وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة – يحيى فارس – المدية

كليةالعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على ادارة الوقت
دراسة حالة مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي تخصص ادارة اعمال

من إعداد

بهلول ريان

رزطان فتحية

لجنة المناقشة

د/موساوي وردة –رئيسا–

د/شهيرة بعيليش –ممتحنا–

تحت إشراف

د/حيولة ايمان

السنة الجامعية: 2023/2022م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة – يحيى فارس – المدية

كليةالعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على ادارة الوقت
دراسة حالة مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي تخصص ادارة اعمال

من إعداد	لجنة المناقشة	تحت إشراف
بهلول ريان	د/موساوي وردة –رئيسا–	د/حيولة ايمان
رزطان فتحية	د/شهيرة بعيليش –ممتحنا–	

السنة الجامعية: 2023/2022م

كلمة الشكر:

لك الحمد ربنا يا من منيت علينا بنعمة العلم و سيرت لنا سبله

و سيرت من يعيننا على تحصيله و علمتنا ما لم نكن نعلمه ثم الصلاة و السلام

على الحبيب المصطفى خاتم الأنبياء و المرسلين سيد الخلق أجمعين

قد لا تعبر الكلمات عن معناها الحقيقي و قد لا يكون الإقرار في مستوى العرفان

بالجميل لذا يتنازع في نفسي أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الكبير

لكل من جعلهم الله عونا لنا وعلى

رأسهم الأستاذة المشرفة

"حيولة ايمان"

ونشكر اللجنة المشرفة

استاذة" موساوي" والاستاذة " بعيليش شهيرة"

وكل الموظفين بكل من مديرية التشغيل ومديرية الثقافة "

وكذا الذين مدوا لي يد العون كلما احتجت إليهم

نسأل الله أن يجازيهم خير الجزاء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون)

"صدق الله العظيم "

إلى ابي الغالي وأمي العزيزة :

إلى من تعبوا وكانوا سندا لي في حياتي وبفضلهما وصلت إلى

ما أنا عليه إلى من كانا عمادي في إنجاز هذا العمل ونجاحي الآن أطلب الله أن يطيل في عمرهما ويجعلهما نعمت لا تزول .

إلى إخوتي :

أتمنى التوفيق والنجاح لإخوتي واتمنى ان يحققوا ما لم استطع انا تحقيقه.

إلى زميلتي في مذكرة التخرج :

إلى من ساهمت معي في انجاز هذه المذكرة وتقاسمت معي كل مشاقتها

وكانت سندي فيها أتمنى لها التوفيق والنجاح في مشوارها

إلى اخوتي التي لم تنجبنا ام واحدة :

نضال *جمال*

إلى كل أصدقائي وعائلتي الذين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .

بهلول ريان

إلى أمي الغالية وخالاتي :

إلى من سهرت و تعبت و بفضلها وصلت إلى ما تمنته ارجوا الله أن يكتب

لها السعادة في بقية عمرها و أن يطيل عمرها و يحفظها أتمنى لخالاتي السعادة و الصحة و العافية و أشكرهم على دعمهم جزيل الشكر حفظهما الله و أطال في عمرهما

إلى والدي وإخوتي :

إلى نبع قوتي و دعمي والدي العزيز اسأل الله أن يحفظه و يعافيه و يطيل في عمره

و أتمنى لإخوتي النجاح و الوصول إلى أعلى المراتب أن شاء الله.

إلى زميلي في مذكرة التخرج :

إلى من ساهم معي في انجاز هذه المذكرة وتقاسم معي كل مشاقتها

وكان سندي فيها أتمنى له التوفيق والنجاح في مشواره

الى أختي أمينة

أتمنى لأختي السعادة في الدنيا والآخرة إن شاء الله.

إلى صديقاتي وعائلتي الذين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .

فتحية رزطان

الملخص :

تهدف دراستنا الى محاولة تسليط الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية على ادارة الوقت في المؤسسات الجزائرية من خلال اسناد ذلك في مديريتي الثقافة والتشغيل بالمدية حيث تم التطرق الى هذا الاثر عبر ترتيب منهجي وفق المنهج الوصفي التحليلي لقياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وادارة الوقت كمتغير تابع .

حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بالمدية من خلال عينة من الاداريين مكونة من30 فرد تم اختبارها بصفة عشوائية من مجتمع الدراسة قدر ب61 فرد حيث تمت معالجة هذه الاستبانة عن طريق برنامج spss واشتمل البحث على مجموعة من الفرضيات التي تم من خلالها التوصل الى جملة من النتائج أهمها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وادارة الوقت عند مستوى الدلالة a=3.328 اقل من او يساوي0.05.

الكلمات المفتاحية:

- الثقافة التنظيمية
- ادارة الوقت
- مديرية الثقافة بالمدية
- مديرية التشغيل بالمدية

abstract :

Our study aims to try to shed light on the impact of organizational culture on time management in Algerian institutions by attributing this to the directorates of culture and employment in Medea, where this effect was addressed through a systematic arrangement according to the descriptive analytical approach to measure the impact of organizational culture as an independent variable and time management as a dependent variable.

Where the study population was represented by the employees of the Directorate of Culture and the Directorate of Employment in the city through a sample of administrators consisting of 30 individuals who were tested randomly from the study population, estimated at 61 individuals, where this questionnaire was processed through the spss program, and the research included a set of hypotheses through which it was reached. Among the results, the most important of which is that there is no statistically significant effect between organizational culture and time management at the significance level a=3.328 less than or equal to 0.05.

key words:

• Organizational culture

•time management

• Directorate of Culture in the city

• Directorate of Operations in the city

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	I
قائمة الأشكال	IV
قائمة الملاحق	V
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
المبحث الأول :اساسيات حول الثقافة التنظيمية	2
المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية	
المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية	7
المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية	9
المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية (أبعاد، وظائف، مكونات)	13
المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية	
المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	21
المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية	23

المبحث الثالث:بناء ثقافة تنظيمية	**29**
المطلب الاول : مستويات الثقافة التنظيمية	
المطلب الثاني: آليات تشكيل و بناء الثقافة التنظيمية	**31**
المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية	**33**
خلاصة	**37**
الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي لادارة الوقت	
المبحث الأول: ماهية إدارة الوقت	**40**
المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت	
المطلب الثاني: أهمية إدارة الوقت	**43**
المطلب الثالث: أنواع إدارة الوقت	**45**
المبحث الثاني: عناصر إدارة الوقت	**48**
المطلب الأول:أساسيات إدارة الوقت	
المطلب الثاني: متطلبات إدارة الوقت	**61**
المطلب الثالث: مضيعات ادارة الوقت	**67**
المبحث الثالث: آليات إدارة الوقت	**71**
المطلب الاول : مهارات إدارة الوقت	

المطلب الثاني: الوسائل المستخدمة في ادارة الوقت	74
المطلب الثالث: ادارة الوقت في الجزائر	82
خلاصة	91
الفصل الثالث: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية	
المبحث الاول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	94
المطلب الاول : تعريف بمؤسسة مديرية الثقافة بالمدية	
المطلب الثاني : مديرية التشغيل بالمدية	95
المبحث الثاني : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	96
المطلب الاول :مجالات الدراسة	
المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان	98
المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات	104
المبحث الثالث :اختبار الفرضيات	119
المطلب الاول : اختبار الفرضيات الفرعية الأولى	
المطلب الثاني: إختبار الفرضية الثانية	120
المطلب الثالث: إختبار الفرضية الثالثة	122
خلاصة	128
خاتمة	131
قائمة المراجع	134

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	خطوات عملية قياس الوقت	50
2.	نظام تحليل الوقت	52
3.	نظرة ذات بعدين للمهام التي ينبغي اتمامها	59
4.	متطلبات إدارة الوقت	62
5.	أبعاد وجوانب الفهم الواسع العميق للظواهر الإدارية	63
6.	يبين مصفوفة ادارة الوقت	79
7.	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	105
8.	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.	106
9.	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	107
10.	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الشاغرة.	108

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
.1	درجات مقياس ليكرت الخماسي	97
.2	تقدير الاتجاهات	97
.3	نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.	98
.4	الاتساق الداخلي لعبارات محور الثقافة التنظيمية.	99
.5	الاتساق الداخلي لعبارات إدارة الوقت.	101
.6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	104
.7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	105
.8	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	106
.9	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الشاغرة	107
.10	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول	108
.11	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني	113
.12	اختبار الانحدار البسيط تخطيط الوقت للمؤسسة على تحقيق ثقافة التنظيمية لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل	119
.13	اختبار الانحدار البسيط ثقافة التنظيمية للمؤسسة على تنظيم الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية	121
.14	اختبار الانحدار البسيط لثقافة التنظيمية للمؤسسة على توجيه الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية	122
.15	اختبار الانحدار البسيط ثقافة التنظيمية على تحقيق رقابة الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية.	123
.16	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الوقت	125

مقدمة

يعتبر الوقت فلسفة ومنهج فكري و سلوكي حاكم ومتحكم فيه، فالوقت ثروة وإدارة الوقت مهارة من مهارات المسير الإداري.

حيث أن إدارة الوقت كانت دائما أمر مهما، إلا أن الملاحظ رأى أن أهميتها بلغت الذروة منذ بروز علماء مختصين في علم الإدارة والتنظيم، فهناك عدة دراسات من بينها تايلور الذي كان أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل، ومن ثم مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بأوقات العمل والراحة، ومن بعد مدرسة الإدارة الإستراتجية التي اهتمت بالوقت وجعلته سلاح استراتيجي يحقق الميزة التنافسية لأي تنظيم، كما نجد اليوم مئات الكتب المتخصصة والندوات والمؤتمرات والدوارات التدريبية في إدارة الوقت، حتى صارت اليوم مهارة إدارة الوقت أحد السمات الرئيسية للمنظمة الناجحة، فالوقت إذا من أهم الموارد المتاحة للإنسان والمؤسساتوالدول إذا ما أحسن استثماره بالطريقة الفعالة الصحيحة لجميع الإمكانيات والموارد الاقتصادية والمالية والإدارية، لما يحقق الفعالية في تحقيق الأهداف المرسومة وعلى الرغم من أهمية الوقت إلا أنه من أكثر الموارد والعناصر إهدارا، ومازال الاهتمام الأكبر بالموارد المالية والبشرية رغم انتقال بيئة الأعمال من فكرة البقاء للأقوى إلى البقاء للأسرع.

فخلال القرن الواحد والعشرين وجدت المؤسساتفي مختلف الدول بما فيها الجزائر نفسها أمام تحديات فرضت عليها البحث عن طريق وأساليب تمكنها من ضمان بقائها واستمراريتها في حلبة الصراع ضمن أبعادها الثقافية التي تعتبر بعد استراتيجي يميز كل منظمة عن غيرها سواء محليا أو دوليا أو عالميا، حيث أثبتت الدراسات يوما بعد يوم أن

المؤسساتالناجحة تتميز عن غيرها بوجود ثقافة تنظيمية ايجابية يؤمن بها ويحافظ عليها كل العاملين فيها ابتداء من قمة الهرم الإداري وحتى قاعدته، وتأكد أيضا أن المدير الناجح دائما ما يرتكز على ثقافة تنظيمية تحض على الانتماء التنظيمي وترسخ قيم كثيرة من بينها الجودة و التميز.

1.الاشكالية

يراهن الكثير في عالم التنظيمات على أهمية وأولوية الاستثمار في الوقت باعتباره من العوامل الراسخة في القيم الثقافية التنظيمية لكل تنظيم، والذي يساهم بفعالية في نجاح أي منظمة، وفي إطار المعطيات المستجدة في عالم الإدارة والتنظيم سنحاول تسليط الضوء على التنظيم الإداري للإدارة العمومية الجزائرية، حتى نقف على واقع هذا النوع من التنظيمات من حيث ثقافته التنظيمية والمتمثلة في ثقافة العاملين أو الموظفين والنماذج التنظيمية من وسائل وأنماط والأساليب التي تسعى إلى إدارة الوقت بكفاءة وفعالية .

فكل تنظيم إداري يضفي ذلك النسق الثقافي لمنسوبيه من خصائصه واهتماماته وسياساته وأهدافه وقيمه ما يحدد شخصيته ويميزه عن غيره من التنظيمات الأخرى، وعلى هذا يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الثقافة تنظيمية على ادارة الوقت بمديريتي الثقافة والتشغيل بالمدية؟

و يمكن أن يتفرع عن هذا التساؤل العام إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط للوقت في المؤسسة ؟
2. ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التنظيم الجيد للوقت في المؤسسة ؟
3. كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق رقابة أوقات تنفيذ الأعمال في المؤسسة ؟

2-الفرضيات:

الفرضية العامة:

يمكن بناء ثقافة تنظيمية بخصوصيات كل إدارة عمومية من خلال وجود عاملين متشبعين بثقافة الوقت، ومهمة وصلاحيات المدير أو المسؤول، والأخذ بعين الاعتبار الرواسب الثقافية المتمثلة في النماذج التسييرية الموجودة حاليا ضمن التنظيمات الإدارية، من أجل الوصول إلى إدارة فعالة للوقت

الفرضيات الجزئية

الفرضية الأولى: تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق التخطيط للوقت في المؤسسة.

الفرضية الثانية: الثقافة التنظيمية لها دور في تحقيق التنظيم الجيد للوقت في المؤسسة..

الفرضية الثالثة: تساهم في الثقافة التنظيمية تحقيق رقابة وتوجيه أوقات تنفيذ الأعمال في المؤسسة..

3-أهمية الدراسة:

لقد اخترنا لهذا الموضوع لأسباب موضوعية وأخرى ذاتية نذكر منها:

- تكمن أهمية الدراسة في الوقت الذي هو مورد استراتيجي لا ينبغي هدره، والاستثمار فيه يحقق النجاح والاستمرارية للمنظمة، فعلماء الإدارة التنظيم قاموا بعدة دراسات من تايلور إلى يومنا هذا، كلهم يجمعون على الاستفادة القصوى من كل دقيقة لانجاز الأعمال في الوقت المناسب، وعليه فإن أهم وسيلة تساعد في استغلال الوقت المتاح بشكل فعال هي بناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة ذات

قوانين وقواعد وعادات وتقاليد نابعة من التنظيم الإداري لكل إدارة عمومية، وكل تنظيم إنتاجي أو خدماتي .

- الوقوف على الأسباب التي أدت إلى غياب مفهوم الوقت كقيمة ثقافية في سلوكيات العاملين.
- أما من الناحية الذاتية درست موضوع الثقافة التنظيمية في الإدارة العمومية ولفت انتباهي عندما كنت اذهب إلى مجموعة من المديريات ذات الخدمات العمومية هو تذمر العاملين من وسائل الضبط الصارمة عند الخروج والدخول للمديرية، ومن ناحية أخرى تذمر المواطنين الذين ينتظرون الساعات والأيام من أجل تلبية خدماتهم .

4-أهداف الدراسة:

نهدف من وراء هذه الدراسة إلى:

- دراسة الفعل الاجتماعي المتمثل في كيفية استغلال الوقت بالنسبة للعامل داخل الإدارة العمومية.
- دراسة عادات وتقاليد الرجل الإداري وكيفية تعامله مع الوقت الرسمي للعمل .
- التعرف على المعوقات ومضيعات الوقت لدى العامل داخل المؤسسة.
- كما تهدف الدراسة بشكل عام إلى زيادة فعالية الإداري في استغلال وقته أثناء الدوام الرسمي، ورفع مستوى مهاراته و إمكانياته في تنظيم أعماله.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- تخصصنا في مجال التسيير وتحديدا في إدارة الأعمال.

– محاولة معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الوقت في الإدارة العمومية محل الدراسة.

– نظرا لأهمية عنصر الوقت والثقافة التنظيمية في إدارة الأعمال .

6– منهج الدراسة:

من خلال الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يصف الظاهرة ويصورها كميا وكيفيا، وذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث، ثم تصنيفها وتحليلها والوصول إلى نتيجة.

كما استعملنا الأدوات التقنية من ملاحظة إلى مقابلة إلى الاستمارة حتى نستطيع حصر الأسباب التي تقف وراء الظاهرة قيد الدراسة.

7–حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية:

اقتصرت الحدود المكانية لهذه الدارسة في المديريات الفرعية لولاية المدية والمتمثلة في مديرية الثقافة ومديرية التشغيل

الحدود الزمانية:

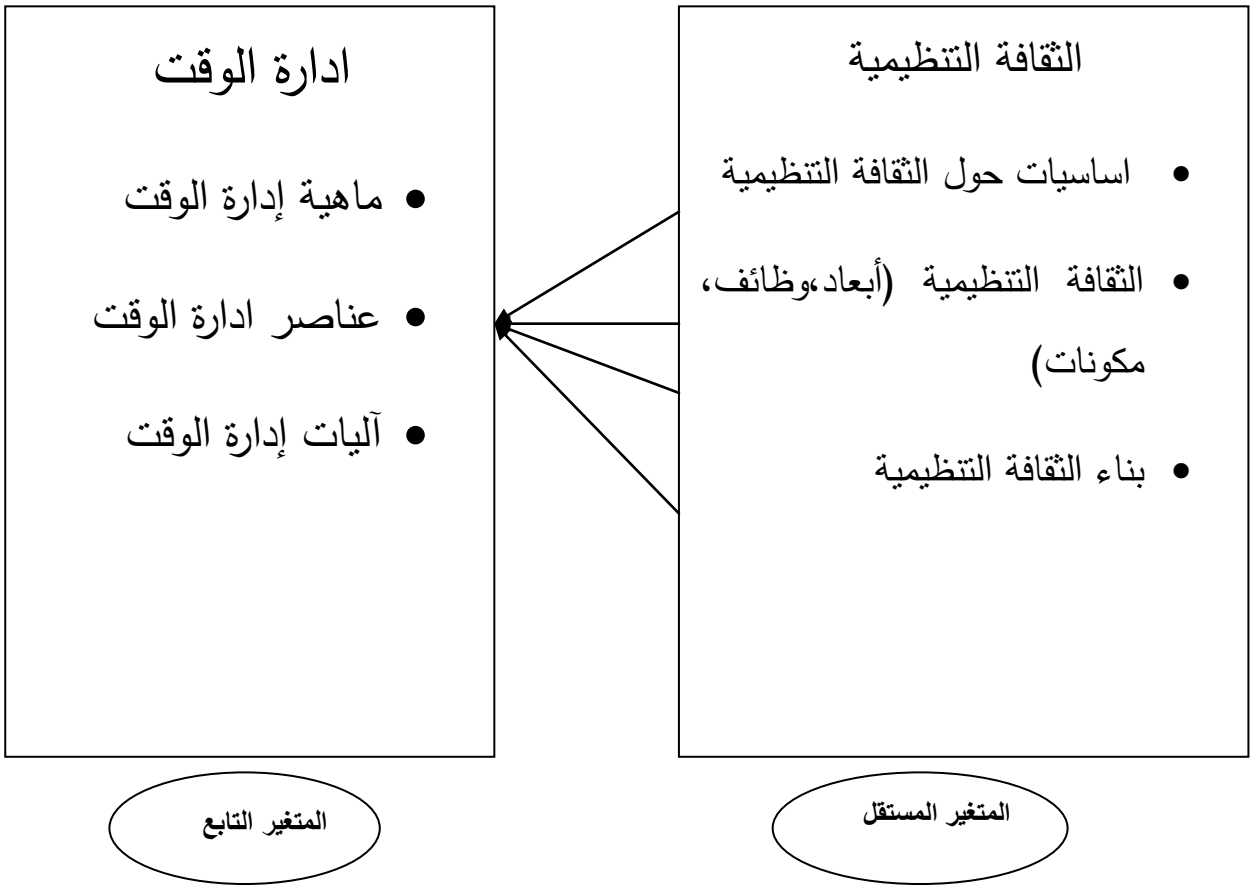
تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2023/2022 وتحديدا من بداية شهر أفريل2023 وأواسط شهر ماي 2023

8 – صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال هذه الدارسة :

- رفض بعض العمال تقبل الاستبيان -

9 – نموذج الدراسة :



10- الدراسات السابقة:

أولا - الدارسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية:

- ✓ دراسة تحت عنوان ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز Pipe Gaz غرادية،رسالة دكتوراه في علم الاجتماع مقدمة من طرف بن عيسى محمد المهدي،2004-2005.

هذه الدراسة قدمت من طرف "عيسى محمد الهادي سنة 2005 بمؤسسة بايب غاز

- ✓ دراسة إلياس سالم (2006) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دارسة بالمسيلة) EARA حالة شركة الجزائر للألمنيوم وحدة

هذه الدراسة قام بها الياس سالم سنة 2006 بشركة الجزائر للالمنيوم كلن الهدف منها معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على اداء المورد البشري بالمؤسسة .

- ✓ دراسة عيساوي وهيبة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار) (2012).

هذه الدراسة قام بها عيساوي وهيبة سنة 2012 بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار كان الهدف منها معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي

- ✓ (مراد بومنقار، سارة خلفة) دراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإطارات الوسطى - دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلو-عنابة سنة 2018

ثانيا: الدراسات التي تناولت موضوع ادارة الوقت:

- ✓ واقع ادارة الوقت في الادارة العامة الجزائرية دراسة حالة مديرية الادارة المحلية لولاية تيزي وزو– مذكرة مقدمة لستكمل متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص ادارة الموارد البشرية مقدمة من طرف سفيان عليوان وسعيد اولد سعد الله 2019
- ✓ دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ببوعاتي محمود –قالمة– مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص *علم اجتماع تنظيم وعمل* من طرف حسين حبيبو،2019.
- ✓ إدارة الوقت ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة دراسة ميدانية في الاذاعة الجهوية لوالية ام البواقي –خولة موجاري–2021.

11 – هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول بحيث يشمل الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية والذي يتضمن ثلاث مباحث يشتمل على اساسيات الثقافة التنظيمية، أهم مكوناتها وابعادها ووظائفها إضافة إلى كيفية بنائها. اما بالنسبة للفصل الثاني فيشتمل كذلك على ثلاث مباحث ويبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الوقت بحيث يشمل ماهية إدارة الوقت إضافة إلى أهم عناصره وكذلك اليأت ادارة الوقت .في حين أن الفصل الثالث والأخير فيتمحور حول دراسة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الوقت لدى عمال مديرية الثقافة ومديرية التشغيل، بحيث يتضمن عرض منهجية الدراسة، كذلك عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وذلك من خلال اعتمادنا على (شبكة الملاحظة بالمشاركة المستترة ،تقنية المقابلة

الاستبيان) كأداوات لقياس مستوى تأثير الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الوقت بكل من مديرية الثقافة ومديرية التشغيل وفي الأخير اختبار مدى صحة الفرضيات.

الفصل الأول:
الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي أصبحت تحظى باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي، كما تعتبر عنصرا هاما في تكوين المؤسسات ونجاحها خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة لذا نرى العديد من المقالات تركز على وسائل التحليل لهذا الهدف مثل دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية، ومما تتكون وكيف يتم بنائها في المؤسسة، فالثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتبناها العاملون في المؤسسة وتؤثر على طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم كما لها دور بارز في تكوين شخصيتهم، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري، فنجاح المؤسسة يتوقف على مدى تبنيها لثقافة قوية وايجابية ونحن سنحاول في هذا البحث المتواضع من خلال هذا الفصل الإلمام بكل النقاط الأساسية التي تبرز أهمية الثقافة التنظيمية بالنسيبة للمنظمة والفرد على حد سواء .

وانطلاقا مما سبق فقد تضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية (أبعاد ووظائف ومكونات)

المبحث الثالث: بناء ثقافة تنظيمية

المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة، وقيادتها وإدارتها لفرقها وجماعتها ومدرائها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح المرتبطة بأعمالها، كما يعتبر مفهوم ثقافة المؤسسة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لابد من الإشارة إلى مفهوم الثقافة، فقد تطرق العديد من الباحثين إلى مصطلح الثقافة بصفة عامة والثقافة التنظيمية على وجه الخصوص، فالثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة، و قد قدمت عدة تعاريف تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى، إذ لا يمكننا عرض كل هذه التعاريف، وسوف نكتفي بعرض أهم التعاريف وهي:

أولا- مفهوم الثقافة: من بين التعاريف التي تناولت مصطلح الثقافة نستعرض ما يلي:[1]

"تايلور" الثقافة بأنها :" ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة (E.taylor) يعرف والمعتقدات والفن، والأخلاق، والقانون، والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع".

"هوستيفد" بأنها:" الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة (hostefede) ويعرفها من الأفراد عن مجموعات أخرى" .

[1] اعمر عزاوي، أحمد علماوي، **الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال**، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة وتنمية أداء المؤسسة يومي 14/13 ديسمبر، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،الجزائر ، 2010،ص3.

تعريف جزئي فيميز بين نوعين من التعاريف (j.p martinon) ومن جهة أخرى، نجد أن محدود يستعمل مصطلح الثقافة لوصف التنظيم الرمزي لأي جماعة، وعملية تناقل ذلك التنظيم الرمزي وكذا مجموع القيم التي تشكل تصور الجماعة لذاتها، ولعلاقاتها بالجماعات الأخرى وبالعالم الطبيعي،وتعريف واسع يستعمل مصطلح الثقافة لوصف العادات، اللغة، الأفكار، الذوق الجمالي والمعارف التقنية، كما يستعمله لوصف تنظيم المحيط العام للإنسان: الثقافة المادية، الأدوات، السكن؛ وبصورة عامة، مجموع التقنيات القابلة للنقل، والتي تنظم علاقات وتصرفات الجماعة الاجتماعية مع البيئة.[1]

"بواس" بأنها: " تضم كل مظاهر العادات الاجتماعية في جماعة ما (boas)كما يعرفها وكل ردود أفعال الفرد المتأثرة بعادات المجموعة التي يعيش فيها وكل المنتجات الأنشطة الإنسانية التي تتحدد بتلك العادات [2]

ثانيا– تعريف الثقافة التنظيمية: قد تعددت وتنوعت التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي :

يرى الدكتور **عبد الله البريدي** أن في الفكر الغربي – مثلا – الثقافة التنظيمية هي " البرمجة الذهنية الجماعية التي تمييز أفراد منظمة معينة عن أفراد منظمة أخرى" [3]

وفي الفكر العربي، يلجأ بعض الباحثين العرب في تعريفهم للثقافة التنظيمية على قيم الطبقة المؤثرة في الإدارة العليا، منهم الباحث السعودي **عبد الرحمان هيجان** يقول بأن

---

[1] دحمان بريني، **دور الثقافة التنظيمية في تغيير سلوك العاملين**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد(11) الجزائر، 2018 ، ص 73.

[2] سمير عباس، **الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD**، رسالة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والاجتماعي للتنظيم والتسيير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة باجي مختار عنابة ،الجزائر ، 2008/2007 ،ص72.

[3] عبد الله البريدي، **أبحاث و مقالات في الثقافة التنظيمية** ، ص17:18
www.drber.com/ar/articles/scientific/content981.asqx.07/03/2023

"الثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المؤسسة و في سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم"[1].

وهذا التعريف له وجهاته في المجتمع العربي لتأثير القادة المباشر والكبير في تشكيل ثقافة منظماتهم، إلا أنه لا يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال تأثير القادة فقط، ولذلك لابد من الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى المشكلة لها .

كما يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم والاتجاهات واللغة المتميزة التي تنشئ الهوية المشتركة وحس الجماعة في المؤسسة "[2]، وإذا كانت المؤسساتتطور ثقافتها أجل اكتساب العاملين هوية متميزة وتحقيق الفهم المشترك لأهدافها ومبادئها وطريقة المعالجة لأعمالها، فإن ذلك يتم من خلال مجموعة العناصر الصلبة والناعمة المؤثرة في الثقافة والعناصر الصلبة تتمثل في الهيكل التنظيمي، أنظمة القواعد والإجراءات الروتينية المحددة، أما العناصر الناعمة فتتمثل في الأسلوب والمهارات، والقيم والمبادئ، وأخيرا الرموز والقصص الخاصة بالمؤسسة .

"يلين" الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات (wheelen) ويعرف والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة شيرميربورن" بأنها: "نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيه (Shermerborn) "ويعرفها العاملون في المؤسسة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المؤسسة الواحدة".

[1] عبد الله البريدي، مرجع سبق ذكره ص20.

[2] مراد محمد صالح جلوط، **مقال الثقافة التنظيمية**، أكاديمية الدراسات العليا، مدرسة العلوم الادارية، 20 يوليو 2009، بدون صفحة 53

"كوزين" بأنها: مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المؤسسة (Kossen) كما يعرفها (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة".[1]

كما تعرف على أنها: " منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه".[2]

كما عرفها (جرينبرج وبارون، 2004) أن الثقافة التنظيمية :" إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المؤسسة" [3]

يرى الباحثون الذين يلتزمون بالتيار الثاني للثقافة التنظيمية باعتبارها ملكية للدوائر الاجتماعية. بمجرد أن يجتمع الأفراد معًا، فإنهم يشاركون القيم والمعتقدات والأيديولوجيات التي دمجوها للاستجابة للمشكلات التي تواجههم .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن الثقافة التنظيمية هي كل القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والقوانين التي تعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المؤسسة، جماعات العمل، العلاقات بين الأفراد، والتفاعل الإنساني بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له.

---

[1] بلال خلف السكارنه، **أخلاقيات العمل**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 357.

[2] محمد قاسم القريوتي،**نظرية المؤسسة والتنظيم**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008 ، ص373 .

[3] رولا محمد حجازي،أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة،رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير من كلية التربية، قسم أصول التربية،غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015 ،ص 13.

ثالثا- أهمية الثقافة التنظيمية:

تظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما يجمع عليه معظم الباحثون في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمؤسسة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمؤسسة، فالثقافة توحد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المؤسسة، وتساعد على خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز الاستقرار كنظام اجتماعي، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسساتفي الأوجه التالية:[1]

1- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها و الاسترشاد بها.
2- هي إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقتهم وانجازاتهم.
3- العاملون بالمؤسساتلا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فان الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم و بين بعضهم، بينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم، واللغة التي يتكلموا، مستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المؤسسة وتدربهم عليها، وتكافئهم على إتباعها .
4- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتمييز والتغلب على المنافسين.

[1] أحمد بن فرحات الشلوي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، ماجستير غير منشورة 2005، ص ص 14-16 .

5- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة، مساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، متى تكون الثقافة قوية؟ عندما يقبلها غالبية العاملين بالمؤسسة، ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها ويبتغون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

6- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، فقادة الفرق لا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

7- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد عل سلوكيات روتينية، والملل ، والكسل، وغيرها .

8- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطوير .

9- تعتبر ثقافة المؤسسة عاملا هاما في استجلاب العاملين الملائمين، فالمؤسساتالرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمؤسساتالتي تبني قيم الابتكار وتفوق العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات .

10- تحتاج ثقافة المؤسسة كأي عنصر أخر في حياة المؤسساتإلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم و إتباعهم لتعليماتها في سلوكياتهم وعلاقاتهم .

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

يرى بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي، وكذلك بتشكيل مدارك ومعارف الأعضاء للمعاني، والحقائق وإمدادها بالطاقة

الفاعلة للتعبئة العلمية، والتعرف على شخصية الذين ينتمون للمنظمة والذين لا ينتمون إليها ويرى آخرون إن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المؤسساتالإدارية، والثقافة التنظيمية لها عدة خصائص أبرزها ما يلي :[1]

1- **الإنسانية:** يعد الإنسان الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم .

2- **الاكتساب والتعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وأخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء أكان في الأسرة، أم في المدرسة، أم في منظمة العمل، وقيم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود، أو غير المقصود، من خلال الخبرة والتجربة ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين .

3- **الاستمرارية:** تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات، أو المؤسساتالإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءا من ميراث الجماعة، ويساعد استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير، والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات،" والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد، إلا أنها تستمر في تأثيرها على

[1] أحمد فرحات الشلوي مرجع سابق، ص 21-24.

إدارة المؤسسات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين وذلك لانتقالها من جيل إلى أخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، و يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابهها وتعقدها ".[1]

4- **التراكمية:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، هذا وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج.

5- **الانتقالية:** أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية، والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة، ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقالية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها.

6- **القابلية للانتشار:** "يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع أخر ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض، وهذا الانتشار يكون سريعا، فاعلا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم، أو إشباع بعض حاجاتهم و بصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة اكبر من انتشار العناصر المعنوية لها".[2]

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

لتحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية، والقيود الخاصة بالتنظيم، سعى الكتاب والباحثون إلى تحليل الثقافة التنظيمية إلى أنواع

[1] بن محمد إسماعيل زكي، **الانثروبولوجيا الثقافية** ، دار الدوحة،1982، ص 145.

[2] بن محمد إسماعيل زكي، مرجع سابق، ص 95.

هذه الأنواع تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى أخر حسب أساس التقسيم المستخدم، ومن أبرزها:[1]

أولا: (Handy) تصنيف: يصنف الثقافة التنظيمية استنادا إلى مدى قدرة الثقافة السائدة في المؤسسة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم إلى:

1- **ثقافة القوة:** إذ تعني إن عملية الضبط في مركز المؤسسة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المؤسسة.

2- **ثقافة الدور:** هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفة أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

3- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من اجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

4- **ثقافة العمليات:** يقتصر الاهتمام على طريقة انجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فتنتشر الحيطة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيما واهتماما بتفاصيل عمله.

ثانيا: تصنيف(Wallach): صنف الثقافة التنظيمية وفقا لنمط القيادة الإدارية إلى: [2]

---

[1] بلجازية عمر، **دور الثقافة المنظمية في الولاء اتجاه التغيير، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية**، الملتقى الدولي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب البليدة، بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسساتالحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية، ص 18-19 ماي 2011
http://iefpedia.com/arab/?p=27485 اليوم 12 مارس 2023 الساعة18:11 ص 12 .

[2] نفس المرجع، ص 13 .

1- **الثقافة البيروقراطية:** هي الثقافة التي تحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2- **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، و يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.

3- **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصداقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثالثا: تصنيف: (Jones) صنف الثقافة التنظيمية على أساس توجيهات العاملين داخل منظماتهم إلى:[1]

1- **ثقافة إنتاجية:** يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم، لما يوفره العمل من ضمانات كافية.

2- **ثقافة مهنية:** تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلا من السلطة الرسمية و القواعد و الإجراءات.

رابعا: تصنيف: (Luthans) يصنف الثقافة التنظيمية حسب درجة القوة والضعف إلى:[2]

1- **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المؤسسة تماسكا كبيرا فيما بينهم، وتعتمد هذه الثقافة على عنصري الشدة، الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات، والاجتماع، والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المؤسسة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المؤسسة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

[1] مرجع سابق ،ص 13

[2] مرجع سابق ، ص 14

2- **الثقافة الضعيفة:** فيها يسير الأفراد في طرق مبهمة غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقصة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

خامسا: تصنيف: (Daft) صنف الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة:

1- **ثقافة التكيف:** والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المؤسسة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير.

2- **ثقافة الرسالة:** وتعطي فيها المؤسسة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.

4. **ثقافة القبلية:** يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى انهماك ومشاركة الأفراد في المؤسسة، وعلى السرعة في إجراء التغيرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.

5. **الثقافة البيروقراطية:** يكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والامتثال، والتعاون بين الأفراد.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية (أبعاد، وظائف، مكونات)

كل منظمة لديها ثقافتها الخاصة،إذ أن معظم المؤسساتتتشكل لديها الثقافة بشكل لا إرادي، وذلك نتيجة تأثير العديد من المكونات بسبب التفاعلات التي تتم بين الأفراد العاملين سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، لذا يستمد أفرادها رؤيتهم حول نوع القيم والاتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك من عدة مصادر ومكونات، فيما يلي سيتم التطرق إلى أبعاد ووظائف و مكونات الثقافة التنظيمية .

المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

حاول العديد من الباحثين تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال وضع مقاييس أو نماذج تقيس الثقافة التنظيمية، "وفي هذا الإطار نشير إلى دراسة "**شوارتز دافيس Davis Schwart**" التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وقد صمم الباحث مصفوفة لقياس الثقافة التنظيمية تتكون من بعدين يتمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة، والذي يشمل عمليات الابتكار واتخاذ القرارات والاتصالات والتنظيم الداخلي، والثقافة على كافة المستويات وتقييم الأداء والمكافأة ويمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين".[1]

"كما يعد المقياس الذي وضعه **أراب مارتين Arab Martine**" من أهم المقاييس التي تحدد أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك أنه تضمن ثلاثة أبعاد ويشمل كل بعد سبعة عناصر حيث يتم بواسطتها تقييم الثقافة التنظيمية، وبالتالي الحكم على ايجابياتها، أو العكس من خلال عدد النقاط التي تمثل معيار حكم المقياس ".[2]

---

[1] ابوبكر منصور، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية – المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا – جامعة بسكرة**، رسالة ماجستير 2007، ص 24.

[2] نفس المرجع ، ص 28.

وفيما يلي عرض لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية:[1]

1) البعد الخاص بالقيادة :

ويشمل هذا البعد العناصر الخاصة بطبيعة القيادة الإدارية في المؤسسة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة في كافة مستوياتها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية أساليب توضيح الأهداف والوصول إليها وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعتيهم داخل المؤسسة ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى إشراك العاملين في هذا التطوير، وتحمل المخاطر التي تنجم عنه، و يشمل هذا البعد العناصر التالية:

***إدراك دور الإدارة و اتجاهات العاملين نحوه :**

أي هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس موجه، ويتم بالتدخل في عملية كل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الدافع والحافز للعمل دون تدخل منها، في الحالة الأولى يطلق على الثقافة التنظيمية بأنها سلبية، و في الحالة الثانية توصف بأنها ايجابية.

***دور الإدارة و أسلوبها :**

ويشمل هذا العنصر مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع لا تستجيب إلا إذا كان هناك سبب معين أم أن دورها محدد مسبقا من خلال مبادئ محددة وتخطيط مبرمج، أي تضع الأهداف الإستراتجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات، وتستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها بمعنى أخر هل دورها متغير تابع أم متأثر أم مستقل مؤثر، وفعال، يشير الدور الأول إلى أن الثقافة التنظيمية هي النوع المختلف أو التقليدي المتواكل، أما الدور الثاني فيعكس وجود ثقافة تنظيمية متطورة ايجابية.

[1] نفس المرجع ، ص 29 .

*** إدراك المسؤولية :**

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معا ذلك أن العاملين غالبا ما يعتقدون بأنهم ليسوا مسؤولين عن أي شيء وأن الإدارة مسئولة عن كل شي، إذا كانت النظرة السائدة هي أن النظام العام للمؤسسة يمثل مسؤولية الإدارة، وأن السلبيات ليست مردها إلى العاملين فقط، فهذا الإدراك للمسؤولية يتم على ثقافة تنظيمية ايجابية.

***أسلوب إحداث التغيير والتطور:**

في حالة استخدام الإدارة أساليب تقليدية في إحداث التغيير مثل الندوات والمحاضرات والملصقات، وتبني هذه الأساليب لوحدها دون غيرها من الوسائل فأننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية، ومختلفة في حين إذا كان الاعتماد على طرق وأساليب حديثة مع تبني أسلوب متطور يعتمد التنوع في الأساليب والمناهج، فإن ذلك يعكس وجود ثقافة تنظيمية ايجابية و مستعدة لمواجهة مختلف التطورات.

***الدافعية و سلوك البشري :**

عندما تعتمد الإدارة في التعامل مع دافعية الموظفين على الجوانب المادية فقط من خلال نظم الأمور، الحوافز واستبعاد روح الفريق، والدوافع النفسية المرتبطة بمتعة العمل، وأن سلوكهم هو انعكاس الثقافة التي تبعث على الولاء وإثبات الذات، وتوظيف المواهب لخدمة المؤسسة ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين من زاوية أوسع، وأشمل تتعدى الحاجيات المادية فقط، أما ذلك ينم عن ثقافة تنظيمية ايجابية دافعة.

***قيادة التغيير بالمؤسسة :**

إذا حدث وأن تبنت منظمة ما أسلوب السلطة، والأوامر، والتعليمات الإدارية الجافة في إحداث التغيير بالمؤسسة فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير والتطوير من جانب واحد ذا تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة تنظيمية تبنى على أن التغيير سلوك يبدؤه الرؤساء، ويشاركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له حتى إتمام أخر مرحلة، وهنا تكون الثقافة التنظيمية ايجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.

***المشاركة والملكية و المخاطرة :**

إن الثقافة التنظيمية المبنية على الفصل بين التخطيط والتنفيذ، والتي تعتمد أسلوب الصرامة المطلقة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلا من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، ففي هذه الحالة نكون بصدد ثقافة سلبية غالبا ما نتفق فيها على سلوك التهرب من المسؤولية وزيادة متصاعدة في وسائل الثقافة التي تضعها الإدارة، وعكس ذلك إذا سادت المؤسسة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات، والثقة المتبادلة و التعاون و تحقيق الأهداف بفعالية.

2) البعد الخاص بالهيكل و النظم الداخلية:[1]

يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد الاتصالات التنظيمية أي خطوط السلطة والمسؤولية، وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها، وطريقة عمل الأفراد، قيامهم بأدوارهم بالمؤسسة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، و يشمل هذا البعد على العناصر التالية:

[1] ابوبكر منصور، مرجع سابق،ص 30.

***طبيعة الاتصالات:**

تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى للأسفل، وفي شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، ولهذا تعتبر الثقافة سلبية، وغير مشجعة وغير سريعة ويكون الأفراد متوجسين من بعضهم البعض ويخشى كل واحد أن يعمل شيئا فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة، والزمالة، والتعاون، وحسن النية، والدوافع لانجاز الأعمال وتنوع أساليب الاتصالات، واتجاهاتها، تكون هذه الثقافة ايجابية وحافزة وسريعة لنقل المعلومات والمهام و الوقوف على مراحل العمل.

***إقبال الأفراد على العمل الجماعي:**

عندما تشجع الإدارة الثقافة المبينة على المنافسة الهدامة التي تخلق الصراعات بين العاملين والتي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية، والهدامة، والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة، ومن ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون الثقافة السلبية مدمرة للعلاقات وعلى النقيض من ذلك قد تعمل الإدارة على تشبع التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف، ويحصل الجميع على المكافأة، ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام بين الأفراد وتظهر المؤسسة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة و المفاجئة.

***توزيع المهام و الأدوار ومعرفتها :**

عندما تتبع الإدارة أسلوب التكتم وإخفاء الحقائق فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد، وعندما تكون الإدارة غير قادرة على إدراك الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة تكون بذلك تتبنى ثقافة تنظيمية سلبية، في حين تكون ثقافتها تتسم بالايجابية عندما تكون نابعة من تحديد واضح، ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المؤسسة

والعاملين بها، بحيث هذه المهمة تحت يد الجميع، حيث تخلق هذه الثقة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة الايجابية والفعالة في تحقيقها، فيعرف كل فرد ما عليه، وما دوره وبالتالي ثقافة المؤسسة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

***الإيمان بأهمية التدريب:**

"إذا حدث وأن تبنت الإدارة نظرة ضيقة للنشاط التدريبي كأن تعتبره نشاطا قصير الأجل، وينتظر منه عائد، وأن ميزانيته محدودة أو تنظر إليه على أنه نشاط إداري فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بحث يتكون لديهم انطباع بأن هذا النشاط غير جدي، ويتفقد إلى المصداقية".

أما إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على أساس أن التدريب هو استثمار، وان تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل البعيد وتوضع موازنة التدريب بحيث تنتج لكل فرد فرصة المشاركة في التدريب مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة تعتبر التدريب كنشاط أساسي و ضمن أولويات برنامجها.

3) البعد الخاص بظروف العمل : يتضمن هذا البعد العناصر التالية:[1]

*** الأجر:**

يعتبر الأجر أحد عناصر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى الشعور بالاستقرار والاطمئنان خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا إلى الخصم نتيجة لانخفاض الأداء، أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهذا يكون الأجر السبب المباشر لعدم الرضا

[1] منصور ماجد بن آل سعود، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الادارة المحلية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية،2003 ص 32.

الوظيفي، والشعور بالتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماما حيث تسود المؤسسة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار.

*** عدالة تقييم أداء العاملين :**

ينتاب الأفراد شعور بالغبن والاستياء إذا وقفوا على حقيقة عدم عدالة تقييم أدائهم، هذا الشعور قد يخلق حالة عدم الرضا العام عن العمل، أما إذا كانت المؤسسة تسودها ثقافة تنظيمية تعتمد العدالة في طرق التقييم كمبدأ يعكس قيم هذه الثقافة، فإن الأفراد بلا شك سيشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة التقييم هي السبب في إثارة المشاكل والصراعات بين الأفراد.

***توافق حجم العمل مع القدرات الشخصية للفرد :**

عندما تسود المؤسسة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم أي إن حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للفرد فإن ذلك من شأنه أن يجعل الموظفين يسخطون على المؤسسة ويبدون مقاومة كبيرة تجاه التعليمات والإجراءات التنظيمية، قد تظهر في شكل سلوكات غير لائقة، أما إذا سادت المؤسسة ثقافة تنم على تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقتهم فإنهم يشعرون بالراحة، و بالتالي الرضا عن العمل.

***الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي:**

عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمؤسسة بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأنه لا توجد المخاوف المرتبطة بمشاعر التهديد بالفصل عن العمل أو توقف نشاط المؤسسة، فإن ذلك يعكس ثقافة تنظيمية قوية وايجابية قادرة على تمكين أفرادها من الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، ومن ثم ارتفاع مستوى دافعية الأفراد إلى المشاركة الايجابية في تطور وتقدم المؤسسة.

***ساعات العمل:**

قد يسود المؤسسة شعور بأن الحجم الساعي للعمل أكثر من معدلات المقبولة أو المقررة، وكانت مواعيد العمل غير مناسبة للظروف الخاصة بالأفراد فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استجابة للضغوط والقلق، وبالتالي إثارة المشكلات، ويحدث العكس حين تسود المؤسسة ثقافة المواعيد المناسبة والحجم الساعي المناسب لقدرات وطاقة العمل، والبعيد عن تفكير الاستغلال لهؤلاء العمال.

***المساواة والعدالة في معاملة العاملين :**

عندما تسود المؤسسة ثقافة اللاعدالة، واللامساواة بين العاملين فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للاضطرابات، والتدمير داخل المؤسسة وكثرة الشكاوي والسلوكات السلبية، كما تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم توجيهات الإدارة و اقتراحاتها.

أما إذا تبنت المؤسسة ثقافة مبنية على قيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة و استقرار للمنظمة، حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، وبالتالي يوجه كل جهوده نحو العمل بايجابية و فعالية.

***المشاركة و العلاقات و تحقيق الانجاز :**

إن المؤسساتالتي تتبنى ثقافة تدعم المشاركة في صياغة القرارات قبل اتخاذها انطلاقا من الاعتماد بأن كل موظف في المؤسسة مهما كان موقعه فيها فهو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته، هذه الثقافة بلا شك تشجع روح التعاون و المبادرة لدى العاملين، وعكس ذلك إذا سادت المؤسسة ثقافة الإدارة السلطوية المبنية على إصدار

عدد أكبر من الأوامر والتعليمات فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي، وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العام للمنظمة.

وكذلك فإنه إذا سادت المؤسسة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة ستكون مصدر الشعور بالرضا، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت هذه تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات، و التربص بين الزملاء فتكون الثقافة السلبية هي السائدة.

ومن ناحية أخرى فإنه إذا سادت المؤسسة ثقافة الانجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة ستولد الرضا، وبالتالي الدافع للانجاز وتصبح المؤسسة هي المكان الذي يحقق فيه العاملون ذواتهم، أما إذا كانت الثقافة السائدة لا تشجع على الانجاز، فإنها تصبح ثقافة محبطة وعليه تصبح المؤسسة مجرد مكان للضغوط النفسية و العلاقات السلبية و التصرفات السيئة.

المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الباحثين على النحو التالي:[1]

1- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
2- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام، والولاء بين العاملين مما يتغلب على الالتزام الشخصي، والمصالح الذاتية للعاملين.
3- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المؤسسة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل .

[1] أحمد بن فرحان الشلوي، مرجع سابق ، ص 37.

4- هي بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفاعلا لنشاط المؤسسة، ويعدها آخرون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.

مما سبق ذكره كنقاط حول وظائف ثقافة المؤسسة هناك من استنتج أن للثقافة وظيفتين أساسيتين، وهما الوظيفية الاجتماعية و الوظيفة النفسية:[1]

1- الوظيفية الاجتماعية:

الثقافة تعتبر الرباط المتين الذي يربط بين العناصر المكونة لمجموعة ما، وبالتالي فهي مهمة في تشكيل الجماعة ويبرز ذلك بشكل واضح من خلال العناصر التالية:

- ✓ السماح بتكوين رؤية جماعية للعالم أي التماثل الجماعي للواقع .
- ✓ تشكل عاملا مسهلا لعملية الاتصال بين أعضاء الجماعة.

2- الوظيفة النفسية:

أما على المستوى النفسي فهي تمس الفرد، فتأخذ على عاتقها حسب تعبير **G.Rocher** مهمة القولبة وصقل الشخصية، فهي من يحدد الأذواق، الأفكار والمعارف، التعبيرات والتصورات الفردية بواسطة المعايير والأحكام والقيم، كما أطلق عليها "**فرويد**" "الأنا الأعلى" واعتبرها الجزء المؤدي إلى اجتماعية الفرد، إذن للثقافة وظيفة التكيف مع الحياة الاجتماعية و المحيط.

[1] شتاتحة عائشة، **أحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المؤسسة – دراسة حالة سونلغاز بالاغواط –** ماجستير إدارة أعمال، 2007،ص17

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المؤسسة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة و تفسير الأشياء بالمؤسسة.[1]

قدم **schein** الرائد في موضوع الثقافة التنظيمية نموذجا وضح من خلاله العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية وعرضها في مستويات، حيث قسمها على النحو الآتي:[2]

*** الماديات أو ما يصنعه الأفراد:**

وهو أكثر مستويات الثقافة ظهورا ووضوحا، ويمكن ملاحظته ورؤيته بسهولة من خلال البيئة المادية والاجتماعية والمتمثلة في الترتيبات المادية والمخرجات التكنولوجية واللغة المستخدمة والإنتاج الأدبي والسلوك العلني لأفراد المؤسسة، وبرغم أن هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة وضوحا ويمكن ملاحظته بواسطة أفراد المؤسسة لا يكونون بالضرورة على وعي تام به، فهو بالنسبة لهم شيء مألوف اعتيادي وجزء من حياتهم اليومية.

[1] سالم الياس ،**تأثير الثقافة التنظيمية على ادارة الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL**– وحدة EARA بالمسيلة ، ماجستير، 2006، ص15.

[2] هدى جواد محمد بدر، **واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم**، رسالة ماجستير، جامعة الخليل فلسطين، 2011، ص 26.

*** الافتراضات:**

هي معتقدات راسخة والتي تؤخذ كمسلمات وهي مؤشرات لأعضاء المؤسسة للتأثير في إدراكهم وفهمهم وتفكيرهم وشعورهم تجاه الأشياء التي يقومون بها أو تحيط بهم مثلا.

*** القيم:**

يرى **E.schine** إن العامل يعكس قيم الفرد، والجماعة العاملة في المؤسسة، وأن هذه القيم تساعد على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وقد حدد كل من **تيرانس وكنيدي** خمس مكونات للثقافة التنظيمية على النحو التالي:[1]

- ✓ بيئة العمل
- ✓ القيم
- ✓ رموز المؤسسة
- ✓ الأعمال اليومية للمنظمة
- ✓ عامل الثقافة

وتشير القيم إلى المعتقدات والأفكار السائدة بخصوص طبيعة الأهداف التي ينبغي أن يركز عليها أعضاء مجتمع ما على تحقيقها وأنماط السلوك المسموح بإتباعها للوصول لتلك الأهداف.[2]

"فالقيم التنظيمية تعني المبادئ الثابتة التي تقود وتوجه المؤسسة وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة لتحقيق النجاح، كونها تعطي شعورا بالتوجهات المشتركة

[1] أحمد بن فرحات، مرجع سابق ، ص29.

[2] أبو قحف عبد السلام، **مبادئ الادارة و التنظيم**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010 ، ص 140.

لكل العاملين من خلال تعريفهم بالمعايير التي يجب الالتزام بها، وهذا سيساهم في منح المؤسسة قوة كبيرة.

هناك مجموعة من القيم يجب على العاملين الاتصاف بها وهي قيم اجتماعية تشمل الأمانة والأخلاق والشعور بالمسؤولية اتجاه الآخرين، وقيم تنظيمية تشمل الولاء والانتماء والكفاءة والفعالية، وقيم مهنية تشمل المهارة والتعاون، وقيم شخصية مثل الخدمة والمساندة" .[1]

"وتتمثل قيم المؤسسة في الهياكل التنظيمية والعلاقات الرسمية والسلوكات الفردية والجماعية والسياسات، التكنولوجيات، الاستراتجيات، التقنيات التسييرية كل هذه وغيره مما ذكر، جوانب تعكس بشكل أو بأخر القيم المرجعية للمنظمة .

يضيف بعض الباحثين عناصر أخرى نذكر منها:[2]

*** المعتقدات التنظيمية:**

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام والتنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

*** الأعراف التنظيمية:**

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

[1] العميان محمد سلمان، **السلوك التنظيمي في المنظمات**، دار النشر وائل، ط1، عمان، 2004 ، ص 117

[2] مرجع نفسه، ص 312.

*** التوقعات التنظيمية:**

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منهما من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية .

*** القيم التنظيمية تم الإشارة إليها سابقا.**

هناك من يضيف مكونات أخرى منها:[1]

*** الأساطير:**

من بين التشكيلات الرمزية الهامة للثقافة التنظيمية نجد الأساطير، ويمكن تعريفها على أنها كلام بدون مؤلف أي قصة تروي وتتداول بين أفراد الجماعة لكن دون أن تنسب لشخص محدد باعتبار أن أحداثها تنسج من طرف الجماعة المتعلقة بها حيث يتداول أفراد الجماعة أحداث الأسطورة في شكل قصة مثالية انطلاقا من أحداث حقيقية تكون قد حدثت في مؤسستهم، و ذلك غالبا ما تكون بطريقة اشهارية .

الهدف الأساسي من إشاعة الأساطير بين أفراد المؤسسة هو إعطاء مثالية عنها وجو العمل بها، وتكمن أهميتها في كون أنها لا تنسب الى شخص بعينه مما يجعل أفراد المؤسسة يركزون أكثر على الأحداث وعلى أبطالها الذين يصورون على أنهم ينجزون أعمالهم في أوقاتها ويضحون من أجل مؤسستهم و ازدهارها، و يتم تفعيل تأثير الأساطير

[1] قاسمي كمال،**المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 2000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية** ، جامعة المسيلة، ماجستير ،2003، ص 19 .

في سلوك أفراد المؤسسة من خلال إصباغها بالطابع الإيديولوجي الذي غالبا ما يؤثر على عواطف الجماعة .

الطقوس الجماعية:

تعرف الطقوس على أنها: هي التعبير المتكرر للأساطير عن طريق أنشطة منتظمة ومبرمجة يقوم بها الأفراد، كما يمكن اعتبارها مجموعة من السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام وفق معايير محددة من طرف الأفراد في المؤسسة، سواء تعلق ذلك بطريقة التحدث أي الكلمات المتداولة في وسط العمل مثلا، أو طريقة إدارة الاجتماعات كاستخدام مقدمات احتفالية من طرف الرؤساء أو طرق عقد الجلسات والتجمعات العمالية كحلقات الجودة والاستعدادات المتعلقة بزيادة الرؤساء، ومن الأمثلة المشاهدة للطقوس الجماعية إضافة إلى ما ذكر أعلاه، نجد مثلا: المراسيم المتعلقة بعرض النتائج في أخر السنة، ومراسيم تكريم العاملين المتقاعدين والمجتهدين، والهدف الأساسي من إجراء هذه الطقوس والسماح بها داخل المؤسسات هو زيادة تلاحم العاملين وبث روح الفريق بينهم و ضمان ولائهم للمؤسسة و تفانيهم في خدمتها.

*** الطابوهات :**

هي الأشياء التي لا يجوز الحديث عنها لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام كالإخفاقات والمشاكل التي تحل بالمؤسسة إذن يمكن القول أن الطابوهات هي عبارة عن أحداث مأساوية يكون لها تأثير سلبي على مستوى أداء المؤسسة، وعلى منتجاتها فعند طرح المؤسسة لمنتجاتها في الأسواق قد تتعرض هذه الأخيرة للتلف الجزئي أو الكلي خاصة إذا كانت هذه المنتجات سريعة التلف، فيشار مباشرة إلى مسيري المؤسسة بالإهمال وعدم التحلي بروح المسؤولية حتى وإن كان التلف خارجا عن نطاقهم،

وأنهم قاموا بواجبهم على أكمل وجه، ولأن هذه المنتجات تحمل اسم المؤسسة فإنها تدل مباشرة على حالها، ومنه فقد تتحمل المؤسسة خسارة مادية ومعنوية في الوقت نفسه نتيجة ارتباط اسمها لدى المستهلك بالإهمال وبالمنتجات التالفة، كذلك الحال إذا أنتجت المؤسسة منتجا معينا غير خاضع لمقاييس الجودة المعمول بها، وطرحت منه كميات كبيرة في الأسواق واقتناه عدد كبير من المستخدمين ثم اكتشف أنه مضر بصحة وسلامة مستخدميه فتضطر إلى سحبه من السوق، وإعلام زبائنها بخطورة منتجها، فبدون شك ستلحق بالمؤسسة خسارة مادية كبيرة ومعنوية قاسية وتتعرض سمعتها للتشويش حتى وإن كان ذلك كله نتيجة خطأ غير معتمد. ونفس الشيء نجده في المؤسساتالخدمية التي تعرض خدماتها على أفراد المجتمع، حيث إذا تكررت الأخطاء في تقديم الخدمة فهذا يسيء إلى سمعة المؤسسة بشكل مباشر .

المبحث الثالث: بناء ثقافة تنظيمية

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها بصورة عامة إلى الرياديين(المؤسسين). فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المؤسسة عادة يحملون رسالة محددة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة وكيفية تحقيق هذه الرسالة، بحيث أن عملية بناء ثقافة المؤسسة تكون وفق مجهود جماعي ناتج عن تصرف إنساني إضافة أن الثقافة التنظيمية لا تتشكل دفعة واحدة فهي بحاجة لمدة من الزمن ولمجهود كبير وذلك من أجل ضمان بقائها ونجاحها.

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

"حسب **موريس تيفينات maurice thevenet** هناك ثلاث مستويات ثقافية تؤثر على صياغة ثقافة المؤسسة والمتمثلة أساسا في: الثقافة الخارجية (الوطنية) والثقافة الداخلية والثقافات الجزئية الخاصة بجماعات العمل" .[1]

أولا: الثقافة الخارجية: ونقصد بذلك كل الثقافات المحيطة والمؤثرة على صناعة ثقافة المؤسسة، والتي تمدها بمجموعة من العناصر والمكونات وتتمثل أساسا هذه الثقافات في الثقافة الوطنية بأبعادها المختلفة: الدينية، اللغوية، التقاليد...، الثقافات الجهوية المحلية، وثقافة العولمة التي توجب تأقلم منظمات الأعمال مع ثقافة تتعدى الحدود الجغرافية، وحتى التقاليد المحلية إلى ثقافة عالمية تتميز بالتنوع الكبير حيث يقول: **نولتيNULTY** بأن: العولمة في مجالات الاقتصاد والتسويق والأعمال تنتج مزيجا ثريا من الثقافات التي يجب أن تفهمها المؤسساتوتكون قادرة على احتوائها والتعامل معها، وإدارتها أيضا ويجب أن يدرك المديرين في مجال الأعمال الدولية الاختلافات البيئية للدول المختلفة والتعرف على تأثيرها على سلوك الأفراد في المنظمات.

---

[1] مرجع نفسه، ص 24.

[1] راوية حسن،**السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر،2001،ص 429.

ثانيا:الثقافة الداخلية للمنظمة:

ونقصد بها العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد المؤسسة وجماعات العمل التي تشكل الخط الثقافي العام للمنظمة فهي مجموعة التلاقي بين الثقافات الجزئية الخاصة بكل جماعة عمل داخل المؤسسة، هذا التلاقي والتزاوج بين الثقافات المختلفة للأفراد ولجماعات العمل، والتعامل والاحتكاك الدائم بينهم من جهة والسياسات والأطر التنظيمية التي تفرضها قيادة المؤسسة من جهة أخرى، كل هذه العوامل من شأنها أن توحد المفاهيم الثقافية المتعلقة بالعمل لدى العاملين وتنشئ نمطا تفكيريا يميل إلى التجانس، وهذا ما قد يساعد إدارة المؤسسة على تنفيذ السياسات والقرارات المتعلقة بنشاطها .[1]

ثالثا: ثقافة جماعة العمل:

نقصد بجماعة العمل التقسيمات المختلفة للإفراد داخل المؤسسة سواء حسب المهنة أو الحرفة: مهندسون، مسيرون، عمال بسطاء... أو حسب العامل الاجتماعي الديمغرافي نساء، رجال، كهول وشباب، أو حسب الوحدات الجزئية للمنظمة: الفرع، المصلحة، الدائرة، الورشة...، لكن ما يجب ملاحظته هو أن هذه الثقافات الجزئية قد تلعب دورا ايجابيا فيما يتعلق بتحقيق لحمة وارتباط قوي بين أفراد جماعة العمل، مما قد يؤثر ايجابيا على مستويات أدائها، لكن وبالمقابل قد تؤثر سلبا على الثقافة الكلية للمنظمة عن طريق إنشاء ثقافة مضادة، أو صراعات للثقافات داخل المؤسسة، لذلك يتوجب على المسيرين إدارة وتوجيه وتنسيق بين الثقافات الجزئية للجماعات المختلفة لكي تتماشى مع المصلحة العامة للمنظمة و أهدافها.[2]

[1] قاسمي كمال، مرجع سابق، ص 24.

[2] قاسمي كمال، مرجع سابق ، ص 25.

المطلب الثاني: آليات تشكيل و بناء الثقافة التنظيمية

يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية هي:[1]

1-اختيار العاملين:

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عالي مع متطلبات المجتمع ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد، ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، لأن من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسساتأن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجيهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المؤسسة، وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلاءمون الثقافة السائدة، وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطويع الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية، وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات و القيم والافتراضات التي تكون الثقافة فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص، فالثقافة الضعيفة التي تسود المؤسسة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال، وافتقار التلاحم والخبرات وغيرها .[2]

[1] هدى جواد محمد بدر، مرجع سابق ،صص 43-44.

[2] الياس سالم ، مرجع سابق ، ص 25.

2- الممارسات الإدارية:

إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم قبولها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المؤسسة شعارات تفيد أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ إن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون، وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، لو لم يكن ذلك بشكل واضح، يجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلا. إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

3- التنشئة و التطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسساتوبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المؤسسة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المؤسساتالأخرى. غالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المؤسسة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعين الموظفين ليتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا قادرين على التكيف مع القيم الثقافية السائدة.

خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية:

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي:

- ✓ ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المؤسسة والتكيف معها.
- ✓ تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة، و كذا قواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ التدريب الدوري للعاملين.
- ✓ استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المؤسسة.
- ✓ إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المؤسسة.
- ✓ تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المؤسسة لديهم .
- ✓ تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المؤسسة.[1]

المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أجرى كثير من الباحثين دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر

[1] المرسي محمد جمال الدين و ثابت عبد الرحمان ادريس، **السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المؤسسة**، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002، ص ص 440-441.

العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وسنحاول مناقشة مجموعة من هذه النظريات على النحو التالي:[1]

1) نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويرى (اوبلر) أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية .

2) نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع.

3) نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون تصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع الوطني، وإنما يمثل

[1] قاسمي كمال، مرجع سابق ، ص 25.

الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المؤسسة، وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي :

- ✓ عدم وجود فواصل بين الثقافة و المؤسسة
- ✓ يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها
- ✓ العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية

4)نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي يؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم و الاتجاهات العامة وفي شخصيات الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع في حين أوضحت دراسات **باتسون** وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة: إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث، وإن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث، أما دراسة **لينتون** فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد

بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم، ويرى **لينتون** أن شغل الأفراد للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، ويرى **لينتون** أن شخصيات المراكز لا تتناقص مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه.

خلاصة الفصل:

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المؤسساتالمعاصرة يفرض على مديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المؤسسة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياستها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المؤسسة ويميزها عن غيرها من المنظمات. ولاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللاستفادة منه في حياة العاملين والمؤسساتتطرقنا في بحثنا في هذا الجانب إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وأنواعها وأبعاد ووظائفها ومكوناتها ومستوياتها وآلياتها ونظرياتها .

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي

لإدارة الوقت

تمهيد:

يشير التحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري من التركيز على الحجم كأساس لتدعيم التنافسية المؤسسة من خلال وفرات الحجم التى تستفيد منها المؤسسة والناتجة عن الإنتاج بكميات كبيرة، وهذا على خلاف اقتصاديات الوقت التي لا تعطي للحجم اعتبار بل ربما تتجه نحو تصغير الحجم بغية زيادة السرعة والمرونة، فهي تسعى إلى الاستفادة من الوقت والاستثمار فيه من خلال إدارته إدارة محكمة وفعالة تتيح لها تخفيض التكاليف، وخاصة أن المؤسساتالتي استطاعت التحكم في وقتها وإدارته بطريقة فعالة هي التي تستطيع التفوق وغزو الأسواق ورفع سرعة الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء، وهذا هدف أي منظمة حد سواء.

وسنحاول في هذا الفصل توضيح أهمية إدارة الوقت ومتطلباتها ومضيعات الوقت حسب العمليات الإدارية، بالإضافة إلى أساسيات إدارة الوقت.

المبحث الاول: ماهية إدارة الوقت

المبحث الثاني: عناصر إدارة الوقت

المبحث الثالث: اليآت ادارة الوقت

المبحث الاول: ماهية إدارة الوقت

المطلب الاول: مفهوم إدارة الوقت

اولا: مفهوم الوقت

يعرف الوقت بأنه "مورد في غاية الأهمية، فهو أنفس ما يملك الإنسان، لأنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، ورأس المال الحقيقي للإنسان فردا أو مجتمعا.[1]

كما يعرف على أنه مقدار محدود من الزمن أي فترة زمنية تختص بالقيام بأمر معين أو عمل محدد.

في العصور الوسطى:" جاء اسحاق نيوتن(1642-1727م) وعرف الوقت بأنه شيء مطلق بالتتابع والاتساق نفسه، وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية."

"جاء العصور الحديثة (1724-1804م) أن الوقت يعود في الأساس لأداء العقل وهو ماذهب إليه **جولي هنري بونكاريه** (1854-1912) حيث يقول ليس هناك طريقة واحدة وخاصة بقياس الوقت أكثر صدقا عن بقية الطرق"[2]

" كماعرف **بيتر دراكر** الوقت هو أندر الموارد فإذا لم تتم إدارته لن تتم إدارة أي شيء أخر وعرف **بتامين فرانكلين** الوقت بأنه المادة التي تصنع منها الحياة"[3]

ثانيا: مفهوم الإدارة

[1] راشد علي،كفايات الأداء التدريسي. دار الفكر العربي. القاهرة2005. ط1.

[2] محسن أحمد الخضري، الإدارة التنافسية للوقت، اتيراك للنشر والتوزيع،ط2000،1،ص15

[3] دايل تيمب، إدارة الوقت ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة ،دار النشر معهد الادارة العامة،1991،ص55.

الإدارة هي عملية إتخاذ القرارات التي تهدف إلى استخدام الموارد المختلفة الموجودة في المؤسّسة أو المؤسسة على أكمل وجهٍ، بحيث يكفل تحقيق أهداف المؤسّسة المخطّط لها ونجاحها ولا يسبّب الهدر لهذه الموارد.[1]

الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من انهم يؤدون ماهو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف، الإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الثقافة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.

الإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب[2].

الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المؤسسة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية –البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية – بغرض إنجاز أهادف المؤسسة بكفاءة وفعالية.[3]

ثالثا:مفهوم إدارة الوقت

لقد اختلف المختصون في تحديد مفهوم لإدارة الوقت تبعا لاختلاف دوافعهم واحتياجاتم وطبيعة وظائفهم وقيمهم، فعنصر الوقت يتساوى في الوفرة بين جميع الأفراد، أما الاختلاف فيكمن في طريقة استغلاله، وتلعب البيئة الإجتماعية دورا كبير في توجيه سلوك الإنسان بما في ذلك سلوكه اتجاه الوقت، إضافة إلى الدور الذي تلعبه الظروف المحيطة بالإنسان في تكوين قيم الفرد اتجاه الوقت. ومن هنا لا يمكن تقديم تعريف محدد

[1] شهيرة دعدوع، مقال الإدارة بشكل عام، 31 أغسطس 2016

[2]الخير، طارق وآخرون، مبادئ الإدارة (1 ،(دمشق، منشورات جامعة دمشق، 2004.

[3]الخشروم، محمد مصطفى مرسي، نبيل محمد، إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، الرياض، مكتبة الشقري، 1998.

لإدارة الوقت، فالتعريفات تختلف من شخص لآخر حسب الدوافع والاحتياجات والثقافات التي ينتمون إليها، **وفيما يلي بعض من هذه التعريفات:** ويرى "**القعيد**" أن "إدارة الوقت هي عملية الإستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل".

وأوضح "**الجريسي**" في تعريفه لإدارة الوقت "أنها لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله، بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرا دون فائدة أو إنتاج، وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد[1] ."

يرى "**الخضيري**" أن إدارة الوقت هي عبارة عن "علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت، واستثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال، وهي لأندر عنصر متاح للمشروع، فإذا لم نحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة أي شيء".

وقد لخص "**دراكر** druker " كما أوضح " **الجريسي**" تعريف إدارة الوقت بقوله:أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله، وأن الوقت يعد من أهم الموارد، فإن لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر.[2]

"وعرف "**ماكينزي**" مصطلح إدارة الوقت على أنه "إدارة الذات"، حيث يعتبر الإنضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت [3].

---

[1]محمد خليل الكسواني ، إدارة الوقت، دار الابتكار للنشر والتوزيع،ص32

[2]بشير العلاق ، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009ص ص54-55

[3]حنان شكري شاكر شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العامة في قطاع غزة، "ماجستير غير منشور ، " 2010ص18

وتعرف الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت بأنها "أسلوب علمي رفيع لإحتواء الوقت بهدف الإنتفاع به أو إستثماره لتحقيق أهداف معينة."[1]

من خلال التعاريف السابق يمكننا تعريف إدارة الوقت بأنها عملية تخطيط، تنظيم،توجيه، تنسيق والثقافة على الوقت والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بما يمكننا من تحقيق الأهداف المسطرة، وفي أقصر وقت ممكن.

المطلب الثاني:أهمية إدارة الوقت

الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك،الوقت من ذهب، الوقت هو المال، الوقت هو الحياة، لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد، كلمات وعبارات مأثورة لم توارثها الأجيل والأمكنة والأزمنة مما يدل على ما للوقت من أهمية قصوى لدى الناس حتى العامة منهم ولقد ازدادت أهمية الوقت والنظر إليه كعنصر اقتصادي، وكمعيار تقيمي بالغ الأهمية خاصة في الأونة الأخيرة التي تشهد تحويل تاريخي عالمي عبر سلسلة من التغيرات المستمرة، المتلاحقة، اللاهثة.."[2].

كما تتنافس منظمات اليوم في ظل العولمة، واقتصاد السوق المفتوح من أجل زيادة الربحية وتقديم المنتجات عالية الجودة لكسب رضا المستهلكين ولزيادة الأرباح، وتلجا معظم المؤسساتفي استخدام أساليب متنوعة لخفض التكاليف والنفقات سعيا وراء زيادة الأرباح،ومن هذه الأساليب الاستغناء عن العمالة، وتقليلها إلى الحد الأدنى، وخفض تكاليف المواد الخام وترشيد نفقات الصيانة والتشغيل ونفقات الدعاية لمنتجاتها علاوة على خفض مرتبات العاملين في بعض الأحيان... إلى أخر هذه القائمة المعروضة لخفض التكاليف، إلا أن معظم المؤسساتتتجاهل عنصر الوقت، ولا تدري انه عنصر هام ومؤثر،

[1]بشير العلاق ، أساسيات إدارة الوقت،مرجع سابق،ص51

[2]زينب صالح الاشوح، اقتصاديات الوقت دراسة مقارنة بين الفكر الوضعي و الاسلامي، 18:30 www.kotobarabia.com2023/3/17

وأن الوقت المفيد هو الوقت الذي تحتاجه الأعمال التي تساهم في تحقيق الأرباح، أما الوقت الضائع فهو الوقت الذي يستهلك في الإجراءات ولا يساهم في صبع الموارد، فكم من اللجان الإدارية والاجتماعات تستهلك اوقات أكثر من اللازم لإتمام ما يسند إليها من مهام، والأدهى ذلك أنها قد تخرج في النهاية باقتراحات أو خطط لاتساوي في الواقع العملي شينا يذكر، والعالم يدور بسرعة، وتمتد الأسواق لتغطي العالم بأسره، وتزداد حدة التنافس إضافة إلى ندرة الموارد المتاحة وعلى رأسها الوقت، وعلى الرغم من أن الناس يملكون نفس القدر من الوقت كل يوم الا أن كلية استخدامه يمثل واحد من أهم مصادر كسب المزايا التنافسية لدى الأفراد والمنظمات، فالوقت هو مجال التنافس رقم واحد للمنظمة، وعلى الإدارة العليا والممثلة في مديرها وهو صاحب السلطة العليا ان ينقل بؤرة اهتمامه من المصروفات الى الاستفادة من الوقت، إذ أنه سلاح استراتيجي يعادل المال والجودة والانتاجية والابتكار والتجديد، وبحوث التطوير، والوقت هو سبب تفوق اليابان والمانيا في العالم وتبعتها في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، أي أن التنافس في الوقت أو المنافسة المنطلقة من هاجس السرعة والإصرار على تحقيق قصب السبق ضرورة لمواكبة السوق اليوم، ومهما تلجأ المؤسساتإلى تبني النظريات الحديثة والمبادئ الإدارية لتحسين إنتاجيتها، وزيادة قدرتها التنافسية وإعادة تنظيمها فإن الوقت يبقى العنصر الحاسم والمورد الغالي، والمؤثر في العملية الإنتاجية[1]، وليس أدل على ذلك مما قامت به شركة جنرال إلكتريك الأمريكية حيث تأسست في عام 1892 أسسها العالم الأمريكي اديسون الذي اخترع مصباح الضوء وتعتبر ثاني أكبر شركة في العالم بعد إكسون موبيل، وتنتج المعدات الكهربائية والإلكترونية واللدائن ومحركات الطائرات ومعدات التصوير الطبي والملاحظ أنها شركة عملاقة تنتج عدة منتجات.

[1] زينب صالح الاشوح، اقتصاديات الوقت دراسة مقارنة بين الفكر الوضعي و الاسلامي، 18:30 www.kotobarabia.com2023/3/17

ونرى في الجزائر مثلا مؤسسة موبليس فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر،موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل مند اوت 2003 وتسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها تقديم أحسن الخدمات، التكفل الجيد بالمشتركين لضمان وفائهم، الابداع، تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها تحقيق ارقام أعمال مهمة وتوصلها، في وقت قصير، إلى ضم 10 ملايين مشترك...

المطلب الثالث: أنواع إدارة الوقت

يمكن تقسيم إدارة الوقت إلى نوعين هما:

1-إدارة وقت الأفراد:[1]

هي قدرة المديرين على استخدام أفضل الإمكانيات والوسائل المتاحة لزيادة إنتاجية الأفراد ورفع معدلات الأداء، وتقليل الوقت الضائع إلى حدوده الدنيا ومن خلال إدراك أهمية الوقت، وأن ما ضاع منه لا يعود علينا أن نستخدمه بشكل واعي بالتركيز على عاملي التخطيط والتنظيم.

وهو مورد محدد يملكه الجميع بنفس المقدار، يتم توزيعه بالتساوي على كل البشر،والإدارة الفعالة هي التي تحسن توجيه الأفراد إلى إدارة وقتهم بكفاءة وفعالية .

وفي تعريف آخر لإدارة وقت الأفراد بأنه مهارة تعليم المرؤوسين على أداء الأعمال بصورة صحيحة، في الوقت الصحيح، لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وتتوقف نتائج إدارة وقت الأفراد على عدة عناصر رئيسية هي :

[1]فصة ، مناد أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري، مذكرة ماستر في علوم التسيير "غير منشورة"، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2017/1016 ،ص ص: 9-10.

- إدارة المديرية بأهمية تطوير الأفراد
- رغبة الأفراد الصادقة بضرورة التطوير
- وضوح الأهداف، و تجنب أن تكون غامضة أو غير محددة كأن تقول نرغب في رفع الإنتاجية وزيادة كفاءة العاملين، دون ذكر نسب أو معايير يمكن قياسها.

2-إدارة وقت المنظمات:

تعد إدارة الوقت من الأسس الرئيسية في تحقيق النجاح حيث تتطلع المؤسسات إلى استثمار القدر الأكبر من وقت الموظفين، وتمكينهم من استخدام الوقت بكفاءة، وبالتالي رفع القدرات التنافسية للمؤسسة .

فإدارة وقت المؤسساتهي مجموع عمليات وعناصر وأدوات وإجراءات متداخلة ومتكاملة، فمنها ما يتعلق بالجانب السلوكي مرتبط بالعادات والتقاليد، وجانب إدراكي للمفاهيم والقيم المتشكلة عبر سلسلة من التجارب والأحداث، وجانب يعرف بروح المؤسسة وحسها الداخلي الذي تعارف عليه العمال، الموظفون والمدراء، وترتبط بالمهارات والمعارف الإدارية المستفادة عبر الزمن، والمستفيد بشكل مباشر من علم إدارة الأعمال، علم الاجتماع الصناعي، علم النفس، علم الإحصاء التطبيقي والنظري وعلوم الإقتصاد والمحاسبة الإدارية.

وتتأثر إدارة وقت المؤسساتكذلك بالبيئة الداخلية للمنظمة كالتهوية، الإضاءة، حجم الضوضاء، نوع وطبيعة علاقات المستوى الرسمي والمستوى غير الرسمي (المستوى الموازي) أو وجود أجواء من القهر والإجبار، أو تسود علاقات التسامح والثقة والمحاسبة على الأداء والإنجاز ومراعاة للأخطاء والضعف البشري، وتتأثر أيضا بطبيعة وأنواع الأنشطة داخل المؤسسة وعلاقات الأجزاء ببعضها ثم علاقة الجزء بالكل، فلا توجد حركة

أو عمل قائم بذاته في العملية الإدارية، فهناك علاقات تتسم بالتنسيق والتبادل، ومنها ما يخضع للقرارات والتوجيهات الصادرة بشكل مباشر، ومنها ما يتأثر بشكل غير مباشر.

كما تتأثر إدارة وقت المؤسساتبشكل رئيسي بالبيئة الخارجية، والتأثير الذي يعرف بـ (feed-back) ومنظومة القوانين والعقلية السياسية السائدة التي تعمل في إطارها المؤسسة.

والإلمام بهذه العوامل وحسن إدراكها مجتمعة، يدفع المؤسسة لاستغلال الوقت وإيجاد أفضل الوسائل للكف عن هدره، وبالتالي رفع كفاءة الإنتاج وتقليل النفقات والمصروفات الإدارية، والوصول إلى الأهداف المرغوبة في فترات زمنية قياسية[1].

[1] محمد خليل الكسواني، مرجع سابق، ص ص: 151.152.

المبحث الثاني: عناصر إدارة الوقت

المطلب الأول:أساسيات إدارة الوقت

إدارة الوقت تعني إدارة الذات الهدف لا يعني أن تصبح فعالا أو منتجا كبيرا، بل أن تستخدم الوقت لتحقيق أهدافك، أي أن تعمل بطريقة أذكى وبجهد أقل.

معظم العقبات تكمن في السيطرة على الوقت فمثلا عمل المدير وصف المهام أو الأهداف التي يحتاج إلى أدائها أو إنجازها، بينما تلك التي يود الفرد إنجازها أو أدائها يفرضها عليه نظامه القيمي الخاص. سنحاول في هذا الجزء أن تعالج مضيعات الوقت التي ذكرنها فيما سبق عن طريق تحليل الوقت، وتخطيطه وتنظيمه، ثم تنفيذ المهام ومراقبتها .

1- تحليل الوقت:

الوقت سلعة فريدة اعطيت بالتساوي لكل فرد بغض النظر عن العمر أو الموقع، ويسير الوقت دائما بسرعة محددة وثابتة ستين دقيقة في الساعة الواحدة، ولكن يبدو أنه لا يوجد شخص لديه الوقت الكافي وبما أننا لا يمكننا أن نخلق وقنا أكثر ينبغي علينا أن نحافظ على الوقت المخصص لنا.

كل المؤسساتتسجل بعناية موجوداتها المالية في كشوف، ولكن هذه الكشوف المالية لا تذكر أهم ممتلكات المؤسسة الذي لا يعوض إنه الوقت، وبما أن الوقت لا يظهر كبند في الكشوف التشغيلية للمنظمة كثيرا ما يعتبر أمرا مسلما به، كثيرا ما تكون اتجاهات وممارسات إدارة الوقت عرضية متساهلة، فإن كان الوقت مساويا للمال، ينبغي أن نعتبره موردا قيما لا يتجدد، يجب أن يحظى الوقت بنفس الثقافة الشديدة التي توليها للممتلكات الأخرى." إن تحليل الوقت ودراسته تزودنا بإجراءات عمل يومية مبرمجة، أنها

استعداد للإلتزام الشخصي، وأهم من ذلك إنها إعادة ترتيب الأولويات والعادات في العمل ليجد الإداري لنفسه وقت أكبر تحت تصرفه "[1].

وتتم عملية ادارة الوقت وفق عملية منهجية متكاملة الجوانب والأبعاد، فعملية إدارة الوقت ذات طبيعة هيكلية وبنائية، وعملية تنفيذية في نفس الوقت في إطار رؤية مستقبلية إيجابية لتفعيل عنصر الوقت، وتحقيق أقصى استفادة منه.

ولذلك يشمل عدة جوانب رئيسية هي:[2]

الجانب الأول: قياس دقيق وإحاطة كاملة وشاملة وتفصيلية بالأوضاع والظروف والأحوال والوقت الذي تستغرقه العمليات التنفيذية داخل المؤسسة عند القيام بها، ويتم القياس العلمي من زاويتين.

الزاوية الأولى: زاوية الكم أو المدى الزمني الذي تستغرقه الأعمال التنفيذية، أي كم الوقت الذي تحتاج اليه فعلا حتى تتم.

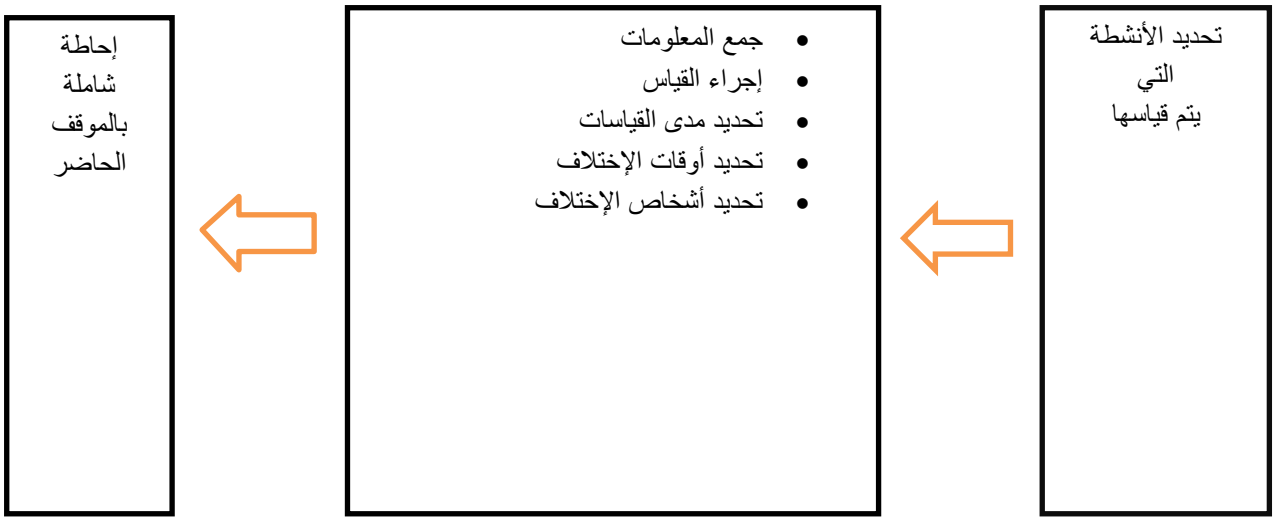
الزاوية الثانية: زاوية الكيف أو الأعمال التي يتم تنفيذها ونوع الجودة الذي يتم به تنفيذ عدة الأعمال، أي الشكل والأداء والحركات التي تحتاج إليه هذه الأعمال حتى تتم.

تقوم عملية القياس على مجموعة من الخطوات المنطقية ذات الطبيعة الخاصة والتي يوضحها لنا الشكل التالي:

[1] دايل تيمب،إدارةالوقت،ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة،دار النشر معهد الإدارة العامة،1991،ص12.

[2] محسن أحمد الخضيري،الإدارة التنافسية للوقت إيتريك للنشر والتوزيع،ط2000،1،ص115

شكل (2،1) خطوات عملية قياس الوقت



المصدر: أحسن أحمد الخضيري،الإدارة التنافسية للوقت إيتريك للنشر التوزيع، ط1، 2000،ص118.

البداية الحقيقية هي معرفة كيف يستخدم الوقت المتاح لنا في الأنشطة التي نمارسها، تتم وفق الخطوات الأتية:[1]

الخطوة الأولى: جمع المعلومات من خلال رصد وتتبع الأعمال التي يتم القيام بها، ووفق لجداول زمنية مبرمجة بشكل سليم بحيث تظهر المعلومات حقيقة هذه الأعمال المختلفة.

الخطوة الثانية: إجراء القياس الفعلي لما تستغرقه الأعمال من وقت ويتم القياس على ثلاث فترات

- فترة الذروة واشتداد وزيادة النشاط .
- –فترة الركود وانخفاض النشاط .
- فترة النشاط العادي.

[1] أحسن أحمد الخضري،مراجع سابق من 117–118

الخطوة الثالثة: تحديد مدى القياسات في أداء إنجاز الأعمال المماثلة في حدها الأقصى وحدها الأدنى، وبالتالي تحديد مدى التدخل في تحسين الأداء والإنجاز خلال الوقت بمعنى تحديد حجم الفاقد والمهدر من الوقت المتعين تلافيه ومعالجته.

الخطوة الرابعة: تحديد أوقات الإختلاف التي يختلف فيها الإنتاج أو الإنجاز بالنسبة للشخص الواحد.. حيث إن إنتاجية الفرد تسير على وتيرة واحدة أو منوال واحد... بل تزداد وتنخفض خلال اليوم الواحد وخلال فترات العمل المختلفة نتيجة عوامل طرقية محيطة ونتيحة عوامل ذاتية داخل الفرد ذاته.

الخطوة الخامسة: تحديد اشخاص الإختلاف، حيث أن العمل الواحد الذي يتم في ذات الوقت من جانب أشخاص مختلفين، فإن انجازهم مختلف و إنتاجيتهم مختلفة.

من خلال هذه الخطوات المتكاملة يتم الوصول إلى إحاطة شاملة بالموقف الحاضر لكل من الإنجاز، والوقت الذي يستغرقه هذا الإنجاز.

الجانب الثاني: تحليل ودراسة الوقت الذي تم قياسه

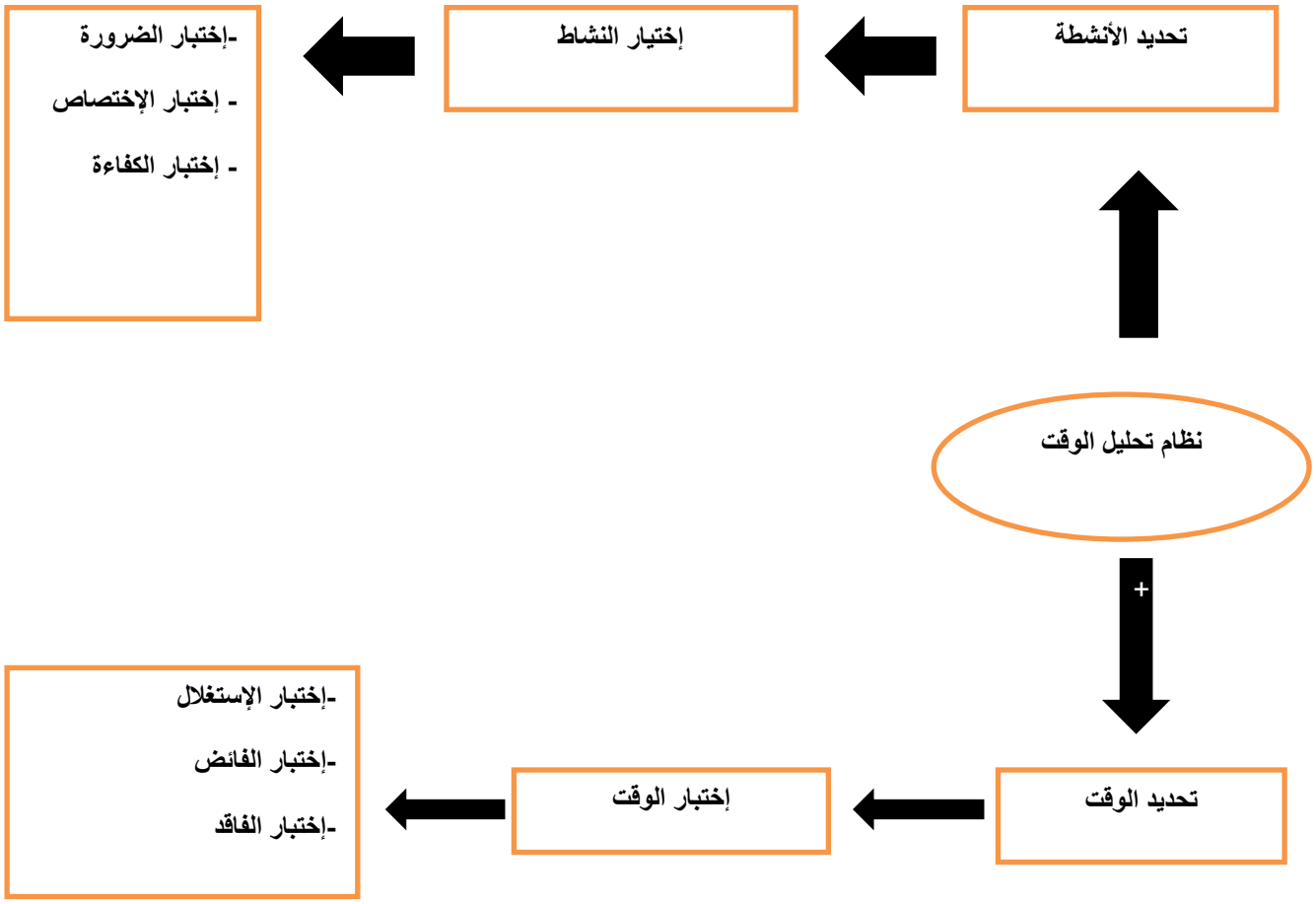
يتم تحليل ودراسة الوقت الذي تم قياسه من خلال جانبين أساسيين هما:

الجانب 1: إختيار النشاط الذي تم قياس الوقت له.

الجانب2: تحليل الوقت الذي استغراقه النشاط.

تتم عملية التحليل من خلال نظام متكامل يوضحه لنا الشكل التالي:

الشكل(2،2)نظام تحليل الوقت



المصدر: : أحسن أحمد الخضيري،الإدارة التنافسية للوقت إيتريك للنشر التوزيع، ط1، 2000،ص 119.

نظام تحليل الوقت نظام متكامل الجوانب والأبعاد، يتم القيام به من أجل تحسين وزيادة الكفاءة التشغيلية للمنظمات،ورفع إنتاجيتها،وتنمية عوائدها بشكل ملموس ويمكن عرض ذلك بإنجاز على النحو التالي:

أولا:تحليل الانشطة المقاس لها الوقت

تم تحليل النشاط من خلال إجراء عدة اختبارات قياسية لهذا النشاط،أو من خلال اختباره من ثلاث زوايا رئيسية هي:[1]

الزاوية الأولى: زاوية اختبار ضرورة النشاط، بمعنى معرفة النشاط الذي يتم قياسه ضروري القيام به أو الاستغناء عنه، أي هل هو من الأولويات؟ وهل له صفة الرئيسية أم يمكن تهميشه

الزاوية الثانية: زاوية الإختصاص يعنى إلى من ستوكل إليه مهمة القيام بهذا النشاط ؟ وهل من الأفضل إسناده إلى شخص أخر، أو قيام هذا الشخص بتفويض مهمة القيام بهذا النشاط إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به تحت اشرافه؟

الزاوية الثالثة: زاوية الكفاءة في القيام بالنشاط، وهي تتعلق بمدى الجودة في تنفيذ هذا النشاط بدون أن يكون هناك قصور أو خطا، وأن يتم إسناد لمن سيقوم بتنفيذه بشكل أحسن وأفضل ودون تأخير أو تأجيل.

من خلال هذه الزوايا الثلاث يتم تحليل الأنشطة التي تتم في المؤسسة، وتحديد جوانبها المختلفة، ومعرفة مدى أساسياتها واهميتها وأولوياتها، وعلاقتها الإرتباطية بالأنشطة الأخرى وأصبح المجال مهيئا للقيام باختبار الوقت.

ثانيا: تحليل واختبار الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة:

هي عملية ديناميكية حركية قائمة على الفهم الواعي والمدرك لأبعاد وجوانب الارتقاء نحو الأفضل، فالوقت عنصر غالي جدا، وبالتالي فإن العمل على حسن استغلاله يتطلب الارتقاء المستمر بمعدلات هذا الاستغلال، وبمعنى أوضح زيادة حجم

[1] محسن احمد الخضري،مرجع سابق،ص119-120

وعدد العمليات التي يتم إجرائها في الوقت المحدد، وليس فقط إقلال عنصر الوقت اللازم لإتمام كل عملية... وهو ما يستدعي القيام بثلاث اختبارات للوقت هي:[1]

الاختبار الأول: اختبار الاستغلال: أي تحديد حجم الأنشطة التي يتم ممارستها وتنفيذها، والقيام بها فعلا في الوقت المتاح فعلا، ومن ثم تحديد مدى الاستغلال لعنصر الوقت في المؤسسة .

الاختبار الثاني: اختبار الفائض: وهو يحدد بشكل مباشر مقدار الوقت المتاح للاستغلال، لذي يفيض عن حاجة العمل، ويمكن بشكل أو بأخر استغلاله في تنفيذ عمل إضافي.

الاختبار الثالث: اختبار الفاقد: وهو اختبار عالي الذكاء حيث ينظر إلى المراحل الإنتاجية المتابعة وإلى ما يتم القيام به من عمل واحد في كل مرحلة من المراحل، ويحدد الفاقد من الوقت الذي يتواجد في كل مرحلة.

من خلال هذه الاختبارات يصبح المجال مفتوحا أمام متخذ القرار لسد الثغرات والفجوات القائمة في المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق التخطيط والتنظيم، والذي سيتم عرض كل منهما .

2- تخطيط وتنظيم الوقت:

أولا: المبادئ المتعلقة بالتخطيط

الوقت دائري حيث إن الأحداث تبدأ وتتغير وتتوقف، فعدم القدرة على الابتداء يسمى ترددا وعدم القدرة على تغيير الأحداث مع الوقت يسمى جمودا أو عدم المرونة، كما أن عدم الرغبة في إيقاف حادثة ما في الوقت الصحيح يعتبر إكراها أو الزاما[2] ".

[1] احسن احمد الخضري،مرجع سابق،ص121.

[2] دايل تيمب،مرجع سابق،ص255

التخطيط هو اختيار بين البدائل المتاحة ، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حاليا، ثم يقرر كيف يجب استخدامه، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها لكن كيف يستخدم الوقت حاليا، يشير "تريكيت" على معظم الناس لا يعرفون ما يشغل وقتهم كما يقترح روتشي" طريقيتين لمعرفة أين يذهب وقتهم: احتفظ بمذكرة مواعيد ، أو أطلب من شخص آخر أن يلاحظ الوقت وبدون نشاطات العمل".[1]

"إذا لم يفهم المدير كيف يصرف وقته عادة فلن يتمكن من الاختيار بين الطرق البديلة لاستخدامه، ينبغي عليه أولا أن يحدد كيف يصرف وقته حاليا وذلك باستخدام الإجراء الشائع والمقبول وهو تحليل استخدام الفرد للوقت بواسطة البيانات التي تجمع عبر فترة من الوقت. هذا هو المبدأ الأول في التخطيط ويسمى مبدأ تحليل الوقت".[2]

ان اساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها، ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات كل فترة 15 دقيقة حتى تستوعب كل الوقت المستخدم بعد تسجيل كاف يجعل المدير قادرا على معرفة أن كان هناك أي اتجاه أو نمط في نشاطاته اليومية، يمكن القيام بعملية التحليل. بعد القيام بالتحليل يجد المدير أن وقتا كبيرا قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلا بسبب التأجيل أو المقاطعات او عدم وجود خطة أو أي سبب اخر."[3]

أما مبدأ التخطيط الثاني فهو مبدأ التخطيط اليومي، وقد لا حد معظم الكتاب أن التخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، والتوصيات لإعداد الخطط تأخذ أشكالا مختلفة

[1] نفس المرجع،ص256

[2] نفس المرجع،ص256

[3] نفس المرجع،ص257

ومعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يوميا، وأن تتألف من قائمة الأعمال وجدول زمني لإنجازها، وأن تعد قبل بداية يوم العمل."

" أما المبدأ الثالث من مبادئ التخطيط فهو تخصيص الوقت حسب الأولوية، ونقوم بذلك بعد أن تكتب الاعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولويتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها"[1].

المبدأ الآخر المهم الذي ينطبق على وظيفة التخطيط هو مبدأ المرونة، وهو كما يلي:

" مبدأ المرونة يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي توخذ في الاعتبار عند اختبار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي أنه يجب الا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب.

عند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام، فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا على اتباعه، وقد وضح "دراكر" ذلك بوضوح "ان أي شخص في موقع إدراي مهم يقوم بجدولة أكثر من نصف يومه يكون مغالبا، فعلى الأقل يمكن ان نتقع ان نصف وقت المدير سيقضيه في معالجة الازمات وطوارئ وضغوط العمل اليومي في منظمة كبيرة."[2]

ينبغي إلى جانب ذلك الاستفادة القصوى من كل دقيقة لانجاز الأعمال بأسلوب إقتصادي، وفي الوقت الصحيح .

[1]بوشيخة نادر احمد ،مدخل إلى إدارة الوقت ،:دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان ،ط1 ، .2009،

[2]نفس المرجع، بوشيخة نادر احمد.

ثانيا: المبادئ المتعلقة بالتنظيم: تبدو فاعلية التنظيم بشكل عام، من خلال تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل.[1]

كما دلت دراسات وتجارب قام بها علماء التنظيم على أن التنظيم الجيد يقلص الوقت المطلوب للإنتاج، ولا شك أن التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم.[2]

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى تصبح أكثر فعالية في استخدام الوقت، و أول مبدأ للتنظيم هو:[3]

مبدأ التفويض: إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية.

تبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولا تحديد اي من الأعمال يمكن تفويضها. كل الاعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي المدير وقنا حرا يستطيع من خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها.

أما المبدأ الثاني في تنظيم العمل فهو تقسيم النشاطات المتشابهة إلى مجموعات معينة وذلك لضمان إنجاز أكثر فعالية.

مبدأ تقسيم النشاط: كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.

مع هذا المبدأ ينبغي أن نضيف مبدا أخر لكي نستخدمه وهو:

---

[1] الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، إدارة الوقت ،تخصص إدارة مكتبية،ط7 ،1924م ،ص229

[2] نفس المرجع ،ص230

[3] نفس المرجع،ص230.

مبدأ التحكم في المعوقات: من الضروري جدا للإدارة الوقت أن يكون هناك نزع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات عير الضرورية.

الفوائد من تنفيذ هذين المبدائين واضحة،اذ يجب التقليل من المقطعات وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها،فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقى المرؤسون مع مديريهم في وقت معين، والاتصالات الهاتفية يرد وقت عليها في وقت محدد،ويتم تحديد موعد للإجتماعات في وقتمعين ،كما حدد وقت الهدوء للتفكير الخاص للمدير يوميا،عندما تتحسن فعالية استخدام الوقت كلما خفت المقطاعات،وسيقل أيضا عدد مرات الإبتداء والتوقف في انجاز الاعمال مما يؤدي الى توفير الوقت.

إن تنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني إلى استخدام اكثر فعالية للوقت، من المحتمل أنه لن يستطيع أي مدير أن يخلص نفسه من الأعمال الروتينية تماما، لكن ينبغي الإقلال منها، تعرف الأصال الرويبنية بانها اجراءت صغيرة كثيرة الحدوث في المؤسسة، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الاعمال الروتينية بين 30% و65% من الوقت المتاح اماهم هذا المبدأ هو:

مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية، الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي الإقلال منها كثيرا .

3- مرحلة التنفيذ والمتابعة:

اولا: مرحلة التنفيذ:

يعاني الكثير من المديرين مشكلة إيجاد الوقت للقيام بالمهام المعقدة والطويلة الأمد.

لماذا نجد أن معظم الإداريين يعانون صعوبة القيام باي تقدم في تنفيذ المهام الكبيرة والمشروعات الخاصة؟

لماذا لا يبدأ المديرون في القيام بالمشروعات غير الملحة والمهمة؟

لماذ يقضي معظم المديرون نسبة من وقتهم الثمين في اعمال الروتينية؟

هناك أربعة أنواع من المهام: [1]

المشروعات والمهام المتنوعة التي يؤديها المديرون والإداريون يمكن تصنيفها حسب البعدين الواضحين في الشكل التالي: [2]

الشكل(2،3) نظرة ذات بعدين للمهام التي ينبغي اتمامها

خلية (1):مهام بسيطة وقصيرة الأمد	خلية(3):مهام معقدة وقصيرة الأمد
خلية(2):مهام بسيطة وطويلة الأمد	خلية(4):مهام معقدة وطويلة الأمد

المصدر: دايل تيمب، إدارة الوقت ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة ،دار النشر معهد الادارة العامة،1991،ص166.

البعد الأول هو درجة الصعوبة والدقة، والبعد الثاني هو طول المدة، أما درجة الصعوبة فتنقسم إلى مهام بسيطة ومفهومة ويمكن إتمامها بسهولة، بالإضافة إلى مهام معقدة غامضة يصعب التعامل معها، على النقيض نجد أن طول مدة الجهد المبذول ينقسم إلى مهام قصيرة الأجل يمكن اتمامها في أقل من ساعة، ومهام طويلة الأمد تستغرق أياما أو شهور حتى تنتهي.

برغم أن هذه الأبعاد تظهر كمجموعات فرعية مميزة فإنه من المناسب النظر إلى كل منها كانها استمرار واتصال بين النقطتين الطرفيتين .

[1] دايل تيمب،مرجع سابق،ص165

[2] براهيم الفقي ،إدارة الوقت،إبداع للإعلام و النشر ،القاهرة ،2009م،ص33

كثير من المهام المتعلقة بالخلية [1] عبارة عن أنشطة عادية توجد في أي وظيفة، هذه المهام ليس فيها غموض كثيرة لبساطتها وطبيعتها القصيرة، وبما أن الكثير من هذه المهام يحدث دائما فإن التعامل معها هو عبارة عن إجراءات روتينية وعادات عمل عفوية.

أما المهام المتعلقة بالخلية (2) فهي معقدة، إلا أنها تحتاج إلى جهد قصير الأجل لإنجازها فإن الغموض في المهام متوسط الحجم وذلك بسبب طبيعتها المعقدة.

المهام المتعلقة بالخلية (3) هي على النقيض من الخلية (2) فهي بسيطة إلا أنها تتطلب جهدا متواصل لوقت طويل لإنجازها، يمكن لهذه المهام أن تكون نوعا ما غامضة وذلك بسبب الجهد الطويل الأمد الذي تتطلبه لإنجازها.[1]

اخيرا نجد أن المهام المتعلقة بالخلية (4) معقدة بطبيعتها وتحتاج إلى جهد طويل الأمد للانتهاء منها، هي ذات طبيعة غامضة وكثيرا ما يتم تجنبها والقيام بدلا منه بالمهام الأقل غموضاً

ان ماينجح من مهام يعتمد على تخطيط الفعال، والتنظيم الفعال، وعلى ما ينجح فيه الفرد نفسه من خلال إستخدلم اسلوب التفكير الابداعي،والقيام بالانشطة ذات الاهمية الكبيرة والتركيز على الأنشطة الفردية الصغيرة، والتحطم في المعوقات...الخ.

ثانيا: مرحلة المراقبة والمتابعة

بعد تخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة بالمتابعة اليومية يقول "more":

[1] نفس المرجع،براهيم الفقي،ص34

إن فكرة الثقافة من خلال الخطط والجداول اساس للإدارة السليمة وزيادة الفعالية ...لكي يحقق الهدف كما خطط له ...يقارن الإنفاق الحقيقي للمورد بالخطة وبالجدول، يسمح له التباين بأن يصنع قرارات تتعلق بالخطة والجدول وبالأداء، ويسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتتلائم مع الهدف ومع الضروف التي تواجهها .

يتطلب الامر إستخدام المبدأ التالي :

مبدأ التنفيذ والخطة والمتابعة: إن تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت ، تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الثقافة ،اذ لايمكن إنجاز هذه الوظيفة الا أذا كان هناك خطة او معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به،فمتبعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلائم مع الأهداف والضروف المحيطة هي الثقافة بذاتها .

اوصى "draker" بإعادة تحليل الوقت مرة كل سنة أشهر على الأقل، وقد وجد "more" ان صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المدييرين يعودون لممارساتهم القديمة، لتفادي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لأخر ، والمبدأ المعني هو:

مبدأ إعادة التحليل : ينبغي إعادة تحليل إستخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر لتفادي العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت .

التخطيط السليم والتنظيم الجيد للوقت مع التنفيذ السليم للخطة مع تصرف ايجابي تجاه مضيعات الوقت ينتج عنهم إدارة ناجحة وفعالة للوقت [1]

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الوقت

الهدف الرئيسي لإدارة الوقت هو الوصول إلى أفضل طريقة لاستثمار الوقت أوتحقيق أكبر منفعة أو مصلحة أو عائد من استثمار الوقت المتاح سواء للمنظمة وللأفراد

[1] عبد الله شوقي ،إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري ، دار أسامة للنشرنشر والتوزيع ،عمان،ط2006،1،ص62.

العاملين فيها فإدارة الوقت تعمل على إنجاز المهام بيسر وبدون ارهاق وبكل طاقة ممكنة، وهي تحتاج إلى جملة عوامل لدى العامل رئيسية ضاربة في أعماقه، حاكمة لسلوكه وتصرفاته، ومسيطرة على ضميره سواء كفعل أو رد فعل، وهذه العوامل هي:[1]

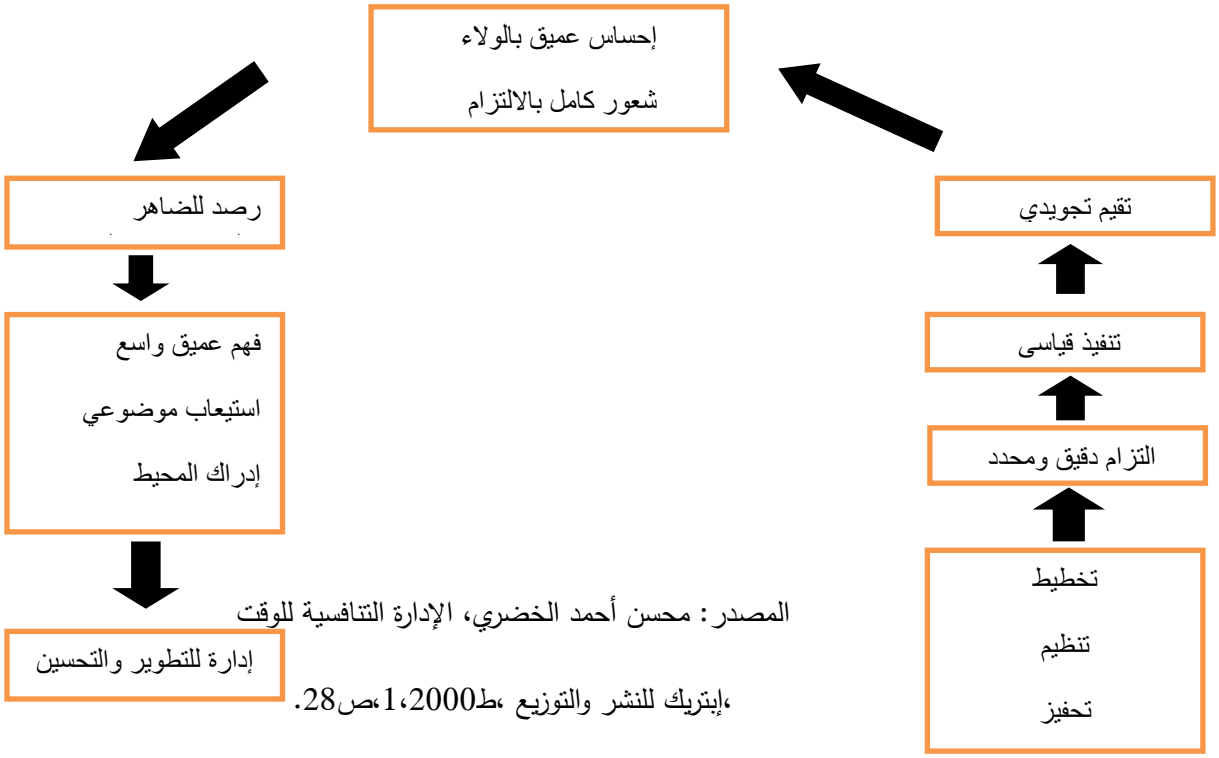
العامل الأول: إحساس الفرد داخل التنظيم بالولاء والانتماء الكامل للمنظمة، وأنها بمثابة وطن يحوي كامل صفات وخصائص المواطنة، ومتشبع بالثقافة التنظيمية القوية التي ترسخ ذلك.

العامل الثاني: شعور كامل بالالتزام والمسؤولية عن كل ما يتم وينفذ في المؤسسة، والحرص الشديد على العمل المطلوب بالشكل والصورة والمواصفات المطلوبة.

العامل الثالث: رغبة عارمة في التفوق والامتياز واعتلاء قمم النجاح.

من خلال هذا التفاعل الحيوي يتم إدارة وقت العاملين في المؤسسة، والدخول إلى مجال تعظيم التنافسية، وما هي إلا العناصر المحركة والفاعلة في السوق بشكل يظهر أي هذه العناصر فاعل، وأي هذه العناصر مفعول به، وأيهما الثابت والمتغير .

شكل(4):متطلبات إدارة الوقت



المصدر: محسن أحمد الخضري، الإدارة التنافسية للوقت ،إبتريك للنشر والتوزيع ،ط1،2000،ص28.

[1] محمد الغامدي محمد احمد ،إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ،دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستر،جامعة ام القرى،مكة المكرمة،1988ص54

من خلال الشكل (1) نجد ان إدارة الوقت تحتاج الى رصد جيد للمتغيرات والمستجدات والظواهر الادارية المختلفة،التي لها تأثير على المؤسسة وعلى العاملين فيها بما يساعد على تعميق الاحساس بالوقت، وتفعيل الاستفادة من الوقت ، وايجاد الدافع الذاتي على تحقيق الامتياز في استثمار الوقت،وفي زيادة العائد على هذا الاستثمار ، ويتم ذلك خلال الدراسة المتكاملة لتكل العوامل،وتحليلها تحليل علميا يتناول كافة الأجزاء والمكونات وعلاقة كل منها بالاخر ويترتب عليها ما يلي:

أولا: فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية

تعتبر الظواهر الإدارية عديدة، ولها صفة التجدد والتحول، ولها صفة التمحور والتلازم والتتابع، وهي تحدث فجأة وعلى غير توقع وبسرعة، وهي تحدث أيضا ببطء، وتدريجا ... ومن ثم فإن الفهم الواسع لها يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت، وهو ما يظهره الشكل التالي :شكل (5) أبعاد وجوانب الفهم الواسع العميق للظواهر الإدارية



المصدر: محسن أحمد الخضيري ، مرجع سابق،ص30.

فادارة الوقت تحتاج إلى فهم واسع شامل ومتكامل للظواهر الإدارية ومنه ستتناول مايلي:[1]

1-**حقائق العمل الموضوعية:** أي هو مطلوب إنجازه من أعمال في حدود الإمكانيات والقدرات المعروفة مسبقا، والمتفق عليها من الجميع ،يشمل ذلك جانبين رئيسيين وهما:

الجانب الأول: المهام الكمية التي يتعين أن تكون في شكل كمي رقمي محدد كهدف يتعين تحقيقه، وكعمل مطلوب إنجازه في الوقت ذاته يمكن قياسه، ومتابعة تطور المراحل التي يمر به، ومعرفة أوجه الإنحراف الذي حدث في كل مرحلة، والتدخل لمعالجته قبل استفحاله، اختصارا للوقت.

الجانب الثاني : جانب كيفي يتصل بالنوعية، وبجودة والانجاز لضمان قبول المنتجات في السوق التي تقدمها المؤسسة، وتصبح مطلب حياة وأساس ومقوم وجود، وليس كهدف يتعين الوصول إليه.

2- **مهارات سلوكية للأفراد** نابعة من ملكاتهم ومواهبهم الخاصة، والقائمة على إشباع رغباتهم وحاجاتهم وإرضاء دوافعهم الذاتية نحو الارتقاء والترقي الوظيفي، من خلال إدراك أهمية توظيف الموهبة واستثمار المهارات وتنمية القدرات لحسن استغلال إدارة الوقت.

3- **الأفكار الابتكارية والابداعية** تأتي بالجديد المثمر الذي يزيد من الإنتاجية والإنتاج، وتجعل المؤسسة تحتل مركزا تنافسيا فريدا، وقادرة على اجتياح الأسواق، ويقوم ذلك على اكتشاف الأشخاص المبدعين لديهم الحس العبقري والقدرة على اكتشاف وتوليد الأفكار الابتكارية، والتقدم بها، والدفاع عنها ومناقشة كافة جوانبها بما يساعد على امتلاك قصب السبق عن الآخرين ومن ثم يحتاج الأمر إلى تنمية المهارات بين العاملين في المؤسسة.

[1] أحمد الخضري،نفس المرجع،ص30

4-الخيال الناضج القادر على استقراء المستقبل وتفعيل تطلعات واحلام وامال الأفراد وتحقيقها على أرض الواقع من خلال تصورات يمكن تنفيذها تأخذ في الاعتبار ما يلي:

- ان حاجات الأفراد لا نهائية، وأنها دائما في تطور وتغيير.
- إن الجيد المبتكر ليس بالضرورة يحذف ويحل محل القديم .
- إن اي تطوير لابد ان يعكس نفسه على ادارة الوقت.

ثانيا :إستيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الادارية

"بناء على فهم الظواهر الادارية يتم استيعاب جوانبها وابعادها، وادخالها الى اطار الوعي والادراك ويتم هذا في اطار موسوعي شامل يحيط بكل ما بها من عوامل، وما تتكون منه من عناصر وأجزاء، حتى لايتم اغفال عنصر من العناصر او جزء من الاجزاء، وفي الوقت ذاته تحديد علاقات تأثير كل جزء بالأجزاء الاخرى، ومن ثم معرفة اي الاجزاء والعوامل اسهم في هذه الظاهرة الادارية و اوصلها الى ما وصلت اليه ".

ثالثا :إدراك المحيط للعلاقات والتاثيرات المتبادلة

"فالعامل بإعتباره عنصر فاعل، فإن فعاليته تتوقف على نوعية ادراكه للعلاقات الحاكمة على الانجاز،سواء بشكل داخلي ذاتي،او بشكل بيئي مناخي محيط به،او بشكل عناصر اضافية مساعدة له او معوقة لإنجازه،ومن ثم يمكن تحديد ما يلي:

- التوازنات المؤثرة على ادارة الوقت.
- العلاقات والروابط المؤثرة على ادارة الوقت .
- البيئة والمناخ المحيط بإدارة الوقت".

رابعا: التحليل باستخدام عدد من الادوات الكمية والنوعية لإخضاع المتغيرات والثوابت للقياس الموضوعي

"الوقوف بشكل علمي دقيق على الادوات التي يتم استخدامها لإكتساب عادة ادارة الوقت واستثمارهم، ولعل من اهم الادوات التي تستخدم هي مجموعتين:

المجموعة الاولى: الادوات المادية الملموسة لتحفيز العاملين على حسن استغلال الوقت المتاح.

المجموعة الثانية: الادوات الادبية والمعنوية غير الملموسة والتي تستخدم للإقناع باهمية وضرورة اكتساب عادة حسن استثمار الوقت".[1]

خامسا : تعامل تنفيذي

"تعامل تنفيذي قائم على رسم خطة، واختيار منهج، ووضع تصور وبرنامج لستغلال واكتساب عادة ادارة الوقت لكل العاملين في المؤسسة، وبدون استثناء وفي كل مواقع العمل، إيجاد توقيتات معيارية قياسية لكل وظيفة والعمل الذي يتم القيم به، والارتقاء بهذه التوقيتات بشكل مستمر وإعتبارها احد مجالات التفوق والامتياز وايجاد الوسائل التي من شأنها ان تساعد العاملين على مايلي:

- ✓ توفير الذي يستغرقه اداء كل عملية من العمليات التشغيلية والوظيفية
- ✓ إعادة استثمار الوقت المتاح في مزيد من الانتاج والتشغيل
- ✓ اظهار ملكاتهم ومواهبهم وقدراتهم الابداعية واثباتهم ومكفائتهم على ذلك ."[2]

[1] أحمد الخضري،نفس المرجع،ص32

[2] نفس المرجع،ص33.

المطلب الثالث :مضيعات ادارة الوقت

لقد اختلف الباحثين والمختصين في تحديد مضيعات الوقت، لذلك نجد أنه تم تحديد مضيعات الوقت حسب كل باحث على النحو التالي :هناك من يرى بأن مضيعات الوقت هي كل ما يمنع من تحقيق الأهداف بشكل فعال، وبينت إحدى الدراسات أنه تم تجميع مضيعات الوقت الشائعة فبلغت أربعين (40) مضيعة، وقد قامت الدراسة بتصنيفها إلى سبع (07) مجموعات حسب الوظائف الإدارية، وقد حددها "ماكينزي" كما يلي[1]:

- ✓ **عوامل تتعلق بمجال التخطيط** : عدم وضوح الأهداف من أجل الاستثمار الجيد للوقت وعدم الاهتمام بوضع أولويات لاستغلال الوقت المتاح بطريقة جيدة، بالإضافة إلى عدم وجود خطط يومية، واتباع سياسة إطفاء الحريق (الإدارة بالأزمات) بسبب ضعف التنبؤ، وانخفاض الكفاءة لدى المرؤوسين، كما أن هناك اختلال في توزيع الوقت وحجم الأعمال والمهام، حيث أن الوقت لا يتناسب مع حجم العمل سواء بالزيادة أو بالنقصان، أو القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد[2].
- ✓ **عوامل تتعلق بمجال التوظيف:** في مجال التوظيف عند وجود عدم تناسب بين المرؤوس والوظيفة، أو وجود مرؤوس غير مدرب تدريبا جيدا يمكنه من ممارسة مهامه على أحسن وجه، بالإضافة إلى كثرة عدد الموظفين أو قلته، وكذلك وجود موظفين يثيرون مشكلات أو صعوبات[3].

[1]سلمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، ط1 ،دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2 عمان،الأردن،141،2011.

[2]محمد خليل الكسواني ، إدارة الوقت، دار الابتكار للنشر والتوزيع،2018ص36.

[3]نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، ط1 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009 ص111.

- ✓ **عوامل تتعلق بمجال التوجيه** : تسلط المديرين في اتخاذ القرارات وتفضيلهم إنجاز العمل بصورة منفردة، كما أن التفويض غير الفعال واهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية يؤدي إلى إهدار الوقت، هذا بالإضافة إلى غياب أو ضعف روح الفريق بين الموظفين وعدم القدرة على حل الخلافات والنزاعات والافتقار إلى التنسيق يؤدي إلى غياب المبادرة وضعف الحافزية للعمل وانعدام الثقة[1].

- ✓ **عوامل تتعلق بمجال الثقافة** :استعمال المقاطعات المتعددة مثل الهاتف، وعدم القدرة على الإجابة بـ "لا" عند اللزوم، بالإضافة إلى عدم وجود معايير وأساليب رقابية فعالة ومحكمة وبالإضافة إلى كثرة الزوار وخاصة إذا كان بشكل مفاجئ، كما أن وجود مغالاة في الثقافة ناتج عن عدم وجود معايير لها، وكذا غياب التقارير عن المتابعة[2] .

- ✓ **عوامل تتعلق بمجال الاتصال** :إن عقد الاجتماعات وتشكيل اللجان بكثرة مع إمكانية الاستغناء عنها، تؤدي إلى إهدار الوقت بالإضافة إلى عدم الإصغاء الجيد وسوء الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أن الطبيعة الاجتماعية للإنسان ورغبته في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بغرض التسلية على حساب العمل، فهو يؤثر سلبيا على مورد الوقت.[3]

- ✓ **عوامل تتعلق بمجال اتخاذ القرارات** :إن التسرع واتخاذ القرارات بطريقة ارتجالية قد يجعل القرار صعب التنفيذ أو مستحيل، أو تكون نتائجه سلبية فيصبح عديم الجدوى وبالتالي يؤثر سلبا على الوقت، كما أن التردد والتسويف والمماطلة في اتخاذ القرارات بسبب الخوف من الإخفاق والفشل مثلا يعتبر أيضا مضيعة للوقت،

---

[1] ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، ط1،دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2005

[2] خالد أحمد الصرايرة ، نجوى رمضان إحميد، العمليات الإدارية وإدارة الوقت. الكفاءة والفعالية، ط1 ،دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.ص127

[3] خالد أحمد الصرايرة،نفش المرجع ،ص128

بالإضافة إلى ذلك فإن لجوء المدير أو الرئيس إلى اللجان في اتخاذ القرارات مع إمكانية عدم اللجوء إليها هو مضيعة للوقت[1].

أما darker فلديه تصنيف آخر لمضيعات الوقت وهو [2]:

2- **سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم:** إن سوء الإدارة يؤدي إلى ضياع وقت العاملين وخاصة وقت المدير، كما يؤدي إلى حدوث أزمات متتالية.

3- **تضخم عدد العاملين:** إن الزيادة الكبيرة في عدد العاملين وبشكل غير مناسب يؤدي إلى ضياع الوقت، وهذا لأن البشر بطبيعتهم يحبون التجمع وتبادل الأحاديث، فحسب "darker " فإن العدد الفائض من العمال لا يعتبر عاطلا عن العمل فقط، بل يعيق سير العمل ككل بسبب خلقه مشا كل للآخرين وتضييع وقتهم.

4- **زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول:** نظرا لأن الاجتماعات مكلفة من ناحية الوقت والمال والجهد المبذول، ولذلك يتعين على المدير التقليل من هذه الاجتماعات إلى الحد الأدنى، وكذلك يستوجب استدعاء الأشخاص المعنيين فقط.

5- **شح المعلومات** : قد تستغرق المعلومات وقت كبير للوصول إلى المدير أوقد تصل بصورة غير دقيقة وهذ يؤدي إلى ضياع وقت كبير .

6- **الزيارات بشكل مفاجئ:** حيث تكون غير مبرمجة سابقا فتستنزف الوقت وتعطل سير الأعمال في المؤسسة .

7- الاجتماعات غير الناجحة .

8- التردد في اتخاذ القرارات، والخوف من ارتكاب الأخطاء.

---

[1] أحمد نادر أبو شيحة، مرجع سابق، ص.112

[2] أحمد نادر أبو شيحة، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص: .110

9- التفويض الخاطئ.

10- عدم ترتيب الأولويات، ومقاطعة العمل، والمجاملات.

المبحث الثالث: آليات إدارة الوقت

المطلب الأول:مهارات إدارة الوقت.

تعددت مهارات ادارت الوقت وسنذكرها فيما يلي :

أولا: تحليل الوقت:

1- التحليلanalysés :

أي توفير البيانات الكافية حول استخدام الحالي لوقت العمل المتاح وحول المشاكل التي تتعرض لها عند استخدامه والأسباب الكامنة وراء ذلك؛ فمن خلال جدولة الوقت بفعالية بواسطة ترتيب الأولويات؛يتعلم كل منا أن يتجنب إلزام نفس أكثر من الالزم؛ فعدم القدرة عل التركيز عل الأهداف المهمة يعودالى توزيع بعض الوقت عل كل شي بدال من الالتزام بإعطاء معظم الوقت الى بعض الأشياء.

وتزداد أهمية إدارة الوقت بسرعة خاصة في الحياة الشخصية للأفراد والمؤسساتبدء من مديري الادارات العليا الى المشرفين الى المستوى الأول فإنه أصبح من المعروف أن الإدارة الجيدة للوقت تعتبر مفيدة من جهة التوفير في تكاليف الأعمال. [1]

2-لتحليل وقتك بشكل فعال إتبع الخطوات التالية:

1-جمع المعلومات: (إختيار أسبوع نموذجي وتوزيع مختلف النشاطات والوقت المستغرق وكتابة الملاحظات)

2-**إختيار النشاطات:** ويكون على 3 مراحل (الضرورة؛ الخصوصية؛ الكفاءة)

[1] ختام العناني وعلي العياصرة، الاتصال المؤسسي في الفكر الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع،الاردن،ط2000،1،ص120.

أ- **إختيار الضرورة:** إختيار النشاط الضروري من خلال إختيار مهمة لتتأكد من أنها ضرورية وليست فقط لطيفة

ب- إختيار الخصوصية: عند تحديد مهام الضرورية فمن مهمة التالية أن تحدد من الذي سيقوم بها؟ بمعنى هل هي تخصك ؟

ج- إختيار الكفاءة: بمجرد التأكد أن تقوم بمهمة ضرورية من إختصاصك إسأل نفسك: هل هناك طريقة أفضل لإداء هذه المهمة؟.[1]

ثانياً: التخطيط planning :

التخطيط الجيد للوقت هو تحديد أقصر وقت لازم لإستكمال المهمة المطلوبة.

- ✓ تبدأ بتحيل المهمة في تفاصيلها الصغيرة.
- ✓ تحدد الوقت اللازم لإستكمال كل وحدة فرعية من هذه التفاصيل.
- ✓ تحدد تسلسل الوحدات الفرعية التي يجب إستكمالها مثل بدء الأخرى أو تلك التي يمكن القيام بتنفيذها في وقت واحد.

ومن ذلك التحليل يمكن تحديد أهم ثلاث عناصر للوقت:

1. مدة كل خطوة.
2. أول وقت ممكن لبداية الخطوة
3. آخر وقت ممكن لبداية الخطوة.

[1] ختام العناني وعلي العياصرة،مرجع سابق ص121.

إن حسن إستخدام الوقت يحتاج الى وجود خطة؛ المبنية على تصور مستقبلي لمهمة ما أو شي ترغب الوصول إليه في عمل وأتباع أسلوب أو نمط معين لتوقع الظروف المستقبلية والإستعداد لمواجهتها.

فتنظيم الوقت والتحكم بتنفيذ مخططه يوفر المجال للتفكير في إبتكارات أساليب جديدة لتحقيق الأهداف والتطلعات وتطويرها.

ثالثا:مهارة التخطيط:

التخطيط يعتبر أحد التكتيكات الهامة والرئيسية لإدارة الوقت بشكل رشيد واستخدمه بشكل متوازن بين جميع مراحل التخطيط.

إن أحد عوامل نجاح أي خطة هو تحديد الجدول الزمني والتوقيتات المناسبة لإنجاز الأعمال المطلوبة تحت مظلة الخطة[1]

إن التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثالثة هي: الهدف؛ الموارد؛ والزمن؛ عن طريق محاولة الوصول الى أقصى درجات الهدف؛ فأفضل إستخدام للموارد وفي أقصر وقت مستطاع..... مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الإستعداد لها؛ وبالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا؛ بدلا من إتباع أسلوب الإنتظار والملاحظات والذي يكون في عنصر الزمن في مصلحة المشكلات.

رابعا- مهارة التنظيم:

- ✓ أ-تنظيم الوقت: ما معن تنظيم الوقت؟
- ✓ تحديد ماذا تريد أن تفعل

[1] محمد مدحت ابو النصر ،ادارة الوقت، المفهوم والقواعد والمهارات، ط2002،1،ص101.

✓ إنجاز ماقمت بتحديده من أفعال.

هذا هو إساس تنظيم الوقت. هناك من يضيع الكثير من الوقت في النقطة الأولى، يخطط ويرتب ولا ينفذ ثم يعيد التخطيط فتتراكم عليه الأعمال ويزداد الضغط عليه ؛ ومن الأفضل هنا لهذا الشخص أن يقوم بالتنفيذ مباشرة لأن إنجاز الأعمال أهم بكثير من التخطيط لإنجازها؛ التخطيط يجب ألايأخذ الكثير من الوقت؛ لأنه وسيلة وليس غاية.[1]

المطلب الثاني: الوسائل المستخدمة في ادارة الوقت

تعد وسائل المسستخدمة لإدارة الوقت ذات أهمية كبير حيث انها تمنع اهداره وتمكن من الاستخدام الامثل له،لذا سنتطرق الى أهم هذه الوسائل:

1-مبدأ باريتو على إدارة الوقت:[2]

طور هذا المبدأ رجل الاقتصاد الإيطالي "فيلفريد وباريتو (vilfredo Pareto) " في عام 1895، حيث لاحظ أن 80% من الأرض يمتلكها 20% فقط من السكان الأمر الذي قاده إلى التفكير بأنّ الأنشطة الاقتصادية جميعها يمكن أن تخضع لهذا المبدأ.

وقد وضح ذلك الكاتب بريان" تريسي(Brian Tracy) قائلا: تنص هذه القاعدة على أن 20% من أنشطتك ستشكل 80% من نتائجك، على سبيل المثال: 20% من عملائك سوف يشكلون 80% من مبيعاتك، و20% من منتجاتك أو خدماتك ستشكل 80% من أرباحك وكذلك 20% من مهامك ستشكل 80% من قيمة ما تفعله، وهكذا".

[1] رفاء **فرح** سمو، . تاثّر استخدام عنات ادارة الموارد البشرية ،قسم **ادارة اعمال**، دكتوراه، 2002،ص52.

[2] Allen،إطلاع عليه يوم 2023/04/22 على https://ila.io/962fz16:55 موقع الالكتروني النجاح نات، Jennifer. "10 Methods of Time Management At Work." BusinessPundit February 19, 2018. Accessed: ;26, February2023 https://www.businesspundit.com/methods-of-time-management-at-work/

ولكن كيف ينطبق هذا على إدارة الوقت؟ يقول "تريسي": "إذا كان لديك قائمة تحتوي على 10 مهام، فإن اثنتين منها لهما قيمة أكبر أو أكثر من بقية المهام الأخرى مجتمعة بمعنى آخر، يجب أن يأتي 80% من إنتاجك من 20% من وقتك، ولا تقلق إذا كانت النسب غير دقيقة، فالفكرة هي أن معظم الأشياء لا تُوزّع بالتساوي، ولكن هذا لا يعني أن تبذل جهداً أقل في العمل، وإنما عليك التركيز على أكثر الأشياء أهمية أي تلك المهام التي تساعدنا على تحقيق أهدافنا.

بعد توضيح مبدأ "باريتو" وكيفية استخدامه لتحسين إدارة وقتك، إليك بعض الخطوات الأساسية للبدء باستخدامه:

1.إعادة التفكير في قوائم المهام: مع وضع هذا المبدأ في الحسبان، قد يكون هذا هو الوقت المناسب لتغيير طريقة إنشاء قوائم المهام؛ إذ عادة ما تتكون هذه القوائم من عناصر بسيطة غير ذات أهمية قصوى، فبدلا من ذلك، يجب أن تعكس قوائم المهام أولوياتك مع الأخذ بالحسبان ما إذا كانت هذه المهام تستحق الجهد المطلوب لتلفيذها . من أجل تحقيق أقصى استفادة من مبدأ "باريتو". والذي سيساعدك على إدارة الوقت بصورة أفضل، فابدأ بتحديد أولويات ما تحتاج إلى القيام به بناء على حجم الجهد المطلوب، وامنح هذه المهام رقماً من 1 إلى 10 بحيث يُمثل الرقم 1 المهمة التي تحتاج إلى أقل قدر من الجهد وضع نسبة تأثير كل مهمة بحيث يكون للرقم 10 أكبر تأثير، وبعد ذلك، فكّر في النتائج الإيجابية المحتملة من القيام بهذه الأشياء. مع هذه النتائج، فإن الخطوة التالية هي إنشاء ترتيب جديد للعناصر في قائمة المهام من خلال تقسيم مقدار الجهد على النتائج المحتملة، مما يمنحك ترتيب الأولوية الذي تحتاجه لإدارة الوقت بفاعلية أكبر وتحقيق النتائج المرجوة، وبناء على ذلك، يتعين عليك إنجاز المهام ذات التأثير الأكبر والتي تطلب جهداً أقل أولًا، وتأجيل أو إلغاء المهام ذات التأثير الأقل والتي تتطلب جهدا أكبر.

2. تقييم المهام والأهداف[1] :هناك طريقة أخرى يمثل في تحديد الـ 20% من مهامك التي ستحقق 80% من النتائج، حيث يمكنك تحقيق ذلك من خلال طرح أسئلة مثل :هل أعد مهامي ووظائفي جميعها عاجلة؟

- ✓ هل أضيع الكثير من الوقت في مهام محدّدة؟
- ✓ هل تساعدني هذه المهمة في تحقيق أهدافي؟
- ✓ هل أنا أكثر شخص مؤهل لإنجاز المهمة؟ أم يجب أن ينجزها شخص آخر؟

بعد تقييم مهامك. يجب تقييم أهدافك والانتباه إلى نسبة الـ 20% من أنشطتك التي ستساعدك على تحقيق هدفك .على سبيل المثال: أنت ضمن نطاق نسبة الـ 620% إذا كنت تقوم بنشاطات من شأنها تحسين حياتك أو تتعلق بالهدف الأكبر، أو إذا كنتَ تفعل الأشياء التي تستمتع بها وتفوض المهام التي لست ماهراً فيها .

3. تحديد الوقت الذي تكون فيه أكثر إنتاجية: هناك فترات زمنية نكون فيها أكثر انتباهاً وتركيزاً وحيوية، حيث ينشط بعض الناس في الصباح الباكر، وينشط آخرون في الليل، فإختر الوقت الذي يناسبك.

4. **التخلص من المشتتات:** نحن محاطون بالمشتتات، سواء كانت هذه المشتتات إشعارات البريد الإلكتروني أم المكالمات الهاتفية، أم الضيوف، أم عمليات البناء التي تجري بالقرب من مكاتبنا، ولسوء الحظ، مهما حاولنا جاهدين لا مفر من المشتتات ولكن يمكننا الحد منها من خلال تطبيق قاعدة 20/20. حيث يُقال إن 80% من المشتتات هي نتيجة 20% من مصادرنا[2].

[1] Tay, Daniel. "10 Popular Time Management Techniques." Boost. September 9, 2014. https://www.brightpod.com/boost/10-popular-time-management-techniques Accessed: January 26, 2022

[2] نفس المرجع، Tay, Daniel. "10 Popular Time Management Techniques

أنشئ جدولًا، وسجل فيه المشتتات المتكررة لمدة أسبوع أو نحو ذلك، ثم حدّد العناصر التي تقاطعك أكثر من غيرها، وإذا كانت رسائل البريد الإلكتروني، والمكالمات الهاتفية، إشعارات وسائل التواصل الاجتماعي، والضيوف غير المدعوين، والضوضاء هي أكثر المشتتات التي تتعرض لها، فيمكنك التخلص منها من خلال إغلاق الإشعارات جميعها، وإغلاق باب مكتبك وارتداء سماعات تحجب الضوضاء، والاستعانة بالتطبيقات إن لم ينجح أي من هذه الإجراءات

5. **تفويض المهام بأجر زهيد:** هناك مهام بسيطة يمكن تفويضها إلى شخص آخر بأجر زهيد، على سبيل المثال: يمكنك توظيف مساعد شخصي لجلب الملابس بعد غسلها، أو إدارة بريدك الإلكتروني، كما يمكنك الاستعانة بمصادر خارجية لتنظيف منزلك ومكتبك. بالتأكيد، قد يكلفك هذا بعض المال، ولكن يمكنك في المقابل استخدام الوقت الذي ستوفره للتركيز على الأمور الأكثر أهمية .

6. **توفير وقت للراحة:** أنت تحتاج إلى الراحة من حين لآخر؛ لذا خذ إجازة من عملك واذهب إلى الشاطئ، أو اقض الوقت مع عائلتك أو شاهد برامجك المُفضّلة، أو اقرأ كتاباً، وافعل أي شيء تستمتع به، وتذكَّر أن قيامك بالأمور التي تستمتع بها هو أحد النشاطات التي تقع ضمن نسبة الـ 20% حسب مبدأ "باريتو"

2.تقنية بومودورو:

تم إنشاء تقنية بومودورو من قبل رجل الأعمال والمؤلف "فرانشيسكو سيريلو"، تستخدم هذه التقنية جهاز توقيت لتقسيم عملك إلى فواصل زمنية. يعرف كل فاصل زمني باسم بومودورو أو حبة طماطم، سمي على اسم المؤقت على شكل طماطم الذي أنشأه سيريلو .

كيف تعمل هذه التقنية[1]:

- ✓ اختر مهمة تحتاج إلى إنجازها .
- ✓ اضبط مؤقت (على سبيل المثال، لمدة 25 دقيقة).
- ✓ ركز على المهمة المطروحة.
- ✓ عندما يرن المؤقت، ضع علامة على قطعة من الورق.
- ✓ أخذ استراحة قصيرة: خذ استراحة لمدة ثلاث إلى خمس دقائق. اذهب في نزهة على الأقدام، وتناول فنجانا من القهوة، وافعل شيئا غير متعلق بالعمل لإعطاء عقلك استراحة.

كرر الخطوات من الثانية إلى الخامسة: بمجرد الانتهاء من هذه العملية أربع مرات، يمكنك البدء في أخذ فترات راحة أطول (20–30 دقيقة).

أنواع الأشخاص الذين سيستفيدون من تقنية بومودورو:

- ✓ المفكرون المبدعون
- ✓ أولئك الذين يشعرون بالإرهاق من العمل / المدرسة

تقنية بومودورو لاتعلم فقط إدارة وقتك. بل تعلمك تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها. ستتمكن من الالتزام بشكل أفضل بجدولك اليومي وجدولك الأسبوعي.

3.مصفوفة إدارة الوقت[2]:

[1] شوقي عبد الله،مرجع سابق، ص 64–65

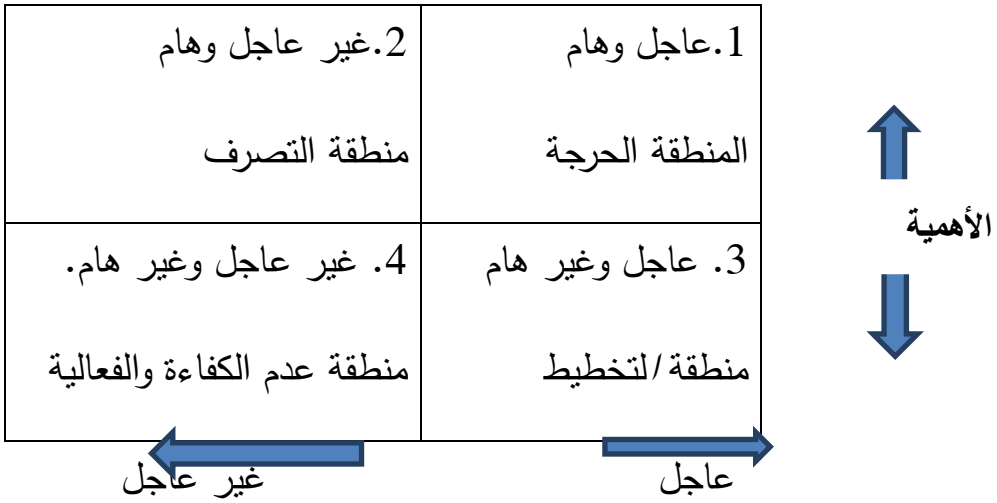
[2] مرجع سبق ذكره ،محمد مدحت ابو النصر،ص104

يمكن النظر الى أي نشاط نقوم به من منظورين هما: أألهمية والعجالة وفي ضو ذل يمكن تصنيف الأنشطة الى أربع أنواع:

1.عاجل وهام 2. غير عاجل وهام

3.عاجل وغير هام 4.غير عاجل وغير هام

شكل (6) يبين مصفوفة ادارة الوقت.



العجالة

المصدر:محمد مدحت ابو النصر،ادارة الوقت، المفهوم والقواعد والمهارات، ط1، 2002، ص104.

وبطريقة أخرى يمكن تحديد الأولويات في موضوع إدارة الوقت كآلتي:

1. مهام يجب القيام بها حالا
2. مهام يجب القيام بها إذا سمح الوقتك
3. مهام قد يكون من المفيد القيام بها

4. مهام لا ينبغي القيام بها[1]

4.طريقة تقسيم الوقت:

يعرف المخترع إيلون ماسك بكونه منتجا. إنه يدير وقته بكفاءة عالية بحيث يمكنه العمل أكثر من 80 ساعة في الأسبوع ولا يزال يخصص وقتا لنفسه. ما هو سره؟ إنه تقسيم الوقت.

كيف تعمل هذه التقنية:من اللحظة التي تستيقظ فيها، قم بتعيين كل كتلة زمنية في يومك إلى مهمة يمكن أن تكون هذه المهام أي شيء من تناول وجبة الإفطار إلى الدراسة للاختبار .

فيما يلي الخطوات التي يستخدمها إيلون ماسك لمنع وقته[2] :

- ✓ قسم قطعة من الورق إلى عمودين. على اليسار، اكتب كل ساعة من اليوم وقم بإنشاء كتل من الوقت مثل أجزاء نصف ساعة أو ساعة .
- ✓ قدر الوقت الذي سيستغرقه إكمال كل مهمة من مهامك ووضعها في كتل الوقت الخاصة بك .
- ✓ أضف أوقات تخزين مؤقت بين كل كتلة زمنية للسماح بإجراء تعديلات خلال اليوم.

أنواع الأشخاص الذين تفيدهم هذه التقنية:

- ✓ الطلاب العاملون أو أولياء الأمور
- ✓ المفكرون التحليليون

[1] محمد مدحت ابو النصر ، ص86

[2] مرجع سابق ذكره، Tay, Daniel. "10 Popular Time Management Techniques

5.طريقة التخطيط السريع(RPM) :[1] "RPM"تعني "طريقة التخطيط السريع أو النتيجة والغرض وخطة العمل الضخمة. تم تطويره من قبل المتحدث التحفيزي "توني روبنز" كوسيلة لتدريب عقلك على التركيز على رؤية لما تريده حتى تتمكن من جعله حقيقيا.

كيف تعمل هذه التقنية:

- ✓ **الالتقاط:** اكتب جميع المهام التي تحتاج إلى إنجازها هذا الأسبوع .
- ✓ **التقطيع:** "قطع" مهامك معا حسب القواسم المشتركة. ما هي العناصر الشخصية؟ ذات الصلة بالمدرسة؟ هل تركز على الحياة المهنية؟
- ✓ **إنشاء كتل RPM الخاصة بك:** في الجزء العلوي من ورقة جديدة ، قم بعمل ثلاثة أعمدة: المهمة ، والنتيجة التي تريدها من إكمال هذه المهمة، والغرض من إكمالها. بعد ذلك، قم بإدراج الإجراءات التي يمكنك اتخاذها للوصول إلى هناك.
- ✓ **قم بإنشاء دور تمكيني لنفسك:** إذا كنت طالبا، فيمكنك تسمية نفسك ب "بطل الدراسة". أي شيء من شأنه أن يجعلك متحمس حول إكمال هدفك.

أنواع الأشخاص الذين سيستفيدون من طريقة التخطيط السريع:(RPM)

- ✓ الطلاب العاملون أو أولياء الأمور
- ✓ الأشخاص الذين لديهم أهداف طويلة الأجل.

[1] مرجع سبق ذكره، Johnson, Eric.

المطلب الثالث: ادارة الوقت في الجزائر

اولا: مشكلات الإدارة الجزائرية ومصادر سوء إدارة الوقت:

هناك صعوبات كبيرة في تحديد مصادر سوء إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية و ذلك للتداخل بينها، إلا أننا سنركز على الأهم منها:

1-المدير نفسه: قد يكون المدير مصدرا لضياع الوقت في الإدارة الجزائرية إذا توفرت مجموعة من العوامل أهمها:

أ - **طبيعة المدير:** فهناك اختلاف كبير بين المدراء وطرق تفكيرهم هذا الاختلاف الكبير ناتج عن مجموعة من العوامل التي نشأت مع كل واحد منهم، والتي لها تأثير كبير على كيفية التعامل مع الوقت في العمل أو في الحياة اليومية، وفي حالات كثيرة المدير هو السبب في سوء إدارة الوقت وضياعه في الادارة الجزائرية،مما ينعكس سلبا على أداء الادارة ككل.

ب- **ضعف مهارات وتجارب المدير:** فإمتلاك المدير لمهارة حسن استغلال الوقت واستثماره وتميزه عن غيره من المدراء تحقق له النجاح والرقي في مجال عمله وكذا في حياته اليومية،والعكس صحيح.

ج - **محاولة الوصول إلى المثالية** : فهناك بعض المدراء في الإدارة الجزائرية الذين يضيعون أغلب أوقاتهم من أجل أن يكونوا أفضل مما هم عليه الآن والأفضل على الإطلاق ، وهو هدف مثالي صعب التحقيق يكلف الكثر من الوقت.

2- الموظفين وباقي الأشخاص الآخرون: يضم هذا المصدر كل الأشخاص الذين يتعامل معهم المدير أثناء أدائه لعمله فهو يتعامل مع الزبائن الموردين والموظفين والإداريين وكل العمال التنفيذيين، بالإضافة لبعض الأصدقاء والأقارب، ففي بعض

الأحيان ضياع الوقت في الإدارة الجزائرية مصدره الموظفين والعمال المنفذين والمتعاملين[1].

3 – **القوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات:** حيث تتميز الإدارة الجزائرية بإغراق الإداريين والعمال وحتى المتعاملين معها في بحر من الإجراءات الروتينية المعقدة للحصول على التوقيعات أو الحصول على التراخيص للإنجاز أو الموافقة على بعض المعاملات، وفي هذه الحالة يبدو الموظف نفسه مضطرا الإتباع هذه الخطوات خشية التعرض للملاحقة القانونية أو هروبه من مخالفة الإطار العام للمنظمة الذي قد يكلفه الفصل ، ما يؤدي إلى هدر في إجراءات روتينية.[2]

ثانيا: الحلول المقترحة لترشيد إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية

تتطلب إدارة الوقت فاعلية التعامل مع مضيعات الوقت بما يمكننا من السيطرة عليها، ولا نقصد بالضرورة السيطرة على مضيعات الوقت وإلغائها وإزالتها بالكلية لأن بعض المضيعات أمر ضروري ولا يستطيع الإنسان تجنبها، وإنما المقصود التحكم فيها والإقتصاد في استخدام الوقت.

ومن المقترحات التي تساعد على التغلب على مشكلات الوقت والوصول إلى إدارة جيدة للوقت في الإدارة الجزائرية نذكر:

1–تنظيم وتسجيل الموقت :من أسباب ضياع الوقت في الإدارة الجزائرية هو سوء التنظيم وعليه يحتاج تنظيم الوقت وتسجيله قيام المدير والموظف في الإدارة الجزائرية بجدولة أعماله ونشاطاته اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية ، وتحديد مواعيد مسبقة لتلك الأعمال والنشاطات، وتدوينها في المفكرة أو السجل المخصص لذلك، لضمان عدم

[1] سمارة نصير ، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر :منشورات المجلس الأعلى للغة العربية،ط2005،1،ص55

[2] نفس المرجع،ص55

نسيان أداء بعض الواجبات الذي يحدث كنتيجة طبيعة لعدم تدوين ما نوى إنجازه . ولنجاح هذه الطريقة في استثمار الوقت يتطلب الأمر من المدير أو الموظف ما يلي :

- ✓ الالتزام بالمواعيد قدر الإمكان، وعدم استغلالها في أغراض أخرى.
- ✓ وضع أهداف شهرية وأسبوعية ويومية واضحة ومحددة ومجدولة حسب الأولية والأهمية.
- ✓ مراجعة النتائج بصفة مستمرة للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.
- ✓ مرونة التسجيل لاستيعاب الأعمال الطارئة و الهامة ذات العلاقة المباشرة بتحقيق الأهداف[1].

2- ترشيد استخدام الهاتف: يعتبر التليفون سلاحا ذا حدين، فبإمكانه أن يوفر الكثير من الوقت وبإمكانه أن يضيع الوقت، ورغم دوره الفعال في العمل الإداري يعتبر أكثر أسباب مضيعات الوقت في الإدارة الجزائرية، هذه ويمكن ترشيد إستخدام الهاتف من قبل المدير أو الموظف على النحو التالي:

- ✓ على المدير أوو الموظف في الادارة الجزائرية أن يجعل الوقت أهم عامل وذلك عندما يفكر ويقرر ما إذا كان قد تكلم أحداً بالهاتف أو وجها لوجه أو كتابة . فلينظر إلى الهاتف كالة لتوصيل الرسائل فقط وليس للتحدث عن أمور أخرى ليس لها علاقة بالعمل.
- ✓ لا يحاول الرد على الهاتف إذا كان مستغرقا في عمل ما إلا إذا كنت متأكداً من أنها مكالمة مهمة تتطلب الرد السريع ولايمكن تأجيلها .
- ✓ تحديد وقته في جدوله اليومي للمكالمات الهاتفية.

[1] كتاب مضيعات الوقت في :الموقع"**http://fr.slideshare.net>pdf_87519754**

- ✓ تتحديد زمن المكالمة قبل أن يبدأ بها،وينجز اتصالاته في وقت واحد.
- ✓ إن كان مشرفا عليه الإعتماد على مدير مكتبه أو سكرتيره في استقبال وتنسيق المكالمات .
- ✓ تحدد الشخص أو الأشخاص الذي ينوي محادثتهم .

3-**تنظيم الزيارات والمقاطعات المفاجئة :** على المدير أو الموظف أن يتخذ موقفا حازما من هذه الزيارات كونها من أكثر مضيعات الوقت في الإدارة الجزائرية ويعمل بكل سبل للحد منها وله في سبيل ذلك الأخذ بالنصائح التالية :

- ✓ العمل على إقناع الآخرين أن تكون الزيارات الشخصية في البيت أو خارج وقت الدوام الرسمي .
- ✓ التخلص من المقاعد الزائدة في المكتب وغلق الباب إن تتطلب الأمر.
- ✓ الطلب من الزوار تحديد موعد مسبق لاحقاً.
- ✓ تحديد وقت للزيارة منذ البداية ، وعدم تجاوزه.

4-عقد الاجتماعات الناجحة:

كثيرا ما تكون الاجتماعات في الإدارة الجزائرية عاملا من عوامل ضياع الوقت، وعلى المدير في الإدارة الجزائرية عقد اجتماعات ناجحة دون إهدار الوقت ولكي تكون بحق اجتماعات منتجة ومثمرة يتطلب الاهتمام بالأمور التالية:

- ✓ تحديد هدف الاجتماع بوضوح ودقة قبل الدعوة للاجتماع.
- ✓ إعداد جدول أعمال الاجتماع وإرساله للمشاركين قبل الاجتماع.
- ✓ تنظيم وترتيب قاعة الاجتماع وتجهيزها بالوسائل اللازمة لنجاح الاجتماع.

- ✓ على كل مشارك أن يعد نفسه جيداً للاجتماع.
- ✓ متابعة ما تم إتخاذ من قرارات خلال الاجتماع.[1]
- ✓ وهناك خمس خطوات نقترح العمل بها للسيطرة على مضيعات الوقت ومن ترشيد إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية :

أ- جمع البيانات :

إن فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة فليس كافيا الإعتراف بأن الزائرين مثلا يمثلون مشكلة، بل لابد من التعرف على عددهم وكذلك التعرف على أسباب الزيارة وظروفها .

ب-التعرف على الأسباب المحتملة لضياع الوقت :

بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت، لابد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيع الوقت من هذه المضيعات، فهل المدير نفسه أم الآخرين وإذا ما كان المدير مسؤولا عن ضياع وقته ووقت المرؤوسين .

ج -وضع الحلول الممكنة:

وهذا يتطلب مناقشة كل مضيعات الوقت على حدة، و يمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل لإبتكار بعض الحلول[2] .

هـ-إختيار أكثر الحلول جدوى:

---

[1] كتاب مضيعات الوقت في الموقع: makktaba تم الاطلاع :2023/04/22

[2] جياد أعتمانة ، الإصالحات الإدارية و التعددية السياسية في الجزائر 1991- 1992 ، أطروحة لنيل شهادة الماجيستر في التنظيم السياسي و الإداري من معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية) جامعة الجزائر،1995،ص85

ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت لإختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فعالية

و- تنفيذ الحل المختار:

عند إختيار الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تقييم هذا الحل بهدف.التعرف على مدى مناسبة ومدى فعاليته في حل المشكلة.[1]

ولمعالجة مشكلة ضياع الوقت في الإدارة الجزائرية، ومن ترشيد إستعماله نقترح كذلك الحلول التالية:

1 -إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة:

يمكننا القول أن الهياكل والإجراءات التنظيمية السائدة في الجزائر هي ضرورة أملتها ظروف المراحل السابقة التي عاشتها الجزائر من سنة 1962 إلى اليوم، وفي ضوء واقع الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة الجزائرية، تكون الحاجة إلى ضرورة إعادة النظر في هذه الإجراءات الإدارية والهياكل التنظيمية أمرا ملحا للغاية لعلاج ضياع الوقت وتحقيق رشاده إدارته.

* لذا نقترح بعض الإقتراحات العامة:

الإقتراح الأول: هو ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة على نحو يجعله متفقا مع التنظيم الذي يقتضيه التغيير الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع ولابد للإصلاح أن يشمل الجهاز الاداري بداء من المستويات العليا،حتى يمكن الربط بين وحداته المختلفة وتحديد اختصاص كل إدارة و كل وزارة بشكل علمي دقيق، مع ضرورة توزيع و تحديد اختصاصات الموظف بشكل دقيق وواضح والتزامه على أداء

[1] نفس المرجع،ص86.

عمله بدقة متناهية، لأن عدم وضوح المهام وتدخل الاختصاصات يخلق فوضى تتسبب في تضييع وقت الموظف العام بينما في حال ما إذا كانت المهام والصلاحيات واضحة ومحددة بدقة حيث يمارس الموظف مهامه مباشرة ويركز فيها دون تضييع الوقت.[1]

الإقتراح الثاني: ينبغي منذ اللحظة الأولى دراسة ما إذا كانت الأجهزة الإدارية تعمل ضمن هيكل تنظيمي واضح، فبوجود الهيكل يمكن تجاوز الكثير من المعضلات. أما إذا كان الهيكل غير موجود أو غير واضح، فان العلاقات بين الوظائف ستظهر متداخلة ومن شأن هذا التدخل أن يفرز الكثير من الغموض والفوضى وقد يولد صرعا ومواجهة بين عدد غير قليل من الموظفين، بمعنى تضييع وقت الموظفين في الصراعات والمواجهات على حساب العمل الجاد.

الإقتراح الثالث: الذي يمكن تقديمه إلى القيادات الإدارية الجزائرية للتعجيل بالاهتمام بطرائق العمل وأساليبه، حيث أن إنجاز الأعمال يتم بكثير من الإسراف في الجهد، والتبذير في الوقت، وعلى مستوى منخفض من الكفاءة، فلا تزال الأعمال الإدارية مقيدة بكثير من الإجراءات والأعمال غير الجوهرية المضيعة للوقت، وتتطلب كثيرا من الأوراق المكتوبة التي تستدعي استخدام عدد أكبر من الموظفين، وضياع الوقت على حساب المردودية.

الإقتراح الرابع: يتمل في ضرورة تطوير أنظمة الثقافة على نحو يجعل هدفها الأساسي هو تحقيق كفاءة وفاعلية المؤسسات والإدارات العمومية من خلال إنجاز الأعمال الإدارية المختلفة وتمكينها من تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها بأقل جهد وأقل وقت ممكنين وبأقل التكاليف، كما يسعى إلى تحقيق المسؤولية الإدارية، ويتم من خلال مساءلة الموظفين عن الأخطاء والانحرافات المسجلة،بعد كشفها وتحديد أسباب حدوثها ومساءلتهم عن الوقت

[1] نصيرة سمارة،ظاهرة التسيب الاداري في الجزائر في الجزائر (الجزائر :منشورات المجلس الاعلى للغة العربية،ط1،2005،ص176.

المستهلك لأداء الوظيفة وإذا ما تم أداء المهام في الوقت المحدد ومعاقبة المخالفين ومكافأة الملتزمين ، وإقتراح الحلول والعلاج الملائم لها[1].

2-توجيه العناية لعنصر الموظفين الحكوميين:

إن السياسة التي تستهدف في مكافحة ضياع الوقت في جميع أشكاله ومظاهره يجب أن توجه عنايتها إلى عنصر الموظفين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية إنجاز الأعباء الإدارية المختلفة في الوقت المحدد، وهذا يتطلب أفرادا على درجة عالية من المهارة و الكفاءة والأمانة، وهم مقتنعون بأن المصالح التي كلفوا بها هي فوق كل مصلحة أخرى، ومؤمنون بمسؤولياتهم حيال الأمة، وفخورون بالإنتماء إلى إن تحسين دوافع العمل يتم عن طريق ضرورة توجيه العناية الفائقة إلى إشباع الرغبات والحاجات المختلفة للموظفين عن طريق زيادة أجورهم بشكل دائم وعلى نحو يتناسب وتكاليف المعيشة الوظيفة العامة وواعون بأهمية الوقت في إنجاز المهام .

3-تحسين دوافع العمل لدى الموظفين الحكوميين:

إن تحسين دوافع العمل يتم عن طريق ضرورة توجيه العناية الفائقة إلى إشباع الرغبات والحاجات المختلفة للموظفين عن طريق زيادة أجورهم بشكل دائم وعلى نحو يتناسب وتكاليف المعيشة المرتفعة جدا، وتخفيض نسب الضرائب المتحققة على أجورهم ما يحفزهم على مضاعفة جهودهم وأداء مهامهم في الوقت المحدد إن القضاء على ظاهرة ضياع الوقت يبدو مستحيلا إذا كانت الأجور زهيدة وغير كافية لمتطلبات الحياة الكريمة، كما أنه لابد من بذل جهود تربوية تشمل الموظفين أنفسهم وجميع أفراد الشعب لجعلهم يدركون مفهوم الصالح العام وأهمية الوقت. لذلك ضرورة إشباع ضرورة الحاجات المعنوية

[1] نفس المرجع،ص178.

للموظف والتي نعني بها هنا حاجات التقدير الشخصي العالي والتي قد تساهم في التخفيف من الجوانب السلبية لظاهرة ضياع الوقت في الإدارات الجزائرية[1].

وقد تطرقنا في هذا المبحث إلى تبيان عوامل ومصادر سوء إدارة الوقت في الادارة الجزائرية حيث قمنا بتوضيح بعض هذه العوامل والمصادر،كما إقترحنا أيضا بعض الحلول من سوء إدارة الوقت في الادارة الجزئرية

[1] المرجع نفسه،ص180.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن إدارة الوقت تعد من المواضيع المهمة التي شغلت اهتمام الكثير من رواد الإدارة الحديثة، وذلك نظرا لارتباطها بمختلف العمليات الإدارية الأخرى كبعد من أبعادها الرئيسية والذي لايمكن إغفاله بأي شكل من الأشكال، خصوصا وان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرهون بإدارتها الرشيدة للوقت، فتعتبر إدارة الوقت إحدى المرتكزات الأساسية التي يتوقف عليها مصير أي منظمة لها دور كبير في تحسين الأداء حيث تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعاليتها.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

تكملة لما تطرقنا له في جزئنا النظري، سنحاول تسليط الضوء على البعد الثقافي للإدارات التي أجرينا فيها الجانب الميداني، وأثر ذلك على إدارة الوقت بالنسبة للمديرين والموظفين داخل التنظيم، ولأننا نسعى إلى التحقق من الفرضيت وترجمة المعلومات النظرية على أرض الواقع، والتعبير عنها بطريقة إحصائية، ارتأينا الاعتماد على المنهج الكمي من خلال الاستمارة والمنهج الكيفي من خلال spss للوصول عن طريق التحليل الرقمي والكيفي إلى نتائج ملموسة. وهذا ما سنحاول الوصول إليه في هذا الفصل.

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل دراسة الحالة

المطلب الاول :تعريف بمؤسسة مديرية الثقافة بالمدية

إن مديرية الثقافة لولاية المدية مؤسسة تحتوي على أربع مصالح ويمكن أن تظم كل مصلحة منها ثلاث مكاتب على الأكثر نظرا للمهام التي تكلف بما طبقا للمادة 05 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 14 صفر 1415 الموافق ل 23 يوليو 1994 وطبقا لهذا فإن هذه المؤسسة تحتوي على خمسة مصالح هي:

* **مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين** : تعمل على سيادة التنسيق وتوفير كل الوسائل والإمكانيات التي تحتاج اليها المديرية .

* **مصلحة النشاطات الثقافية:** لها مهمة ترقية الإنتاج السمعي البصري والمساهمة في النشاطات والتظاهرات المدورة وتكوين الجمعيات وتعمل على وضع البرامج الموسمية والمناسباتية ومتابعة العمل الجهوي من خلال النشاط في الميدال دراسة التقارير والملفات من حيث الوثائق والإعداد للبرامج السنوية من خلال العطية كل تناميات نشاط الجمعيات أو نشاط المديرية.

***مصلحة الاثار والتراث .**

***مصلحة الفنون والاداب.**

***مصلحة التراث الثقافي.**

المطلب الثاني: مديرية التشغيل بالمدية .

إن مديرية التشغيل لولاية المدية مؤسسة تحتوي على أربع مصالح ويمكن أن تظم كل مصلحة منها ثلاث مكاتب على الأكثر نظرا للمهام التي تكلف بما طبقا للمادة 02 بمقتضى القرار الوزاري مشترك المؤرخ في 20 صفر 1425 الموافق ل 10افريل 2004 وطبقا لهذا فإن هذه المؤسسة تحتوي على أربع مصالح هي:

*مصلحة الادارة العامة والميزانية المحددة

*مصلحة ترقية التشغيل والادماج المهني وتتكفل بما يلي:

*مصلحة تنظيم سوق العمل وتسييره .

* مصلحة المحافظة على التشغيل وحركة اليد العاملة.

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

الحدود البشرية: موظفين

عينة الدراسة: تتكون من 30 عامل

أدوات الدراسة: تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss قد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ✓ عرض الاستبانة على الاساتذة المحكمين
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

الجزء الأول:

يتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة:

الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة.

الجزء الثاني: قسم على محورين:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية.

المحور الثاني: إدارة الوقت.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس للدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(1.3) : درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولتحديد الحدود الاتجاهات لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى (4=1-5)، ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (0=4/5،8)، بعد ذلك إضافة العدد 0،8 إلى كل فئة تدريجيا ابتداءا من الفئة الأولى والنتائج كالآتي:

تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (2.3): تقدير الاتجاهات

المتوسط	الاتجاه العام
[1.00 – 1.79]	غير موافق بشدة
[1.80 – 2.59]	غير موافق
[2.60 – 3.39]	موافق بدرجة متوسطة
[3.40 – 4.19]	موافق
[4.20 – 5.00]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.
- ✓ الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

لاختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدا فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ لتحقق من ذلك.

وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (3.3) : نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	الثقافة التنظيمية	25	0.913
2	إدارة الوقت	28	0.912
جميع محاور الاستبيان		53	0.936

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول: الثقافة التنظيمية والثاني: إدارة الوقت كانت قيمته أكبر من 60،0%، فيما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي 89،0 وهي قيمة تفوق 60،0%، وهذا يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بالثبات وصادق لما وضعت لأجله.

أولا: الاتساق الداخلي للمحاور

وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان spearman لقياس مدى توافق واتساق كل محور مع العبارات التي يتضمنها.

الاتساق الداخلي للمحور الأول: الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (3.4) : الاتساق الداخلي لعبارات محور الثقافة التنظيمية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تحرص الإدارة العليا على تفويض السلطات لمرؤوسيهم	0.644**	0.000
2	تشجع الإدارة العليا الموظفين الإداريين والفنيين على الابتكار	0.499**	0.005
3	تضع الإدارة العليا أهداف واضحة أمام الموظفين الإداريين والفنيين لتسهيل عملية انجازها	0.799**	0.000
4	تؤكد الإدارة العليا على العمل بكفاءة وانجاز المهام بفاعلية	0.750**	0.000
5	تمتلك الإدارة العليا رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للمنظمة	0.629**	0.000
6	تمتلك الإدارة العليا أنظمة رسمية ودقيقة معلنة للموظفين الإداريين والفنيين	0.750**	0.000

7	تهتم الإدارة العليا بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف	0.508**	0.004
8	يتعامل الموظفين الإداريين والفنيين كعائلة واحدة	0.799**	0.000
9	التحديات التي تواجهها الموظفين الإداريين والفنيين تسمح لهم بالتعلم والنمو	0.646**	0.000
10	تؤكد الإدارة العليا على الاستقرار الوظيفي	0.353	0.056
11	العامل الحاسم لنجاح المؤسسة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء	0.587**	0.001
12	تحرص الإدارة العليا على زيادة الثقة بين الموظفين الإداريين والفنيين	0.538**	0.002
13	تولي الإدارة العليا اهتماما منقطع النظير للموظفين الإداريين والفنيين وتشجع المبتكرين منهم	0.773**	0.000
14	تولي الإدارة العليا اهتماما لإنجاز الأهداف بكفاءة	0.708**	0.000
15	يتنافس الموظفين الإداريين والفنيين في الأقسام لتحقيق كفاءة أفضل	0.492**	0.006
16	تشجع الإدارة العليا الموظفين الإداريين والفنيين على مشاركة في جميع أنشطة المؤسسة	0.335	0.071
17	توفر الإدارة العليا للموظفين الإداريين والفنيين الأمن الوظيفي	0.693**	0.000
18	تسعى الإدارة العليا للمحافظة على ميزتها التنافسية	0.501**	0.005
19	تتعاون الموظفين الإداريين والفنيين في حماية المؤسسة وممتلكاتها	0.579**	0.001
20	هناك رغبة لدى الإدارة العليا لتحمل المخاطر، وهذا ما يزيد من طاقتها وطموحها	0.549**	0.002
21	تحدد الإدارة العليا المسؤوليات والسلطات والعلاقات	0.480**	0.007

	التنظيمية بين العاملين فيها		
22	تعطي الإدارة العليا اهتمام الموظفين الإداريين والفنيين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة انجازاتهم	0.600**	0.000
23	تهتم الإدارة بتطوير وسائل الإتصال بين مواردها البشرية	0.489**	0.006
24	يسمح معالجة الصراع التنظيمي بزيادة حالات الإبداع والابتكار	0.570**	0.001
25	تشجع الإدارة العليا الموظفين الإداريين والفنيين على العمل الجماعي	0.466**	0.009

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الأول: الثقافة التنظيمية كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 05،0 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

الاتساق الداخلي للمحور الثاني: إدارة الوقت:

الجدول رقم (3.5) : الاتساق الداخلي لعبارات إدارة الوقت.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أقوم بتخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها	0.368*	0.045
2	أحدد جدول زمني لتوزيع الوقت حسب المهام الموكلة إلي	*0.365	0.047
3	أحدد أولويات مهام وظيفتي وأرتبها بحسب أهميتها لتحقيق الأهداف المسطرة	0.412*	0.024
4	أصوغ أهداف للقيام بوظيفتي بما يتناسب والوقت المتاح لي	0.348	0.060

	تحقيقها		
5	ألتزم بمواعيد محددة لإنهاء عملي	** 0.466	0.009
6	يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة لقدرات الموظف الإداري على إنجاز الخطة الموضوعة	** 0.663	0.000
7	يساعد التخطيط اليومي للوقت على إنجاز الخطط المجدولة زمنيا في مواعيدها المحددة	*0.417	0.022
8	أقسم مهامي الوظيفية بشكل دقيق لأدائها في الوقت المحدد	** 0.537	0.002
9	أنظم وقتي بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي	*0.429	0.018
10	أعمل عل تقليل الوقت المخصص لما هو عاجل لإتاحة مزيد من الوقت للتعامل مع الأهم	*0.455	0.011
11	أضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جداول الأعمال	*0.442	0.014
12	أرتب مكان العمل يوميا قبل الشروع في أداء مهامي الوظيفية	** 0.663	0.000
13	أؤجل الأعمال الروتينية إلى وقت أكون فيه أقل نشاطا	*0.409	0.025
14	يساهم تنظيم الوقت بين متطلبات السيطرة على الوقت ومراعاة الجانب الإنساني	** 0.533	0.002
15	أتعاون مع زملائي لإنجاز المهام في الوقت المحدد لها	** 0.490	0.006
16	أستطيع التمييز بين المهام والأنشطة القابلة للتأجيل وتلك غير القابلة للتأجيل	** 0.517	0.003
17	أحاول التعرف على الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة لأدائها في أقصر وقت ممكن	** 0.663	0.000
18	أقوم بجمع الأعمال والأنشطة المتشابهة لأدائها معا في وقت	**	0.006

	قصير	0.490	
19	أعتمد على الأدوات التكنولوجية والتقنية الحديثة للحصول على المعلومة في أقصر وقت	** 0.663	0.000
20	أحاول الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لأدائها	** 0.509	0.004
21	يؤدي التوجيه الذاتي للموظف الإداري إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل الجامعة	*0.410	0.024
22	أحتفظ بمذكرة يومية للمتابعة الزمنية للمهام المطلوب إنجازها	*0.399	0.029
23	أقارن بين الأداء المخطط له سابقا من حيث الوقت	*0.380	0.038
24	أحلل الوقت الذي استغرقته في العمل لتصحيح العادات غير الصحيحة	*0.455	0.011
25	أحدد أسباب ضياع الوقت في حالة عدم تحقيق الأهداف في آجالها المحددة	** 0.614	0.000
26	أقوم بمراقبة ذاتية يومية عن كيفية قضاء الوقت في عملي	** 0.774	0.000
27	يزيد وجود نظام حوافز في الثقافة الذاتية من فاعلية الموظف الإداري على تطبيق مراحل إدارة الوقت بشكل أفضل	** 0.618	0.000
28	تؤدي الثقافة الذاتية على الوقت إلى تحسين مستوى أداء الموظفين الإداريين داخل الجامعة	** 0.610	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الثاني: إدارة الوقت كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0.05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات

أولا: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

1. الجنس:

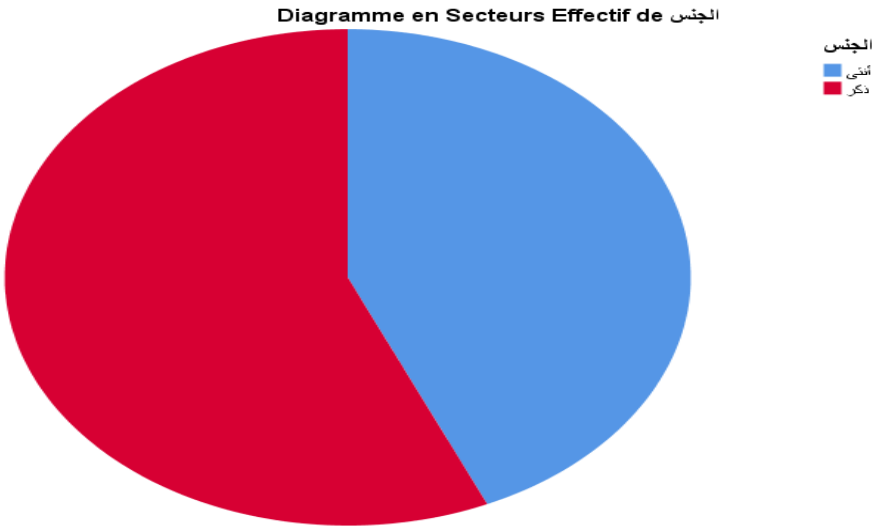
الجدول رقم (6.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكر	17	56.7 %
أنثى	13	43.3 %
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور، حيث كانت نسبة الذكور 56.7% والإناث 43.3%، وهذا راجع إلى طبيعة عمل والتي تتطلب زيادة في التركيز المبذول من طرف العاملين وهذا مايتوفر لدى الذكور مقارنة بالإناث.

الشكل رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

2. الفئة العمرية:

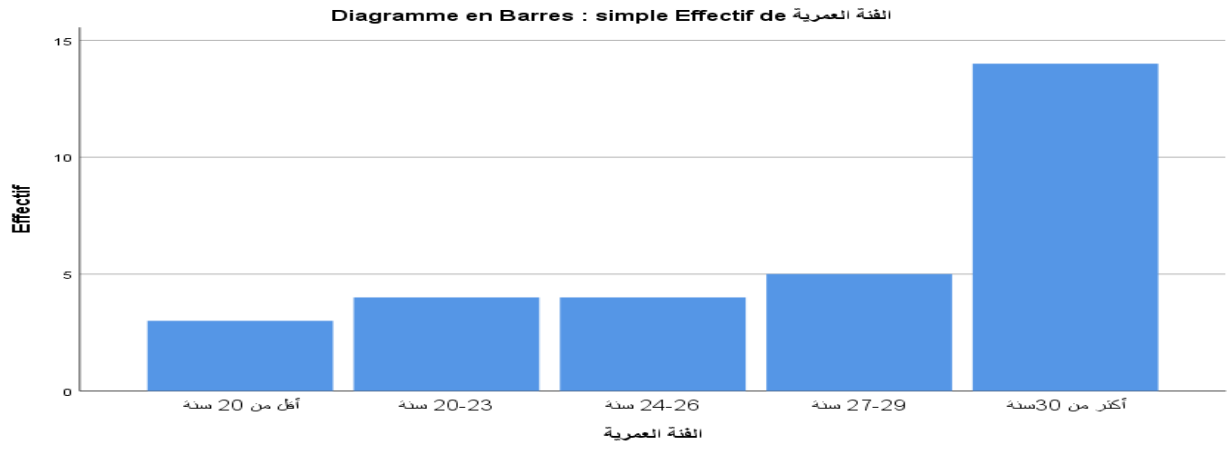
الجدول رقم (7.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	3	% 10
20-23 سنة	4	% 13.3
24-26 سنة	4	% 13.3
27-29 سنة	5	% 16.7
أكثر من 30 سنة	14	% 46.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

تضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة أكثر من 30 سنة وكانت نسبتهم ب 46.7%، ثم تليها فئة من 27-29 سنة بنسبة 16.7 %، بينما بلغت نسبة 13.3 % بالنسبة للفئتين 20-23 و 24-26 سنة على التوالي، لتليها فئة أقل من 20 سنة بنسبة 10%، يعود ذلك إلى حيز توزيع استمارات الاستبيان حيث خصص أغلباها لطبقة الموظفين بموديرية الثقافة ومدرية التشغيل

الشكل رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

3. المؤهل العلمي:

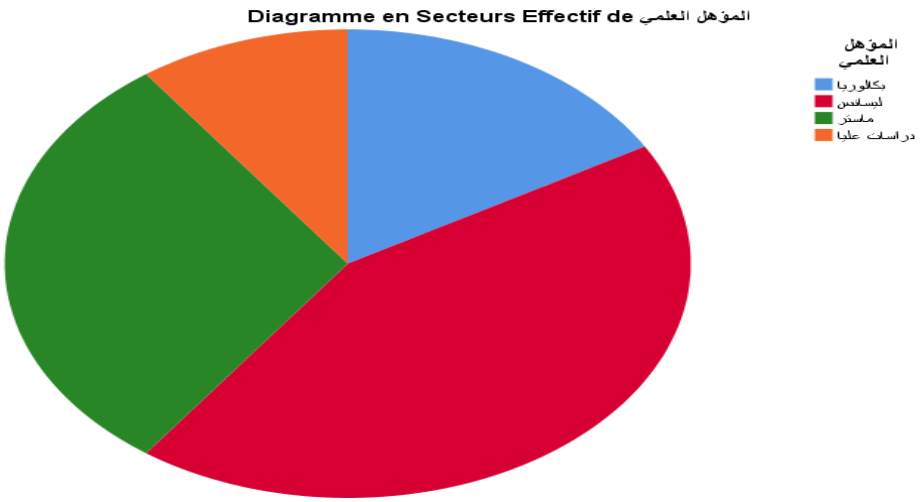
الجدول رقم (8.3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا	5	% 16.7
ليسانس	13	% 43.3
ماستر	9	% 30
دراسات عليا	3	% 10
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 43.3% هم أصحاب شهادة ليسانس، وهذا يدل على المؤسسة تعتمد على الكفاءة في المؤهل العلمي، بينما كانت نسبة الأفراد الذين لديهم شهادة ماستر بنسبة 30% والذين يمثلون فئة المشرفين، لتليها أفراد العينة الذين يمتلكون دراسات عليا بنسبة 10%، و16.7% خاصة بشهادة بكالوريا.

الشكل رقم (3.3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

4. الوظيفة الشاغرة

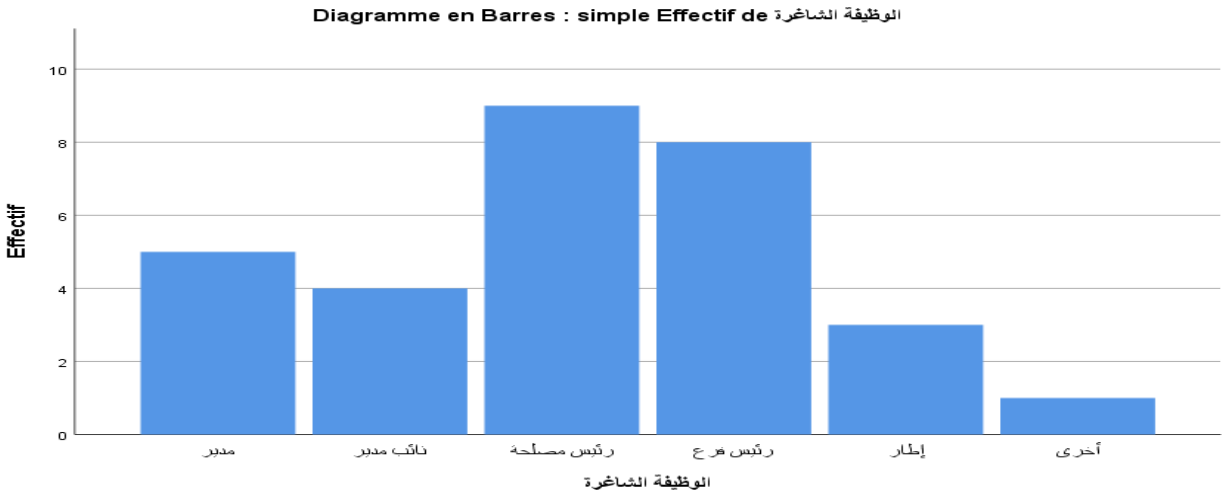
الجدول رقم (9.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الشاغرة.

الوظيفة الشاغرة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	5	%16
نائب مدير	4	%13.3
رئيس مصلحة	9	%30
رئيس فرع	8	%26.7
إطار	3	%10
أخرى	1	%3.3
مجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 30% من العاملين يملكون منصب رئيس مصلحة، ونسبة 26%،7 لأصحاب منصب رئيس فرع، كما أن نسبة 16% من لديهم منصب مدير، لتليها نسبة 13.3% خاصة بمنصب نائب مدير، ومنصب إطار بنسبة 10%، ليليها مناصب أخرى بنسبة 3.3%.

الشكل رقم 3.3): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الشاغرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

ثانيا: تحليل نتائج إجابات الأفراد المستجوبين حول محاور الاستبيان:

لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان.

النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (10.3): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	تحرص الإدارة العليا على تفويض السلطات لمرؤوسيهم	0	0	2	15	13	4.37	0.615	12	موافق بشدة
		% 0	% 0	% 6.7	% 50	% 43.3				
02	تشجع الإدارة العليا الموظفين	0	1	3	19	7	4.07	0.691	24	موافق
		% 0	% 3.3	% 10	% 63.3	% 23.3				

	الإداريين والفنيين على الابتكار									
03	تضع الإدارة العليا أهداف واضحة أمام الموظفين الإداريين والفنيين لتسهيل عملية انجازها	0 0 %	0 0 %	4 %13.3	11 % 36.7	15 % 50	4.37	0.718	13	موافق بشدة
04	تؤكد الإدارة العليا على العمل بكفاءة وانجاز المهام بفاعلية	0 0 %	0 0 %	3 % 10	9 % 30	18 % 60	4.50	0.682	3	موافق بشدة
05	تمتلك الإدارة العليا رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للمنظمة	0 0 %	1 % 3.3	2 % 6.7	15 % 50	12 % 40	4.27	0.740	18	موافق بشدة
06	تمتلك الإدارة العليا أنظمة رسمية ودقيقة معلنة للموظفين الإداريين والفنيين	0 0 %	0 0 %	3 % " 10	9 30 %	18 60 %	4.50	0.682	4	موافق بشدة
07	تهتم الإدارة العليا بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف	0 0 %	0 0 %	1 3.3 %	13 43.3 %	16 53.3 %	4.50	0.572	5	موافق بشدة
08	يتعامل الموظفين الإداريين والفنيين كعائلة واحدة	0 0 %	0 0 %	4 13.3 %	11 36.7 %	15 50 %	4.37	0.718	14	موافق بشدة
09	التحديات التي	0	0	2	14	14	4.40	0.62	10	موافق

	تواجهها الموظفين الإداريين والفنيين تسمح لهم بالتعلم والنمو	0 %	0 %	6.7 %	46.7 %	46.7 %		1	
10	تؤكد الإدارة العليا على الاستقرار الوظيفي	0 0 %	4 13.3 %	4 13.3 %	12 40 %	10 33.3 %	4.93	1.015	6
11	العامل الحاسم لنجاح المؤسسة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء	0 0 %	0 0 %	4 13.3 %	11 36.7 %	15 50 %	4.37	0.718	15
12	تحرص الإدارة العليا على زيادة الثقة بين الموظفين الإداريين والفنيين	1 3.3 %	3 10 %	3 10 %	7 23.3 %	16 53.3 %	4.13	1.167	23
13	تولي الإدارة العليا اهتماما منقطع النظير للموظفين الإداريين والفنيين وتشجع المبتكرين منهم	0 0 %	0 0 %	1 3.3 %	12 40 %	17 56.7 %	4.53	0.571	2
14	تولي الإدارة العليا اهتماما لإنجاز الأهداف بكفاءة	0 0" %	0 0 %	1 3.3 %	14 46.7 %	15 50 %	4.47	0.571	7
15	يتنافس الموظفين الإداريين والفنيين في الأقسام لتحقيق	0 0 %	0 0 %	4 13.3 %	10 33.3 %	16 53.3 %	4.40	0.724	11

	كفاءة أفضل									
16	تشجع الإدارة العليا الموظفين الإداريين والفنيين على مشاركة في جميع أنشطة المؤسسة	0 0 %	0 % 0	0 0 %	13 43.3 %	17 56.7 %	4.57	0.504	1	موافق بشدة
17	توفر الإدارة العليا للموظفين الإداريين والفنيين الأمن الوظيفي	0 0 %	2 6.7 %	3 10 %	10 33.3 %	15 50 %	4.27	0.907	19	موافق بشدة
18	تسعى الإدارة العليا للمحافظة على ميزتها التنافسية	0 0 %	1 3.3 %	3 10 %	15 50 %	11 36.7 %	4.20	0.761	21	موافق بشدة
19	تتعاون الموظفين الإداريين والفنيين في حماية المؤسسة وممتلكاتها	0 0 %	1 3.3 %	5 16.7 %	11 36.7 %	13 43.3 %	4.20	0.847	22	موافق بشدة
20	هناك رغبة لدى الإدارة العليا لتحمل المخاطر، وهذا ما يزيد من طاقتها وطموحها	0 0 %	1 3.3 %	2 6.7 %	13 43.3 %	14 46.7 %	4.33	0.758	16	موافق بشدة
21	تحدد الإدارة العليا المسؤوليات والسلطات والعلاقات التنظيمية بين العاملين فيها	0 0 %	1 3.3 %	2 6.7 %	15 50 %	12 40 %	4.27	0.740	20	موافق بشدة

22	تعطي الإدارة العليا اهتمام الموظفين الإداريين والفنيين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة انجازاتهم	0 0 %	0 0 %	2 6.7 %	12 40 %	16 53.3 %	4.47	0.629	8	موافق بشدة
23	تهتم الإدارة بتطوير وسائل الإتصال بين مواردها البشرية	0 0 %	0 0 %	2 6.7 %	12 40 %	16 53.3 %	4.47	0.629	9	موافق بشدة
24	يسمح معالجة الصراع التنظيمي بزيادة حالات الإبداع والابتكار	0 0 %	0 0 %	4 13.3 %	13 43.3 %	13 43.3 %	4.30	0.702	17	موافق بشدة
25	تشجع الإدارة العليا الموظفين الإداريين والفنيين على العمل الجماعي	0 0 %	2 6.7 %	5 16.7 %	12 40 %	11 36.7 %	4.07	0.907	25	موافق
مجموع المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمحور الأول الرضا الوظيفي							4.30	0.413	موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الأول: الثقافة التنظيمية محصورة بين (4.07-4.57) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1.167-0.504)، كما أن العبارة 16 والمتمثلة في [تشجع الإدارة العليا الموظفين الإداريين والفنيين على مشاركة في جميع أنشطة المؤسسة] جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام للمحور بمتوسط حسابي قدره 4.57 وانحراف معياري 0.504 وباتجاه الموافقة بشدة من طرف أفراد

العينة، لتأتي العبارة 13 والمتمثلة في: [تولي الإدارة العليا اهتماما منقطع النظير للموظفين الإداريين والفنيين وتشجع المبتكرين منهم] في المرتبة الثانية وباتجاه موافق بشدة عند متوسط حسابي 53،4 وانحراف معياري 0.571، ثم جاءت بعدها العبارتين 02، 12، 25على التوالي باتجاه موافق ، ثم العبارات 01، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 11، 14، 15، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24 على الترتيب باتجاه موافق بشدة من طرف أفراد العينة، لتأتي العبارة 25 والمتمثلة في: [تشجع الإدارة العليا الموظفين الإداريين والفنيين على العمل الجماعي] في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري 0.907 وباتجاه موافق من قبل الأفراد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور أخلاقيات العمل 4.30 وباتجاه الموافقة بشدة من قبل أفراد العينة، مما يدل أن العاملين يرون بأن المؤسسة تتوفر على نظام جيد للثقافة التنظيمية، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.413 وهي قيمة قريبة من الصفر وهذا يفسر وجود تقارب كبير في الإجابات حول هذا المحور.

النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني: إدارة الوقت

الجدول رقم (11.3): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	أقوم بتخطيط للأعمال المطلوب	0	0	3	15	12	4.30	8	0.651	موافق بشدة
		% 0	% 0	% 10	% 50	% 40				

	تنفيذها قبل البدء فيها									
02	أحدد جدول زمني لتوزيع الوقت حسب المهام الموكلة إلي	0	0	2	16	12	4.33	7	0.606	موافق بشدة
		0 %	0 %	% 6.7	% 53.3	% 40				
03	أحدد أولويات مهام وظيفتي وأرتبها بحسب أهميتها لتحقيق الأهداف المسطرة	0	0	2	11	17	4.50	1	0.630	موافق بشدة
		0 %	0 %	% 6.7	% 36.7	% 56.7				
04	أصوغ أهداف للقيام بوظيفتي بما يتناسب والوقت المتاح لي تحقيقها	0	0	3	13	14	4.37	6	0.669	موافق بشدة
		0 %	0 %	% 10	%43.3	% 46.7				
05	ألتزم بمواعيد محددة لإنهاء عملي	0	1	2	15	12	4.27	11	0.740	موافق بشدة
		0 %	% 3.3	% 6.7	% 50	% 40				
06	يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة لقدرات الموظف الإداري على إنجاز الخطة الموضوعة	0	0	4	10	16	4.40	2	0.724	موافق بشدة
		0 %	0 %	% 13.3	% 33.3	% 53.3				
07	يساعد التخطيط اليومي للوقت على إنجاز الخطط المجدولة زمنيا في مواعيدها	0	0	3	15	12	4.30	9	0.651	موافق بشدة
		0 %	0 %	% 10	% 50	% 40				

	المحددة								
08	أقسم مهامي الوظيفية بشكل دقيق لأدائها في الوقت المحدد	0 0 %	0 0 %	6 20 %	12 40 %	12 40 %	4.20	12	0.761	موافق بشدة
09	أنظم وقتي بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي	0 0 %	0 0 %	4 13.3 %	13 43.3 %	13 43.3 %	4.30	10	0.702	موافق بشدة
10	أعمل عل تقليل الوقت المخصص لما هو عاجل لإتاحة مزيد من الوقت للتعامل مع الأهم	2 6.7 %	1 3.3 %	3 10 %	22 73.3 %	2 6.7 %	3.70	17	0.915	موافق
11	أضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جداول الأعمال	3 10 %	5 16.7 %	4 13.3 %	15 50 %	3 10 %	3.33	23	1.184	موافق
12	أرتب مكان العمل يوميا قبل الشروع في أداء مهامي الوظيفية	0 0 %	0 0 %	4 13.3 %	10 33.3 %	16 53.3 %	4.40	3	0.724	موافق بشدة
13	أؤجل الأعمال الروتينية إلى وقت أكون فيه أقل نشاطا	1 3.3%	2 6.7 %	10 33.3 %	13 43.3 %	4 13.3 %	3.57	22	0.935	موافق
14	يساهم تنظيم الوقت بين	11 36.7	8 26.7%	3 10 %	8 26.7%	0 0 %	2.27	28	1.230	غير موافق

	متطلبات السيطرة على الوقت ومراعاة الجانب الإنساني	%								
15	أتعاون مع زملائي لإنجاز المهام في الوقت المحدد لها	1	0	0	20	9	4.20	13	0.761	موافق بشدة
		3.3 %	0 %	0 %	66.7 %	30 %				
16	أستطيع التمييز بين المهام والأنشطة القابلة للتأجيل وتلك غير القابلة للتأجيل	8	11	2	8	1	2.43	27	1.251	غير موافق
		26.7 %	36.7 %	6.7 %	26.7 %	3.3 %				
17	أ حاول التعرف على الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة لأدائها في أقصر وقت ممكن	0	0	4	10	16	4.40	4	0.724	موافق بشدة
		0 %	0 %	13.3 %	33.3 %	53.3 %				
18	أ قوم بجمع الأعمال والأنشطة المتشابهة لأدائها معا في وقت قصير	1	0	0	20	9	4.20	14	0.761	موافق بشدة
		3.3 %	0 %	0 %	66.7 %	30 %				
19	أعتمد على الأدوات التكنولوجية والتقنية الحديثة للحصول	0	0	4	10	16	4.40	5	0.724	موافق بشدة
		0 %	0 %	13.3 %	33.3 %	53.3 %				

	على المعلومة في أقصر وقت									
20	أحاول الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لأدائها	1 3.3 %	1 3.3 %	1 3.3 %	20 66.7 %	7 23.3 %	4.03	16	0.850	موافق
21	يؤدي التوجيه الذاتي للموظف الإداري إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل الجامعة	0 0 %	10 33.3%	0 0 %	17 56.7 %	3 10 %	3.43	20	1.073	موافق
22	أحتفظ بمذكرة يومية للمتابعة الزمنية للمهام المطلوب إنجازها	0 0 %	10 33.3 %	1 3.3 %	16 53.3 %	3 10 %	3.40	21	1.070	موافق
23	أقارن بين الأداء المخطط له سابقا من حيث الوقت	1 3.3 %	1 3.3 %	2 6.7 %	16 53.3 %	10 33.3 %	4.10	15	0.923	موافق
24	أحلل الوقت الذي استغرقته في العمل لتصحيح العادات غير الصحيحة	2 6.7 %	1 3.3 %	3 10 %	22 73.3 %	2 6.7 %	3.70	18	0.915	موافق
25	أحدد أسباب ضياع الوقت في حالة عدم تحقيق الأهداف في آجالها المحددة	3 10 %	1 3.3 %	5 16.7 %	14 46.7 %	7 23.3 %	3.70	19	1.179	موافق
26	أقوم بمراقبة ذاتية	8	5	8	8	1	2.63	26	1.245	محايد

	يومية عن كيفية قضاء الوقت في عملي	26.7 %	16.7 %	26.7 %	26.7 %	3.3 %			
27	يزيد وجود نظام حوافز في الثقافة الذاتية من فاعلية الموظف الإداري على تطبيق مراحل إدارة الوقت بشكل أفضل	5	6	10	9	0	2.77	25	1.073	محايد
		16.7 %	% 20	% 33.3	% 30	0 %				
28	تؤدي الثقافة الذاتية على الوقت إلى تحسين مستوى أداء الموظفين الإداريين داخل الجامعة	6	2	8	10	4	3.13	24	1.332	محايد
		% 20	% 6.7	% 26.7	% 33.3	% 13.3				
مجموع المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمحور الثاني							3.68	0.480		موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني: إدارة الوقت بين (2.27-4.50) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0.606 – 1.332)، كما أن العبارة رقم 03 والمتمثلة في: [أحدد أولويات مهام وظيفتي وأرتبها بحسب أهميتها لتحقيق الأهداف المسطرة] جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي 4.50 وانحراف معياري 0.630 وذلك باتجاه الموافقة بشدة من طرف الأفراد العينة، كما جاءت العبارة 06 والمتمثلة في: [يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة لقدرات الموظف الإداري على إنجاز الخطة الموضوعة] في المرتبة الثانية عند متوسط حسابي 4.40 وانحراف

معياري 0.724 باتجاه موافقة بشدة، ثم تلتها العبارات 01، 02، 04، 05، 07، 08، 09، 12، 15، 17، 18، 19 باتجاه الموافقة بشدة، ثم تليها العبارة 10، 11، 13، 20، 21، 22، 23، 24، 25 باتجاه الموافقة، لتليها العبارات 26، 27، 28 بإتجاه محايد من قبل أفراد العينة، بينما جاءت في الأخير العبارة 14 والمتمثلة في: [يساهم تنظيم الوقت بين متطلبات السيطرة على الوقت ومراعاة الجانب الإنساني] بمتوسط حسابي 2.27 وانحراف معياري قدره 1.230 وكانت باتجاه غير موافق من طرف أفراد العينة المستجوبين.

وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور أدء الموارد البشرية 3.68 باتجاه الموافقة بشدة من قبل أفراد العينة وهذا يدل على أن العاملين يرون بأن إدارة الوقت داخل المؤسسة يتم على أعلى المستويات، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.480 وهي قيمة متوسطة وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت كبير بين الإجابات.

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات

المطلب الاول : اختبار الفرضيات الفرعية الأولى

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(12.3): اختبار الانحدار البسيط تخطيط الوقت للمؤسسة على تحقيق ثقافة التنظيمية لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل

البيان	المتغير المستقل الفرعي: الثقافة التنظيمية				
المتغير التابع: تخطيط الوقت	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.826	0.682	1.510	3.118	0.005
	F المحسوبة		دلالة F		

	6.726	0.000b

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعاله رقم (12) اثر الاستقلالية والموضوعية على تحقيق تخطيط الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R=0.826 بين تخطيط الوقت للمؤسسة وثقافة التنظيمية لدى مؤسسة مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد.

وبلغ معامل التحديد R^2 = 0.682 أي أن ما قيمة 68.2% من التغيرات في تحقيق تخطيط الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية ناتجة عن ثقافة التنظيمية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 1.510 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في ثقافة التنظيمية للمؤسسة يزيد من تحقيق تخطيط الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية، بقيمة 1.510 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 3.118 عند مستوى معنوية 0.005

كما بلغت قيمة F المحسوبة 6.726 عند مستوى معنوية 0.000 b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ثقافة التنظيمية على تحقيق تخطيط الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الثانية

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(13): اختبار الانحدار البسيط ثقافة التنظيمية للمؤسسة على تنظيم الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: ثقافة التنظيمية				
المتغير التابع: تنظيم الوقت	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.858	0.736	2.463	6.504	0.000
	F المحسوبة		دلالة F		
	8.770		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعاله رقم (13) أثر ثقافة التنظيمية للمؤسسة على تحقيق تنظيم الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R =0.858 بين ثقافة التنظيمية وتحقيق تنظيم الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد.

وبلغ معامل التحديد R^2 = 0.736 أي أن ما قيمة 73.6% من التغيرات في تحقيق تنظيم الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية ناتجة عن ثقافة التنظيمية .

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 2.463 يعني زيادة بدرجة واحدة في ثقافة التنظيمية للمؤسسة يزيد من تحقيق تنظيم الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية، بقيمة 2.463 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 6.504 عند مستوى معنوية 0.000

كما بلغت قيمة F المحسوبة 8.770 عند مستوى معنوية b 0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ثقافة التنظيمية للمؤسسة على تحقيق تنظيم الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الثالثة

- ✓ الفرضية الصفرية :(H0)لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة :(H1) يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(14.3): اختبار الانحدار البسيط لثقافة التنظيمية للمؤسسة على توجيه الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: ثقافة التنظيمية				
المتغير التابع: توجيه الوقت	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.736	0.542	3.306	8.103	0.000
	F المحسوبة		دلالة F		
	5.675		0.001b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعاله رقم (14) أثر ثقافة التنظيمية للمؤسسة على توجيه الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R =0.736 بين توجيه الوقت للمؤسسة وثقافة التنظيمية لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد.

وبلغ معامل التحديد 0.542= R^2 أي أن ما قيمة 54.2% من التغيرات في تحقيق توجيه الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية ناتجة عن ثقافة التنظيمية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار 3.306 = B وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في ثقافة التنظيمية للمؤسسة يزيد من تحقيق توجيه الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية، بقيمة 3.306 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 8.103 عند مستوى معنوية 0.05

كما بلغت قيمة F المحسوبة 5.675 عند مستوى معنوية b 0.001 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ثقافة التنظيمية للمؤسسة على تحقيق توجيه الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية.

المطلب الرابع: إختبار الفرضية الرابعة

- ✓ الفرضية الصفرية :(H0)لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة :(H1) يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(15.3): اختبار الانحدار البسيط ثقافة التنظيمية على تحقيق رقابة الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية.

البيان	**المتغير المستقل الفرعي: ثقافة التنظيمية**				
المتغير التابع: رقابة الوقت	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.527	0.278	4.550	10.830	0.000
	F المحسوبة		دلالة F		
	1.210		0.339b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (15) أثر رقابة الوقت للمؤسسة على تحقيق ثقافة التنظيمية لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط 0.527= R بين ثقافة التنظيمية للمؤسسة و توجيه الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

وبلغ معامل التحديد 0.278= R^2 أي أن ما قيمة 27.8% من التغيرات في تحقيق توجيه الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية ناتجة عن ثقافة التنظيمية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار 4.550 = B وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في ثقافة التنظيمية للمؤسسة يزيد من تحقيق توجيه الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية، بقيمة 4.550 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 10.830 عند مستوى معنوية 0.05

كما بلغت قيمة F المحسوبة 1.210 عند مستوى معنوية b 0.339 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ثقافة التنظيمية للمؤسسة على تحقيق توجيه الوقت لدى مديرية الثقافة ومديرية التشغيل بولاية المدية.

- **العلاقة بين ثقافة التنظيمية وإدارة الوقت**

قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لقياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الوقت للمؤسسة، وذلك بقياس العلاقة بينهما.

وذلك حسب للفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الوقت في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الوقت في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

والجدول يوضح النتائج:

الجدول رقم (16.3): العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الوقت

البيان	الثقافة التنظيمية					
إدارة الوقت	Rمعامل الارتباط	R2 معامل التحديد	Bمعامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT	Rمعامل الارتباط
	0.309	0.095	0.266	328،3	5.790	**0.000**

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح لنا الجدول ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط عكسية بين إدارة الوقت والثقافة التنظيمية.

بلغت قيمة معامل التحديد أي أن نسبة 9.5% من التغير في مستويات إدارة الوقت ترجع إلى تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

وبلغت قيمة معامل الانحدار وهذا يعني أن زيادة الثقافة التنظيمية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في إدارة الوقت بقيمة 0.266.

قيمة الثابت بلغت وهي عبارة عن قيمة ثابتة في معادلة فعالية الثقافة التنظيمية

فيما بلغت قيمة ستودنت المحسوبة وذلك عند مستوى معنوية 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05

ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الوقت في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

وعليه تكون معادلة الدراسة كالآتي:

$$y = 0,266\ x + 3,328$$

حيث أن: : إدارة الوقت (المتغير التابع)

: الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)

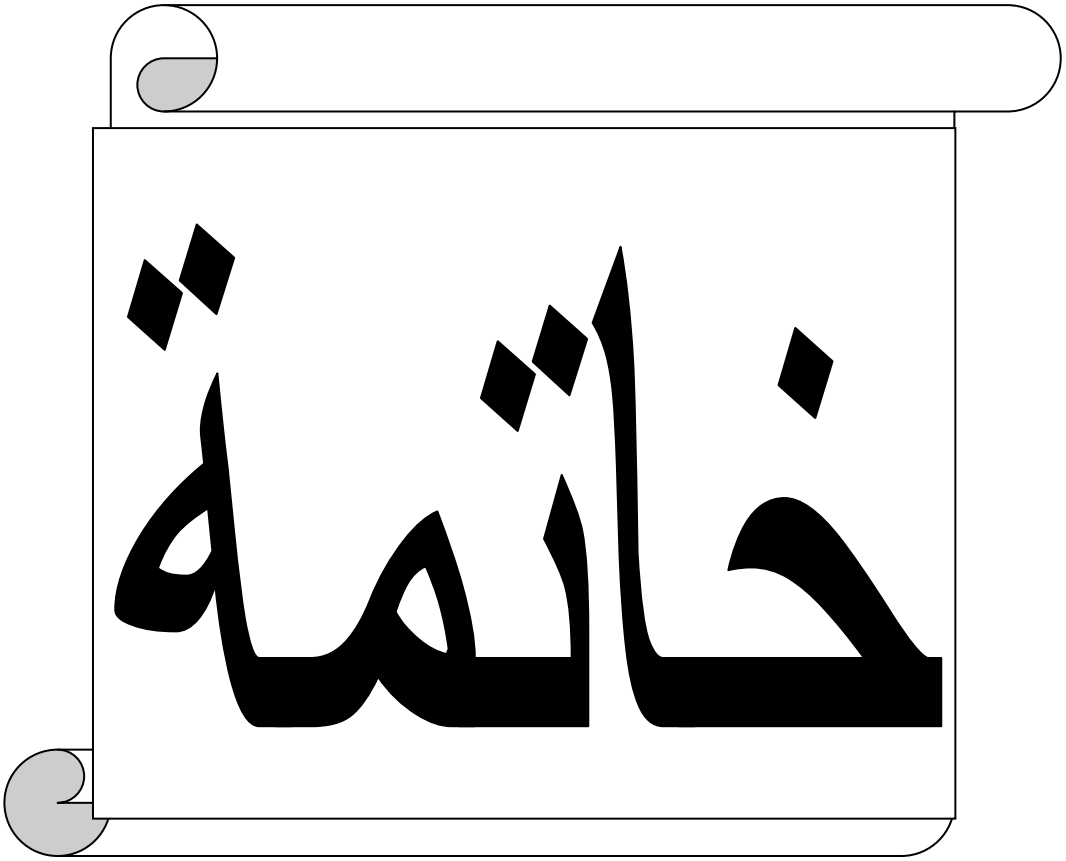
المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الوقت للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تعرفنا على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الوقت وذلك بناءا على دراسة ميدانية التي اعتمدت على الإستبيان الموزع في مؤسسة مديرية الثقافة ومديرية التشغيل وبعدها القيام بتحليل عن طريق برنامج spss مع الإستعانة بعدة أساليب إحصائية أخرى منها المدرجات التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف وتحليل الإنحدار وهذا من أجل التوصل إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية ولإدارة الوقت.ومنه نستنتج أن الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمؤسسة، ويرتضون قيمها، وقواعدها ويبتغون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم. الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، فقادة الفرق لا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية ، أو الصارمة للتأكيد السلوك المطلوب .تساعد الثقافة في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية بأنها هي الإطار الذي تنتظم وفقه سلوكات واتجاهات وميولات الأفراد ، وهي المسؤولة عن كل مواقفهم وتصوراتهم واعتقاداتهم، في العمل والتنظيم، فقيمة العمل، وقيمة الوقت، وقيمة احترام الإدارة كلها تصدر من منبع واحد هو الثقافة، فإذا كانت القيم السائدة في ثقافة العاملين تنظر إلى القيم السابقة نظرة ايجابية فإنه يمكننا التنبؤ بأن المؤسسة ستسود فيها ثقافة قوية وايجابية، أما إذا كان العكس فإنه مهما تم توفير الشروط المادية من تكنولوجيا متطورة، وأساليب إدارية متقدمة فإن مال المؤسسة في ظل القيم السلبية تجاه العمل والوقت والإدارة هو الفشل وربما الانهيار، وهذا ما أدى إلى عدم تحقق الفرضية الأولى لأن مختلف الإدارات التي أجرينا فيه اختبار الفروض كانت تتمتع بالثقافة البيروقراطية التي لا تساعد على نجاح إدارة الوقت، ولكن لاحظنا تحقق الفرضية الثانية التي كان المديرون يتمتعون بطرق وأساليب حديثة أسهمت في نجاحهم في إدارة الوقت بنسب متفاوتة، كما لاحظنا في الفرضية الثالثة لم تتحقق لأن نجاح إدارة الوقت

في الادارة العمومية يتوقف بشكل مباشر على مدى ثقافة الموظفين والموظفات بالوقت والتحكم فيه .


خاتمة

خاتمة

إن موضوع الوقت من الموضوعات الهامة في مجالات الإدارة المختلفة، فالوقت نصف الإدارة وهو جدير بالدراسة والبحث، فما من عمل يؤدى إلا كان الوقت جزءاً أساسياً في إنجازه، ويعتبر الوقت من الموارد القيمة والتمينة في أي منظمة، ويلعب دوراً هاما في جودة مخرجات العمل في الإدارة العمومية من تنفيذ المهام دون تراكم أو تأجيل، وفي نظرتنا له كقيمة من القيم الثقافة التنظيمية، وقبله كقيمة من قيم ثقافة المجتمع فهو يظهر في سلوكاتنا اليومية بصفة عامة وفي سلوكاتنا في العمل بصفة خاصة. ويختلف إدراك أهمية الوقت باختلاف الثقافات المجتمعية وباختلاف الثقافات التنظيمية لكل منظمة، وبناء عن ذلك طرحنا التساؤل العام **ما مدى تأثير الثقافة تنظيمية على ادارة الوقت بمديريتي الثقافة والتشغيل بالمدية ؟**" فمن خلال دراستنا الميدانية تبين لنا أن "**الفرضية الأولى:** تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق التخطيط للوقت في المؤسسة." صحيحة

الفرضية الثانية: الثقافة التنظيمية لها دور في تحقيق التنظيم الجيد للوقت في المؤسسة. صحيحية

الفرضية الثالثة: تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق رقابة وتوجيه أوقات تنفيذ الأعمال في المؤسسة. صحيحة .

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا تمكنا من التوصل الى :

- تظهر الدراسة ان الثقافة التنظيمية عنصرن يرتبطان ارتباط وثيق
- كلما زاد الوعي الثقافي بالمؤسسة زاد تحقيق العنصر التابع لها ادارة الوقت

- اظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية، تعتبر مصدر التعطيل في الادارة العمومية الجزائرية.
- ان التسيب الاداري يخلق ثقافة تنظيمية فاشلة وبالتالي ادارة وقت غير ناجحة .
- نقص الوعي الثقافي التنظيمي في كل من مديرية الثقافة ومديرية التشغيل ادى الى عدم تحقيق ادارة الوقت .

الاقتراحات:

- وضع منظومة قانونية ضابطة لعملية إدارة الوقت مثل مواعيد دخول وخروج العمال.
- الموازنة بين الحياة الشخصية للعامل والحياة المهنية مع تحسيس العامل بتحمل مسؤوليته الوظيفية.
- تكوين المسؤوليين وزيادة الوعي الثقافي التنظيميي لديهم.

أفاق الدراسة:

تشمل آفاق الدراسة لموضوع مذكرة الثقافة التنظيمية لإدارة الوقت العديد من الجوانب والمناحي، ومنها:

- دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحديد نهج إدارة الوقت والتعامل مع المهام المختلفة، وكيفية تأثير هذه الثقافة على سلوك العاملين في المؤسسة.
- تحديد مفهوم الوقت وأنواعه وأهميته في الحياة العملية والإدارية، وكيفية تحديد الأولويات والتخصيص الزمني للمهام المختلفة حسب أهميتها ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- دراسة مصادر الإهدار الزمني وكيفية تلافيها والحد منها، والتركيز على أهم الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الوقت وتحسين الأداء الإداري.

قائمة المراجع:

بالغة العربية:

1. اعمر عزاوي، أحمد علماوي، **الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال**، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة
2. و تنمية أداء المؤسسة يومي 14/13 ديسمبر، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،الجزائر ، 2010.
3. دحمان بريني، **دور الثقافة التنظيمية في تغيير سلوك العاملين**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد(11)
4. الجزائر، 2018 .
5. سمير عباس، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD**، رسالة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والاجتماعي للتنظيم والتسيير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة باجي مختار عنابة ،الجزائر ، 2008/2007.
6. عبد الله البريدي، **أبحاث و مقالات في الثقافة التنظيمية** ،
7. www.drber.com/ar/articles/scientific/content981.asqx.07/04/2014
8. عبد الله البريدي، مرجع سبق ذكره بدون صفحة .
9. مراد محمد صالح جلوط، **مقال الثقافة التنظيمية**، أكاديمية الدراسات العليا، مدرسة العلوم الادارية ، 20 يوليو ،2009، بدون صفحة
10. بلال خلف السكارنه، **أخلاقيات العمل**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،.
11. محمد قاسم القريوتي،**نظرية المؤسسة والتنظيم**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008 ،.
12. رولا محمد حجازي،أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة،رسالة مقدمة استكمالا

13. لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير من كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

14. حمد بن فرحات الشلوي، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، ماجستير 2005، .

15. بلجازية عمر، **دور الثقافة المنظمية في الولاء اتجاه التغيير، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية**، الملتقى الدولي لكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة سعد دحلب البليدة، بعنوان الإبداع و التغيير التنظيمي في المؤسساتالحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، ص 18-19 ماي 2011 http://iefpedia.com/arab/?p=27485اليوم 19 جوان 2012 الساعة18:11

16. ابوبكر منصور ، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية – المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا – جامعة بسكرة**، رسالة ماجستير 2007،

17. منصور ماجد بن آل سعود، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الادارة المحلية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية،2003 .

18. شتاتحة عائشة، **أحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المؤسسة – دراسة حالة سونلغاز بالاغواط –** ماجستير إدارة أعمال، 2007

19. سالم الياس ،**تأثير الثقافة التنظيمية على ادارة الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL**-وحدة EARA بالمسيلة ، ماجستير، 2006.

20. هدى جواد محمد بدر، **واقع الثقافة التنظيمية و انعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل و بيت لحم**، رسالة ماجستير، جامعة الخليل فلسطين ، 2011 .

21. أبو قحف عبد السلام، **مبادئ الادارة و التنظيم**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010 .

22. العميان محمد سلمان، **السلوك التنظيمي في المنظمات،** دار النشر وائل، ط1، عمان، 2004 .

23. قاسمي كمال،**المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الايزو 2000** في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، جامعة المسيلة، ماجستير ،2003،

24. راوية حسن،السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر ،2001.

25. المرسي محمد جمال الدين و ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي– نظريات و نماذج و تطبيق علمي لإدارة السلوك في المؤسسة، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002،.

26. راشد علي،كفايات الأداء التدريسي. دار الفكر العربي. القاهرة2005. ط1.

27. محسن أحمد الخضري، الإدارة التنافسية للوقت، اتيراك للنشر والتوزيع،ط2000،1

28. دايل تيمب، إدارة الوقت ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة ،دار النشر معهد الادارة العامة،1991.

29. شهيرة دعدوع، مقال الإدارة بشكل عام، ٣١ أغسطس ٢٠١٦.

30. الخير، طارق وآخرون، مبادئ الإدارة (1 ،(دمشق، منشورات جامعة دمشق، 2004.

31. الخشروم، محمد مصطفى &مرسي، نبيل محمد، إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، الرياض، مكتبة الشقري، 1998.

32. محمد خليل الكسواني ، إدارة الوقت، دار الابتكار للنشر والتوزيع.

33. بشير العلاق ، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009

34. حنان شكري شاكر شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العامة في قطاع غزة، "ماجستير غير منشور ، " 2010ص18

35. بشير العلاق ، أساسيات إدارة الوقت،مرجع سابق،ص51

36. زينب صالح الاشوح، اقتصاديات الوقت دراسة مقارنة بين الفكر الوضعي و الاسلامي، www.kotob arabia.com2023/3/17 18:30

37. فصة ، مناد أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري، مذكرة ماستر في علوم التسيير "غير منشورة"، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2017/1016 .

38. محمد خليل الكسواني، مرجع سابق،.

39. دايل تيمب،إدارةالوقت،ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة،دار النشر معهد الإدارة العامة،1991،ص12.
40. محسن أحمد الخضيري،الإدارة التنافسية للوقت إيتريك للنشر والتوزيع،ط2000،1،ص115
41. بوشيخة نادر احمد ،مدخل إلى إدارة الوقت ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،ط1 ، .2009.
42. الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، إدارة الوقت ،تخصص إدارة مكتبية،ط7 ،1924م .
43. براهيم الفقي ،إدارة الوقت،إبداع للإعلام و النشر ،القاهرة ،2009م.
44. عبد الله شوقي ،إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري ، دار أسامة للنشرنشر والتوزيع ،عمان،ط2006،1،
45. –محمد الغامدي محمد احمد ،إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ،دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستر،جامعة ام القرى،مكة المكرمة،1988
46. سلمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، ط1 ،دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2 ،عمان،الأردن،141،2011.
47. محمد خليل الكسواني ، إدارة الوقت، دار الابتكار للنشر والتوزيع،2018
48. .نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، ط1 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.ص111
49. ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، ط1،دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2005
50. خالد أحمد الصرايرة ، نجوى رمضان إحميد، العمليات الإدارية وإدارة الوقت. الكفاءة والفعالية، ط1 ،دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
51. –ختام العناني وعلي العياصرة، الاتصال المؤسسي في الفكر الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع،الاردن،ط2000،1،ص120.
52. محمد مدحت ابو النصر ،ادارة الوقت، المفهوم والقواعد والمهارات،ط2002،1.
53. رفاء فرح سمو، . تاثُّر استخدام عنات ادارة الموارد البشرية ،قسم ادارة اعمال، دكتوراه، 2002،.

54. موقع الالكتروني النجاح نات، https://ila.io/962fz، أخر 2021/08/04، إطاع عليه يوم 2023/04/22 على 16:55 .

55. –سمارة نصير ، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر:منشورات المجلس الأعلى للغة العربية،ط2005،1،

56. كتاب مضيعات الوقت في الموقع "http://fr.slideshare.net>pdf_87519754

57. كتاب مضيعات الوقت في الموقع: makktaba تم الاطلاع :2023/04/22

58. جياد أعتمانة ، الإصالحات الإدارية و التعددية السياسية في الجزائر1991– 1992 ، أطروحة لنيل شهادة الماجيستر في التنظيم السياسي و الإداري من معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية) جامعة الجزائر،1988

59. نصيرة سمارة،ظاهرة التسيب الاداري في الجزائر في الجزائر (الجزائر :منشورات المجلس الاعلى للغة العربية،ط2005،1

باللغة الاجنبية :

60. Tay، Daniel. “10 Popular Time Management Techniques.” Boost. September 9، 2014. https://www.brightpod.com/boost/10-popular-time-management-techniques Accessed: January 26، 2022

61. Allen Jennifer. “10 Methods of Time Management At Work.” BusinessPundit. February 19، 2018. Accessed: January 26، 2022https://www.businesspundit.com/methods-of-time-management-at-work/

الملاحق

ملحق 1:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كليةالعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

استبيان

سيداتي سادتي الكرام:

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

تحية طيبة وبعد:

لا في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة يحي فارس بالمدية بعنوان "**الثقافة التنظيمية وتأثيرها على إدارة الوقت دراسة ميدانية بمديرية الثقافة ومديرية التشغيل** " ،نضع بين أيديكم هذا الاستبيان طالبين من حضرتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة قصد جمع المعلومات الخاصة بموضوع بحثنا ،علما أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة و لغرض البحث العلمي.

أشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات الرفقة و بصراحة.

من إعداد **تحت إشراف:**

ط/رزطان فتحية **د/حيولة إيمان**

ط/بهلول ريان

الموسم الجامعي 2023/2022

ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة .

1- الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- **الجنس:**

أنثى ☐ ذكر ☐

- **الفئة العمرية:**

أقل من 20 سنة ☐ 20- 23 سنة ☐ 24-26 سنة ☐

27-29 سنة ☐ أكثر من 30 سنة ☐

- **المؤهل العلمي:**

بكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

- **الوظيفة الشاغرة:**

مدير نائب مدير ☐

رئيس مصلحة ☐ رئيس فرع ☐

إطار ☐ أخرى ☐

الجزء الثاني:المعلومات الخاصة بالدراسة

المحور الأول : الثقافة التنظيمية

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الثقافة التنظيمية وذلك من خلال تحديد درجة موافقتك ، او عدم موافقتك منها ، وذلك بوضع اشارة (**X**) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص الإدارة العليا على تفويض السلطات لمرؤوسيهم					
2	تشجع الإدارة العليا الموظفين الإداريين والفنيين على الابتكار					
3	تضع الإدارة العليا أهداف واضحة أمام الموظفين الإداريين والفنيين لتسهيل عملية انجازها					
4	تؤكد الإدارة العليا على العمل بكفاءة وانجاز المهام بفاعلية					
5	تمتلك الإدارة العليا رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للمنظمة					
6	تمتلك الإدارة العليا أنظمة رسمية ودقيقة معلنة للموظفين الإداريين والفنيين					
7	تهتم الإدارة العليا بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف					
8	يتعامل الموظفين الإداريين والفنيين كعائلة واحدة					
9	التحديات التي تواجهها الموظفين الإداريين والفنيين تسمح لهم بالتعلم والنمو					
10	تؤكد الإدارة العليا على الاستقرار الوظيفي					
11	العامل الحاسم لنجاح المؤسسة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء					
12	تحرص الإدارة العليا على زيادة (توطيد) الثقة بين الموظفين الإداريين والفنيين					
13	تولي الإدارة العليا اهتماما منقطع النظير للموظفين الإداريين والفنيين وتشجع المبتكرين منهم					
14	تولي الإدارة العليا اهتماما لإنجاز الأهداف بكفاءة					
15	يتنافس الموظفين الإداريين والفنيين في الأقسام لتحقيق كفاءة أفضل					
16	تشجع الإدارة العليا الموظفين الإداريين والفنيين على المشاركة في جميع أنشطة المؤسسة					
17	توفر الإدارة العليا للموظفين الإداريين والفنيين الأمن الوظيفي					
18	تسعى الإدارة العليا للمحافظة على ميزتها التنافسية					
19	تتعاون الموظفين الإداريين والفنيين في حماية المؤسسة وممتلكاتها					
20	هناك رغبة لدى الإدارة العليا لتحمل المخاطر، وهذا ما يزيد من طاقتها وطموحها					
21	تحدد الإدارة العليا المسؤوليات والسلطات والعلاقات التنظيمية بين العاملين فيها					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	تعطي الإدارة العليا اهتمام الموظفين الإداريين والفنيين من اجل زيادة كفاءتهم ومتابعة انجازاتهم					
23	تهتم الإدارة العليا بتطوير وسائل الاتصال بين مواردها البشرية					
24	يسمح معالجة الصراع التنظيمي بزيادة حالات الإبداع والابتكار					
25	تشجع الإدارة العليا الموظفين الإداريين والفنيين على العمل الجماعي					

المحور الثاني : إدارة الوقت

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس إدارة الوقت وذلك من خلال تحديد درجة موافقتك ، أو عدم موافقتك منها ،وذلك من خلال وضع اشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	العبـــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: تخطيط الوقت						
.1	أقوم بالتخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها.					
.2	أحدد جدول زمني لتوزيع الوقت حسب المهام الموكلة إلي.					
.3	أحدد أولويات مهام وظيفتي وأرتبها بحسب أهميتها لتحقيق الأهداف المسطرة.					
.4	أصوغ أهداف للقيام بوظيفتي بما يتناسب والوقت المتاح لي لتحقيقها.					
.5	ألتزم بمواعيد محددة لإنهاء عملي.					
.6	يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملاءمة لقدرات الموظف الإداري على إنجاز الخطة الموضوعة.					
.7	يساعد التخطيط اليومي للوقت على إنجاز الخطط المجدولة زمنيا في مواعيدها المحددة.					
البعد الثاني: تنظيم الوقت						
.8	أقسم مهامي الوظيفية بشكل دقيق لأدائها في الوقت المحدد.					
.9	أنظم وقتي بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي.					

10	أعمل على تقليل الوقت المخصص لما هو عاجل لإتاحة مزيد من الوقت للتعامل مع الأهم.					
11.	أضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جداول الأعمال.					
12.	أرتب مكان العمل يوميا قبل الشروع في أداء مهامي الوظيفية.					
13.	أؤجل الأعمال الروتينية إلى وقت أكون فيه أقل نشاطا.					
14.	يساهم تنظيم الوقت بين متطلبات السيطرة على الوقت ومراعاة الجانب الإنساني.					
البعد الثالث: توجيه الوقت						
15.	أتعاون مع زملائي لإنجاز المهام في الوقت المحدد لها.					
16.	أستطيع التمييز بين المهام والأنشطة القابلة للتأجيل وتلك غير القابلة للتأجيل.					
17.	أحاول التعرف على الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة لأدائها في أقصر وقت ممكن.					
18.	أقوم بجمع الأعمال والأنشطة المتشابهة لأدائها معا في وقت قصير.					
19.	أعتمد على الأدوات التكنولوجية والتقنية الحديثة للحصول على المعلومة في أقصر وقت.					
20.	أحاول الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لأدائها.					
21.	يؤدي التوجيه الذاتي للموظف الإداري إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل الجامعة.					

البعد الرابع: رقابة الوقت						
.22	أحتفظ بمذكرة يومية للمتابعة الزمنية للمهام المطلوب إنجازها.					
.23	أقارن بين الأداء الحاصل والأداء المخطط له سابقا من حيث الوقت.					
.24	أحلل الوقت الذي استغرقته في العمل لتصحيح العادات غير الصحيحة.					
.25	أحدد أسباب ضياع الوقت في حالة عدم تحقيق الأهداف في آجالها المحددة.					
.26	أقوم بمراقبة ذاتية يومية عن كيفية قضاء الوقت في عملي.					
.27	يزيد وجود نظام حوافز في الرقابة الذاتية من فاعلية الموظف الإداري على تطبيق مراحل إدارة الوقت بشكل أفضل.					
.28	تؤدي الرقابة الذاتية على الوقت إلى تحسين مستوى أداء الموظفين الإداريين داخل الجامعة.					

شكرا لتفهمكم

ملحق **2: اجتهاد الطلبة لتوضيح اكثر**

1 – حدود الدراسة:

المجال المكاني هو الإدارة العمومية في ولاية المدية كانموذجا، اختارنا عشوائيا من بين المديريات الموجودة على مستوى الولاية مديريتين وهي :

- مديرية الثقافة
- مديرية التشغيل

وذلك لتواجد هذه المديريتين في مكان واحد مما يسهل عمل الباحث خاصة من حيث التنقل

المجال الزماني: تمثل في بداية شهر افريل أين قمنا بتربص من09 أفريل الى 13افريل ثم من 02 ماي الى 11ماي، وفي تلك الايام حاولنا الإطلاع على طبيعة الاعمال التي يقوم بها الموظفون والموظفات في مديرية الثقافة، واغتنمنا الفرصة لنربط موضوع بحثنا بما يجري في الواقع حيث استعملنا شبكة الملاحظة، كما استعملنا المقابلة لتأكيد أو نفي الفرضية الثانية مع المديرين، وفي أواخر افريل وبداية ماي أين ذهبنا إلى مختلف هذه المديريات، ثم شهر جوان قمنا بتوزيع الاستمارات، وبالضبط يوم 07 جوان قامنا بتوزيع الاستمارة بين الموظفين والموظفات.

2– مجتمع الدراسة:

- **مدير مديرية الثقافة**
- **مدير مديرية التشغيل**
- **موظفوا مديرية التشغيل**
- **موظفوا مديرية الثقافة**

3-ادوات وتقنيات الدراسة

أولا: شبكة الملاحظة المستترة

لقد قمنا باستعمال هذه التقنية في أيام التربص ، حيث كانت في البداية ملاحظة استكشافية للفهم طريقة العمل والنظام الداخلى بهذه المؤسسة (مديرية الثقافة)، أما في الايام الأخيرة فركزنا على بعض الأمور التي تهم البحث، وعلى الخصوص الفرضية الأولى من البحث والتي تقول : تعتبر الرواسب الثقافية المتمثلة في النظام البيروقراطي وما يحمله من قيم واطر تسيرية السبب المباشر الذي يؤثر على العامل في الإدارة العمومية من ناحية استثماره للوقت."..

الطابع العقلاني في التنظيم الذي كان أساس النموذج البيروقراطي عند ماكس فيبر على النشاط الإنساني للفرد داخل التنظيم هو المدخل الرئيسي الذي من خلاله تتعرف على هذه العمليات الإدارية والاجتماعية وعلى الفعل التنظيمي الذي هو فعل إنساني بالدرجة الأولى.

والآن سنحاول أن نعرض عليكم شبكة الملاحظة بالمشاركة المستترة وهي التي يشارك فيها الباحث حياة مجتمع البحث وعادة ما يعيش الباحث مع مجتمع الدراسة ويشاركهم في نشاطاتهم، وهي لايفصح الباحث للمبحوثين عن دوره كملاحظ، فيها يجب أن لا يعرف المبحوثين أنهم موضوع الملاحظة

1-عرض شبكات الملاحظة:

05/02 /2023	مديرية الثقافة	ظاهرة التأخر
قبل 8:00		بعد نهاية عطلة الاسبوع جنت يوم الأحد باكرا قبل 8:00صباحا بحوالي 10 دقائق، فلاحظت بعض الموظفين جاؤا قبل الثامنة بحوالي 5 دقائق او 3 دقائق، وذلك لأن مقر سكنهم بعيد جدا فهم إما يصلون قبل الوقت أو متأخرين جداً
على 8:00		على الثامنة وصل عدد لا بأس به من الموظفين والموظفات بما فيهم المدير وسجلوا حضورهم على ورقة الحضور وكانت بادية على وجوهم أثار الخوف من المدير، هل جاء قبلهم أم لا ؟
بعد 8:00		بعد الثامنة جاء معظم الموظفين والموظفات خصوصا الذين يستعملون المواصلات الداخلية للمدينة، والكل يتضمر من المواصلات هي السبب يقولون الله غالب ماعندناش واش نديروا وجدوا ورقة الحضور لأنها تعاد للمدير بعد 20 دقيقة، فلاحظت هناك من وقع لصديقه وهناك من وقعت لصديقتها بحكم الزمالة والصداقة التي تربطهم.
بعد 9:00		بعد التاسعة جاءت موظفة متأخرة ووجدت على مكتبها استفسار فدخلت عند رئيس مكتب الإدارة والوسائل الذي شرحت له أسباب تأخرها، وكان السبب هو مرض احد ابنائها واخذت له موعد عند الطبيب واستغلت الفرصة لتقول أنها ستتأخر في المساء لأنها ستأخذ ابنها للطبيب.

بعد 9:30		بعد التاسعة والنصف جاءت موظفة خلستا بالتعاون مع احد الموظفات،لكن أكتشف أمرها هذه المرة مع المدير مباشرة فسألها سبب التأخر، قالت بأنها أخذت ابنها للحضانة وتأخرت بفعل المواصلات لكن المدير غضب كثيرا وقال لها أنت دائمة التأخر ومنصبك حساس جدا فهي تعمل في السكرتارية.
الفترة المسائية		**ظاهرة التاخر**
على 13:00		ياتي معظم الموظفين والموظفات على الواحدة زوال، وكانت هذه الفئة ممن هم بعيدين عن مقر سكنهم،فهم لا يذهبون الغذاء في بيوتهم خصوص موظفين والموظفات غير المتزوجين، لاحظنا اغلبهم لايخرج الا لشراء الاكل ثم الرجوع فورا الى مكان العمل .
بعد 13:00		دخول معظم الموظفين و الموظفات بعد الواحدة تأخر بسيط و عادي . الادارة لا تأخذ ذلك بعين الاعتبار
بعد 13:30		هناك بعض الموظفين من يذهب لصلاة الظهر بحكم أن المسجد قريب جدا من مكان العمل ثم يأتي لمواصلة العمل، أما بعض الموظفين ممن تأخروا لأنهم ذهبوا إلى منازلهم للغداء وأغلبهم من المتزوجين والمتزوجات وكذا القريبين من سكنهم أما الموظفين الذين دخلوا إلى مكان عملهم على 13:00 لاحظتهم لايمارسون أي نشاط سوى التحدث مع بعضهم البعض جماعات جماعات حتى يصل وقت الصلاة فيخرجونا إلى صلاة الظهر في

		المسجد ثم يرجعون بعد 13:30

الاربعاء2023/05/3 الفترة الصباحية:	نفس المكان	ظاهرة الخروج قبل وقت انتهاء الدوام
على 11:00		لاحظنا خروج بعض لموظفين إما لاحد الإنشغالات التي تخص العمل او لاسباب شخصية ،او لعدم وجود عمل فبمجرد ان ينهي خصوص الموظفات عملهم تتحجج بعدم وجود عمل وتذهب لرئيس المكتب وتطلب الاذن بالخروج، وتذهب باكرا حتى تكمل اعمالها المنزلية اوالتسوق، أما الموظفين يذهبون لقضاء حوائجهم او التسوق، أما عن الامضاء في ورقة الحضور فالكثير من الموظفين يمضون لبعضهم البعض وتعودوا على ذلك
11:30على		معظم الموظفين لحظنا خروجهم على 11:30 فهناك من يقول انتهى وقت الدوام، او يتفاهمون جماعات جماعات ويخرجون سويا ،وخصوصا عند خروج المدير فالكل يخرج ورائه
الفترة المسائية		
على 15:30		لاحظنا خروج بعض الموظفين قيل إنتهاء الدوام بساعة ، فهناك من يأخذ إذن الخروج، وهناك من يحس بالملل وعدم وجود عمل خصوصا في المساء

		فيحس أنه يضيع في وقته فيذهب إلى قضاء مصالحه الشخصية.
على 16:00		هناك من يخرج على أساس أنه ذاهب لصلاة العصر ومن ثم لايعود و معظم الموظفات لاحظنا خروجهم على الرابعة وتقول أنها أنهت عملها فلماذا تبقى حتى 16:30"على نصف ساعة نورمال " وأحيانا تتداول بين الموظفين عبارات مثل "راكم تخدموا على العلام" "تحسبو شنوي لازم نكمل على 16:30" و غيرها
على 16:30		معظم الموظفين يخروجون على 16:30 خصوصا الذين كانت لهم اعمال يجب ان يقوموا بها بدون تاجيل وتأخير كما لاحظنا ان معظم هؤلاء الموظفين من رؤساء المكاتب والمصالح والذين لهم مهن مباشرة مع المدير،كذلك الذين ذهبوا لصلاة العصر رجعوا ليكملوا مهامهم
بعد 16:30		لحظنا عددقليل من الموظفين لم يغادروا ما كان عملهم فهم مهتامون بأعمالهم ولا يهمهم الذين خرجوا او ان وقت الدوام قد انتهى فهم يسعون الى تكملت مهاهم بعيد عن الضجيج ومقاطعت الموظفين والزوار فهم يستمتعون بالعمل اكثر من اي وقت مضى

الخميس2023/05/04	نفس المكان	طريقة العمل
على 8:00		لاحظنا معظم الموظفين يباشرون يومهم بقرائة الجرائد وبالتحدث مع بعظهم البعض في التجمعات عن كل ما هو جديد حوالي نصف ساعة ثم كل موظف يجلس في مكتبه ويقوم بترتيبه والقيام بالمهام الموكلة اليه من خلال رئيس مكتبه او رئيس مصلحته، كما لاحظنا نظام تام في طريقة العمل والمهام الموكلة لكل موظف كل حسب تخصصه، فرؤساء المكاتب يتلقون الاوامر من رؤساء المصالح، ورؤساء المصالح يتلقون الاوامر من المدير، فهناك طاعة للاوامر وتطبيقها حرفيا في ظل احترام القواعد والنظم واللوائح، والحرص الشديد على العمل المطلوب ،بالشكل والصورة والمواصفات المطلوبة تحت توجيهات **المدير**
على 10:00		لاحظنا معظم الموظفين عندهم عادة شرب القهوة، فهنك من يجلبها الى مكتبه وهناك من يخرج لشربها في الكافيتريا ثم يعود اما الموظفات فهم يتجمعون من مكتب الى اخر للتحدث،وهناك من يستقبل الزوار .

على 11:00		معظم الموظفين والموظفات انهوا مهامهم فهناك من يبقى بدون عمل فيلعبوا بالحاسوب او يدخل الى النات وهناك من يبقى يتجول من مكتب الى اخر، ومنهم من يخرج من مكان العمل.
الفترة المسائية		في الفترة المسائية ينقص النشاط بشكل كبير،لاحظنا معظم العاملين يشتكون من الملل والروتين بسب عدم وجود اعمال يقومون بها،وهناك من يطلب الاذن بالخروج والمدير يتفهم ذلك

2.تحليل و تفسير لشبكات الملاحظة حسب الفرضية الأولى

على ضوء ما لاحظناه يمكن القول إن الموظف على وجه الخصوص يسعى في وضع معين إلى تكييف سلوكه على أفضل وجه مع خياراته المفضلة ومع مصالحه كما يدركها. كما نجد أن ثقافة هذه الإدارات ترتكز على العمل وتحرص على الأداء الجيد بدون أخذ بعين الاعتبار الوقت وأهميته خصوصا بالنسبة للموظفين العاديين فهم لا يشعرون بقيمة الوقت كما يشعر بها أصحاب السلطة والمسؤولية، وبالتالي الإحساس بقيمة الوقت مازال ضعيفا، ويبدوا لنا أن جزاءاً كبيراً من الوقت المخصص منه للعمل يضيع هدرا، كما أن كثيراً من الوقت يضيع دون أن يستفاد منه استفادة حقيقية أو يستثمر استثمارا جادا، وهذا ما يعاكس النموذج البيروقراطي الذي يقوم على الرشادة في استخدام الموارد ومن بينها الرشادة في سلوك الأفراد كمتغير من متغيرات إدارة الوقت. " ومن هنا تأتي وجهة نظر **ميشال كروزي** الذي ينظر إلى هذا النموذج من زاوية التعقيد والروتين والجمود مما أثر على إدارة الوقت. بهذا الشكل "

3. الاستنتاج الجزئي: تعتبر الثقافة التنظيمية طريقة أخرى في تحقيق الضبط الاجتماعي وتختلف عن الأشكال البيروقراطية التي تقوم على توزيع الأدوار وتقسيم المسؤوليات الرسمية

فالعامل باعتباره عنصر فاعل، فإن فعاليته تتوقف على نوعية إدراكه للعلاقات الحاكمة على الإنجاز، سواء بشكل داخلي ذاتي، أو شكل بيني مناخي محيط به، أو بشكل عناصر إضافية مساعدة له أو معوقة لإنجازه، ويبدوا لنا أن هذا يخلق توازنات في الفرد نفسه أو مع زملائه أو مع بيئته و المناخ التنظيمي تأثر على إدارة الوقت .

ثانيا: تقنية المقابلة

بناءاً على الفرضية الثانية القائلة " كلما كان المدير يتمتع بثقافة الوقت والانضباط والتنظيم الإداري في كل أعماله كلما ساهم بفعالية في حسن إدارة الوقت في الإدارة العمومية. "

تم اختيار المقابلة كتقنية تلاءم الفرضية روحة وتلاءم عينة البحث والمتمثلة في المديرين فهناك مديران ،اختارنا المقابلة المركزة وفي هذا النوع من المقابلة يكون الباحث مزود بمجموعة من المواضيع المحددة سلفا، وكل الظواهر التي لها علاقة بالبحث. حيث تكون للباحث الحرية الكاملة في طرح الأسئلة المتعلقة بالبحث، وهو غير مقيد بأسلوب طرح الأسئلة على المبحوثين".

1- عرض الفئات التحليلية:

جدول (1): طريقة العمل داخل التنظيم

رقم الوحدة	وحدة التحليل	التكرار	النسبة
1	- توزيع المهام على الموظفين	**2**	**%33.33**
2	- المتابعة اليومية لأهم النشاطات	**1**	**%16.67**
3	- التوجيه	**0**	**%0**

4	– المراقبة	**1**	**%16.67**
5	– استقبال الزائرين	**2**	**%33.33**
المجموع		**06**	**100%**

جدول (2) التخطيط

رقم الوحدة	وحدة التحليل	التكرار	النسبة
1	– تحديد الأهداف	**2**	25%
2	– ترتيب الأولويات	1	12.50%
3	– مراعات التكاليف والوقت	2	25%
4	– تخطيط قصير المدى من طرف الإدارة	1	12.5%
5	–تخطيط متوسط وطويل المدى من طرف الوزارة الوصية	2	25%
المجموع		**8**	**100%**

المصدر برنامج excel

جدول (3): الهاتف و دوره في ربح الوقت

رقم	وحدة التحليل	التكرار	النسبة

1	– الهاتف مربح للوقت	1	11.11%
2	– الحصول على المعلومة وتوزيعها بأقل وقت وجهد	2	22.22%
3	– طلب المساعدة أو الاستشارة بسرعة كبيرة	2	22.22%
4	– هو نوع من الاتصال	2	22.22%
5	– يسرع العلمية الاتصالية مع الأطراف الأخرى	2	22.22%
المجموع		9	100%

جدول (4) ضغوطات العمل

رقم الوحدة	وحدة التحليل	التكرار	النسبة
1	– في حالة المطالبة بمهام في وقت قياسي	2	15%
2	– وجود مهام كثيرة في وقت واحد	2	15%
3	– في حالة وجود مهام مستعجلة	2	15%
4	– الزيارات المتتالية غير المبرمجة	2	15%
5	– الاجتماعات الطارئة	1	10%
6	– البرامج الاستعجالية	0	0%
7	– قلة التنظيم	2	15%
8	– تقصير من الموظفين في واجباتهم	2	15%

المجموع		13	100%

المصدر برنامج excel

جدول (5) : التكيف مع الضغوطات

رقم	وحدة التحليل	التكرار	النسبة
1	– التكيف مع ظروف العمل	2	25%
2	– الهدوء	0	00%
3	– محاولة إنجاز المهام بالطريقة التي أراها مناسبة	2	25%
4	– صناعة جو أخوي مرح داخل فريق العمل	0	00%
5	– خلف فسحة للخروج من الضغط	0	00%
6	– زيارة بعض المواقع الالكترونية المسلية لامتصاص الضغط	2	25%
7	– تمديد وقت العمل لإتمام بعض الملفات المستعجلة	2	25%
المجموع		8	100%

المصدر برنامج excel

جدول (6): التعاون يساعد على ربح الوقت

رقم الوحدة	وحدة التحليل	التكرار	النسبة

1	إشعارهم بنوع من الحرية والمسؤولية	1	25%
2	خلق جو من المرح	0	00%
3	في حالة وجود نوعية جيدة من الموظفين لديهم خبرة	2	75%
المجموع		3	100%

المصدر برنامج excel

جدول (7): مشكلة التأجيل

رقم	وحدة التحليل	التكرار	النسبة
1	–تفويض بعض المهام إلى الموظفين	**2**	**50%**
2	– طريقة تفكيك المهام والقيام بالأمور السهلة ثم الأكثر تعقيدا	2	50%
المجموع		**4**	**100%**

المصدر برنامج excel

2–تحليل وتفسير الجداول حسب الفرضية الثانية.

من خلال الجداول الموضحة أعلاه ومن خلال النسبة يبدوا لنا أن المديرين أعطونا صورة إيجابية عن طريقتهم في العمل وأسلوبهم المتطور في كيفية إدارة مؤسستهم عن طريق العمل الجماعي والتفويض وتفكيك المهام وتوزيعها حسب التخصصات، لكن هذا لا يمنع أنهم يعيشون تقريبا يوميا ضغوطات، وهم يعتبرونها عادية إكتسبوا ثقافة العمل معها من خلال بعض الأساليب التي تحدثوا عنها مثل الإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة ولمسنا فيهم

التخصص الواضح في التنظيم، وكذا الخبرة الميدانية في التنظيم حيث اصبحت تعتبر عادة لهم من خلال طرق مبتكرة من طرفهم للمحاولة التحكم في الوقت وتسييره بشكل أفضل.

3- الاستنتاج الجزئي "

إن الثقافة التنظيمية المبنية على الفصل بين التخطيط والتنفيذ والتي تعتمد أسلوب الصرامة المطلقة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلا من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، ففي هذه الحالة نكون بصدد ثقافة سلبية غالبا ما نتفق فيها على سلوك التهرب من المسؤولية

وزيادة متصاعدة في وسائل الثقافة التي تضعها الإدارة، وعكس ذلك إذا سادت المؤسسة. ثقافة المشاركة ونشر المعلومات، والثقة المتبادلة والتعاون لتحقيق الأهداف بفعالية

الملاحق 3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
913،	25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
912،	28

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
936،	53

تضع الإدارة العليا أهداف واضحة أمام الموظفين الإداريين والفنيين لتسهيل عملية انجازها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	3،13	3،13	3،13
	موافق	11	7،36	7،36	0،50
	موافق بشدة	15	0،50	0،50	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

التحديات التي تواجهها الموظفين الإداريين والفنيين تسمح لهم بالتعلم والنمو

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	7،6	7،6	7،6
	موافق	14	7،46	7،46	3،53
	موافق بشدة	14	7،46	7،46	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

تؤكد الإدارة العليا على الاستقرار الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	3،13	3،13	3،13
	محايد	4	3،13	3،13	7،26
	موافق	12	0،40	0،40	7،66
	موافق بشدة	10	3،33	3،33	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

تشجع الإدارة العليا الموظفين الإداريين والفنيين على مشاركة في جميع أنشطة المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	13	3،43	3،43	3،43
	موافق بشدة	17	7،56	7،56	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

تحرص الإدارة العليا على زيادة الثقة بين الموظفين الإداريين والفنيين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	غير موافق بشدة	1	3،3	3،3	3،3
	غير موافق	3	0،10	0،10	3،13
	محايد	3	0،10	0،10	3،23
	موافق	7	3،23	3،23	7،46
	موافق بشدة	16	3،53	3،53	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

يسمح معالجة الصراع التنظيمي بزيادة حالات الإبداع والابتكار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	3،13	3،13	3،13
	موافق	13	3،43	3،43	7،56
	موافق بشدة	13	3،43	3،43	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

تشجع الإدارة العليا الموظفين الإداريين والفنيين على العمل الجماعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	7،6	7،6	7،6
	محايد	5	7،16	7،16	3،23
	موافق	12	0،40	0،40	3،63
	موافق بشدة	11	7،36	7،36	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المحور1	30	3067،4	41374،
تحرص الإدارة العليا على تفويض السلطات لمرؤوسيهم	30	37،4	615،
تشجع الإدارة العليا الموظفين الإداريين والفنيين على الابتكار	30	07،4	691،
تضع الإدارة العليا أهداف واضحة أمام الموظفين الإداريين والفنيين لتسهيل عملية انجازها	30	37،4	718،
تؤكد الإدارة العليا على العمل بكفاءة وانجاز المهام بفاعلية	30	50،4	682،
تمتلك الإدارة العليا رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للمنظمة	30	27،4	740،
تمتلك الإدارة العليا أنظمة رسمية ودقيقة معلنة للموظفين الإداريين والفنيين	30	50،4	682،
تهتم الإدارة العليا بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف	30	50،4	572،
يتعامل الموظفين الإداريين والفنيين كعائلة واحدة	30	37،4	718،

التحديات التي تواجهها الموظفين الإداريين والفنيين تسمح لهم بالتعلم والنمو	30	40،4	621،
تؤكد الإدارة العليا على الاستقرار الوظيفي	30	93،3	015،1
العامل الحاسم لنجاح المؤسسة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء	30	37،4	718،
تحرص الإدارة العليا على زيادة الثقة بين الموظفين الإداريين والفنيين	30	13،4	167،1
تولي الإدارة العليا اهتماما منقطع النظير للموظفين الإداريين والفنيين وتشجع المبتكرين منهم	30	53،4	571،
تولي الإدارة العليا اهتماما لإنجاز الأهداف بكفاءة	30	47،4	571،
يتنافس الموظفين الإداريين والفنيين في الأقسام لتحقيق كفاءة أفضل	30	40،4	724،
تشجع الإدارة العليا الموظفين الإداريين والفنيين على مشاركة في جميع أنشطة المؤسسة	30	57،4	504،
توفر الإدارة العليا للموظفين الإداريين والفنيين الأمن الوظيفي	30	27،4	907،
تسعى الإدارة العليا للمحافظة على ميزتها التنافسية	30	20،4	761،
تتعاون الموظفين الإداريين والفنيين في حماية المؤسسة وممتلكاتها	30	20،4	847،
هناك رغبة لدى الإدارة العليا لتحمل المخاطر، وهذا ما يزيد من طاقتها وطموحها	30	33،4	758،
تحدد الإدارة العليا المسؤوليات والسلطات والعلاقات التنظيمية بين العاملين فيها	30	27،4	740،
تعطي الإدارة العليا اهتمام الموظفين الإداريين والفنيين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة انجازاتهم	30	47،4	629،
تهتم الإدارة بتطوير وسائل الإتصال بين مواردها البشرية	30	47،4	629،
يسمح معالجة الصراع التنظيمي بزيادة حالات الإبداع والابتكار	30	30،4	702،
تشجع الإدارة العليا الموظفين الإداريين والفنيين على العمل الجماعي	30	07،4	907،
N valide (liste)	30		

أقوم بتخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	0،10	0،10	0،10
	موافق	15	0،50	0،50	0،60
	موافق بشدة	12	0،40	0،40	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

ألتزم بمواعيد محددة لإنهاء عملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3،3	3،3	3،3

	محايد	2	7،6	7،6	0،10
	موافق	15	0،50	0،50	0،60
	موافق بشدة	12	0،40	0،40	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

أرتب مكان العمل يوميا قبل الشروع في أداء مهامي الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	3،13	3،13	3،13
	موافق	10	3،33	3،33	7،46
	موافق بشدة	16	3،53	3،53	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

أحاول التعرف على الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة لأدائها في أقصر وقت ممكن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	3،13	3،13	3،13
	موافق	10	3،33	3،33	7،46
	موافق بشدة	16	3،53	3،53	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

يؤدي التوجيه الذاتي للموظف الإداري إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل الجامعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	3،33	3،33	3،33
	موافق	17	7،56	7،56	0،90
	موافق بشدة	3	0،10	0،10	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

يؤدي التوجيه الذاتي للموظف الإداري إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل الجامعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	3،33	3،33	3،33
	موافق	17	7،56	7،56	0،90

	موافق بشدة	3	0،10	0،10	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

أحلل الوقت الذي استغرقته في العمل لتصحيح العادات غير الصحيحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	7،6	7،6	7،6
	غير موافق	1	3،3	3،3	0،10
	محايد	3	0،10	0،10	0،20
	موافق	22	3،73	3،73	3،93
	موافق بشدة	2	7،6	7،6	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

يزيد وجود نظام حوافز في الثقافة الذاتية من فاعلية الموظف الإداري على تطبيق مراحل إدارة الوقت بشكل أفضل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	7،16	7،16	7،16
	غير موافق	6	0،20	0،20	7،36
	محايد	10	3،33	3،33	0،70
	موافق	9	0،30	0،30	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

تؤدي الثقافة الذاتية على الوقت إلى تحسين مستوى أداء الموظفين الإداريين داخل الجامعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	0،20	0،20	0،20
	غير موافق	2	7،6	7،6	7،26
	محايد	8	7،26	7،26	3،53
	موافق	10	3،33	3،33	7،86
	موافق بشدة	4	3،13	3،13	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type

48051،0	3،6833	30	المحور2
651،0	30،4	30	أقوم بتخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها
606،0	33،4	30	أحدد جدول زمني لتوزيع الوقت حسب المهام الموكلة إلي
630،0	50،4	30	أحدد أولويات مهام وظيفتي وأرتبها بحسب أهميتها لتحقيق الأهداف المسطرة
669،0	37،4	30	أصوغ أهداف للقيام بوظيفتي بما يتناسب والوقت المتاح لي تحقيقها
740،0	27،4	30	ألتزم بمواعيد محددة لإنهاء عملي
724،0	40،4	30	يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة لقدرات الموظف الإداري على إنجاز الخطة الموضوعة
651،0	30،4	30	يساعد التخطيط اليومي للوقت على إنجاز الخطط المجدولة زمنيا في مواعيدها المحددة
761،0	20،4	30	أقسم مهامي الوظيفية بشكل دقيق لأدائها في الوقت المحدد
702،0	30،4	30	أنظم وقتي بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي
915،0	70،3	30	أعمل عل تقليل الوقت المخصص لما هو عاجل لإتاحة مزيد من الوقت للتعامل مع الأهم
184،1	33،3	30	أضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جداول الأعمال
724،0	40،4	30	أرتب مكان العمل يوميا قبل الشروع في أداء مهامي الوظيفية
935،0	57،3	30	أؤجل الأعمال الروتينية إلى وقت أكون فيه أقل نشاطا
230،1	27،2	30	يساهم تنظيم الوقت بين متطلبات السيطرة على الوقت ومراعاة الجانب الإنساني
761،0	20،4	30	أتعاون مع زملائي لإنجاز المهام في الوقت المحدد لها
251،1	43،2	30	أستطيع التمييز بين المهام والأنشطة القابلة للتأجيل وتلك غير القابلة للتأجيل
724،0	40،4	30	أحاول التعرف على الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة لأدائها في أقصر وقت ممكن
761،0	20،4	30	أقوم بجمع الأعمال والأنشطة المتشابهة لأدائها معا في وقت قصير
724،0	40،4	30	أعتمد على الأدوات التكنولوجية والتقنية الحديثة للحصول على المعلومة في أقصر وقت
850،0	03،4	30	أحاول الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لأدائها
073،1	43،3	30	يؤدي التوجيه الذاتي للموظف الإداري إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل الجامعة
070،1	40،3	30	أحتفظ بمذكرة يومية للمتابعة الزمنية للمهام المطلوب إنجازها
923،0	10،4	30	أقارن بين الأداء المخطط له سابقا من حيث الوقت
915،0	70،3	30	أحلل الوقت الذي استغرقته في العمل لتصحيح العادات غير الصحيحة
179،1	70،3	30	أحدد أسباب ضياع الوقت في حالة عدم تحقيق الأهداف في آجالها المحددة
245،1	63،2	30	أقوم بمراقبة ذاتية يومية عن كيفية قضاء الوقت في عملي
073،1	77،2	30	يزيد وجود نظام حوافز في الثقافة الذاتية من فاعلية الموظف الإداري على تطبيق مراحل إدارة الوقت بشكل أفضل

تؤدي الثقافة الذاتية على الوقت إلى تحسين مستوى أداء الموظفين الإداريين داخل الجامعة	30	13،3	332،1
N valide (liste)	30		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	826[a]،	682،	580،	26807،

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	858[a]،	736،	652،	24399،

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	736[a]،	542،	446،	30786،

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	527[a]،	278،	048،	40365،

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	309[a]،	095،	063،	40052،

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	473،	1	473،	947،2	097[b]،

de Student	492،4	28	160،		
Total	964،4	29			

a. Variable dépendante : المحور1

b. Prédicteurs : (Constante)، المحور2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	328،3	575،		790،5	000،
	المحور2	266،	155،	309،	717،1	097،

a. Variable dépendante : المحور1