدم اهتمامهم بالوقت وعدم شعورهم بأهميته، بالتالي لا يوجد وقت مخصص للظروف الطارئة والإهمال في تطبيق اللوائح والقوانين التي تنص على احترام الوقت العامل الرئيسي وهذا ما اختلف مع دراستنا الراهنة بحيث نتائج دراستنا توصلت إلى أنه هناك قيمة للوقت من حيث التخطيط السائد بالمؤسسة لوجود أسلوب ووسيلة تحدد قيام أعمالهم في زمن محدد، كما هناك لوائح وقوانين تنص على احترام الوقت للعمل.
- وتعتبر دراسة صالح بن فالخ عبد الله من أهم الدراسات التي توصلت إلى جانب مهم من دراستنا وهو اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حيث توصلت إلى أن بعض الموظفين يتوقعون الحصول على العديد من المزايا والمكاسب المادية وأهمها زيادة المرتبات وتحسين الأوضاع المالية وتحقيق الأمن، ويمكن

القول أن دراستنا تشابهت معها في النقطة التالية وذلك من خلال شعور العاملين بالرضا أثناء تأديتهم لمهامهم بناء على هذا التغيير وهم يتطلعون إلى مزايا والتي تمثلت في فتح فرص الترقية وزيادة امتيازات، كما نجد أن هناك مقاومة للتغيير من قبل بعض العاملين وهذا لخوفهم من زيادة عبء العمل.

- كما اختلفت نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة الباحث بوشماله أحمد بعنوان سوسيولوجي التغيير التنظيمي وفاعلية المنظمات من خلال التغيير يؤدي إلى ضعف الفعالية خاصة من جهة العلاقات بينها وبين عمالها أي أن مستوى التفاعل بين الفاعل والنسق على عكس دراستنا التي ترى أن التغيير في الهيكل بصفة عامة يؤدي إلى تقوية العلاقات بين العمال من خلال تبادل المعلومات والآراء وكل هذا يؤدي إلى زيادة الفعالية والأداء التنظيمي.

- كما أكدت دراسة بوشماله أحمد أن ضعف الفعالية وصل بالمؤسسة إلى نهاية دورة حياتها ومكانتها على عكس دراستنا التي أكدت على أن التغيير التنظيمي جاء بزيادة الفعالية في الأداء من قبل استغلالهم لعنصر الوقت، وبالتالي أصبحت المؤسسة تملك مكانة في المجتمع ودورة حياتها مستمرة ومستقرة.

ثالثاً: النتيجة العامة للدراسة

بما أن الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية والتي مفادها:

- يساهم التخطيط للوقت في خلق المرونة داخل المؤسسة.
- يساهم التغيير الحاصل على مستوى الهيكل التنظيمي في تحقيق الاستقرار في الأداء.

وعليه يمكن القول بأن الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها:

- تساهم إدارة الوقت في خلق التغيير التنظيمي ثبت صدقها الميداني.

الاستنتاج العام للدراسة:

تناولت الدراسة الراهنة مساهمة إدارة الوقت في عملية التغيير التنظيمي بالمكتبة الرئيسية العمومية للمطالعة لولاية تيارت، فإدارة الوقت تعتبر أحد أهم المقومات التي تبنى عليها الإدارة الحديثة، أما التغيير التنظيمي فهو الصورة التي تعكس ما هو سائد ومتعارف عليه داخل المؤسسة، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الواقع الفعلي للإدارة الجزائرية ونظرتهم للوقت باعتباره عنصر قيمي يرتبط بالجانب السوسيو تنظيمي للمؤسسة، وهذا من خلال معرفة طبيعة السلوكيات والمعتقدات السائدة داخلها، حيث نجد اختلاف في طريقتهم لاستغلال الوقت وكيفية استيعابهم لهذا الأخير، وعليه يمكن أن ننظر إلى تعامل العاملين مع الوقت كأحد الخصائص المميزة للتغيير الواقع بالمؤسسة، فالتباين في التغيير غالبا ما يصاحب اختلاف في وجهات النظر بين الأفراد داخل بيئة العمل بشأن الوقت وأهميته وكيفية استغلاله وعلى هذا الأساس أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- وضع أهداف واضحة ومخططة وفق زمن محدد وفي إطار الإمكانيات المادية والبشرية.
- وجود جدولة زمنية ولوائح معتمدة في الأعمال المراد إنجازها حتى يتسنى للمؤسسة وموظفيها الاستفادة من الوقت .
- وجود علاقات إنسانية داخل المؤسسة وهذا ما لاحظناه خلال تواجدها بالمكتبة بحيث العمل كفريق واحد.
- الاهتمام بعنصر الوقت بشكل كبير أثناء الدوام وهو أساس نجاح المنظمات اليوم.
- الاهتمام بعملية التخطيط الذي يتلائم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- وبالتالي تأكدنا من صدق الفرضيات الجزئية وثبوت صحتها ميدانيا، ومن هنا نستنتج صدق الفرضية العامة، إذن تساهم إدارة الوقت في خلق التغيير التنظيمي.

خاتمة

خاتمة

إنبثقت أهمية الدراسة المعنونة بإدارة الوقت والتغيير التنظيمي عن الأثر بين هذين المتغيرين داخل المؤسسة وللوصول إلى المطلب أو الهدف، فقد تم تجسيد ذلك من خلال البحث في الجانب المعرفي الذي كتب حول إدارة الوقت والتغيير التنظيمي ومختلف التراث النظري من أجل تحديد معالم الموضوع وإحاطة بمختلف جوانبه، ماذا نريد أن ندرس وعن أي شيء نبحث.

وبالتالي كانت محاولتنا هذه تهدف إلى التعرف على واقع تسيير الوقت والتغيير التنظيمي داخل المؤسسة - المكتبة الرئيسية العمومية للمطالعة_ بتيارت، وكان ذلك كله من أجل التأكد من مدى صدق الأمبريقي للفرضية العامة، والفرضيتين الجزئيتين.

وقد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن حصرها في ارتباط (الفروق) الإيجابي بين إدارة الوقت وللتغيير التنظيمي وما تحمله من مؤشرات متعددة ومتنوعة، ولا شك أن الفرد كل ما يحتاج إليه لكي يندفع عاملا ومبدعا وساعيا لتحقيق أهداف المنظمة، لكي يشعر أنه عنصر فعال من خلال إعطائه مكانة لا ثقة به وكل هذا ضمان لاستمرار المؤسسة.

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

قائمة

المصادر

والمراجع

- الكتب:

- 1- أبو شيخة أحمد نادر: إدارة الوقت، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، ط2، 1991.
- 2- أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الإصدار الأول، الكويت، 2009.
- 3- احسان محمد ضمير باغي، فعمة عباس الحقاقي: التغيير التنظيمي ومنظور الأداء المتوازن، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015.
- 4- أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الإصدار الثاني، الطبعة العربية، عمان، 2014.
- 5- أحمد عياد: مدخل منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية المساحة المركزية، د ط، الجزائر، عمان، 2003.
- 6- بشير العلاق: أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 7- بسيوني الرادعي محمد: المدير والتنظيم والوقت، مركز القرارات والاستشارات، ط1، القاهرة، 1997.
- 8- بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 9- ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- 10- بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، د ط، الجزائر.
- 11- جمال محمد عبد الله: إدارة التغيير والتطوير، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 12- حسين التهامي: التذكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العلية الإدارية، دار الكتاب الحديث، د ط، مصر، 2013.
- 13- الحضري محسن أحمد: إدارة تنافسية للوقت، المنظومة المتكاملة لامتلاك مزايا التنافس، وعصر العولمة، أبتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- 14- حسن العلواني: التنظيم الإداري، المدخل النظريات المعاصرة، د ط، القاهرة، 2006.
- 15- خالد أحمد فرحات، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي، دار الأينام للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2003.

- 16- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2002.
- 17- زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 18- سامي محمد هاشم، سليم بطرس: فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار دجلة ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2007.
- 19- سلمان زيدان: استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 20- طلق عوض الله السواط وآخرون: الإدارة العامة (المفاهيم، الوظائف، الأنشطة)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2006.
- 21- عاطف عبد الله المكاوي: إدارة الوقت، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2014.
- 22- عبد العزيز بدر النداوي: عولمة الإدارة البشرية (نظرة استراتيجية)، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009.
- 23- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، د ط، القاهرة، د س.
- 24- عبد الباري درة، محفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2012.
- 25- علي عزي: أجدديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، قسنطينة، 2006.
- 26- فتحي محمد أبو ناصر: مدخل إلى الإدارة التربوية (النظريات والمهارات)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008.
- 27- فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، دار البداية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2012.
- 28- فرحات حسن بربخ: إدارة التغيير وتطبيقاتها في إدارة المدرسة، دار أسامة للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2012.
- 29- محمد الصبرفي: إدارة الوقت، مكتبة السيف الذهبي، د ط، الكويت، 2009.
- 30- محمد حسن العجمي: القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 31- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، عمان، 2002.

- 32- محمد بن يوسف النمران العطيّات: إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 33- موس اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، ط5، 2012.
- 34- محمد قاسم القربوتي: مبادئ الإدارة (النظريات و العمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006.
- 35- محمد خليل عباس: مدخل إلى مناهج البحث، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 36- موريس أنجرس، ترجمة بوزيد الصحراوي و آخرون: منهجية البحث العلمي للعلوم الإنسانية، دار القصة، الجزائر، 2004.
- 37- مجدي إبراهيم محمد: أسس إدارة الوقت ومواردها، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
- 38- محمد الصريفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، ج4، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- 39- نوري منير: الوجيز في الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، ديوان الجامعة، د ط، بن عكنون، 2011.
- 40- هاشم حمدي رضا: التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 41- ياسر أحمد فرح: إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2008. - المجالات والمقالات:
- 42- خليفة مصطفى أبو عاشور والمعتصم بالله الحوراني: دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس محافظة إربد، (مجلة العلوم التربوية و النفسية)، كلية التربية، مجلد3، العدد3، جامعة البحرين، سبتمبر، 2002.
- 43- زكي عبد المعطي أبو زيادة: إدارة الوقت و الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، (مجلة الأردنية في إدارة الأعمال)، جلد8 ، العدد1، جامعة أريحا، فلسطين، 2012.
- 44- طلق عوض الله و سعود محمد العتيبي: البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، (مجلة جامعة الملك عبد العزيز)، كلية الاقتصاد والإدارة، مجلد12، العدد1، الملكة العربية السعودية، جدة، 1998.

المذكرات:

- 45- أحمد بوشماله: سوسيولوجية التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات، مذكرة مكملة لنبل شهادة الماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مدرسة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، قاصدي، مرباح، ورقلة، منشورة، 2010.
- 46- إيهاب النعاس: دراسة أثر الوقت على ضغوط العاملين الإدارة العامة، رسالة ماجستير، التخطيط للدراسات العليا، ليبيا، غير منشورة، 2003.
- 47- الجرسى خالد بن عبد الرحمان علي: إدارة الوقت من منظور إسلامي، دراسة ميدانية لفعالية المدير السعودي في استثمار الوقت، رسالة ماجستير، غير منشورة.
- 48- صلاح بن فالخ عبد الله: دراسة اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، كلية الدراسات العليا، تخصص علوم إدارية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، الرياض، منشورة، 2005.
- 49- علي بن آل سعيدان زريان الزهراني: إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1427 هـ.
- 50- رضا نعيمة: التعليم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
- 51- محمود إبراهيم سعيد ملحم: دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين من كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الأعمال، فلسطين، غير منشورة، 2010.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون – تيارت –

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

إدارة الوقت و التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية العمومية – تيارت –

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تنمية و تسيير الموارد البشرية

من إعداد:

صافة خيرة

ضيف خيرة

تحت إشراف:

أ- الماحي ليلي

ملاحظة:

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

إن معلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لموطن البحث العلمي

السنة الجامعية:

2018/2017

المحور الاول: البيانات الشخصية:

1- الجنس ذكر

أنثى

2- السن

3- الحالة الاجتماعية

أعزب (ة) متزوج (ة) أرمل (ة) مطلق(ة)

4 - المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الوضعية المهنية:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

6- مكان الإقامة:

قريب من موقع العمل بعيد عن موقع العمل

7- عقد العمل:

دائم مؤقت

8- الخبرة في العمل:

5 سنوات 5- 10 سنوات 11- 16 سنوات أكثر من 16 سنة

المحور الثاني: تخطيط الوقت وإحداث تغيير في مهام الموارد البشرية:

9- ماذا يمثل لك الوقت في العمل؟

المدة الزمنية للعمل حافز لكسب المهارات مورد لزيادة الفعالية لاشيء

وضح ذلك.....؟

10- هل هناك تخطيط للوقت على مستوى مؤسستكم؟

نعم لا

11- حسب رأيك، هل تقوم بترتيب الأعمال حسب الأهمية؟

نعم لا

في حالة الإجابة "بنعم" أو "لا" لماذا.....؟

12- هل سبق أن قامت المؤسسة بتغيير نوع المهام الموكلة للعاملين؟

نعم لا

ما هو رأيك.....؟

13- هل الالتزام بجداول العمل يؤدي إلى:

المثابرة و الانضباط التفاني في العمل الأداء الجيد

أخرى تذكر.....

14- ماهي أهم المعلومات التي تتطلع إليها من خلال تغييرك المهام؟

زيادة الامتيازات

فتح فرص ترقية

تحسين العلاقات مع المسؤولين

تحسين ظروف العمل

أخرى تذكر.....

15- هل علاقات العامل في العمل تتغير حسب تغيير المهام؟

نعم لا

وضح ذلك.....؟

16- هل تؤثر لوائح وتوجيهات المؤسسة في قدراتك على العمل؟

تؤثر لا تؤثر

17- هل تخصص جزءا من الوقت للتذكير في وظيفتك و التخطيط لها؟

دائما أحيانا إطلاقا

18- هل تعتقد أن وجود التغيير المستمر في المهام يجعلك؟

تعمل بشكل أفضل

تكسب خبرات

تحصل على فرص تدريبية

أخرى تذكر.....

19- هل تشعر بالرضا أثناء تأديتك لمهامك بناء على هذا التغيير؟

نعم لا أحيانا

20- هل هناك معوقات تقف في وجهه تجديدك للعمل؟

نعم لا أحيانا

ماهي.....؟

21- هل تساعد المنتقيات و المحاضرات التي تنظمها مؤسستكم في زيادة اكتسابك معارف جديدة؟

دائماً أحياناً نادراً

22- هل يساهم تخطيط الوقت في التنسيق بين وظائف الإدارة و الوحدات الأخرى في المؤسسة ؟

نعم لا

المحور الثالث: تنظيم الوقت و إحداث التغيير الهيكلي للإجراءات الإدارية

23 هل هناك تنظيم لمواعيد العمل داخل المؤسسة ؟

نعم لا

24- هل تساعد التغييرات الجيدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مستمرة ؟

نعم لا

لماذا برأيك؟

25- هل أدى التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي إلى:

زيادة مصالح

زيادة أقسام

إدماج في أقسام

إدماج في مصالح

زيادة في المهام

أخرى نذكر.....

26- هل التقسيم الجيد للعمل يخفف من تراكم الأعمال داخل المؤسسة ؟

نعم لا

27- ماهي مضيعات الوقت التي تصادفك أثناء عملك ؟

الزيارات المفاجأة الهاتف الافتقار للتخطيط

أخرى نذكر.....

28- هل تشعرك هذه التغييرات الحاصلة على مستوى الهيكل بعدم الارتياح في أداء العمل ؟

نعم لا

لماذا برأيك.....؟

29- هل تعتقد أن الاستغلال الجيد للوقت في العمل يساعد على تحسين الكفاءة في الأداء؟

نعم لا

30- هل التغيير في الهيكل جاء بناء على:

رغبة المؤسسة ومسيرتها

أوامر من الإدارة المركزية

التغيرات في الظروف الخارجية

أخرى تذكر.....

31- هل سبق وتم مقاومة التغيير في الهيكل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب "نعم"، هل يرجع ذلك إلى:

الخوف من فقدان الوظيفة

زيادة عبء العمل

تشديد الرقابة

أخرى تذكر.....

في حالة الإجابة ب "لا"، هل يرجع ذلك إلى:

الاستعداد للتغيير

تحقيق أهداف المؤسسة

الرغبة في الحصول على الترقية

أخرى تذكر.....

32- هل تركز المؤسسة على توفير التكامل بين الوظائف لتحقيق الأهداف المسطرة بعد مرحلة

التغيير التنظيمي؟

لا

نعم

دليل المقابلة

1- ماذا يمثل الوقت بالنسبة للعاملين؟

.....
.....
.....

2- هل تقوم بترتيب أعمالك بحسب أهميتها وأولويتها؟

.....
.....
.....

3- هل تخططك للوقت يسهل عملية المهام الموكلة إليك؟

.....
.....
.....

4- إلى أي مدى يمكن أن يسهم الوقت في إحداث قفزة نوعية في المؤسسة؟

.....
.....
.....

5- هل راعيت الجانب الاجتماعي في عملية التغيير؟

.....
.....
.....

6- ماهو تأثير التغيير عليك وعلى وظيفتك؟

.....

.....

.....

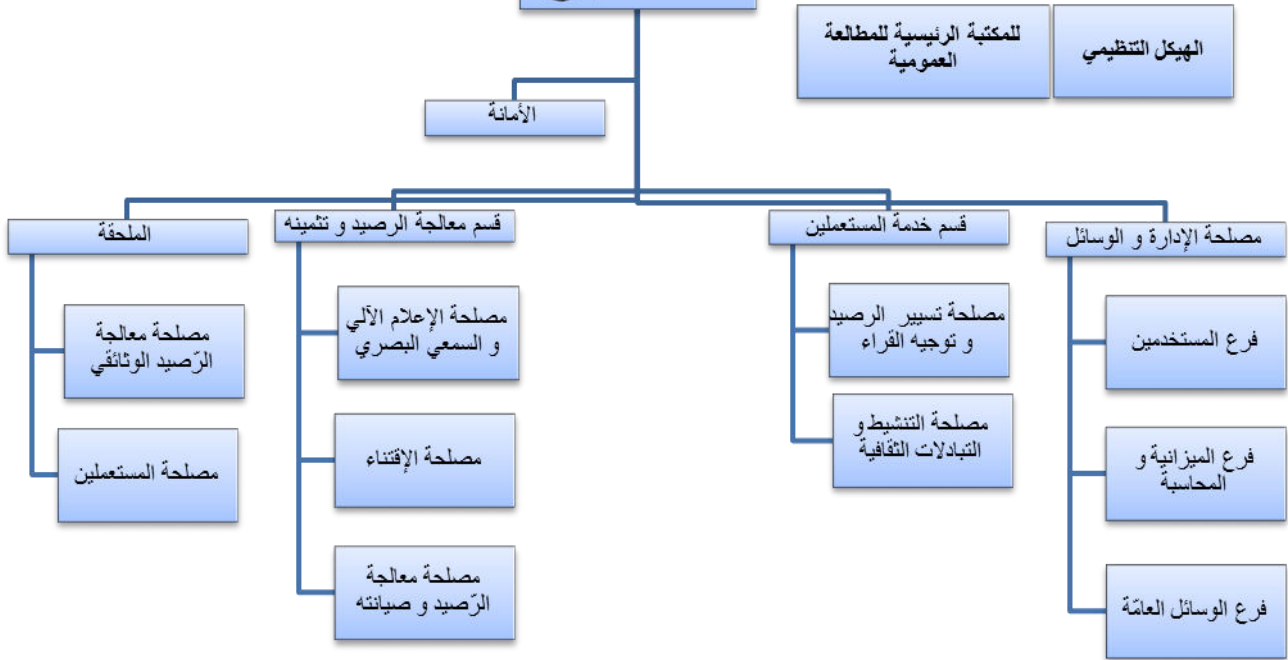
7- هل شهدت المؤسسة تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي في السنوات الأخيرة؟

.....

.....

.....

المدير



خاتمة

خاتمة

إنبثقت أهمية الدراسة المعنونة بإدارة الوقت والتغيير التنظيمي عن الأثر بين هذين المتغيرين داخل المؤسسة وللوصول إلى المطلوب أو الهدف، فقد تم تجسيد ذلك من خلال البحث في الجانب المعرفي الذي كتب حول إدارة الوقت والتغيير التنظيمي ومختلف التراث النظري من أجل تحديد معالم الموضوع وإحاطة بمختلف جوانبه، ماذا نريد أن ندرس وعن أي شيء نبحث.

وبالتالي كانت محاولتنا هذه تهدف إلى التعرف على واقع تسيير الوقت والتغيير التنظيمي داخل المؤسسة - المكتبة الرئيسية العمومية للمطالعة_ بتيارت، وكان ذلك كله من أجل التأكد من مدى صدق الأمبريقي للفرضية العامة، والفرضيتين الجزئيتين.

وقد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن حصرها في ارتباط (الفروق) الإيجابي بين إدارة الوقت وللتغيير التنظيمي وما تحمله من مؤشرات متعددة ومتنوعة، ولا شك أن الفرد كل ما يحتاج إليه لكي يندفع عاملا ومبدعا وساعيا لتحقيق أهداف المنظمة، لكي يشعر أنه عنصر فعال من خلال إعطائه مكانة لا ثقة به وكل هذا ضمان لاستمرار المؤسسة.

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