

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة

دور القيم التنظيمية في إدارة الوقت

"دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية

محمد برمضان - سيدي عقبة"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع إدارة و عمل

إشراف الدكتورة:

فتيحة طويل

إعداد الطالبة:

أحلام رماني

السنة الجامعية 2015/2016

## الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع  
إلى الذي عمل وكد و جد من أجل راحتي  
إلى الذي قصر من راحته ليزيد من راحتي  
إلى الذي كان سنداً لي في كل خطوة أخطوها و كان لي مثلاً أعلى  
إلى الذي أتمنى أن اشرفه في كل مكان و ارفع اسمه في العلاء  
إلى حبيبي أبي الغالي حفظه الله  
إلى مصدر الحنان و رمز الصبر و العزيمة و المثابرة و الوفاء و مصدر قوتي  
و التي سهرت من أجل راحتي  
أمي الغالية حفظها الله  
إلى أعلى ما أملك و سبب سعادتي في الحياة  
هناء، زكرياء، هاجر، صلاح الدين  
إلى نور عيني و سبب ضحكتي الدائمة  
ألاء، مريم جوري  
إلى صديقاتي: سامية و سوسن  
إلى كل من سار معي في الدرب الدراسي: إلهام، سارة، نسرين، وردة  
إلى كل طلبة الثانية ماستر علم اجتماع إدارة و عمل  
إلى كل من حوهم قلبي و لم تحويهم أوراقتي

أحلام

## شكر و تقدير

الشكر الجزيل للأستاذة طویل فتیحة  
التي تولت الإشراف على هذا العمل منذ بدايته إلى غاية نهايته  
بنصائحها و توجيهاتها العلمية القيمة  
كما أتقدم بالشكر إلى كل من  
الأستاذ لحمير عبد الحميد  
و الأستاذة زرفة بولقواس  
الذان لم يبخلا علينا بنصائحهم العلمية  
الشكر إلى كل من قدم لنا المساعدة من قريب أو من بعيد

## فهرس المحتويات

- الإهداء

- شكر و تقدير

- فهرس المحتويات

- قائمة الجداول

- مقدمة

2-1

### الفصل الأول

14-4

#### موضوع الدراسة

- 4 ..... أولا : إشكالية الدراسة
- 5 ..... ثانيا: أسباب اختيار الدراسة
- 5 ..... ثالثا: أهمية الدراسة
- 5 ..... رابعا: أهداف الدراسة
- 6 ..... خامسا: مفاهيم الدراسة
- 8 ..... سادسا: الدراسات السابقة

### الفصل الثاني

28-17

#### القيم التنظيمية و توجيه سلوك الموظفين في المؤسسة

- 17 ..... أولا : خصائص القيم التنظيمية
- 18 ..... ثانيا : أهمية القيم التنظيمية
- 19 ..... ثالثا : مراحل تطور القيم التنظيمية
- 23 ..... رابعا : مصادر القيم التنظيمية
- 24 ..... خامسا: تصنيف القيم التنظيمية
- 26 ..... سادسا: قياس القيم التنظيمية

### الفصل الثالث

41-31

#### إدارة الوقت في المؤسسة

- 31 ..... أولا: الوقت في الفكر الإداري
- 33 ..... ثانيا: خصائص إدارة الوقت
- 34 ..... ثالثا: أهمية إدارة الوقت
- 35 ..... رابعا: أساسيات إدارة الوقت
- 38 ..... خامسا: المشكلات و المعوقات التي تواجه استخدام إدارة الوقت
- 39 ..... سادسا: الأساليب المقترحة لزيادة فاعلية إدارة الوقت

## الفصل الرابع

48-44

### الإطار المنهجي للدراسة

- 44 ..... أولاً: مجالات الدراسة
- 45 ..... ثانياً: المنهج المستخدم
- 46 ..... ثالثاً: أدوات جمع البيانات

## الفصل الخامس

73-51

### تحليل و تفسير البيانات

- 51 ..... أولاً: تحليل و تفسير البيانات
- 70 ..... ثانياً: نتائج الدراسة
- 74 ..... - الخاتمة
- 75 ..... - قائمة المراجع
- 84-80 ..... - الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
51	جدول رقم 01: يوضح الجنس .....
51	جدول رقم 02: يوضح السن .....
52	جدول رقم 03: يوضح الحالة العائلية .....
52	جدول رقم 04: يوضح الأقدمية في الوظيفة .....
53	جدول رقم 05: يوضح المستوى التعليمي .....
54	جدول رقم 06: يوضح تأثير الانضباط في إدارة الوقت .....
60	جدول رقم 07: يوضح دور الرقابة الذاتية لإنجاز المهام في الوقت المحدد .....
66	جدول رقم 08: يوضح دور اتقان العمل على إدارة الوقت .....

## مقدمة

تعرف الإدارة اليوم عصرا من التجديد و الحدائة و المزيد من الكفاءة و الإبداع و البحث و التميز لهذا أصبح من الضروري أن تراعي المؤسسات هذا التقدم و التجديد المستمر حيث أن إغفال المؤسسة عن هذا التطور يؤدي بها إلى الاندثار و الخسارة و الخروج من عجلة التنافس بين بقية المؤسسات القوية، و عليه فإن إدارة المؤسسة وجدت نفسها أمام تحديات تفرض عليها التخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة و السعي وراء كل الاتجاهات الإدارية الحديثة للتصدي لهذه التحديات.

و من بين هذه الأساليب هو محاولة الإدارة لاستغلالها الأمثل لمواردها بكل الجوانب، فالإدارة الماهرة هي التي تستفيد من مواردها البشرية و إدارتها للوقت بأكبر قدر ممكن دون أن تضيع أي نسبة من هذه الموارد فهي تعمل على التنسيق بينها للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد و بأسرع وقت ممكن للوصول إلى الأهداف المرجوة التي تسعى إلى تحقيقها.

و منه فإن الإدارة تحاول أن تهيم مواردها البشري أو موظفيها للاستعداد لهذه التحديات للوصول بها إلى النجاح فمن خلال تزويد هؤلاء الموظفين بمجموعة من القيم التنظيمية التي توجه سلوكهم نحو المرغوب فيه و الابتعاد عن السلوكات غير المرغوب فيها يساعد هذه المؤسسة للوصول إلى الاستغلال الأمثل لبقية الموارد و يعتبر مورد الوقت من أكثر الموارد أهمية التي يجب أن يهتم بها الموظف من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعال و الابتعاد عن مضيعاته من السلوكات السلبية التي تهدر الكثير من الوقت دون فائدة، و العمل على ترشيده و إحداث التوازن في توزيع المهام حسب الأولوية، و هذا ما يساعده على إنجاز أكثر للمهام بأقل جهد و في وقتها المحدد، و نظرا لأهمية دور القيم التنظيمية في إدارة الوقت و الاهتمام به في تخصص علم اجتماع الإدارة و العمل تناولنا هذه الدراسة لتوضيح هذا الدور و ذلك بالإلمام و لو بجزء قليل مما ورد في التراث النظري للموضوع و محاولة الموازنة بين ما هو موجود من الناحية النظرية و ما هو مجسد في الواقع داخل المؤسسة الجزائرية من خلال خطة احتوت على خمسة فصول، فبعد الاستفتاح بالمقدمة جاءت كعرض بسيط في أهم ما جاء في الموضوع المدروس سيتم التطرق إلى الفصل الأول الذي تناولنا فيه موضوع الدراسة بدءا بطرح الإشكالية، ثم إبراز أهمية الموضوع و كذا الأسباب المؤدية لاختيار الموضوع و الأهداف المرجوة منه، وصولا إلى تحديد المفاهيم الأساسية للموضوع القيم التنظيمية و إدارة الوقت باعتبارهما المتغيرين الأساسيين لهذا الطرح.

أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان القيم التنظيمية و توجيه سلوك الموظفين في المؤسسة و الذي احتوى على ستة عناصر ممثلة في خصائص القيم التنظيمية و أهميتها و مراحل تطور القيم التنظيمية في المؤسسة و مصادر القيم التنظيمية و تصنيفها و قياسها.

في حين تضمن الفصل الثالث و المعنون بإدارة الوقت في المؤسسة و الذي احتوى على ستة عناصر تمثلت في الوقت في الفكر الإداري، خصائص إدارة الوقت، أهمية إدارة الوقت و أساسياتها كما تضمن المشكلات و المعوقات التي تواجه استخدام إدارة الوقت، و الأساليب المقترحة لزيادة فاعلية إدارة الوقت.

بينما تناولنا في الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة و المتمثلة في مجالات الدراسة مجسدة في المجال الزماني و المكاني و مجتمع الدراسة، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى المنهج المستخدم المتمثل في المنهج الوصفي الملائم لهذه الدراسة، و اشرنا كذلك إلى أدوات جمع البيانات الممثلة في الاستمارة.

أما الفصل الأخير فقد تضمن تحليل و تفسير البيانات المجمعة و استخلاص نتائج الدراسة ليتم بعدها التوصل إلى خاتمة البحث.



# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

أولا : إشكالية الدراسة

ثانيا: أسباب اختيار الدراسة

ثالثا: أهمية الدراسة

رابعا: أهداف الدراسة

خامسا: مفاهيم الدراسة

سادسا: الدراسات السابقة

أولاً: إشكالية الدراسة

تعتبر التطورات السريعة و المستمرة التي تحدث في العالم اليوم من أهم العوامل التي تزيد من حدة المنافسة بين المؤسسات، حيث أن كل مؤسسة تسعى إلى نيل أعلى مستويات النجاح و التميز، و ذلك باستخدام كل الطرق و الأساليب لتحقيق ذلك، و هذا ما تسعى إليه المؤسسة الجزائرية على الصعيد العالمي و المحلي من خلال فتح الأسواق الداخلية و الخارجية، حيث يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع و الدراسات التي عني علم اجتماع إدارة و عمل بدراسته و تحليل بيئة العمل و علاقتها بالمجتمع المحيط بها. على اعتبار أن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة فيها فهي تؤثر و تتأثر بها.

فالمؤسسة الجزائرية تسعى إلى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة من أجل مواكبة هذه التطورات لتحقيق أهدافها و ذلك باتباع سياسات التي تساعد على ذلك، و من أهم هذه السياسات هو إرساء مجموعة من القيم و المعايير التنظيمية التي توجه سلوك الموظفين داخل المؤسسة إلى ما هو إيجابي و مرغوب فيه، و الابتعاد عن النشاطات السلبية التي تعرقل الوصول إلى أهدافها.

و عليه فإن القيم السائدة في المؤسسة تصنف إلى قيم معيارية يتفق عليها جميع المؤسسات من نظم و قوانين، و لا يمكن لأي مؤسسة التخلي عنها، و قيم تنظيمية خاصة بالمؤسسة فقط دون غيرها من المؤسسات و التي يتميز بها موظفيها عن موظفي باقي المؤسسات، أما فيما يخص القيم الشخصية التي يتحلى بها الموظف بحد ذاته حيث يتحصل عليها من عدة مصادر خارجية أخرى كالأسرة و المجتمع الخارجي.

و لتثبيت هذه القيم التنظيمية داخل المؤسسة يجب أن يشترك جميع الموظفين بهذه القيم و أن يكونوا على دراية بها، و ذلك بتوجيه من الإدارة العليا للمؤسسة نحو هذه القيم و فائدة التمسك بها، و من بين هذه القيم التنظيمية هو حرص الموظفين على الحضور المبكر إلى العمل و عدم الانصراف خلال فترة الدوام و تجنب التغيب عن العمل بدون مبررات، و إنجاز المهام في الوقت المحدد لها، حيث أن توفر هذه المجموعة من القيم التنظيمية يساعد الموظفين على إدارة وقتهم بطريقة سليمة و منظمة.

حيث أن لإدارة الوقت أهمية كبرى كما يؤكد عليه "داركر Drucker" معتبرا "أن الوقت أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة شيء آخر" إلا أنه في واقع الحال يعد من أكثر العناصر أو الموارد هدرا و من أقلها استثمارا من طرف الموظفين في المؤسسة و يعود ذلك لأسباب كثيرة، قد يكون أهمها عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة عن سوء استثماره. و منه يظهر الدور التي تقوم به مجموعة القيم التنظيمية في إدارة وقت الموظفين، من خلال الالتزام بالحضور و الانصراف في الوقت المحدد من أهم مؤشرات الانضباط في العمل لدى الموظفين، كما أن إتقان العمل أي القيام به و الانتهاء منه على أحسن وجه و أفضل صورة، و يكون ذلك ببذل الجهد و عدم التراخي في العمل من العوامل التي تدل على حسن إدارة الموظف لوقته، مما يؤدي إلى إنجاز مهام كثيرة في أقل جهد و وقت ممكن لتوفير الكثير من المتاعب و الخسائر التي يمكن أن تعرقل المؤسسة عن الوصول إلى أهدافها المرجوة، و ذلك بتحديد أولويات المهام التي يجب أن تكون مرتبة حسب الأهمية مع التخطيط و تنظيم الوقت اللازم لتنفيذها و المتابعة المستمرة.

- و ضمن هذا السياق فإن الدراسة الحالية تحاول توضيح الدور الذي تقوم به القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الاستشفائية محمد برمضان في إدارة الوقت، و ذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:
- ما دور القيم التنظيمية في إدارة وقت المؤسسة؟
  - التساؤلات الفرعية:
  - ما دور الانضباط في حسن إدارة الوقت؟
  - ما دور الرقابة الذاتية للموظفين لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد؟
  - ما دور إتقان العمل على حسن إدارة الوقت؟

### ثانيا : أسباب اختيار الدراسة

- يعود اختيار هذا الموضوع إلى عدة أسباب، حيث تتلخص فيما يلي :
- وفرة المراجع التي تحتوي على الموضوع و إمكانية بلوغها و استخدامها.
  - الميول الشخصي للطالبة لهذا النوع من المواضيع.
  - ملاءمة الموضوع للحياة اليومية التي نعيشها في واقعنا و التي يعاني منها أغلب المواطنين.
  - معايشة الطالبة لميدان العمل وملاحظة الأثر الواضح في مشكلة عدم التزام الموظفين بالوقت، و ما ينجم عنه من مشاكل.

### ثالثا: أهمية الدراسة.

- تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال توضيح الدور الذي تحدثه القيم التنظيمية في إدارة وقت الموظفين في المؤسسة الجزائرية بالتطرق بالجانب النظري و الميداني للدراسة و التوصل إلى نتائج نستطيع من خلالها معرفة الدور الذي تقوم به القيم التنظيمية في مساعدة الموظفين في إدارة وقتهم.
- كما تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج مورد مهم من الموارد الأساسية للإدارة و هو الوقت و كيفية استثماره.
- إثراء المكتب الجامعية بموضوع يعتبر من أهم المواضيع في تخصص الإدارة و العمل من خلال الجانب النظري و الميداني ليكون بمثابة مرجع للطالبة.
- فتح المجال للتطرق و التعمق في دراسات أخرى حول هذا الموضوع.

### رابعا: أهداف الدراسة.

- تتمثل أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:
- التعرف على دور القيم التنظيمية السائدة في أوساط الموظفين في المؤسسة على إدارة الوقت.
  - التعرف على دور انضباط الموظفين في المؤسسة الاستشفائية على حسن إدارة الوقت.
  - الكشف عن دور الرقابة الذاتية للموظفين في إنجازهم لمهامهم في الوقت المحدد.
  - التعرف على دور إتقان العمل في حسن إدارة الوقت في المؤسسة.

**خامسا : مفاهيم الدراسة.**

تعد خطوة تحديد المفاهيم من الخطوات الهامة التي تساعد الباحث على التعامل مع الدراسة بدقة و وضوح، حيث أن ضبط المفاهيم الإجرائية يمكنه من توضيح و تدقيق متغيرات الدراسة، مما يتيح له التعامل معها ميدانيا و عليه سيتم فيما يلي تحديد بعض المفاهيم الأساسية للموضوع.

**1. مفهوم القيم التنظيمية :**

\* هي الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمات ,فهي عبارة عن اختيار بين الصالح و السيء، و المهم و غير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك في المنظمة.<sup>1</sup>

- ركز هذا التعريف على أن القيم التنظيمية هي الموجه لسلوك الموظفين في المؤسسة من حيث الاختيار بين ما هو صالح و ما هو سيء و المهم و غير المهم.

- كما اعتبرها أنها الاعتقاد الأساسي الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمات.

\* و تعرف أيضا بأنها قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ و الصواب و المرغوب و غير المرغوب و بين ما يجب أن يكون و ما هو كائن أي كمرشد و مراقب للسلوك الإنساني.<sup>2</sup>

- يتضح من هذا التعريف أنه يشترك مع التعريف السابق على أن القيم التنظيمية قواعد تميز على ما هو مرغوب و على ما هو غير مرغوب من سلوكيات في المنظمة.

- و أنها تعتبر موجها لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

- كما أضاف في هذا التعريف على أن القيم التنظيمية عبارة عن مراقب لسلوك الموظفين في المؤسسة.

\* و يعرف أيضا بأنها اتفاق الأفراد العاملين في المنظمة على مجموعة من القيم التي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة و من أمثلة القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين.<sup>3</sup>

- يختلف هذا التعريف عن بقية التعاريف على أنه يعتبر القيم التنظيمية على أنها اتفاق بين العاملين حيث أهملت بقية التعاريف هذا الجانب من الطرح.

- كما يشترك هذا التعريف على أن القيم التنظيمية موجه لسلوك العاملين في المنظمة.

- كما أوضح بعض القيم التنظيمية في طرحه مثل المساواة بين العاملين ,الاهتمام بالأداء , احترام الآخرين

\* و عرفت القيم التنظيمية أيضا على أنها ما اتفقت عليه الجماعة من قواعد و معايير تضبط السلوك اليومي لأعضائها و توجه علاقتها المختلفة، فتصبح مرجعا لكل أفرادها في التفكير و السلوك و التفاعل مع الآخرين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ريف فرانسيس، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص7

<sup>2</sup> نوال بونس آل مراد و آخرون، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، العدد 29، 2013، ص 35

<sup>3</sup> أمل مصطفى عصفور، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية و أثره على الرضا و الولاء التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، القاهرة، 2014، ص 336

<sup>4</sup> ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 107

- يشترك هذا التعريف مع التعريف السابق على أن القيم التنظيمية هي مجموعة القواعد و المعايير التي تتفق عليها الجماعة في المنظمة.

- كما ركز هذا التعريف على أنها مرجعا لكل أعضاء المنظمة في التفكير و السلوك و التفاعل مع الآخرين.  
\* و تعرف أيضا هي مجموعة المفاهيم أو المبادئ السائدة في المنظمة و التي تحدد سلوك المديرين داخل المنظمة و كيف يعتزمون إدارة شؤون العمل فضلا عن نوع التنظيم الذي يعتزمون بناءه و هي تمثل أساس لثقافة المنظمة و موجه لمميزاتها التنافسية.<sup>1</sup>

- ركز هذا التعريف على أن القيم التنظيمية مجموعة المبادئ التي تحدد سلوك المديرين في المنظمة، أي أنه ركز على فئة المديرين عن كيفية توجيه سلوكهم لإدارة شؤون العمل.

- كما أضاف هذا التعريف أن القيم التنظيمية هي أساس الثقافة التنظيمية التي لم تذكر في التعاريف السابقة.

- كما اعتبر أن القيم التنظيمية هي الموجه لمميزاتها التنافسية.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية:

هي مجموعة المبادئ التي تحددها الإدارة لتوجيه سلوك الموظفين داخل مؤسسة محمد برمضان بسيدي عقبة و المتمثلة في الرقابة الذاتية، الانضباط، إتقان العمل، و ذلك للالتزام بالوقت المحدد للعمل و هذا للوصول إلى هدف المؤسسة و المتمثل في تقديم خدمات طبية ذات جودة عالية.

## 2. مفهوم إدارة الوقت :

\* هي تلك العملية المستمرة من التخطيط و التحليل و التقويم لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في المنظمة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة بهدف تحقيق كفاءة و فعالية مرتفعة في الاستفادة من الوقت المتاح وصولا إلى الأهداف المنشودة.<sup>2</sup>

- نلاحظ أن هذا التعريف ركز على أن إدارة الوقت تشمل على التخطيط و التحليل و التقويم التي يقوم بها الموظف أثناء عمله في فترة زمنية معينة حيث ركز على كيفية استغلال هذه الفترة الزمنية بكفاءة لتحقيق أكبر قدر من تحقيق الأهداف.

\* كما عرفها مارش على أنها عملية التخطيط و التنظيم و السيطرة على الوقت لتجنب الهدر في وقت العمل.

- يشترك هذا التعريف مع التعريف السابق على أن إدارة الوقت عملية مخططة و ليست عشوائية و هذا للاستفادة من الوقت و عدم هدره و ضياعه.

\* كما عرفها "الطراونة" و "اللوزي" على أنها فن ترشيد و استعمال وقت المدير من خلال وضع الأهداف، وتحديد نفعيات الوقت ووضع الأولويات و استعمال الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عشموي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2010، ص 32

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، ادارة الوقت المفهوم و القواعد و المهارات، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012، ص 62

<sup>3</sup> أحمد يطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، 2006، ص 35

- يتضح لنا من خلال هذا التعريف أنه ركز على فئة إدارية معينة و المتمثلة في المدير كما أضاف أن هذه العملية هي فن ترشيد و استعمال الوقت من خلال وضع الأهداف ووضع الأولويات و استعمال الأساليب بكفاية و فعالية.

\* أما "جيف روبرسون" فيعرف إدارة الوقت بأنها إدارة لمورد محدود و متجدد بأساليب غير تقليدية و رؤى ثابتة، لأن الوقت أصل من أصول الشركة، ومن أبرز الفرص المربحة المتاحة لها.<sup>1</sup>

- نلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على أهمية الوقت بالنسبة للمؤسسة حيث أنه يعتبر مورد محدود و يجب استغلاله بطريقة مربحة و لصالح المؤسسة.

- كما نلاحظ أن هذا التعريف يختلف عن التعريفات السابقة حيث أنه لم يركز على العمليات التي من خلالها يقوم الفرد باستغلال أكبر وقت ممكن في عمله من تخطيط و تحليل ووضع الأولويات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الإجرائي التالي لإدارة الوقت:

هي عملية إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها من طرف موظفي مؤسسة المجمع الصحي محمد رمضان، و ذلك بتوجيه سلوكهم للانضباط و الرقابة الذاتية و إتقان العمل في المؤسسة، لتجنب ضياع الوقت و الالتزام به من أجل تقديم خدماتهم الطبية من فحوص و استقبال المرضى و حسن معاملتهم بجودة عالية.

### سادسا : الدراسات السابقة

يعتبر البحث سلسلة مترابطة الأجزاء، و لابد أن يستعين الباحث فيها بكافة الأبحاث و الدراسات التي تناولت نفس الظاهرة التي تم اختيارها من طرف الباحث، فالدراسة السابقة هي كل الدراسات و الأبحاث و الأطروحات و الرسائل الجامعية التي تناولت نفس الظاهرة التي يتناولها الباحث.<sup>2</sup>

و للدراسات السابقة أو المشاهدة دور حيوي بالنسبة للبحوث فهي تمد الباحث بالفروض و توضيح المفاهيم و تمكنه من اختيار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث، و تمكن الباحث من وضع دراسته بين نتائج الدراسات السابقة و يستطيع عن طريق المقارنات أن يكتشف أوجه الاتفاق و الاختلاف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت، دار البازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 52

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004، ص 113

<sup>3</sup> حسن عبد الحميد رشوان، أصول البحث الاجتماعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 225

**1. الدراسة الأولى:**

و هي عبارة عن مذكرة للحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية تحت عنوان "القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء" دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض. إعداد الطالب "خالد بن عبد الله الحنيطة" للسنة الدراسية 2003/2002.

- **مشكلة الدراسة :** توضح مشكلة الدراسة الأثر الكبير للقيم التنظيمية على أنشطة المنظمات وعلاقتها بكفاءة الأداء في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع و الطيران، لكونها أحد السبل في رفع مستوى أداء العاملين و زيادة مهاراتهم و معارفهم. و تمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية و كفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع و الطيران؟<sup>1</sup>

- **أهمية الدراسة:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القيم التنظيمية في حياة المنظمات على اختلافها و أثرها الواضح على سير العمل و تحقيقها لأهدافها بشكل متميز. كذلك تساعد على فهم القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية حيث تعتبر القيم موجها عاما لسلوك الفرد و تصرفاته سواء في التنظيم أو خارجه و علاقة هذه القيم بكفاءة أداء العاملين.

**- أهداف الدراسة :**

- التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة و إدارة المهام و إدارة العلاقات و إدارة البيئة في الخدمات الطبية.

- تحديد مدى علاقة القيم التنظيمية و كفاءة الأداء على المتغيرات الشخصية و الوظيفية، والوصول إلى نتائج تمكن من تقديم التوصيات المناسبة لموضوع الدراسة.

**- التساؤلات الفرعية للدراسة :**

- ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟
- ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية و كفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية و كفاءة الأداء و بين المتغيرات الشخصية ؟

- **منهج الدراسة :** استخدم الباحث المنهج الوصفي تماشياً مع أهداف البحث و طبيعة الموضوع.

<sup>1</sup> خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السنة الدراسية 2003/2002.

- **عينة الدراسة** : أجريت هذه الدراسة على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع و الطيران بمدينة الرياض، حيث شملت الدراسة العاملين المدنيين من مديري الإدارات و رؤساء الأقسام و المشرفين ومن في حكمهم و كذلك الضباط من رتبة ملازم إلى رتبة عميد. و قد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل جميع إدارات الخدمات الطبية بنفس النسبة، العسكريين 210، المدنيين 175.

- **نتائج الدراسة** : خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.
- يصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفع.
- أتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية و المتغيرات الشخصية و الوظيفية.
- أتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من أبعاد القيم التنظيمية و بين كفاءة الأداء و هي: القانون و النظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاية، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد. أما بقية الأبعاد لم يثبت لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء.

**2. الدراسة الثانية** : و هي عبارة عن مذكرة للحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية تحت عنوان "إدارة الوقت و علاقتها بضغط العمل" دراسة تطبيقية على مديري الإدارات و رؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام. إعداد الطالب "جهاد بن محمد الرشيد" للسنة الدراسية 2003/2002

- **مشكلة الدراسة** : تتعلق مشكلة هذا البحث بمديري الإدارات ورؤساء الأقسام في حرس الحدود الذين تفرض عليهم أدوارهم أعباء كبيرة يمكن أن تزيد من مستوى ضغوط العمل لديهم في حالة عدم وجود توجيه الانتباه الكافي لإدارة الوقت و بالتالي التأثير على أدائهم في العمل بشكل سليم. و تمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة إدارة الوقت بضغط العمل لدى مديري الإدارات و رؤساء الأقسام في حرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام؟<sup>1</sup>

- **أهمية الدراسة** : تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام بدراسة إدارة الوقت و ضغوط العمل، في المجال الأمني من خلال تحديد العلاقة بينهما لدى مديري الإدارات و رؤساء الأقسام في حرس الحدود. و من خلال هذه الدراسة سوف تتيح للقيادات الإدارية في حرس الحدود فرصة اكتشاف هذه العلاقة و الوقف على التوصيات التي سوف تتوصل إليها الدراسة في مضيعات الوقت و مستويات ضغوط العمل، ومن ثم الاستفادة منها في علاج سوء إدارة الوقت.

<sup>1</sup> جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت و علاقتها بضغط العمل، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السنة الدراسية 2003/2002.



**- أهداف الدراسة :**

التعرف على أبعاد إدارة الوقت و مستوى ضغوط العمل لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام، و التعرف على العلاقة بينهما.

**- التساؤلات الفرعية للدراسة :**

- ما أبعاد إدارة الوقت لدى الرؤساء في الحدود بمدينة الرياض و الدمام ؟
- ما مستوى ضغوط العمل لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام ؟
- ما العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت لدى رؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام و مستوى ضغوط العمل ؟
- ما العلاقة بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام وأبعاد إدارة الوقت ؟

**- منهج الدراسة :** لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي و الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها.

**- عينة الدراسة :** تم إجراء الدراسة على ضباط حرس الحدود بالرياض و الدمام على أساس الحصر الشامل، و قام الباحث بتقسيم الضباط وفقا للرتب العسكرية. وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانات على المستويات و قد بلغ عدد الاستبانات الموزعة 303 عاد منها 245 و تم استبعاد 15 استبانة نظرا لعدم اكتمال معلوماتها.

**- نتائج الدراسة :** خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود ارتباط قوي سالب الاتجاه بين متغير إدارة الوقت و متغير ضغوط العمل فكلما كانت هناك إدارة جيدة للوقت كلما قل مستوى ضغوط العمل.
- هناك اهتمام من قبل أفراد عينة الدراسة بالمهام الوظيفية.
- لا يوجد غموض في الدور عند الموظفين إلا بنسبة بسيطة لدى أفراد العينة.
- لا يوجد صراع في الدور لدى عينة الدراسة إلا بنسبة بسيطة.
- هناك اهتمام من قبل أفراد عينة الدراسة بالتطوير الوظيفي و هذا يقلل من ضغوط العمل لديهم.
- اهتمام أفراد عينة بالآخرين و العاملين تحت إدارتهم.

**3. الدراسة الثالثة:**

و هي عبارة عن مذكرة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال تحت عنوان "تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية" إعداد الطالب رأفت حسين شاكر الهور للسنة الدراسية 2006/2005 بغزة.

**- مشكلة الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، نظرا لأهمية الجامعة، وأهمية موقع العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية و أهمية الوقت لديهم حيث يعتبر من أهم عوامل

نجاحهم هو إجادتهم لإدارة وقتهم بشكل جيد و العمل من خلال التوازن في توزيع الوقت الرسمي للدوام، و تغليب بعض الأعمال على البعض الآخر لذا جاءت هذه الدراسة استجابة لما سبق من أهمية إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية. و بما أوصت به الكثير من الدراسات السابقة على ضرورة إجراء دراسات تبين أهمية الوقت و تبين طريقة صرفه و استهلاكه و تبين أسباب ضياعه و معوقاته، و من ثم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية؟

#### - التساؤلات الفرعية :

- ما هو مفهوم إدارة الوقت و أهميته و المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارته و تنظيمه؟
- هل يعطي العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية أهمية واضحة للوقت بشكل عام ووقت العمل الرسمي بشكل خاص؟
- هل يختلف أسلوب العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في إدارتهم لوقتهم باختلاف العوامل الشخصية؟
- هل تختلف درجات المعوقات من وجهة نظر العامل في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية تبعاً للعوامل الشخصية؟<sup>1</sup>

#### - أهداف الدراسة :

- معرفة العوامل و المتغيرات التي تؤثر في إدارة وقت العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية و معرفة الأعمال و المهام التي تأتي في المرتبة الأولى من حيث استهلاك الوقت.
- كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية من خلال المعوقات المختلفة لديهم.
- التعرف على بعض المقترحات المساعدة في إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية.

- منهج الدراسة : استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي تماشياً مع طبيعة الدراسة.

- عينة الدراسة : تتكون عينة الدراسة من 126 فرد من رؤساء الجامعات و نوابهم و مساعدي النواب بالإضافة للعمداء و رؤساء الأقسام الأكاديمية و المدراء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. و تم تمثيل المجتمع من خلال العينة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة حسب ما يمثله العاملون في الإدارة العليا.

#### - نتائج الدراسة :

- بينت نتائج الدراسة أن هناك تقدير لأهمية الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية.

<sup>1</sup>رأفت حسن شاكر الهور، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، السنة الدراسية: 2006/2005.

- استخلصت الدراسة إلى أن هناك من الأمور جعلت مستوى واقع إدارة الوقت عالي لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية منها التخطيط في نهاية اليوم للأعمال المؤداة في اليوم التالي، و إعداد قائمة عمل يومية بالأشياء الأساسية المطلوب إنجازها، و تنظيم هذه القائمة على شكل أولويات حسب أهميتها، و تخطيط الوقت و إدراك معنى التخطيط و القيام بعملية التدقيق و الرقابة على الخطط. أما الأمور التي جعلت مستوى وجود مضيعات الوقت عالي فيها فهي ترك النشاط قبل الانتهاء منه. و غياب موعد نهائي للإنجاز و محاولة القيام بالكثير من الأعمال و إنجازها في وقت واحد.

#### 4. مناقشة و تقييم الدراسات السابقة :

لقد أملت الدراسة الأولى بجميع عناصر القيم التنظيمية: مصادر القيم التنظيمية وأهميتها و مراحل تطورها وأنواعها و هذا ما يساعدنا في الدراسة الحالية على تحديد العناصر اللازم عرضها في الجانب النظري للقيم التنظيمية. أما الدراسة الثانية فقد كانت حول إدارة الوقت و نلاحظ أن الباحث قدم جانب نظري مفصل حول إدارة الوقت و قد ركز أكثر على عنصر إدارة الوقت. أما الدراسة الثالثة فقد مست متغير إدارة الوقت بجميع جوانبه أكثر من الدراسة السابقة لأن هذه الدراسة تمس إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا للجامعات بشكل خاص و غير مرتبط بمتغير يؤثر فيه. فقد فصل الطالب بشكل واسع جميع العناصر الخاصة بإدارة الوقت.

#### 5. أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية :

- الاعتماد على نفس المنهج الوصفي في كل من الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.
- الاشتراك مع الدراسة الأولى في الجانب الميداني ففي الدراسة الأولى طبقت في مؤسسة استشفائية و الدراسة الحالية في مؤسسة استشفائية.
- تشابه الدراسة الحالية مع الدراسة الثانية و الثالثة في الإلمام بعناصر إدارة الوقت.
- اعتمدنا في الدراسة الحالية أسلوب المسح الشامل كما في الدراسة المشابهة الثانية.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة الأولى في المتغير الثاني حيث أن الدراسة الحالية تشمل على القيم التنظيمية و إدارة الوقت.
- و تختلف الدراسة الحالية كذلك عن الدراسة الثانية و الثالثة في المتغيرات فالدراسة الثانية تقوم على إدارة الوقت و علاقتها بظغوط العمل و الثانية ركزت على إدارة الوقت في الإدارة العليا في الجامعات.
- كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الثانية و الثالثة في المجال الميداني فالدراسة الثانية في أقسام حرس الحدود أما الثالثة في الجامعة أما الدراسة الحالية في مؤسسة استشفائية.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة الأولى و الثالثة حول نوع العينة.

## 6. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

- من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة فقد استفدنا منها في:
- بناء الجانب النظري للدراسة من خلال التطرق الى أهم المراجع المعتمدة في هذه الدراسات.
  - تكوين رصيد معرفي حول القيم التنظيمية و إدارة الوقت و فهم أهم جوانبها.
  - مقارنة نتائج الدراسات بالدراسة الحالية.
  - تحليل نتائج الدراسة الحالية بناء على نتائج الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

# القيم التنظيمية و توجيه سلوك الموظفين في المؤسسة

أولا : خصائص القيم التنظيمية

ثانيا : أهمية القيم التنظيمية

ثالثا : مراحل تطور القيم التنظيمية

رابعا : مصادر القيم التنظيمية

خامسا: تصنيف القيم التنظيمية

سادسا: قياس القيم التنظيمية

## تمهيد

تعتبر القيم التنظيمية من أهم المواضيع التي اهتمت بها العلوم الاجتماعية و الإنسانية بصفة عامة، و في مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة، نظرا لأهمية القيم في التأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث يعتبر كموجه لسلوكهم و مما لا شك فيه أن كل تنظيم يسعى إلى ترسيخ قيم إيجابية تتماشى مع الأهداف التي تريد الوصول إليها و من هنا يبرز دور القيم التنظيمية التي تكون بمثابة محكات تقاس عليها سلوكيات الأفراد داخل التنظيم حول ما هو مرغوب فيه، و من بين ما هو ايجابي و ما هو سلبي و لهذا سوف نقوم في هذا الفصل بعرض أهم العناصر حول القيم التنظيمية من خصائص و أهمية و أهم مراحل تطور القيم التنظيمية في المؤسسة.

أولاً: خصائص القيم التنظيمية.

- للقيم التنظيمية مجموعة من الخصائص نذكر منها :
- تحتل القيم مركزاً رئيساً في تكوين شخصية الفرد و نسقه المعرفي و تحديد سلوكه.
  - يتعلم الفرد من خلال تفاعله مع البيئة الاجتماعية في مواقف الاختيار و المفاضلة.
  - تعدد القيم معياراً للحكم , حيث لا تتوقف على الذاتية بل على أساس من التعقل و التدقيق و التقدير الخلقى بعيداً عن الفردية و المصلحة الخاصة.
  - للقيم من القوة و التأثير على الفرد و الجماعة ما يوصلها إلى درجة الالتزام.
  - البعد القيمي للإنسان ليس جامداً في جميع مكوناته، بل إن القيم رغم تأصيلها في النفس البشرية تبقى في إطار النسبية.<sup>1</sup>
  - كثرة القيم و وحدتها حيث يرجع تعدد القيم إلى كثرة حاجات الطبيعة الإنسانية فوجود القيم الاقتصادية و الأخلاقية و الفنية و الدينية هو استجابة لحاجات هذه الطبيعة و ميولها العاطفية و الاجتماعية.<sup>2</sup>
  - القيم مكتسبة إذ يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة.
  - القيم ذات ثبات و استقرار جماعي نسبي، لكن هذا الثبات يسمح بالتغيير و التبديل إذا أراد الفرد ذلك بعزيمة صادقة، فتعد القيم أكثر ثباتاً من الميول و الاتجاهات و تقاوم التغيير.
  - يتميز بعض الأفراد بقيم فردية خاصة هيمنت على جل وقتهم و نشاطاتهم و دوافعهم و سلوكهم.
  - تتصف القيم بالهرمية أي أن قيم كل فرد تكون مرتبة تنازلياً طبقاً لأهميتها له من الأهم فالمهم، حيث تسود لدى كل فرد القيم الأكثر أهمية بالنسبة له.
  - تكون القيم إما صريحة تتضح من خلال التلفظ بها، أو ضمنية تتضح من خلال سلوك الفرد و أنشطته المختلفة.<sup>3</sup>
  - ومنه نستنتج أن القيم التنظيمية لها خصائص عدة فهي تتميز بالموضوعية و التعقل كما أنها تتميز بقوة كبيرة حيث أنها تؤثر على الأفراد العاملين بدرجة كبيرة، فهي تغير سلوكهم و توجههم.
  - و كثرة القيم تدل على كثرة حاجات الأفراد، كما أنها تتميز بالثبات و الاستقرار النسبي ولكنه يسمح بالتغيير و التبديل فكل مؤسسة تغير و تعدل حسب حاجاتها وما يحقق أهدافها.

<sup>1</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي و قيم العمل، مجلة جامعة القدس للأبحاث و الدراسات، العدد 33، 2014، ص 308

<sup>2</sup> فائزة أنور شكري، القيم الأخلاقية بين الفلسفة و العلم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر ص 53

<sup>3</sup> سامي محسن ختاتنة و فاطمة عبد الرحيم النوايسة، علم النفس الاجتماعي، دار حامد، الأردن، 2011، ص 255. 256

**ثانيا : أهمية القيم التنظيمية.**

تكمن أهمية القيم التنظيمية في النقاط التالية:

- إن القيم هي الأساس في أي ثقافة تنظيمية، و هي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كما أن الشعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين و تعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية، فضلا عن ذلك فان المنظمة تحصل على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب الالتزام بها، ومن ثم تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير.
- من خلال القيم يشعر الموظفون بأهميتهم في المنظمة و تثار دافعيتهم لأن الحياة في المنظمة تصبح ذات معنى بالنسبة لهم، أي أنها تؤدي إلى خلق شعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة.
- كما أن هذه القيم تشير إلى ماهية أو نوعية الأهداف التي تركز عليها المنظمة و التي يجب بذل أقصى الجهود لتحقيقها مثل عملية تطوير المنظمة أولا، و العلاقات الخارجية ثانيا، و الاستراتيجيات طويلة المدى ثالثا.
- القيم تحدد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرارات و هي تؤدي دورا مهما في تحديد المدى الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد العامل في المنظمة.
- تعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك المديرين في المنظمات، ولها تأثير مباشر و قوي على أدائهم لإعمالهم و اتخاذهم لقراراتهم و علاقاتهم بمرؤوسيههم و زملائهم و المتعاملين معهم، إضافة الى ما يمكن أن تؤدي إليه من إضفاء صفة التكامل و التماسك على أعضاء المنظمة و توجيههم لبذل الجهود لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.<sup>1</sup>
- إن القيم التنظيمية تساعد المنظمة في الحكم على مختلف القضايا و الأعمال بمنظور منسجم مع التوجهات المنظمة. هذا وان غياب القيم الفاعلة يجعل الحكم على هذه القضايا و الأعمال متعارضا و متناقضا إذا اخذ في إطار فترة زمنية طويلة.<sup>2</sup>
- تحدد القيم الشخصية أخلاقيات العمل، فقيم المدير تحدد ما هو مقبول و ما هو مرفوض من سلوكيات العمل.
- تحدد قيم الشخص المقبول و المرفوض من المعايير و الأنماط السلوكية التي تضعها المنظمة أو الجماعات غير الرسمية التي ينتمي إليها الفرد.
- تمثل قيم الفرد الأساس الذي يبني عليه قراره فيما يتعلق بالانضمام إلى هذه المجموعة أو تلك.
- تؤثر قيم المدير على قراراته و الحلول التي يقترحها لحل المشاكل التي تواجهه، بمعنى أن يختار البديل أو الحل الذي يتفق مع قيمه.<sup>3</sup>

وعليه نلاحظ أن القيم التنظيمية أهمية كبيرة فهي تؤثر في الفرد و المنظمة و تعتبر مؤشر لتصرفات الأفراد، و المنظمة تحصل على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة بين الموظفين حيث تشعرهم بالانتماء و الانتساب للمنظمة

<sup>1</sup> عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الادارة التربوية، دار حامد، الأردن، 2009، ص ص 46. 47

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 96

<sup>3</sup> عبد الله بن الغني الطحيم و طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 96



و تضفي عليهم صفة التماسك و تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة التي تسهل عملية الوصول الى الأهداف المرجوة كما تمثل القيم الأساس الذي يبنى عليه الفرد قراره فيما يتعلق بالانضمام الى الجماعة المناسبة، و التي تشترك معه في نفس القيم التنظيمية.

### ثالثا: مراحل تطور القيم التنظيمية.

مرت القيم التنظيمية بمراحل عدة نتيجة للتغير و التطوير ،لذلك يمكن تحديد مراحل التطور في المراحل التالية:

**(1) المرحلة العقلانية:** و في ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بجوافز مادية لأداء مهامه و كان "تايلور" من رواد هذه النظرة التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية، و في هذه المرحلة تم إفراد قيم مادية رسخت هذه النظرة إلا أن هذه القيم قد تغيرت، و يمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية و هذا يمكن ملاحظته في المرحلة الكلاسيكية وكذلك مرحلة العلاقات الإنسانية.

**(2) مرحلة المواجهة:** و في هذه المرحلة ظهرت قيم مؤسسية جديدة، فظهر النقابات العمالية و الاهتمام بالعنصر الإنساني و محاسبة الإدارة في حالة الإهمال العنصر الإنساني و إعطائه حقوقه وواجباته أدت إلى إفراد قيم الحرية و الاحترام و التقدير.<sup>1</sup>

**(3) مرحلة الإجماع في الرأي:** في هذه المرحلة أصبحت القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل حيث نشر "دوجلاس ماكريجور" كتابه الجانب الإنساني في المنظمة وفيه وضح أهمية أنظمة القيم الإدارية، و قسم القيم الإدارية إلى نظرتين حول طبيعة الإنسان نظرية (X, Y) ويرى إن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على نظرية (X) السلبية حول الإنسان ومن هنا كانت نظرتهما للإنسان باعتباره آلة و يجب ممارسة رقابة وسيطرة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية.<sup>2</sup>

أما افتراضات النظرية الحديثة حول العمال أثناء العمل تعتمد على النظرية (Y) التي ترى أن الإنسان يحب العمل بالفطرة كما يحب اللعب و اللهو، و في ظل الظروف الطبيعية وتوفير الحرية و المرونة، و احترام العمل، فالإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها ويكون لديه طموح.<sup>3</sup> كما أن الرؤوس هنا يتمتع برقابة ذاتية و يمكن تحفيزه بأساليب كثيرة.<sup>4</sup>

وهنا نلاحظ في هذه المرحلة بروز قيم الرقابة الذاتية التي تحاول معظم المنظمات غرسها في موظفيها كما تعتبر هذه القيمة من القيم الشخصية التي يمكن أن يتصف بها موظف عن غيره من الموظفين، فهذه القيمة التنظيمية تعطي ما يعرف

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم و اجراءات العمل، ط2، دار وائل، الأردن، 2008، ص ص 232. 233

<sup>2</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية و وظائف المنظمة، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص ص 64. 65

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1997، ص ص 20. 21

<sup>4</sup> نظريات حديثة في الإدارة،

بالثقة التنظيمية التي هي مصدر ثقة الرئيس بالمرؤوس و هنا تبرز أكثر. فعندما يشعر الموظف أنه محل ثقة من طرف رئيسه سيعطي كل ما لديه لتحقيق أهداف المنظمة و الالتزام بكل القوانين و المعايير السائدة في المؤسسة.

**(4) المرحلة العاطفية :** وقد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداد لتجارب "هاوثورن" حيث روجت مفاهيم الحالة المعنوية و أثر جماعات العمل و الجو الاجتماعي للعمل على معنوية العاملين و من ثم على إنتاجهم.<sup>1</sup>

فالعلاقة الإنسانية السليمة أهم بكثير من المصالح المادية، فالحفاظ على القيم الإنسانية ووحدة جماعات العمل و تماسكها و رفع روحها المعنوية تسهم ايجابيا في رفع مستويات الأداء في التنظيمات، وذلك لتوافر جو من المحبة و التعاون و المشاركة الاجتماعية و النفسية بين العمال، من أجل تحقيق أكبر درجة ممكنة من الرضا و الإشباع النفسي و الاجتماعي.<sup>2</sup>

**(5) مرحلة الإدارة بالأهداف :** وفقا لهذه المرحلة ينبغي الملاءمة بين حاجات المنظمة و حاجات الفرد و ترتبط هذه المرحلة باسم "اودين لوك" و هي تؤكد ان الدافعية تعتمد على أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد أولا، وتعتمد على مدى إخلاصه لهذه الأهداف و تفانيه في تحقيقها ويتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين و الرؤساء معا بتحديد أهداف العمل.<sup>3</sup>

فالفرد يتوقع المعاملة الإنسانية، و موافق عمل جيدة و فرص للنمو المهني و المنظمة تتوقع الإخلاص من العاملين و المحافظة على أسرار المهنة، والعمل على تحسين صورة المنظمة في المجتمع و زيادة الجهد الكمي و النوعي في العمل.<sup>4</sup>

**(6) مرحلة التطوير التنظيمي :** ويعرف التطور التنظيمي بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية، وقد تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار و المعلومات الإدارية و التي من خلالها يمكن إيجاد تطوير تنظيمي من خلال فهم واقع الحال و وضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة في المستقبل، وقد صاحب هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي والذي تركز على عمل المعالجة السيكلوجية، و يهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد، كما كان الاهتمام متزايد منصبا على نوعية ظروف العمل كجزء مهم في المرحلة السادسة من تطور الفكر الإداري عندما بدأ الإداريون الاهتمام بتحليل الجوانب غير الإنسانية و المسببة للضغوط في بيئة العمل من أجل العمل على تحسينها.

**(7) المرحلة الواقعية :** و في هذه المرحلة يعتبر تطور القيم مزيجا مؤلفا من المراحل السابقة، فبعد عقود من الاندفاع و السير الغير الهدي، أدرك المديرين أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة و الضبط، و مع التنافس العالمي فإن

<sup>1</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 8

<sup>2</sup> حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، مجلد 27، العدد الثالث و الرابع، 2011، ص 343

<sup>3</sup> رونالد ريجيو، مدخل الى علم النفس الصناعي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، الاردن، 1999، ص 255

<sup>4</sup> علي عسكر، الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك (السلوك التنظيمي المعاصر)، دار الكتاب الحديث، 2005، ص 18

هناك مزيدا من التهديدات و بالتالي فإن البقاء لن يكون إلا للأصلح، لقد ظهرت هذه المرحلة في بداية السبعينات و كانت رد فعل للمراحل السابقة أكثر من كونها مرحلة تقدمية.<sup>1</sup>

و القيم المؤسسية تكون على درجة من الوضوح إذا تمت دراستها من مداخل دراسة قيم وثقافة الأفراد العاملين في المؤسسات، حيث تلعب قيم الأفراد دورا مهما في اتخاذ القرارات، وأنماط الإدارة و العلاقات التنظيمية، فالقيم الفردية هي الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها العاملون و التي تحرك سلوكهم و تعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم القائم.<sup>2</sup>

كما انتشرت في هذه المرحلة قيم مثل العمل الجاد يؤدي إلي النجاح و المسؤولية الذاتية. ونظرا لأهمية القيم فقد أظهرت الدراسات و الأبحاث أربعة محاور رئيسية :

أ. أسلوب الإدارة : وهو من الأبعاد الرئيسة المؤثرة على الثقافة التنظيمية ،فهذا يعني أن تكون الإدارة قادرة على التعامل مع الأمور الرئيسية المتعلقة بمراكز القوة، من خلال أسلوب الإدارة الجيد المعتمد على القيام بوظائف الإدارة بصورة فعالة، ونتيجة لأهمية هذا المحور حيث تناول عدة قضايا هي:

- **القوة** : ويتم هنا البحث عن الأشخاص الأقوياء داخل المنظمة والذين يمتلكون المراكز الوظيفية والمعلومات و السلطة.

- **النخبة** : إن التركيز على النخبة المتميزة داخل المنظمات يعتبر من أهم القيم لنجاح المنظمات، فنوعية الأفراد العاملين من الضروريات الواجب مراعاتها لتوفير قوة عمل ونخبة متميزة ،فالمنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل العاملين.

- **المكافأة** : تعتبر شكل من أشكال الحوافز التي تساعد على دفع الأفراد للعمل ،فتوقع الحصول على حوافز يعتبر حافزا قويا لإثارة السلوك الوظيفي لدى الأفراد بشكل يؤدي إلى تبني منهج سلوكي فعال في أداء الأعمال. والحافز كما يقول العدلي: "هو الإمكانيات التي توفرها البيئة التنظيمية لتحريك دوافع العاملين نحو سلوك مرغوب فيه يساعد على زيادة الأداء.

ب. **إدارة المهمة** : ويشير المفهوم إلى ضرورة تأدية الأعمال بإتقان مع ضرورة التركيز على الأهداف و توفير كل متطلبات العمل. وهنا لابد من الإشارة إلى مفهوم الفعالية والكفاية، فالفعالية تشير إلى قدرة المؤسسة كنظام اجتماعي على تحقيق أهدافها و هناك ثلاث أنواع من الفعاليات وهي:

- الفعالية الإدارية ويعني ذلك إن زيادة الفعالية تتطلب ضرورة النظر و التفكير في منظور الأداء و ليس من منظور الشخصية.

- الفعالية الظاهرة : ضرورة ممارسة سلوكات تفسر على أنها تساهم بزيادة الفعالية الإدارية و من أمثلة هذه السلوكات الالتزام بعامل الوقت، سرعة اتخاذ القرارات، العلاقات الجيدة.

<sup>1</sup> خيضر كاضم و حمود الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 173

<sup>2</sup> موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 234

- الفعالية الشخصية و هي القدرة على الاستمرار في مواقع الوظيفية و الاستمرار بالحصول على الترقيات، و من الطبيعي أن تنعكس الفعالية الإدارية على فعالية التنظيم.

أما مفهوم الكفاية فيرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الفعالية حيث يشير مفهوم الكفاية إلى ضرورة تحقيق الأهداف وممارسة النشاطات بطرق صحيحة للوصول للأهداف العامة، أي تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية باستخدام أقل قدر ممكن من المصادر المتوفرة.<sup>1</sup>

و هنا يشترط ضرورة مساندة القيم الاجتماعية لمفهوم الفعالية و الكفاية وهذا يتطلب العمل على غرس القيم من خلال ممارسة سلوكيات إيجابية تساعد على العمل بنظام إشراف جيد ونظام حوافز جيد للتأكد على ضرورة القيام بالعمل والأنشطة بالطرق السليمة.<sup>2</sup>

و من خلال ما سبق يظهر لنا دور القيم الاجتماعية في تكريس السلوكات التي تساهم في زيادة الفعالية ومن بين هذه السلوكات التزام الأفراد بعامل الوقت.

ج. إدارة العلاقات الإنسانية : تركز هذا المحور على أن البناء الداخلي للتنظيم هو عبارة عن مجتمع يتفاعل الفرد به مع زملائه في العمل و يعمل على إشباع حاجاته من خلال تبني دورا سلوكيا يتضمن مجموعة من القيم تؤثر على أدائه، هذه القيم تتمثل في:

- **قيم العدالة** : حيث تقوم هذه القيمة على أساس أن الأفراد العاملين يقارنون جهودهم في العمل بما يحصلون عليه، إضافة إلى مقارنة أنفسهم مع زملائهم من حيث الجهد و العائد و كذلك الحوافز، حيث يدفع الفرد للعمل ضمن هذه القيمة بمقدار إدراكه لمفهوم العدالة، خصوصا عدالة الثواب و العقاب الأمر الذي يترتب عليه إيجاد مبدأ الالتزام اتجاه المنظمة وزيادة الثقة بها. يؤدي ذلك إلى خلق الأمن و الاستقرار في بيئات العمل.

- **قيم فرق العمل** : تركز المنظمات في عالم اليوم على خلق العمل الجماعي فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمة أهدافها بكفاءة و فعالية إيماناً منها بان النجاح في إدارة فرق العمل هو نجاح مؤكد لتحقيق الأهداف، حيث ينظر إلى فرق العمل كجماعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد بحيث يتحمل كل فرد منهم مسؤوليات و مهام معينة في العمل، هذا يؤدي إلى خلق مجموعة من القيم الإيجابية بين الأفراد تتمثل في التعاطف و المودة و الانتماء و التفاعل و التعاون وهذا يتضح من خلال تفاهم الجماعة وانسجامها و توزيع الأدوار بين أعضائها.

د. **إدارة البيئة التنظيمية**: و يتضمن محور إدارة البيئة التنظيمية مجموعة من القيم تتمثل في: الدفاع، التنافس، الإبداع.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن مراحل تطور القيم مرت بعدة محطات في كل مرحلة تتطور وتظهر قيم جديدة. حيث كانت البداية بالتركيز على الجانب المادي و بروز قيم أن أهم شيء هو المادة و الربح حيث ركزت هذه المرحلة على

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات و آخرون، مرجع سابق، ص 174

<sup>2</sup> المرجع السابق نفسه، ص 177

مصلحة المؤسسة أكثر من شيء آخر فكان ينظر للفرد أنه شيء مادي وبعدها تم التركيز على الجانب الإنساني في مرحلة مواءمة حيث سادت في تلك الفترة قيم الحرية و الاحترام و التقدير بعد ظهور النقابات المناهية بحقوق الموظفين.

أما في المرحلة المواءمة برزت قيم احترام العمل و الرقابة الذاتية حيث أن الفرد العامل يجب عمله و لا يحتاج الى رقابة خارجية من طرف المسؤولين.

ففي المرحلة المواءمة زاد الاهتمام بالفرد أكثر من قبل، و في المرحلة المواءمة أصبحت تسود قيم تجمع بين الملاءمة بين حاجات الفرد و حاجات المؤسسة فالفرد يتوقع معاملة جيدة والمنظمة تتوقع من الفرد قيم الإخلاص و إتقان العمل في الوقت المحدد و المحافظة على أسرار المهنة و قيم تطوير المنظمة من خلال المعلومات والأفكار والعلاقات المتبادلة بين الأفراد. أما في المرحلة الأخيرة فهي تعتبر مزيج بين المراحل التي سبقتها فقد سادت كل القيم السابقة مع بروز قيم العدالة، فرق العمل، الدفاع، التنافس، الإبداع وكان أهم شيء هو كيفية الوصول إلى الأهداف المخطط لها من طرف المؤسسة.

#### رابعا: مصادر القيم التنظيمية.

على الرغم من تعدد المدارس التي حاولت تحديد مصدر القيم التنظيمية، إلا أنها ركزت على أهم المصادر التالية:

(1) **الفرد كمصدر للقيم التنظيمية** : أي فرد هو صانع القيم التي تمثل البناء المعياري للمنظمة يعني تفسير القيم لأسباب نفسية بحتة و ذلك على ضوء حساسية الفرد للمواقف المختلفة في حين أنه يوجد تباين كبير بين الحساسية الفردية، فما يسر منه فرد قد ينفر منه آخر كما إن حساسية الفرد لنفس المواقف تختلف من وقت لآخر.

(2) **المجتمع** : يؤكد "دوركايم" أن البديل المنطقي لتحديد مصدر القيم هو إحلال المجتمع محل الفرد حيث إن المجتمع هو الذي يضفي على الشيء قيمته فالذات هنا ذات جمعية لا ذات فردية، أي إن الاعتماد على المجتمع يضمن تقديرا موضوعيا للقيم و ذلك للأسباب التالية:

- إن الأفراد و هم يصدد إصدار الأحكام يجدون أمامهم سلم من القيم يقوم على نحو معين ويعلو عن التقديرات الشخصية المتغيرة للأفراد.

- إن المجتمع الإنساني في حقيقة الأمر يمثل بناء معياري يعكس حياة معنوية يمثل لها الأفراد بالقوة و الأصالة، وتعليل ذلك إن المجتمع كنظام من الأعضاء و الوظائف يميل إلى الاحتفاظ بعيدا عن عوامل الهدم التي تهدده من الداخل أو الخارج.

- إن المجتمع لا ينكون دون وجود هذا البناء المعياري حيث انه يشكل شعورا يحتوي على طاقة معينة لا تسموا إليها المشاعر الفردية، ومن ثم يسود الفرد إحساسا بالخضوع القوي لهذا البناء المعياري حيث يشعر حيالها أنه لا يملك أمر نفسه وإنما بالتبعية و ضرورة التسليم بها.<sup>1</sup>

(3) **المصدر الديني** : يعتبر الدين واحد من أهم المصادر التي يستمد منه الأفراد قيمهم<sup>2</sup> فقد جاء القرآن الكريم و السنة النبوية بالأسس القيمية التي تربط المجتمع المسلم بشكل خاص و المجتمع بشكل عام من حيث صدق المعاملة و الجد في

<sup>1</sup> محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص ص 201، 202

<sup>2</sup> محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفرد والجماعي في المنظمات المختلفة، ط 4، دار الشروق، عمان، 2003، ص 159

العمل وإتقانه، وعدم الغش وتنظيم العلاقة بين الرئيس و المرؤوس من حيث السلطة و المسؤولية و الطاعة و الأجر، وتمثل التعاليم الدينية التي مصدرها الرسالات السماوية من المصادر الأساسية للقيم التي تعتبر أساسية ويعتبرها البعض الآخر قيما ثابتة لا تتغير.<sup>1</sup>

(4) **الخبرات السابقة:** تلعب الخبرات والتجارب السابقة التي مر بها الأفراد خلال حياتهم دورا بارزا في تشكيل مجموعة القيم، ويظهر دور الخبرة الشخصية من خلال الأحكام التي يصدرها وكذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي تواجهه خلال حياته.

(5) **التعلم :** حيث يعتبر الركيزة الأساسية في إحداث تغيير في بعض المفاهيم و المعتقدات<sup>2</sup> الراسخة لدى بعض الأفراد، خاصة تلك الأفكار و القيم القديمة وتبنى قيم متجددة تتماشى مع التغيرات الاجتماعية و بالتالي فالتعليم يساعد الأفراد على معرفة كل المستجدات ومسايرة العصر الذي يعيشون فيه.<sup>3</sup>

(6) **جماعات العمل :** إن أفراد التنظيم باعتبارهم أعضاء يتفاعلون فيما بينهم، تتكون لديهم مجموعة من القيم الخاصة انطلاقا من طبيعة التنظيم ذاته، ظروفه و أهدافه دون الخروج عن القيم العامة للمجتمع الذي ينتمون إليه، و الذي لا يمكن نفيه كمصدر من مصادر القيم التنظيمية. فالأفراد أعضاء تنظيم ما و بمرور الوقت تتكون لديهم مجموعة من المعتقدات الخاصة بهم و التي تعمل كموجه لسلوكهم في أدائهم لوظائفهم، و تأخذ نوعا من الالتزام على أعضاء التنظيم الفرد الذي يتعد عن هذه القيم تمارس عليه مجموعة من الضغوطات مثل عزله عن الآخرين و عدم التعامل معه مما يجعل الفرد يتبنى القيم التي يؤمن بها باقي أفراد التنظيم.<sup>4</sup>

و منه نلاحظ أن العامل يكتسب مجموعة من القيم التي تتماشى مع جماعة العمل، فإدارة المؤسسة تقوم بغرس مجموعة من القيم للوصول إلى أهدافها و تحقق مصالحها كالالتزام بالوقت و إتقان العمل و الانضباط. فهي تمارس مجموعة من الضغوط إذا ابتعد من هذه القيم أو قابلها بالرفض مما يجعله يتبنى هذه القيم التي يؤمن بها باقي أفراد التنظيم.

### خامسا: تصنيف القيم التنظيمية.

رغم أن هناك اختلاف بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية، إلا أن هناك اتفاق بينهم من ناحية المضمون، و الاختلاف ليس جوهريا بل تقييم القيم و فيما يلي تصنيف للقيم التنظيمية:

<sup>1</sup> المغربي محمد كمال، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر، عمان، 2004، ص160

<sup>2</sup> الجوهرة عبد المحسن الخلف، القيم القرآنية في الأسرة السعودية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1994، ص 30

<sup>3</sup> شخاب عبد القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بسكرة، السنة الدراسية: 2015/2014، ص37

<sup>4</sup> محمد قاسم القيروتي، مرجع سبق ذكره، ص 160

1. **القيم الأخلاقية:** تعد القيم الأخلاقية من أهم القيم التي تشكل ثقافة المنظمة، حيث أصبحت المعايير الأخلاقية جزءاً لا يتجزأ من السياسات الرسمية و الثقافة غير الرسمية للعديد من المنظمات.<sup>1</sup>  
فهي تعبر عن المعتقدات الأساسية للفرد و هي التي تحدد له ما يجب أن يفعله أو لا يفعله و ما هو حق أو باطل أو باختصار هي التي توجه أخلاق الموظفين و سلوكياتهم في التعامل مع الأشياء أو مع الآخرين من حولهم.<sup>2</sup>
  2. **القيم الفكرية:** و هي الناتجة عن الاتجاهات العقلية للفرد، و تهتم بالبحث عن الحقائق و أسباب حدوثها.<sup>3</sup>
  3. **القيم الجمالية:** و تتعلق بالاهتمام بتحقيق التناسق و الانسجام الشكلي و اللوني، سواء كان مسموعاً أو مرئياً.
  4. **القيم السياسية:** و تتمثل في الاهتمام بالسيطرة على الآخرين و قيادتهم و التحكم فيهم و الاستئثار بممارسة عوامل الضغط عليهم.<sup>4</sup> كما تعني اهتمام الفرد بالمسؤولية.<sup>5</sup>
  5. **القيم الاقتصادية:** و يقصد بها النفعية و النظرة الشخصية المادية، فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة للحصول على المادة، و بقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم.<sup>6</sup>
  6. **القيم الاجتماعية:** و يعبر عنها اهتمام الفرد و ميله إلى غيره من أفراد المنظمة، فهو يحبهم و يميل إلى مساعدتهم و يجد في ذلك إشباعاً له. يتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالعطف و الحنان و خدمة الغير.<sup>7</sup>
  7. **القيم الدينية:** اهتمام الفرد بعلاقة الإنسان بربه، و السعي لاتباع التعاليم الدينية، و وحدة هذا الكون، و تأمل غايات خلقه. فالعمل بكل أنواعه المباحة يعتبر قيمة دينية يسعى الفرد للقيام به لرضا ربه و لرضا نفسه حياة كريمة سعيدة.<sup>8</sup> و في الحديث الشريف، قال الرسول صلى الله عليه و سلم: "أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" إشارة إلى إتقان العمل و الإخلاص في العمل.<sup>9</sup> و هنا تظهر قيمة إتقان العمل التي سوف تكون في الدراسة الحالية و التي سوف نوضح تأثير هذه القيمة على حسن إدارة الوقت في المؤسسة الاستشفائية.
- أما القيم الاجتماعية هي التي تساعد الموظفين في تقييم الخدمات الجيدة للموظفين، فهذه القيم هي التي تحت على ذلك، و هذا ما تسعى المؤسسة الاستشفائية محمد برمضان إلى تقديمه و هي من ضمن أهدافها.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 409

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 94

<sup>3</sup> نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2008، ص 12

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 113

<sup>5</sup> الطاهر بوغازي، القيم التربوية مقارنة نسقية، دار الحبر، الجزائر، 2010، ص 40

<sup>6</sup> محمد شفيق، العلوم السلوكية: تطبيقات في السلوك الاجتماعي و الشخصية و مهارات التعامل و الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 209

<sup>7</sup> المحافظة على القيم: 32 / 14 / 05.12.2015 / http://www.qiam.com/pirt.php?page=printarticleaction=printcatid=123id=332/

<sup>8</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 114

<sup>9</sup> خضير كاظم حمود و آخرون، مرجع سابق، ص 163

## من حيث بعد المقصد:

1. قيم وسائلية: هي تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد و الجماعات على أنها وسائل لغايات ابعده مثل الترتي.
2. قيم غائية (هدفية): و هي الأهداف و الفضائل التي تضعها الجماعات و الأفراد لأنفسها، فالجرب في نظر الرجل العسكري ذات قيمة وسائلية لأنها وسيلة تكسبه الترتي في المنصب و الشرف، و الترتي في هذا الموقف قيمة غائية أو هدفية.<sup>1</sup>

و منه فإن القيم التنظيمية من حيث المقصد تنقسم إلى قيم وسائلية التي تعتمد عليها للوصول إلى غايات محددة. و القيم هدفية أو غائية فهي الغاية التي يراد الوصول إليها...

سادسا: قياس القيم التنظيمية.

تقاس القيم بطرق و أساليب عديدة من بين هذه الأساليب ما يلي:

- 1- اختبار دراسة القيم التنظيمية: أعده الباحثان "جوردن ألبورت" و "فيليب فرنون" و يستند إلى إطار نظري وضعه "سبرانجر" و يقيس ستة أنماط من القيم و هي: النمط النظري، النمط الاقتصادي، النمط الاجتماعي، النمط الجمالي، النمط السياسي و النمط الديني.

و يهدف اختبار القيم إلى بيان إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أكثر من هذه القيم. فالأفراد يختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم.

و يتخذ الاختبار في قياس تفضيل الشخص لنمط من القيم من الأنماط الأخرى طريقة الاختبار الجبري فيزود الشخص بعبارتين أو أكثر ليختار العبارة التي يفضلها، و يتكون الاختبار من 30 عبارة في القسم الأول و 15 عبارة في القسم الثاني، و يزوج بين كل قيمة و القيم الخمس الأخرى عدد متساوي من المرات، و يتراوح ثبات الاختبار إلى 0,39 و 0,85، و يميز الاختبار بين أصحاب المهن المختلفة.

و يعتبر هذا الاختبار أداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر على سلوك الإنسان مثل القيم الاقتصادية و السياسية و الجمالية و الدينية و الاجتماعية، و يفيد هذا الاختبار في الإرشاد النفسي و التوجيه التربوي و المهني.<sup>2</sup>

- 2- الملاحظة: تتميز الملاحظة عن غيرها من مقاييس القيم بأنها تطلعنا على مظهر السلوك دون تزييف، خاصة إذا أجريت الملاحظة دون علم الفرد أو مجموعة الأفراد عينة الدراسة.

و الملاحظة كأسلوب للتعرف على القيم و تحديدها نادرا ما تستخدم لعدة أسباب أهمها: اهتمام الباحثين بالجانب الكمي في قياس الظواهر باستخدام الاستبيان و المقابلات الشخصية المقننة.

<sup>1</sup> فاروق عبدة فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص ص 192. 193

<sup>2</sup> بومعروف نسيم، علم النفس الاجتماعي للمنظمات، مجموعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علم النفس التنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، السنة الجامعية 2014/2015، ص 43 (PDF)



فالملاحظة العلمية يمكن أن تعطي نتائج دقيقة في العلوم الاجتماعية إذا تم استخدامها بالشكل الملائم، فهي كما يعرفها "موريس أنجرس" فعل فحص الظاهرة بكل اهتمام و عناية.

فاستخدام الملاحظة كأداة للبحث أو للكشف عن القيم، يتطلب من الباحث الإجابة على تساؤلين رئيسيين:

- الأول: ما القيم التي يهتم الباحث بدراستها؟

- الثاني: ما مظاهر هذه القيم، و هل هي ثابتة أو متغيرة؟

**3- المقابلة:** تعتبر المقابلة المقننة من أصلح أدوات جمع البيانات إذا كانت البيانات المطلوبة جمعها تتصل بعقائد الأفراد أو بشعورهم أو اتجاهاتهم نحو موضوع معين. إذ تعتبر المقابلة من أهم وسائل جمع البيانات و أكثرها شيوعا، فهي محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للاستفادة منها، فهي تعطي للباحث فرصة التعمق في فهم الظاهرة محل الدراسة، و ملاحظة سلوك المبحوث.

ففي مجال قياس القيم، يعتبر استخدام المقابلة أكثر انتشارا عن غيرها من الأساليب مقارنة بالملاحظة، حيث أخذ استخدام الباحثين لهذه الأداة صورا و أشكالاً مختلفة، منها تقديم القصص التي يطلب من المبحوث إكمالها، و استخدام مجموعة من القصص الناقصة تشتمل على نوع من الصراع بين حاجتين أو قيمتين، و يطلب من المبحوث اختيار الحل المناسب من وجهة نظره.<sup>1</sup>

و هنا يمكن الاستعانة في هذه الدراسة بأحد هذه المقاييس و هي الملاحظة، فمن خلال النزول إلى ميدان الدراسة يمكننا ملاحظة مدى تمسك الموظفين في المؤسسة الاستشفائية بقيم الالتزام بالوقت و الانضباط، و انعكاسها على إدارة الوقت.

<sup>1</sup> أسماء بن تركي، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية الإدارة المدرسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تربية، كلية العلوم

الاجتماعية و الإنسانية، جامعة بسكرة، السنة الدراسية 2007/2008، ص 40

خلاصة:

من خلال استعراضنا لموضوع القيم التنظيمية في هذا الفصل نستخلص أن القيم التنظيمية تعتبر موجه لسلوك و أفعال العاملين داخل المؤسسة، حيث أنها تُعد ركيزة أساسية في كل مؤسسة. كما أنها تكتسي أهمية بالغة في تسييرها و تطويرها، و أن غرس القيم الإيجابية فيها يساعدها على تحقيق أهدافها و محاربة بعض السلوكات السلبية التي تؤثر عليها، حيث أن المؤسسة تقوم بالضغط على كل فرد يقوم بالتخلي عن هذه القيم أو يرفضها.

# الفصل الثالث

## إدارة الوقت في المؤسسة

أولاً: الوقت في الفكر الإداري

ثانياً: خصائص إدارة الوقت

ثالثاً: أهمية إدارة الوقت

رابعاً: أساسيات إدارة الوقت

خامساً: المشكلات و المعوقات التي تواجه استخدام إدارة الوقت.

سادساً: الأساليب المقترحة لزيادة فاعلية إدارة الوقت

تمهيد:

تعتبر إدارة الوقت من أهم المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين و الدارسين في مجال الإدارة و العمل. و ذلك لدرجة أهمية هذا الموضوع، فمن خلال إدارة الموظف الجزائري لوقته بشكل منظم و مخطط له مع تحديد أولويات المهام يستطيع إنجاز عمله بكل سهولة للوصول إلى النجاح و تحقيق أهداف المؤسسة، و عليه سوف نقوم في هذا الفصل بعرض أهم النظريات التي أعطت جزءا كبيرا من الاهتمام بإدارة الوقت، كما سنتطرق إلى أهمية إدارة الوقت و خصائصها و أهم أساسيات إدارة الوقت و غيرها من العناصر التي تطرقنا لها في هذا الفصل.

## أولاً: الوقت في الفكر الإداري.

تعتبر الإدارة حركة وزمن أو عمل و وقت. إذ ما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جانبه، و ما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد. و انطلاقاً من هذا المفهوم برزت و بشكل واضح في أوائل القرن العشرين أهمية الوقت في نظريات الإدارة. و في الوقت الحاضر تعتبر دراسة الزمن من الأدوات الإدارية اللازمة و ذلك لتعدد مجالات الاستخدام و تحقيق الفائدة من ورائها<sup>1</sup> و منه سنتناول الدراسات النظرية التالية:

### 1. نظرية الإدارة العلمية.

اهتمت هذه النظرية التي عني بها "فريدريك تايلر" بدراسة الحركة و الزمن.<sup>2</sup> فقد قام "فريدريك تايلر" الذي يعتبر رائد حركة الإدارة العلمية بإجراء تجاربه التي ركز فيها على دراسة الحركة و الزمن عندما بدأ عمله لدى شركة بيت لحم للفلوآد، إذ لاحظ أن هناك ضياعاً كبيراً في الإنتاج نتيجة سوء استغلال الوقت، و أن ما كان ينتج في يوم واحد يمكن إنتاجه بساعات أقل من خلال تطبيق المبادئ و القواعد العلمية التالية:

- الاختيار العلمي للعاملين، و تدريبهم، و تطويرهم بدلا من ترك مسؤولية اختيار العمل للعامل نفسه.
  - التعاون بين الإدارة و العاملين لتنفيذ الأعمال وفقاً للمبادئ العلمية التي تم تطويرها.
  - تقسيم العمل و المسؤولية بين الإدارة و العمال بنسب متساوية بحيث تتولى الإدارة مهمة التخطيط.
- و كانت أولى تجارب تايلور الذي طبق مبادئ الإدارة العلمية على 75 عاملاً، كانوا يرفعون المعادن على السيارات، و عندما اختار بأسلوب علمي أحد العمل، و زودوه بالتعليمات اللازمة للقيام بالعمل و بالوقت اللازم للقيام بكل حركة، تبين لتايلور أن العامل الواحد من الطراز الأول يجب أن يرفع (47 و 48) طناً يومياً بدلا من (12,5). و أن يتقاضى أجراً قدره (1,85) دولار بدلا من (1,15) دولار كان يتقاضاه في الماضي، و بالتالي فقد زاد الناتج بوقت أقل. و هكذا نلاحظ أن رواد الإدارة العلمية ركزوا على زيادة<sup>3</sup> الإنتاجية و تقليص الوقت اللازم لإنجاز العمل، و ذلك من خلال التركيز على دراسة الحركة و الزمن و الاختيار العلمي للعاملين و تدريبهم و تحفيزهم مادياً من أجل أن يؤدي كل عامل أقصى إنتاجية بوقت أقصر مع قياس الوقت اللازم لإنجازها و تحديدها تحديداً دقيقاً، و قد قام تايلور بأبحاث و دراسات متنوعة، و وضع العديد من مبادئ الإدارة العلمية، و قد طبقت آرائه و مبادئه بنجاح في العديد من المنظمات.<sup>4</sup>

### 2. الوقت في المدرسة السلوكية.

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية التي اهتم بها "التون مايو" على بناء المنظمة من وجهة النظر الاجتماعية و الإنسانية، كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض و علاقاتهم مع رؤسائهم، و مع غيرهم داخل و خارج المنظمة. و قد تجلّى اهتمام في

<sup>1</sup> جاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق - الوقت - الجودة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 156

<sup>2</sup> شيماء صلاح حسين، بناء مقياس إدارة الوقت لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، قسم العلوم التربوية و النفسية، مجلة كلية التربية للبنات،

جامعة بغداد، المجلد 24، 2013، ص 72

<sup>3</sup> ياسر أحمد فرج، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، دار الحامد، الأردن، 2008، ص 26. 27

<sup>4</sup> محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار الشروق، ط7، جدة، 1987، ص 424

هذه النظرية بالوقت من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة و أخرى للعمل.<sup>1</sup> و ذلك بمحاولة دراسة أثر تعدد فترات الراحة على أداء العمال و درجات إرهاقه و أدائه لعمله.<sup>2</sup>

و قد بدأ "مايو" دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية، حيث تم عزل ستة عاملات في غرفة خاصة و تم ترتيب عملهن بحيث يحصلن على فترات راحة متباينة و كذلك فإن أسابيع العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة و عند قياس إنتاجيتهن بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية و لكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية و ظروف العمل المادية.<sup>3</sup>

### 3. المدارس الإدارية الحديثة.

أما في وقتنا الحاضر، فقد زاد الاهتمام بموضوع الوقت و إدارته نتيجة للتقدم الكبير و التطور التكنولوجي الذي شهدته و تشهده المجتمعات، حيث أصبحت من الضروري إنجاز الأعمال في وقتها المخطط لها، لأن الوقت الضائع لا يمكن تعويضه و يكلف مبالغ طائلة في عصر السرعة التي نعيشه الآن، و مما يدل على الاهتمام بموضوع الوقت و إدارته هو زيادة ظهور البحوث و الدراسات و الكتب و المقالات حول الموضوع لما له من علاقة وثيقة بتقدم المجتمع، فالتقدم يعني تحقيق الإنجازات التي يصبو إليها المجتمع بأقصر فترة زمنية ممكنة و بأقل التكاليف.

ف "داركر" اعتبر الوقت أحد المؤشرات التي تستخدمها الإدارة في قياس إنتاجية المنظمة باعتباره أحد الموارد الهامة و النادرة و الثمينة و "وايت مور" اعتمد الوقت كمؤشر من مؤشرات قياس العمل و الأداء داخل المنظمات، و هكذا ظهر العديد من المدارس الإدارية الحديثة التي جاءت بعد فترة من الزمن من ظهور المدرسة الكلاسيكية و السلوكية التي اهتمت بعضها بموضوع الوقت و إدارته حيث استخدمت أساليب البحث العلمي المستند إلى التجربة، و الكمبيوتر، و الاختراعات التكنولوجية المختلفة في ميادين الإدارة كأدوات القياس و التحليل في كافة أعمال المؤسسة لما لها من قدرة كبيرة على تخزين المعلومات، و تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المحدد، و في سرعة توفير المعلومات في الوقت المناسب مما يوفر الوقت و الجهد و المال، و يعتبر "هربرت سايمون" من الرواد الأوائل الذي تنبها إلى استخدام الكمبيوتر و الاختراعات التكنولوجية في ميادين الإدارة و ذلك لأن قدرتها على تخزين المعلومات و المفاضلة بين البدائل المختلفة تفوق قدرة الناس العاديين.<sup>4</sup>

و منه يتبين أن للوقت أهمية كبيرة، و ذلك من خلال الدراسات و الأبحاث التي أجريت حول هذا الموضوع. فقد عنيت به عدة مدارس من الإدارة العلمية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية فكانت البداية حول الحركة و الزمن، فقد سُلط الضوء على كيفية القيام بالحركات اللازمة فقط و الاكتفاء بها لتوفير الوقت و الاستغناء عن الحركات الزائدة التي تأخذ

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الوقت مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الثقافة، الرदन، 2009، ص 47.

<sup>2</sup> صلاح عباس، إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 94

<sup>3</sup> صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2008، ص 62

<sup>4</sup> محمد حسن محمد حمادات، وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية: التوتر، الأزمات، الصراع، التغيير، الوقت، التنمية، إدارة الجودة الشاملة، دار

الحامد، الأردن، 2007، ص 143

وقت أطول، و ذلك لتعود بالفائدة على المؤسسة بالدرجة الأولى، أما في مدرسة العلاقات الإنسانية فقد عنيت بالفرد العامل و ذلك بموضوع فترات الراحة من وقت العمل، لكي يستطيع العامل مواصلة عمله بالقوة اللازمة لتوفير الوقت و إنجاز المهام في الوقت المحدد.

كما نلاحظ أنه كلما تقدم بنا الزمن كلما زادت أهمية الاقتصاد في الوقت و الاهتمام به، ففي ظل التطورات السريعة و التقدم التكنولوجي. و المنافسة الحادة بين المؤسسات، أصبح من الضروري على كل مؤسسة إنجاز مهام أكثر بأقل تكلفة و جهد و زمن، لأن التركيز على كيفية إدارة الوقت يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة في أقرب وقت ممكن.

### ثانياً: خصائص إدارة الوقت.

و تتمثل الخصائص فيما يلي:

1. لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، و لا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده الفرد، و لا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، و لا شيء يمكن عمله بدون وقت. صحيح أن كثير من الأفراد يتجاهلون، و لكنهم جميعاً يأسفون على ضياعه.
2. الوقت لا يحترم أحداً: فلا يمكن لأحد تغييره أو تحويله بغض النظر عما يريد تحقيقه، أنه يسير بنفس السرعة و الوتيرة، و إذا كان يبدو غير ذلك فهو شعور و ليس في الحقيقة.
- أن الوقت أكثر عرضة للهدر: و سوء الاستغلال و مقارنة بالموارد الأخرى و ذلك أن التبذير فيه لا تلمس نتائجه بسرعة و قد يمكن تحديد المسؤولية فيها مما يجعل الأفراد أو المنظمات لا تعير اهتماماً للتبذير الذي قد يتعرض له.
- أنه مورد نادر: لا يمكن تجميعه، و ما مضى منه لا يعود و لا يعوض، فهو أنفوس ما يملكه الإنسان.
- يختلف الوقت عن الموارد الأخرى الرئيسية: كالقوة العاملة و الأموال و الأجهزة، ذلك أنه لا يمكن تخزينه، و هو يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية و لا يمكن شرائه أو بيعه أو تأجيله أو استعادته أو اقتراضه أو توفيره أو مضاعفته أو تضاعفه و كل ما يفعله الفرد هو أن يقضيه وفق معدل ثابت مقدار 60 دقيقة لكل ساعة.
- أنه مورد يملكه جميع الناس بالتساوي: و لا يستطيع أحد زيادته، فكل إنسان يملك 24 ساعة في اليوم، و 168 ساعة في الأسبوع.<sup>1</sup>
- الوقت أساس العمل: حيث يعتمد العمل على سرعة الإنجاز و المنافسة أصبحت في جميع المجالات على أساس الوقت و مدى استغلاله.
- الوقت أداة تقويم و رقابة: فالوقت في جميع الأعمال و بلا استثناء أداة تقويم، حيث كل عمل له فترة محددة بداية و نهاية و يعتمد المشروع في قياس إنتاجه على الزمن حيث يتم اكتشاف مدى الاستغلال الأمثل للوقت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد أحمد فرحان المشهداني و رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 312

<sup>2</sup> محمد إبراهيم المدهون، مهارات إدارة الوقت، مؤسسة إبداع للأبحاث و الدراسات، غزة، 2004، ص 6

و في الأخير نستنتج أن لإدارة الوقت عدة خصائص مرتبطة بطبيعة الوقت في حد ذاته حيث أنه يعتبر من أهم الموارد التي تتوفر عند جميع الأفراد و لكن غير متجدد و هو الأكثر عرضة للهدر و لا يتوقف و لا يمكن تخزينه أو استرجاعه.

### ثالثاً: أهمية إدارة الوقت.

تتمثل أهمية إدارة الوقت فيما يلي:

- تحديد جيد و فعال و واضح و سليم للاختصاصات يمنع التعارض و التضارب و التنافس في الاختصاصات.
  - دافعية التحفيز و مدى وفرة الدوافع و الحوافز سواء الذاتية أو الخارجية و مدى قدرتها على تحريك و إقناع و حث القوى العاملة في المشروع على تقديم أفضل ما لديها.
  - قرب المتابعة أي أن تقوم المتابعة عن كثب و بشكل سليم مكانياً أو زمانياً و تعميق الإحساس بالأمان حيث تعمل إدارة الوقت على الاهتمام بتفعيل الرقابة و المتابعة من خلال زيادة عنصر الرقابة الذاتية و المتابعة من ضمير الفرد ذاته.
  - سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل و اقلها جهداً لتحقيق الإنجازات المطلوبة حيث يصبح الوعي بالآخرين و ما لديهم هو أساس التوجيه و ليس السلطة. فإن إدارة الوقت تهتم بالموارد البشري من خلال الارتقاء بقدراته و مهاراته باستخدام منظومة التدريب و في الوقت ذاته حثه على استثمار الطاقات الابتكارية و الإبداعية.
  - إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية و الإبداعات الشخصية و للتعبير الأفضل عن المواهب و المهارات و تحقيق و تشجيع الاختراعات.<sup>1</sup>
  - تحسين الإنتاجية بشكل عام.
  - تحقيق نتائج أفضل في العمل.
  - التخفيف من الضغوط سواء في العمل أو ضغوط الحياة المختلفة.
  - تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.<sup>2</sup>
  - كما تكمن أهمية إدارة الوقت في أنها تمنع الكثير من الإجهاد الذي يصيب الأفراد أثناء تأدية أعمالهم.
  - تعميق وعي و مدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمؤسسة.
  - سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة و ثروة الزمن و الوقت.
  - سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات و المستجدات و لطموحات الأفراد في الوقت و الارتقاء الوظيفي و المهاري.<sup>3</sup>
- و مما سبق يتضح أهمية إدارة الوقت في حياة الفرد الشخصية و المؤسسة، و أن أهميتها تزداد تبعاً لأهمية الأعمال و المهام المطلوب إنجازها. و يعتمد النجاح في إدارة الوقت على استثمار كل جزء من الوقت بفاعلية و تفعيل الأساليب

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، سامي محمد هشام حريز، فن إدارة الوقت و الاجتماعات، دار دجلة، عمان، 2007، ص 12. 13

<sup>2</sup> إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، دار إبداع للنشر، مصر، 2009، ص 52

<sup>3</sup> ايناس أكرم أحمد الحفاوي، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت، رسالة لنيل شهادة ماجستير في أصول التربية، كلية الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 40



الحديثة من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الأعمال في وقت قصير و باقل جهد و تكلفة بالتخطيط و التنظيم بما يحقق التقدم و الرقي على مستوى الأفراد و المؤسسة ككل.

#### رابعاً: أساسيات إدارة الوقت.

إن أساسيات إدارة الوقت هو عرض تقديمي يهتم بتوضيح الأسس و الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الوقت بكفاءة و فعالية و من محتويات العرض ما يلي:

#### 1. تحديد الأهداف و الأولويات:

إن وضع أهداف واضحة هي المقدمة الأولى لحسن توظيف الوقت المتاح، و من خلال الأهداف يمكن للمرء أن يقيّم ما إذا كان نشاط بعينه يمثل توظيفاً أحسن للوقت من غيره من الأنشطة. و سواء أكان الأمر متعلقاً بإدارة الوقت الشخصي أو بإدارة الوقت الوظيفي فإن الأهداف تظل المفتاح الرئيسي لأي جهد رشيد، و هي المحور الأساسي للعملية التخطيطية، و بدونها تؤدي الجهود إلى لا شيء، فبالأهداف تصبح إدارة الوقت ممكنة و بإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكناً كذلك.

و من خلال الأهداف كذلك يمكن وضع سلم للأولويات، و تستخدم كلمة الأولوية لتدل على مشروع مهم أو مسؤولية ذات علاقة بالوظيفة التي تشغلها. أو أنها ذو أهمية معينة أو شيء ينفذ قبل شيء آخر. و إذا كان الأمر كذلك فإن وضع الأولويات يقع في قلب إدارة الوقت، و إن الحديث عن الأولويات يعني الحديث عن تخصيص الوقت. و لكي تنتقل الأولويات من دائرة التمني و الأمل إلى دائرة الفعل فإنها تتطلب قراراً للقيام بها و وقتاً يخصص لتنفيذها.<sup>1</sup>

و لهذا يجب أن تكون خطوات العملية مساوية لما يستطيع الفرد تنفيذه، فلا فائدة من اختيار أهداف يتعذر تحقيقها، فلا تفي بأولوياتها على الإطلاق،<sup>2</sup> أي أنها لا تنطبق مع الأولويات و منه يجب أن تتطابق الأولويات مع تحقيق الهدف.

#### 2. تحليل الوقت و تسجيله.

على الموظف القيام بتسجيل الوقت الذي يمضي بالنسبة لكل نشاط يقوم به ثم بعد ذلك يقوم بتحليل تلك الأنشطة،<sup>3</sup> حيث يمكن تحليل الوقت من خلال أربعة معايير: معيار الأهمية، معيار الخصوصية، معيار مناسبة التوقيت

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيحة، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 116

<sup>2</sup> سلسلة المميزون الإدارية، توظيف الوقت، الشركة المصرية العالمية للنشر، بيروت، 2005، ص 77

<sup>3</sup> محمد أحمد محمد الغامدي، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية لمدينة الطائف، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية و

التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1489/1428هـ، ص 55

و معيار الأولوية.<sup>1</sup> حيث أن المعلومات الدقيقة في تسجيل الوقت و تحليله تقود إلى تعريف دقيق للمشكلات و مضيعات الوقت.<sup>2</sup>

و يتضح مما سبق أن عملية التسجيل تقوم على تفصيل المهام أو الأعمال التي يقوم بها الموظف في حين التحليل يساعد على ترتيب تلك الأنشطة وفق الأهمية و الأولوية و الوقت المناسب للقيام بها.

### 3. التخطيط.

يعرف التخطيط بأنه عبارة عن الطريق الذي يتم تحديده بصورة مسبقة لتحقيق الأهداف و الذي يلتزم الإداريون به و ينفذون العمل وفقا له.<sup>3</sup>

من هنا تحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال، فالوقت يرافق التخطيط في جميع عملياته و يرتبط به بشكل أساسي، إذ يرتبط التخطيط بين أجزاء العملية الإدارية، و كذلك بين العمليات المتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري.

إن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، و أن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها بشكل يتناسب مع المراحل المحددة، على أن يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساويا للزمن الكلي، و أن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، و على المخطط كذلك أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له. فمن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، سواء أكانت طويلة أم متوسطة أم قصيرة الأجل، و لا بد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي و الزمني، و أن تكون خالية من أي تعارض أو تناقض، و مرنة تأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المختلفة، فضلا عن تحديد الأولويات الخاصة بالمنظمة التي تساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية مرتفعة.

و رغم أن التخطيط يستغرق وقتا طويلا أول الأمر، فإنه يعوض ذلك الوقت فيما بعد.<sup>4</sup> حيث يشير "جاك فيمر" Jack Femer أن كل دقيقة تنفق في التخطيط توفر ثلاث إلى أربع دقائق في التنفيذ.<sup>5</sup>

و منه نستنتج أن للتخطيط دور كبير و مهم في عملية إدارة الوقت، مما يسهل على الموظفين الوصول إلى الأهداف المرجوة بتوفير أكبر قدر ممكن من الوقت المتاح. حيث أن العامل يصرف معظم وقته على الأعمال المهمة و العاجلة، و لا ينتبه لغير ذلك. في حين عدم التخطيط يصرف معظم وقته على الأعمال غير المهمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم رمضان الديب، أسس و مهارات إدارة الذات و صناعة التغيير و النهضة إدارة الوقت، دار أم القرى، القاهرة، 2006، ص 138

<sup>2</sup> محمد أحمد محمد الغامدي، المرجع السابق، ص 55

<sup>3</sup> علي فلاح المناصير و آخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 89

<sup>4</sup> خالد بن عبد الرحمان الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي و الإداري، مكتبة الأولوكة، الرياض، بدون سنة، ص 59. 60

<sup>5</sup> عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص 432

<sup>6</sup> ذوقان عبيدات، سهيلة أبو السعيد، مهارات الحياة الجامعية، دار الفكر، الأردن، 2012، ص 125

#### 4. التنظيم.

هناك الكثير من التخوف لدى الناس من تنظيم الوقت وإدارته، في تصورهم أن التسلح بالتنظيم و اللوائح و البيانات يقيدهم إلى برنامج متصلب دون وقت للراحة أو المرح، لكن قد يندهش المرء حين يكتشف العكس. فمعظم الناس يرتاحون حين يعرفون كم أن تنظيم الوقت عامل مريح و مانح للحرية.<sup>1</sup>

حيث تكون هذه المرحلة بعد وضع الخطة، فعلى الأفراد العاملين في الإدارة أن يقوموا باستخدام سجلات خاصة لبيان كمية و مقدار الوقت الفعلي لكل نشاط، و تزود هذه السجلات الفرد ببيانات و معلومات عن كيفية استخدام الوقت بالإضافة إلى زيادة مهارة الفرد في الاطلاع على الأمور، و تبين الأعمال غير الضرورية، و الأعمال التي يستطيع تفويضها، و الأوقات اللازمة لقيام الآخرين بأعمالهم، و قد حدد كثير من الباحثين و الدارسين مقترحات مهمة تساعد على زيادة تنظيم العمل اليومي و تتضمن:

- ضرورة تحديد التقارير اللازم الاطلاع عليها.

- تحديد برامج واضحة للزيارات و استعمال الهاتف.

- تحديد فترات عقد الاجتماعات.

- السرعة في اتخاذ القرار.

- المراقبة و المتابعة لخطة الإدارة.<sup>2</sup>

و أهم مبادئ الإدارة هو أن تتعلم كيف تتأقلم مع الحوادث الغير متوقعة، و تكيف مسيرة إدارة الوقت بما يتلاءم مع الواقع، ذلك من غير تعطيل كامل للأعمال الهامة.<sup>3</sup> حتى يمكن أداء أكبر عدد ممكن من الأنشطة و الأعمال خلال الوقت المحدد.<sup>4</sup>

#### 5. التنفيذ.

إن مرحلة التنفيذ و الإدارة للخطة التي أعدت هي المحك الفعلي الذي يمكن أن ينتقل فعلا من العشوائية إلى الحياة العلمية المنظمة و المرتبة حيث العبرة ليست بالخطط المتقنة دون تنفيذها. وإنما لا بد من توازن بين التخطيط و التنفيذ.<sup>5</sup> و منه تعتبر عملية التنفيذ محصلة لكل الخطوات الأساسية حيث تعتبر ترجمة لمجموعة الأفكار و الخطط التي أعدت لبروزها على أرض الواقع و تنفيذها في الحياة العملية لتحصيل نتيجة هذا التخطيط. فيكون البدء بتنفيذ المهام الرئيسية

<sup>1</sup> خليل فهد سيسباني، إدارة الوقت، دار الراتب الجامعية، بيروت، بدون سنة نشر، ص 31

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 176

<sup>3</sup> محمد أمين شحادة، إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة، دار ابن الجوزي، القاهرة، 2007، ص 119

<sup>4</sup> أحمد ماهر و آخرون، المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 486

<sup>5</sup> طارق سويدان و محمد أكرم العدلوني، فن إدارة الوقت، قرطبة للنشر و التوزيع، الرياض، 2004، ص 33

المستعجلة جدا و الأكثر أهمية، مع الاستعانة بالغير و تفويض بعض المهام التي يمكن أن يقوموا هم بها.<sup>1</sup> و تعتبر هذه الخطوة من أصعب الخطوات كما يقولون و ستتوالى الخطوات الأخرى بعد ذلك، مع التأكيد على عدم تأجيل الأعمال.<sup>2</sup>

### 6. المتابعة.

أي متابعة أي عمل من النواحي الإدارية، الزمنية، الفنية، المالية<sup>3</sup> لجميع الأمور عن قرب و بشكل سليم بعيدا عن القهر و التشدد الصارم، فحسن المتابعة يمكن أن يؤدي إلى تدارك الأخطاء قبل وقوعها، فهناك شعرة بسيطة ما بين المتابعة و المراقبة بل و فرق كبير أيضا بينهما. إنها عكس الرقابة، فهي تعميق الإحساس بالأمان و ليس الإرهاب، و من ثم توفير للوقت، و بالأخص وقت التصحيح و التصويب فضلا عن وقت التنفيذ ذاته، حيث تعمل إدارة الوقت على تفعيل عنصر المتابعة من خلال الرقابة الذاتية النابعة من ضمير الفرد ذاته القائم على الولاء للمؤسسة و الانتماء لها لمنع أي قصور،<sup>4</sup> و لكي يتم تحقيق أقصى فائدة من المتابعة و يجب أن يكون المتابع على علم و دراسة بالتخطيط الموضوع المراد تحقيقه لكي يتسنى له القيام بالمتابعة وفقا لما هو مخطط له. و بالتالي تدارك الأخطاء الذي يقود إلى توفير الوقت.<sup>5</sup>

### 7. التقييم.

متابعة أي عمل بالفحص و الوصف و التحليل و النقط لتطوير هذا العمل و تحسين مستوى الأداء.<sup>6</sup> و في ضوء ما تقدم من أساسيات إدارة الوقت من تحديد الأهداف و الأولويات و تحليل الوقت و تسجيله و من تخطيط و تنظيم و تنفيذ و متابعة يستطيع من خلالها الموظف أو المؤسسة التوصل إلى أفضل الطرق و السبل إلى إدارة الوقت بطريقة فعالة و هذا للوصول إلى أفضل النتائج و تحقيق الأهداف المرجوة لنجاح المؤسسة و استمراريتها.

### خامسا: المشكلات و المعوقات التي تواجه استخدام إدارة الوقت.

من بين المشكلات التي تواجه إدارة الوقت ما يلي:

- عدم الانتظام في ساعات العمل.
- غياب التخطيط الفعال.
- عدم وجود القنوات القيادية بأهمية الوقت و إدارته.
- عدم كفاءة و فعالية أنظمة الاتصالات الإدارية.
- عدم توافر أنظمة معلومات كاملة.
- استغلال ساعات العمل في أداء بعض المهام الشخصية.

<sup>1</sup> زينب صالح الأشوح، اقتصاديات الوقت دراسة مقارنة بين الفكر الوضعي و الفكر الإسلامي، جامعة الأزهر، مصر، بدون سنة نشر، ص 63

<sup>2</sup> فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز و مهارات تطوير الذات، دار أسامة، الأردن، 2011، ص 166

<sup>3</sup> حافظ فرج أحمد، قضايا إدارية معاصرة، عالم الكاب، القاهرة، 2007، ص 136

<sup>4</sup> [http://www.marefa.org/index.php\\_07/02/2016/19:42](http://www.marefa.org/index.php_07/02/2016/19:42)

<sup>5</sup> الجريسي خالد، إدارة الوقت من منظور الإسلامي و الإداري، مؤسسة الجويسي للتوزيع، الرياض، 2001، ص 66

<sup>6</sup> حافظ فرج أحمد، المرجع السابق، ص 136

- المركزية الشديدة و عدم استخدام أسلوب التفويض في الإدارة.
- أثر بعض الجوانب الاجتماعية السلبية على مفهوم إدارة الوقت.<sup>1</sup>
- قلة إدراك أهمية الوقت على الصعيد الفردي و على الصعيد الجماعي العام، مما يؤدي إلى هدر كبير في أوقات البشر و طاقتهم.
- الطابع الروتيني و النمط الحيادي السائد، مما يؤدي إلى الاستسلام لهذا الطابع و الجمود تجاهه، و عدم المحاولة للتطوير أو الخروج عن طوره، كأنه إطار مقدس لا يمكن إعادة النظر فيه.
- ضعف الإحساس بمرور الوقت، و ذلك لاعتیاد مرور الوقت دونما رقيب أو حسيب و الثمن البخس للوقت عند بعض الناس، بالإضافة لعدم وجود أهداف محددة يسعى الإنسان لتحقيقها.
- قلة وجود التوعية الكافية لأهمية الوقت، و عدم بروزه كقضية مهمة.
- وجود كثير من التعقيد و التأخير في وسائل المواصلات و الاتصالات.
- التردد في شخصية الإنسان، إذ يعد التردد مشكلة شخصية في حياة الإنسان، و هو من العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت.
- الانفراد بالرأي و عدم المشورة، و تكون العاقبة فوضى الوقت، حيث ينشغل الإنسان بثانويات الأمور.
- عدم تقدير المرء لجهده و طاقته، فقد لا يعرف المرء جهده و طاقته، و يظن أن لديه القدرة على عمل كل شيء، و يأخذ في العمل، و يصادف أنه لم ينجز شيئاً، فيضيع وقته.<sup>2</sup>
- اختلاف شخصيات الأفراد و أنماط سلوكهم يؤدي إلى اختلاف استخدامهم للوقت فبعضهم يميل بطبعه إلى إضاعة الوقت دون تقدير للأولويات.<sup>3</sup>
- و منه نلاحظ أن المشكلات أو المعوقات التي تواجه استخدام إدارة الوقت يكون من الطرفين، إما المؤسسة المتمثلة في الإدارة أو من الفرد العامل نفسه. فحينما تكون الإدارة على خلاف مع الموظف أو عدم تزويده بالمعلومات المهمة أو إسناد المهام للأشخاص غير المناسبين يؤدي ذلك إلى ضياع الوقت و هدره و عدم القدرة على إدارته، كما أن الفرد عندما لا يقدر أهمية الوقت و تنظيمه سوف يؤدي ذلك إلى فشل إدارة الوقت.

### سادسا: الأساليب المقترحة لزيادة فاعلية إدارة الوقت.

هناك مجموعة من الوسائل يمكن من خلالها تخفيف أسباب ضياع الوقت، منها ما يلي:

- تبسيط الأنظمة و الإجراءات.
- التحديد الواضح للمهام و السلطات و المسؤوليات.

<sup>1</sup> محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية، الأردن، 2012، ص 132

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة العمال الحديثة وطائف المنظمة، دار البازوري، عمان، 2012، ص ص 107 . 108

<sup>3</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، 2009 عمان، ص 414

- وضع نظام دقيق للحوافز يحقق الموازنة بين حاجات و أهداف العاملين و أهداف المنظمة.
  - العمل على القضاء على بعض العادات الاجتماعية المتصلة بالزيارات المكتبية و استخدام التليفون.
  - ربط نظام رقابي فعال يربط عملية تنفيذ المهام بمواقيت زمنية واضحة.<sup>1</sup>
  - من الضروري إجراء مراجعة للوقت و الذي سوف يفيدك في أن تكون أكثر دراية و معرفة بالوقت المنتج و مضيعات للوقت.
  - يجب إجراء الأولويات للاختيارات المختلفة، و الاستعداد لكل منها مع تغيير العادات السيئة لإدارة الوقت.
  - تحديد الأهداف حتى يمكن تحديد الأولويات و من ثم وضع خطة لإدارة الوقت.
  - يجب تحديد وقت للأشياء غير المتوقعة.
  - عدم إجراء التغييرات المطلوبة مرة واحدة، و لكن إجراء تعديلات مرحلية حتى نلاحظ الفروق و النتائج.<sup>2</sup>
  - تحسين إدارة وسائل الاتصال بأنواعه الشفوية و الكتابية عن طريق التخطيط و التنظيم.
  - استخدام أسلوب تفويض السلطة للمرؤوسين لكي يتفرغ المدير لإنجاز المهام الرئيسية.<sup>3</sup>
  - وضع حدود للوقت عند مناقشة المرؤوس في موضوع يرغب في مناقشته، كأن يوضح المدير مقدار الوقت الذي يرغب في تخصيصه للمناقشة.<sup>4</sup>
- و منه يتضح أن لمعالجة أسباب ضياع الوقت و عرقلة إدارته يجب على كل من الإدارة و الموظفين التعاون لحسن إدارة الوقت فمن خلال إعطاء الإدارة كل المعلومات و توضيح المهام للموظفين و برجة مخطط اتصال جيد يمكن الموظف من أداء مهامه في الوقت المحدد و يتغلب على مضيعات الوقت و الابتعاد عنها.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، أصول التنظيم و الإدارة للمدير المبدع النظريات و الأنماط الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 321

<sup>2</sup> فريد النجار، إدارة الوقت في المجتمع العربي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 135

<sup>3</sup> عبد العزيز عطالله المعاينة، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، الرदन، 2007، ص 268

<sup>4</sup> محمد حسن العمارة، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، الرदन، 1999، ص 260

خلاصة.

و في الأخير نستنتج من عرضنا لهذا الفصل أن الوقت مرتبط بكل عملية أو نشاط يقام داخل المؤسسة و يحقق أهدافها. و ذلك عن طريق تعاون كل من الإدارة و الموظفين في نفس الوقت، حيث يجب على الإدارة توضيح المهام و إعطاء كل المعلومات التي من شأنها أن تساعد الموظف على حسن إدارته للوقت فهذا يزيد من انضباط العامل و إتقانه للعمل لإنجاز مهامه في الوقت المحدد بالضبط.

و عليه سوف نقوم في الفصل الموالي للجانب الميداني لهذه الدراسة للكشف عن تطابق الجانب النظري في واقع المؤسسة الجزائرية.

## الفصل الرابع

# الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم

ثالثاً: أدوات جمع البيانات



**تمهيد**

بعد التعرض إلى الجانب النظري الذي شمل متغيرات الدراسة، يأتي الجانب الميداني، الذي يتم فيه استعراض الدراسة الميدانية و ذلك من خلال جزئين يشمل الأول على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما الثاني سيخصص لعرض البيانات و تحليلها و تفسيرها، و مناقشة نتائج الدراسة.

و خلال هذا الفصل سنوضح، الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية و ذلك بتحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني و المجال الزمني و المجال البشري) و كذلك تحديد المنهج المتبع في الدراسة، و مجتمع الدراسة و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

**أولاً: مجالات الدراسة.**

**1. المجال المكاني:** و هو الذي يتعلق بالمكان الجغرافي أو الجزء الذي ستجرى عليه الدراسة الميدانية تحديداً. و يتطلب على الباحث التعرف على مجتمع بحثه بدقة أو بمعنى آخر اين تطبق الاستبيان باعتبارها الأداة الأساسية لجمع المعلومات في بحثنا، و علينا معرفة المكان الذي جمعنا منه هذه المعلومات، و بطبيعة الحال فإن التحديد الجغرافي يتوجب معرفة دقيقة بالمكان من حيث حدوده الجغرافية بحيث يتسنى لباحث آخر أو أي شخص أن يتعرف على المكان (سواء كان هذا المكان مدينة أو حي أو مجتمع أو مؤسسة) بسهولة و يسر و أن يتمكن من الوصول إليه تبعاً لهذا التحديد دون عناء.<sup>1</sup>

و المكان الذي قامت عليه الدراسة الحالية هو المؤسسة الاستشفائية المجمع الصحي "محمد برمضان" بسيدي عقبة ولاية بسكرة، باعتبارها مؤسسة تسود فيها مجموعة من القيم، لذلك سنحاول وصف هذه المؤسسة وصفا شاملاً.

حيث تم إنشاء المجمع الصحي "محمد برمضان" في 01 مارس 2011 و قام الدكتور جمال ولد عباس وزير الصحة و السكان بتدشينه. و يقع هذا المجمع في المنطقة الحضرية حي 310 مسكن بدائرة سيدي عقبة ولاية بسكرة، و يحتوي هذا المجمع على عدة مصالح من طب عام و طب أسنان و العلاج النفسي و قاعات علاج كما يحتوي على المصلحة الإدارية التابعة للمؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بسيدي عقبة و المصلحة المالية للمجمع الصحي و تغطي هذه الخدمات سكان البلدية و البلديات المجاورة<sup>2</sup>. و تحتوي هذه المؤسسة على هيكل تنظيمي كما هو موضح في الملحق رقم 01.

**2. المجال الزمني:** و يتعلق بالفترة الزمنية التي تستغرقها الدراسة أو البحث و ذلك منذ البدء في طرح الموضوع للدراسة و البحث و حتى الانتهاء منه بشكل نهائي.<sup>3</sup>

و التي يمكن تقسيمه إلى مرحلتين:

– **المرحلة الأولى:** و هي مرحلة إعداد الجانب النظري للدراسة حيث تم إنجاز و بلورة و تعديل المحاور الثلاث النظرية خلال الفترة الممتدة من بداية نوفمبر 2015 إلى غاية فيفري 2016.

– **المرحلة الثانية:** و هي مرحلة البدء في الدراسة الميدانية، و هذه المرحلة يمكن أن تقسم بدورها إلى:

أ) **المرحلة الاستطلاعية:** حيث قامت الباحثة بزيارة استطلاعية يوم 10 جانفي 2016 و أجريت أول مقابلة مع مديرة المجمع الصحي باعتبارها المسؤول الأول عن المؤسسة، حيث قامت الباحثة بسؤالها حول إمكانية إجراء الدراسة الميدانية في هذه المؤسسة، مع شرح طبيعة الموضوع و بأنه لا يتعارض مع أهداف المؤسسة.

كما قامت الباحثة بزيارات أخرى في تواريخ 15 و 18 فيفري فتحصلت من خلالها على المصادقة على التصريح من طرف مديرة المصلحة، و مجموعة من الوثائق و المعلومات المفيدة في البحث كالهيكلة التنظيمي و معلومات نشأة المؤسسة.

<sup>1</sup> علي غربي، المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة CirtaCopy، قسنطينة، 2006، ص 66

<sup>2</sup> رئيسة المصلحة، المؤسسة الاستشفائية محمد برمضان سيدي عقبة من خلال إجراء مقابلة يوم 2016/02/18

<sup>3</sup> علي غربي، المرجع السابق، ص 67

(ب) **مرحلة توزيع الاستمارة:** قامت فيها الطالبة بتوزيع الاستمارة على مجتمع البحث موظفي مجمع الصحي محمد برمضان بسيدي عقبة و كان ذلك بتاريخ 27 مارس 2016 حيث تم توضيح و شرح مضمون الاستمارة للمبحوثين، أما الاسترداد فكان بتاريخ 31 مارس 2016، في حين يرجع السبب وراء استردادها بسرعة هو التخوف من الإهمال و تضييعها من طرف الموظفين، و خلال توزيع الاستمارة لم تواجه الطالبة أي صعوبات حيث لاقت ترحيب و تجاوب من طرف الموظفين و رئيسة المجمع الصحي، مما سهل عملية التوزيع و استرداد الاستمارات.

(ج) **مرحلة تحليل النتائج:** في هذه المرحلة تم تفريغ البيانات في جداول بحساب التكرارات و النسب المئوية، و تطبيق الأساليب الإحصائية للدراسة، ثم تحليل هذه النتائج و مناقشتها و استخلاص النتائج العامة.

**3. المجال البشري:** أو مجتمع البحث، و نعني بذلك تحديد المفردات التي سيتم إعداد البحث لهم أو الدراسة عنها<sup>1</sup>، و التي تتوفر فيهم الخصائص المطلوب دراستها.<sup>2</sup> أما مجتمع البحث لهذه الدراسة فهم موظفي المجمع الصحي محمد برمضان بسيدي عقبة ولاية بسكرة الذي يبلغ عددهم 30 موظف ممثلة في الأطباء و المرضين و الإداريين. حيث تم اختيارهم تبعاً لطبيعة الموضوع المدروس الذي يدور حول دور القيم التنظيمية في إدارة الوقت حيث تم اختيار جميع الموظفين لأن الموضوع يشمل جميع الفئات العمالية حيث أن القيم التنظيمية يجب أن يشترك فيها جميعهم، و نفس الشيء بالنسبة لإدارة الوقت فجميع الموظفين معينين باحترام الوقت و الانضباط.

و بما أن المجال البشري للدراسة صغير الحجم و المتمثل في 30 موظف، و عليه فالمجتمع محدود و معروف و متواجد بنفس المكان مما يسهل عملية الاتصال بكل المبحوثين دون استثناء و القيام بتوزيع استمارة الاستبيان عليهم جميعاً، لذا اعتمدنا أسلوب المسح الشامل، فهو أحد الأساليب العلمية المعينة على اكتشاف العلاقات الناتجة عن تداخل عدد من المتغيرات و التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على الظواهر، مما يستوجب تقصي الحقائق عنها بإجراء مسح شامل للمجتمع المستهدف بالبحث أو بالدراسة و الذي يطلق عليه بالمسح الشامل عندما لا نستثني أي مفردة من مفردات المجتمع.<sup>3</sup>

### ثانياً: المنهج المستخدم.

المنهج العلمي هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة<sup>4</sup> حتى يتمكن الباحث للوصول إلى نتائج أكثر دقة و وضوح و بصدد طبيعة الدراسة الحالية فقد استخدمنا "المنهج الوصفي" و الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، و يعبر عنها كيفياً و كمياً<sup>5</sup>، فهذا المنهج يقوم

<sup>1</sup> دلال القاضي و محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 150

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبوبكر و احمد عبد الله اللوح، مناهج البحث العلمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 124

<sup>3</sup> بن كران محمد الأخضر و سعيد عبد السلام، تأثير القيم التنظيمية على رؤساء المصالح، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة ورقلة، السنة الدراسية 2012/2013، ص 25

<sup>4</sup> صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم، عناية، 2003، ص 90

<sup>5</sup> يوسف طباحة، منهجية البحث تقنيات و مناهج، دار الهادي للطباعة و النشر، لبنان، 2007، ص 319

بكشف الدور الذي تقوم به القيم التنظيمية في تحسين وإدارة الوقت في المؤسسة الصحية محمد رمضان بسيدي عقبة، للوصول إلى نتائج دقيقة تمكننا من فهم هذا الدور من خلال التعامل مع مجتمع الدراسة، وقد استخدم هذا المنهج من زاويتين: تتمثل الأولى في تحديد الظاهرة تحديداً كيفياً من خلال صياغة الإشكالية و تحديد تساؤلاتها الفرعية و الإلمام بالتراث النظري المرتبط بها و هذا بوصفها و تحديد خصائصها. أما الزاوية الثانية فتمثلت في تحديد الظاهرة موضوع الدراسة تحديداً كمياً بالاستعانة بالجدول الإحصائية و بعض مقاييس النزعة المركزية و التشتت (متوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معاملات الارتباط سبيرمان و النسب المئوية) و كيفياً من خلال تحليل بيانات و تفسير نتائج الدراسة وفق نتائج الدراسات السابقة و الفصول النظرية للخروج بنتائج دقيقة.

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

تعتبر أدوات جمع المعلومات من أهم العناصر في عملية البحث العلمي، و تحدد هذه الوسائل حسب الغرض الذي يستعمل كل نوع منها، و قد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو الإجابة عن أسئلتها.<sup>1</sup>

و باعتبار أن أدوات جمع البيانات هي الوسيلة التي تعتمد عليها كل العلوم في جمع المعطيات و الحقائق حول الظاهرة المدروسة، فهي ذات أهمية كبيرة في عملية البحث العلمي، و من هذا المنطلق فإن أهم الأدوات المعتمد عليها في هذه الدراسة تتمثل في:

– **الاستبيان:** و هي وسيلة من وسائل جمع البيانات، و تعتمد أساساً على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة و تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه و إعادته ثانية.<sup>2</sup> فمن خلالها يمكن الحصول على البيانات من عدد كبير من المبحوثين في أقل وقت ممكن و لا تحتاج إلى عدد كبير من جامعي البيانات لأن الإجابة على الأسئلة لا تتطلب إلا المبحوث وحده و أداة الباحث.<sup>3</sup>

و لقد استخدمنا هذه الأداة لأنها الأنسب لخدمة موضوع الدراسة الحالية. فقد وجهت مباشرة إلى المبحوثين المتمثلين في جميع موظفي المجمع الصحي محمد رمضان بسيدي عقبة، حيث أن موضوع القيم التنظيمية و إدارة الوقت يخص جميع الموظفين فقمنا بتوزيع 30 استمارة، احتوت على 37 سؤال، و قد تضمنت أربعة محاور مشكلة من المحور الأول البيانات الشخصية، المحور الثاني دور الانضباط في إدارة الوقت، أما المحور الثالث يتمثل في دور الرقابة الذاتية في إنجاز المهام خلال الوقت المحدد لها، انتهاءً بالمحور الرابع دور إتقان العمل على إدارة الوقت (أنظر الملحق رقم 02)، و هذا من أجل التوصل إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة عن موضوع الدراسة و التوصل إلى النتائج النهائية عن دور القيم التنظيمية في إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية و قد قمنا باسترداد 29 استمارة نظراً لغياب أحد الموظفين في عطلة سنوية طويلة المدة،

<sup>1</sup> جودة عزة عطوي، أساليب البحث العلمي طرق الإحصائية، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 97

<sup>2</sup> عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي دليل الباحث في كتابة الأبحاث و الرسائل العلمية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1996، ص 123

<sup>3</sup> جمال محمد أبو شنب، قواعد البحث العلمي و الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 150

و ردت كل الاستثمارات الأخرى، فكانت نسبة الاستجابة عالية مما يسمح لنا بتعميم النتائج بدرجة مقبولة وفق المعادلة التالية:

نسبة الاستجابة R

$$R = 1 - \frac{(n - r)}{n} = 1 - \frac{30 - 29}{30}$$

$$= 1 - 0,3$$

$$= 0,7 \times 100 = 70\%$$

$$\text{نسبة لا استجابة} = 1 - 0,7 = 0,3 \times 100$$

$$= 30\%$$

- صدق الاستبيان:

لحساب الصدق تم الاعتماد على الصدق الظاهري، حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من المحكمين أساتذة من التخصص، و قدر عددهم بـ 5 أساتذة، و ذلك لتحكيم الاستبيان من حيث العبارات التي تقيس و التي لا تقيس، و تعديل المقترح إن وجد. و بعد استرجاع كل الاستبيانات تم حساب صدقه بمعادلة "لوشي" التالية:

$$\text{ص ب} = \frac{\text{ع م نعم} - \text{ع م لا}}{\text{ن}}$$

حيث: ص ب : صدق البند

ع م نعم: عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس

ع م لا: عدد المحكمين الذين قالوا أن البند لا يقيس

ن: عدد المحكمين

أما لحساب الصدق الكلي للاستبيان فتم بالقانون التالي:

$$\text{ص م} = \frac{\text{مج ص ب}}{\text{ن}}$$

ص م: صدق المحكمين

ن: عدد البنود

مج ص ب: مجموع صدق البنود

و منه:

$$0,94 = \frac{35}{37} = \text{ص م}$$

و لقد حقق الاستبيان صدقه الظاهري حيث كان معامل الصدق يساوي 0,94 و معامل مقبول (أنظر الملحق رقم 03) و بذلك يمكن القول أن الأداة صادقة.

## - ثبات استمارة الاستبيان:

و يقصد بالثبات هو الاتساق في النتائج، و يعتبر الاختبار ثابتا إذا حصلنا منه على النتائج نفسها لدى إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم و في كل الظروف نفسها.<sup>1</sup>

قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط سبيرمان فكانت النتيجة كالتالي:<sup>2</sup>

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n(n^2-1)}$$

$$1 - \frac{6 \times 83}{10(10^2-1)} = 1 - \frac{498}{990}$$

$$= 1 - 0,50$$

$$= 0,5$$

حيث : ( $r_s$ ) هو معامل الارتباط سبيرمان.

(D) الفرق بين رتب القيم

(n) عدد القيم

و قدرت النتيجة بـ 0,50 و بتطبيق قانون ثبات الأداة و الذي يساوي:

$$\frac{\text{معامل الارتباط } 2 \times}{\text{معامل الارتباط } 1 +} = \text{ثبات الأداة}$$

و منه

$$\frac{2 \times 0,5}{1 + 0,5} = \frac{1}{1,5} = 0,67$$

و بالتالي ثبات الأداة يعتبر قويا (أنظر الملحق رقم 04)

<sup>1</sup> شاف فرانكفورت و دافيد ناشمياز، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة ليلي الطويل، دار تبر للنشر و التوزيع، دمشق، 2004، ص 178

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص 42

# الفصل الخامس

## تحليل و تفسير البيانات

أولاً: تحليل و تفسير البيانات

ثانياً: نتائج الدراسة

تمهيد.

يتضمن هذا الفصل عرض و تحليل و تفسير بيانات الدراسة الميدانية المتحصل عليها من خلال أداة جمع البيانات الموجه للمبحوثين، و ذلك لمعرفة ما الدور الذي تقوم به القيم التنظيمية من انضباط و إتقان العمل و الرقابة الذاتية في إدارة الوقت الموظفين. و ذلك من خلال عرض بيانات الدراسة في جداول إحصائية و التعليق على نتائجها مع توضيح علاقتها بالدراسات السابقة و بعض الجوانب النظرية وصولاً إلى الاستنتاج العام للدراسة.



## أولاً: تحليل و تفسير البيانات.

## 1. عرض و تحليل بيانات المحور الأول: البيانات الشخصية

- جدول رقم 01: يوضح الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
34,48%	10	ذكر
65,51%	19	أنثى
100%	29	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 01 أن اغلب العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد برمضان من فئة الإناث، و ذلك بنسبة 65,51% بالمقابل إن فئة الذكور قليلة، إذ قدرت بـ 34,48%. و يرجع سبب تغلب فئة الإناث على فئة الذكور في المؤسسة إلى طبيعة العمل فيها، و هذا راجع إلى ميول المرأة إلى هذه الأعمال أكثر من الرجل. و ذلك راجع إلى طبيعة المجتمع الجزائري، حيث أنهم يفضلون في الغالب عمل المرأة في قطاع الصحة و التعليم أكثر من المجالات الأخرى.

- جدول رقم 02: يوضح السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
37,93%	11	29-20
41,37%	12	39-30
06,89%	02	49-40
13,79%	04	50 فما فوق
100%	29	المجموع

من خلال الجدول رقم 02 يتبين أن الفئة العمرية للمؤسسة الاستشفائية محمد برمضان تنتمي إلى مرحلة الشباب، حيث تنحصر أعلى نسبة بين الفئتين [29-20] و [39-30] بنسبة متقاربة جدا، فقدرت نسبة الأولى بـ 37,93% في حين قدرت نسبة الفئة الثانية بـ 41,37%. مما يتضح أنها تجاوزت نصف العدد الكلي للموظفين، في حين قدرت نسبة الكهولة بنسبة ضعيفة في الفئتين ما بين 50 فما فوق و كانت النسبة بـ 13,79% و الفئة العمرية [49-40] بنسبة 06,89%.

من خلال الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة تنتمي ما بين الفئة العمرية [39-30] سنة و فئة [29-20] سنة. و ترجع الباحثة هذه النسبة إلى حداثة المؤسسة، حيث أسست في 2011، كما يتضح لنا من الجدول رقم 04 الذي يوضح لنا نسبة الخبرة الوظيفية. سيتبين لنا أنها أكبر نسبة من فئة الأقل خبرة [10-1] سنوات.

و عليه فإنها في فئة عمرية صغيرة، و حداثة دخولهم إلى مجال العمل، و هذا ما استطاعت الطالبة استنتاجه من خلال تبادل الحديث مع الموظفين أثناء توزيع الاستبيان، حيث لاحظنا أن معظم الموظفين في هذه المؤسسة شباب، مع وجود عدد قليل من الأفراد المنتمين إلى فئة الكهول، و تنحصر هذه الفئة في المسؤولين عن هذه المؤسسة، حيث أنهم من ذوي الخبرة الطويلة في مجال العمل.

- جدول رقم 03: يوضح الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	07	24,13%
متزوج	18	62,06%
مطلق	03	10,34%
أرمل	00	00%
المجموع	29	100%

من خلال الجدول السابق تبين أن أغلب أفراد العينة متزوجون و ذلك بنسبة 62,06% و بنسبة قليلة نجد فئة العزاب ب 24,13% كما توجد نسبة من فئة المطلقين قدرت ب 10,34% و هي نسبة قليلة جدا ممثلة في 3 من أفراد المؤسسة.

و مما تقدم نستخلص أن أغلب أفراد العينة من فئة المتزوجين، و منه فإن هذه النسبة تؤكد بدرجة كبيرة على موضوع الدراسة لما لها من علاقة وطيدة بعامل الوقت، حيث أن للأفراد المتزوجين مسؤوليات أكثر من الأفراد العزاب. فالموظف المتزوج يحمل مسؤولية العائلة، فينعكس ذلك عن مدى انضباطه في عمله، خاصة بالنسبة للعاملين الذين لا يستطيعون الموازنة بين الحياة العملية و الحياة العائلية الخاصة. في حين نجد أن الموظفين غير المتزوجون نجدهم أكثر انضباطا في العمل.

- جدول رقم 04: يوضح الأقدمية في الوظيفة.

الأقدمية في الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
10-1	20	68,96%
20-11	04	13,79%
30-21	04	13,79%
30 فما فوق	01	03,44%
المجموع	29	100%

يتضح أن أكبر نسبة في الأقدمية الوظيفية كانت في الفئة [10-1] سنوات، حيث تجاوز عدد أفراد هذه الفئة أكثر من نصف عدد الموظفين، قدرت بنسبة 68,96%. في حين تساوت الفئتين [20-11] و [30-21] بنسبة 13,79%. أما الفئة 30 فما فوق فقد انحصرت في فرد واحد فقط بنسبة 03,44%.

نستنتج أن معظم الموظفين كانت بدايتهم مع إنشاء هذه المؤسسة، حيث أوضح معظمهم أنهم كانوا من أول العاملين فيها مما يدل على أن اقل نسبة للأقدمية تتراوح بين 5 و 6 سنوات، مما يؤكد لنا أن بقية الفئات كانت لهم التجربة في العمل في مواقع أخرى من المؤسسات الاستشفائية للصحة العمومية. و مما سبق يتضح أن نسبة 68,86% من الأفراد العاملين في هذه المؤسسة قد تشبعوا و تطبعوا بقيم هذه المؤسسة، حيث أنهم من الأفراد الأوائل فيها منذ نشأتها، مما يجعلهم مدركين و متطوعين على أهم المبادئ و المعايير السلوكية السائدة في المؤسسة.

#### - جدول رقم 05: يوضح المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10,34%	03	متوسط
20,68%	06	ثانوي
68,96%	20	جامعي
100%	29	المجموع

من خلال الجدول رقم 05 يتضح أن أغلب موظفين المؤسسة الاستشفائية محمد برمضان ذات مستوى جامعي، حيث قدرت بأعلى نسبة 68,96%، كما أخذت فئة الثانوي نسبة 20,68% أما نسبة فئة المتوسط فقد قدرت بـ 10,34% و هي نسبة قليلة جدا، و هذا راجع لطبيعة المؤسسة حيث أنها تقدم خدمات في مجال علمي متقدم، و لهذا نجد أن أعلى نسبة منا لموظفين هم افراد جامعيون.

## - جدول رقم 06: يوضح تأثير الانضباط في إدارة الوقت

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة التكيف		العبرة	رقم العبرة
				لا	نعم		
6	0,50123	1,5862	29	12	17	Fi	06
			%100	41,37	58,62	%	
9	0,48373	1,3448	29	19	10	Fi	07
			%100	65,51	34,48	%	
2	0,30993	1,8966	29	03	26	Fi	08
			%100	10,34	89,65	%	
5	0,49380	1,6207	29	11	18	Fi	09
			%100	37,93	62,06	%	
4	0,43549	1,7586	29	08	21	Fi	10
			%100	27,58	72,41	%	
8	0,50612	1,5517	29	13	16	Fi	11
			%100	44,82	55,17	%	
10	0,43549	1,2114	29	22	07	Fi	12
			%100	75,86	24,13	%	
1	0,0000	2,0000	29	00	29	Fi	13
			%100	00	100	%	
3	0,38443	1,8276	29	05	24	Fi	14
			%100	17,24	82,75	%	
7	0,38443	1,5862	29	12	17	Fi	15
			%100	41,37	58,62	%	
0,106341		0,443616	الدرجة الكلية				

المصدر: إعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

## 2. عرض و تحليل بيانات المحور الثاني: دور الانضباط في إدارة الوقت

## - العبرة رقم 06: أنهي انشغالاتي الشخصية قبل فترة الدوام.

يحرص أغلب موظفي مؤسسة محمد برمضان على إنهاء انشغالاتهم الشخصية قبل فترة الدوام، و هذا ما جاء بنسبة 58,62% من أفراد المؤسسة في حين أن نسبة 41,37% صرحوا أنهم لا ينهون انشغالاتهم الشخصية قبل فترة الدوام، أي

أهم يستغلون فترة الدوام لقضاء أغراضهم الشخصية. و جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1,5862 الدال على وجود اتجاه ايجابي معتدل نحو إنهاء الانشغالات الشخصية قبل فترة الدوام، مما يساعد الموظف على انضباطه في عمله فيؤدي به إلى حسن إدارته لوقته، و هذا ما أكدته الانحراف المعياري المعبر على التشتت بقيمة 0,50123، حيث أن الانشغالات الشخصية تأخذ كثيرا من الوقت خاصة بالنسبة للموظفين المتزوجين، فكثرة المسؤولية خارج العمل تجعل الموظف بين الحياة الشخصية و الأعمال الوظيفية لان استغلال ساعات العمل في اداء بعض المهام الشخصية يعتبر من معوقات ادارة وقت كما هو موضح في الفصل الثالث صفحة (38)، فإذا استطاع الموازنة بينهما يعبر هذا عن حسن إدارته لوقته، و هذا ما تساعد عليه تمسك الموظف بقيم الانضباط في المؤسسة.

و منه نستنتج ان معظم الموظفين يهون انشغالاتهم الشخصية قبل فترة الدوام .

#### - العبارة رقم 07: في حالة التأخر عن العمل أضيف الوقت إلى ما بعد الدوام.

بالنظر إلى عدد مفردات الدراسة الذين أدلوا بأنه في حالة تأخرهم عن العمل لا يضيفون وقتا إلى ما بعد الدوام، نجد أن أغلبهم لا يضيفون هذا الوقت و ذلك بنسبة كبيرة قدرت ب 65,51% في حين أن نسبة 34,48% صرحوا أنهم يضيفون في حالة تأخرهم إلى فترة ما بعد الدوام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 1,3448 بانحراف معياري 0,48373 مما يدل على اتجاههم السلبي نحو العبارة ، فكانت مرتبتها بين عبارات المحور الذي يؤشر إلى الانضباط في إدارة الوقت بالمرتبة التاسعة.

و يتضح من خلال هذا أن معظم الموظفين في المؤسسة لا يهتمهم الوقت الضائع في حالة تأخرهم، و في هذه الحالة يضطر الموظف إلى تأجيل الأعمال المطلوبة إلى وقت آخر، حيث أكد فايز عبد الكريم الناطور على عدم تأجيل الأعمال مما يسبب في تعطيل إنجاز المهام<sup>1</sup>، و مما لا شك فيه أن من أسباب تراخي الموظف في التدقيق بالتزامه بالوقت الكلي للعمل هو عدم تمسكه بشكل قوي لمجموعة القيم التي تحاول الإدارة غرسها في موظفيها فتجعله لا يبالي بالوقت الضائع الذي تأخر فيه عن العمل.

وعليه نستنتج ان الموظفين في حالة تأخرهم عن العمل لا يضيفون الوقت إلى ما بعد الدوام .

#### - العبارة رقم 08: التزم بالحضور إلى العمل و الانصراف منه في الوقت المحدد.

يتضح من خلال الجدول في العبارة رقم 08 التي تبين التزام الموظفين بالحضور إلى العمل و الانصراف منه في الوقت المحدد أن نسبة كبيرة من الموظفين يلتزمون بمواعيد العمل ، حيث أن نسبة 89,65% صرحوا أنهم يلتزمون بهذه المواعيد في حين أن 10,34 % أكدوا أنهم لا يلتزمون بمواعيد الدخول و الانصراف، حيث كانت إجاباتهم ذات اتجاه ايجابي قوي نحو هذه العبارة التي كانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عال جدا 1,8966 و انحراف معياري 0,30993.

<sup>1</sup> فايز عبد الكريم الناطور، مرجع سابق، ص 166.

مما يتضح أن مجموعة الموظفين التي تحرص على وجودها في مكان العمل في الوقت المحدد، تحرص كذلك على الانصراف في الوقت المحدد حيث أن عدم الانضباط في ساعات العمل تعتبر من أكبر المشكلات و المعوقات التي تواجه استخدام إدارة الوقت بطريقة فعالة كما هو موضح في الفصل الثالث في الصفحة (39).  
ومنه نستنتج أن المبحوثين يلتزمون بالحضور الى العمل و الانصراف منه في الوقت المحدد .

#### - العبارة رقم 09: في حالة ظرف شخصي أترك العمل لقضاء أغراض الشخصية قبل انتهاء الدوام.

من خلال النتائج المتوصل إليها للعبارة رقم 09 يتضح أن أغلبية الموظفين يقدمون أعمالهم على حساب فترة الدوام و الوقت المخصص للعمل، حيث صرح موظفي المؤسسة أنهم يتركون عملهم في فترة الدوام لقضاء أغراضهم الشخصية و ذلك بنسبة 62,06% في حين أن نسبة 37,93% أفادوا أنهم يؤجلون أغراضهم الشخصية إلى ما بعد الدوام و ذلك بسبب تفضيلهم لإنهاء مهامهم المتعلقة بالعمل، حيث نجد أن اتجاه الموظفين ايجابي حول قبول هذه العبارة بنسبة كبيرة حيث وصل مستوى المتوسط الحسابي للعبارة إلى 1,6207 بانحراف معياري 0,49380 و ترتيب هذه العبارة في الرتبة الخامسة بين عبارات المحور.

فمن خلال ترك الموظف لعمله اثناء الدوام يؤدي إلى تأجيل المهام و عرقلتها، في حين أنه من الضروري أن يتصف الموظف بأهم مبادئ إدارة الوقت و هو يتعلم كيف يتأقلم مع الحوادث الغير متوقعة كما أوضحها محمد أمين شحادة في كتابه إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة<sup>1</sup>. فعندما يكون الموظف متحكم ف يوقته يستطيع أن يسير مهامه بالشكل الذي يستطيع فيه إنهاء مهامه على أكمل وجه و في وقت قصير لما يتبقى له لإنجاز مهامه الشخصية و لا يعرقل أداءها. فكما يقول صالح الفوزان أنه لا يجوز للموظف الخروج إلى بيته أو أعماله الخاصة في وقت الدوام، بل يجب عليه البقاء في مكان العمل، لأن وقت الدوام ملك للعمل و ليس ملكا له.<sup>2</sup>

وعليه يتضح ان معظم الموظفين في حالة ظرف شخصي يتركون عملهم لقضاء أغراضهم الشخصية قبل انتهاء الدوام.

#### - العبارة رقم 10: عند اتصال أصدقائي لأمر غير مهم اعتذر و أنني المكاملة على الفور.

أخذت درجة "نعم" في هذه العبارة نسبة كبيرة قدرت ب 72,41% في حين قدرت درجة "لا" بنسبة قليلة ب 25,58% حيث أخذت هذه العبارة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي عالي: 1,7586 و انحراف معياري قدر ب 0,43649 مما يدل على الاتجاه الايجابي نحو هذه العبارة .

يتبين أن عدد كبير من الموظفين ينهون مكالماتهم الغير مهمة التي تعرقلهم عن عملهم، حيث يُعَدُّ الهاتف إحدى الوسائل المتطورة التي تساعد الموظف على توفير الوقت لأنه يساعد على سرعة تناقل المعلومات، و أيضا يُعَدُّ وسيلة لضياع

<sup>1</sup> محمد أمين شحادة، مرجع سابق، ص 119

<sup>2</sup> <http://www.ahlalhdeth.com/ub/showth.read.php?t:254177 - 23/04/2016 - 11:30>

الوقت بدلا من توفيره كما أوضح الدكتور محمد بدره أن كثيرا من الأفراد من يجري مكالمات هاتفية لكن يكتشف في النهاية بأنه لم يحقق شيء من وراء هذه المكالمات، و لو تم التفكير قليلا لكانت النتيجة أن إجراء هذا الاتصال غير ضروري.<sup>1</sup> لذلك لا بد من التخطيط المسبق قبل إجراء المكالمات الهاتفية، و صياغة الحديث بما يتلاءم مع الوقت المخصص لإجراء المكالمات و من أجل تفادي ضياع الوقت.

ومنه نستنتج ان الموظفين في المؤسسة الاستشفائية محمد برمضان عند اتصال أحد أصدقائهم لأمر غير مهم ينهون المكالمات على الفور.

#### - العبارة رقم 11: في حالة طلب الإدارة بزيادة ساعات العمل مقابل أجر إضافي أقبل بالأمر على الفور.

أوضحت نسبة 55,17% من المبحوثين أنهم في حالة طلب الإدارة منهم زيادة ساعات العمل مقابل أجر إضافي بأنهم يقبلون بالأمر على الفور في حين أن نسبة 44,82% يرفضون هذا الطلب، و عليه فإن المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر بنسبة متوسطة: 1,5517، و بانحراف معياري 0,52612 مما يبين على اتجاه معتدل للمبحوثين نحو العبارة .

مما يدل على ان الموظف في المؤسسة يحتاج إلى محفز مادي لزيادة ساعات العمل، فبمجرد عرض الإدارة مقابل مادي يقبل الموظف عرضها بزيادة ساعات العمل، حيث تعتبر المحفزات المادية من عوامل تحفيز العامل على الانضباط في عمله و إنهاء مهامه بشكل تام، حيث أن الإدارة تقوم بطرق مختلفة لتثبيت القيم التنظيمية في موظفيها، خاصة قيمة الانضباط في أداء المهام و الالتزام بمواقف العمل لأداء المهام حتى و إن اضطر الموظف إلى زيادة ساعات العمل، فالمهم هو إنجاز المهام لنجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها.

#### فكما أوردنا في الفصل الثاني في الصفحة (40) من الأساليب المقترحة لزيادة فاعلية إدارة الوقت، وضع نظام

دقيق للحوافز، مما يحقق مواءمة بين حاجات العاملين و حاجات المنظمة. و كما أوضح خيضر كاظم حمود الفريجات و آخرون أن حصول الأفراد على حوافز يعتبر حافزا قويا لإثارة السلوك الوظيفي لدى الأفراد، مما يؤدي إلى تبني منهج سلوكي فعال.<sup>2</sup>

ومنه نستنتج ان أغلب المبحوثين في المؤسسة في حالة طلب الإدارة بزيادة ساعات العمل مقابل أجر إضافي يقبلون بالأمر على الفور

#### - العبارة رقم 12: في حالة طلب الإدارة بزيادة ساعات العمل بدون مقابل أقبل بالأمر.

من خلال نتائج الجدول لعبارة 12 نجد أن نسبة كبيرة من العمال رفضوا زيادة ساعات العمل بدون مقابل بنسبة 75,86% في حين نسبة قليلة قدرت ب 24,13% أبدوا قبولهم بعرض الإدارة لزيادة ساعات العمل بدون مقابل، حيث كانت العبارة في الرتبة العاشرة بمتوسط حسابي ضعيف جدا باتجاه سلبي قدر ب 1,2414 و انحراف معياري 0,43549.

<sup>1</sup> محمد بدره، تقنيات إدارة الوقت، النجاح الموسوعة العربية،

<http://annajah.net/arabic/show-article.thtm/?id:16729-23/04/2016-13:53>

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات و آخرون، مرجع سابق، ص 174

مما يدل على أن الموظفين لا يقدمون إضافة لساعات العمل بدون مقابل، و هذا ما يؤكد على صحة العبارة 11 في الجدول رقم 06 التي توضح أن للحوافز المادية دور كبير في تغيير سلوك الموظف، في حين بدون مقابل لا يقدم الموظف زيادة في وقت العمل على حسابه الخاص، لكنهم يستغلون أوقات العمل لقضاء مصالحهم الخاصة كما اتضح في العبارة رقم 09 من نفس الجدول.

و من خلال هذا نستنتج ان الموظفين في حالة طلب الإدارة بزيادة ساعات العمل بدون مقابل لا يقبلون بالأمر.

#### - العبارة رقم 13: أحاول إنهاء مهامي في الوقت المحدد لها.

تبين أن هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية في درجة قبول العبارة 13 من طرف الموظفين، حيث أخذت العبارة الرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالٍ جدا قدر بـ 2,0000، و ذلك أن نسبة 100% من الموظفين أكدوا أنهم يحاولون إنهاء مهامهم في الوقت المحدد لها.

مما يدل على انجذاب سلوكهم نحو الانضباط، ففي حالة إنهاء الموظف مهامه في الوقت المحدد يدل ذلك على حسن إدارته لوقته، مما يجنبه الكثير من المتاعب التي تعرقله نحو الوصول إلى أهدافه، حيث أن للإدارة دور كبير في حث الموظفين على الانضباط كما جاءت في دراسة عبد القادر خشاب، أن أغلبية الموظفين يرون بأن إلزام الإدارة لهم باحترام التوقيت و دوام العمل لا يؤثر عليهم بالسلب بل أن ذلك يجعلهم أكثر انضباطا و التزاما بتوقيت العمل.<sup>1</sup>

حيث تعتبر صرامة المسؤولين و إلزامهم على احترام توقيت و دوام العمل لا يؤثر سلبا على العاملين بل العكس يجعلهم أكثر احتراماً و التزاماً بالتوقيت، فيفرض عليهم الانضباط و الاحترام للحفاظ على المؤسسة و على فعاليتها، و لهذا يقوم الموظفون بإنجاز مهامهم في الوقت المحدد لها.

من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يحاولون إنهاء مهامهم في الوقت المحدد لها.

#### - العبارة رقم 14: في حالة التأخر تتخذ الإدارة إجراءات تعسفية في حق الموظف.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 82,75% تقر أنه في حالة التأخر عن فترة دوام العمل تتخذ الإدارة إجراءات تعسفية في حق الموظف، أما نسبة 17,24% صرحوا عدم اتخاذ الإدارة للإجراءات التعسفية، حيث كان نسبة اتجاه المبحوثين نحو هذه العبارة بدرجة عالية جدا بمتوسط حسابي 1,8276 و انحراف معياري 0,38443 و الرتبة الثالثة مما يدل على الاتجاه الايجابي نحو هذه العبارة، حيث يمكن تصنيف الموظفين الذين صرحوا بعدم خضوعهم للإجراءات التعسفية ضمن المسؤولين في المؤسسة، أما البقية فقد أكدوا خضوعهم لهذه الإجراءات في حالة تأخرهم عن العمل. و هذا ما تم التطرق إليه في العبارة رقم 13 لما تقوم به الإدارة من دور حتى توجه سلوكهم نحو الانضباط. ففي حالة تراخي الإدارة، فإن الموظف سوف يتجه إلى الخمول و التكاسل عن العمل بسبب إهماله لأداء وظائفه بطريقة حازمة.

و منه نستنتج انه في حالة تاخر الموظف تتخذ الادارة اجراءات تعسفية في حقه .

<sup>1</sup> خشاب عبد القادر، مرجع سابق، ص 142



### - العبارة رقم 15: يزعجني أسلوب البصمة لإثبات الحضور.

من خلال النتائج تبين أن أكثر من نصف الموظفين يزعجهم اعتماد أسلوب البصمة لإثبات الحضور و الانصراف حيث قدرت نسبتهم بـ 58,62% في حين أن نسبة 41,37% أوضحوا أنهم لا يزعجهم هذا الأسلوب لأن اعتماد أسلوب البصمة يحقق انضباط الموظفين في الدوام، ما بين إثبات وقت الدخول و الخروج، و هذا يضبط تواجد الموظف في عمله، أما نسبة الموظفين الذين يرفضون هذا الأسلوب لما يرون فيه على أنه نظام تقييد و التزام في حين أنهم يفضلون الطريقة التقليدية لإثبات الحضور و الانصراف المتمثلة في التوقيع في سجل الحضور لما في ذلك لتسهيل في التغيب، حيث أن بإمكان قيام بعض الموظفين بالتوقيع عن زملائهم المتغييبين و المتأخرين. وهذا ما دل عليه الاتجاه المعتدل نحو العبارة بمتوسط حسابي 1,5862 و انحراف معياري 0.38443

فالإضافة إلى محاولة الإدارة إلى تثبيت قيمة الانضباط في موظفيها للالتزام بالوقت و حسن إدارة وقتهم تستخدم أساليب لدعم تثبيت هذه القيمة باعتمادها على أسلوب البصمة لإثبات الحضور و الانصراف.

ومنه نستنتج ان معظم الموظفين يزعجهم أسلوب البصمة لإثبات الحضور.

## - جدول رقم 07: يوضح دور الرقابة الذاتية لإنجاز المهام في الوقت المحدد.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة التكيف		العبرة	رقم العبرة
				لا	نعم		
8	0,47022	1,3103	29	20	09	Fi	16
			%100	68,96	31,03	%	
6	0,50612	1,5517	29	13	16	Fi	17
			%100	44,82	55,17	%	
9	0,45486	1,2759	29	21	08	Fi	18
			%100	72,41	27,58	%	
3	0,47082	1,6897	29	09	20	Fi	19
			%100	31,03	68,96	%	
4	0,50123	1,5862	29	12	17	Fi	20
			%100	41,37	58,62	%	
10	0,43549	1,2414	29	22	07	Fi	21
			%100	75,86	24,13	%	
6	0,50612	1,5517	29	13	16	Fi	22
			%100	44,82	55,17	%	
1	0,38443	1,8276	29	05	24	Fi	23
			%100	17,24	82,75	%	
11	0,35093	1,1379	29	25	04	Fi	24
			%100	86,20	13,79	%	
6	0,50612	1,5517	29	13	16	Fi	25
			%100	44,82	55,17	%	
2	0,43549	1,7586	29	07	22	Fi	26
			%100	24,13	75,86	%	
0,135741		0,445478	الدرجة الكلية				

المصدر: إعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

### 3. عرض و تحليل بيانات المحور الثالث. دور الرقابة الذاتية لإنجاز المهام في الوقت المحدد.

– العبارة رقم 16: عند غياب المسؤول أحضر بعد التوقيت المحدد للعمل و أنصرف قبل انتهاء الدوام.

من خلال نتائج الجدول رقم 07 للعبارة رقم 16 تبين أن نسبة 68,96% يلتزمون بحضورهم في مواعيد العمل حتى في حالة غياب المسؤول. في حين أن نسبة 31,03% يستغلون فرصة غياب المسؤول للدخول بعد التوقيت المحدد للدوام و يخرجون قبل انتهاء فترة الدوام، حيث أخذت العبارة المرتبة الثامنة بين عبارات المحور الثالث بمتوسط حسابي 1,3103 و انحراف معياري 0,47082 مما يدل على الاتجاه السلبي للموظفين نحو العبارة.

و عليه فأن أغلب الموظفين يتحلون بمسؤولية الحضور في الوقت المحدد. و هذا ما أكدته النسبة، حيث يلزم على الموظف الحضور و الانصراف في الوقت المخصص، فهو ليس بحاجة إلى مسؤول يراقب مواعيد دخوله و خروجه، فهو يتحلى بالرقابة الذاتية، فيشعر أنه مكلف بأداء العمل و مؤتمن عليه في وقت محدد من غير الحاجة إلى مسؤول يذكره بمسؤوليته.<sup>1</sup>

في حين أن بقية الموظفين يحتاجون إلى مراقبة خارجية من قبل المسؤول. فهم لا يتحلون بقيمة الرقابة الذاتية، فهي قيمة تساعد الموظف على حسن تنظيمه لوقته و احترام الوقت و بالتالي يصبح الموظف قادر على إدارته للوقت دون ضغوط خارجية من قبل المسؤول.

نستنتج انه عند غياب المسؤول يحضر الموظفين في التوقيت المحدد للعمل و ينصرفون عند انتهاء الدوام.

– العبارة رقم 17: أقوم بتسريح المواطنين المتبقين بعد الدوام إلى الفترة المسائية.

أكد مجموعة من موظفي مؤسسة محمد برمضان أنهم يقومون بتسريح المواطنين المتبقين بعد الدوام إلى الفترة المسائية و ذلك بنسبة 55,17%، أما نسبة 44,82% أكدوا أنهم لا يقومون بتسريح المواطنين المتبقين بعد الدوام إلى الفترة المسائية، فهم لا يجدون مشكلة في إضافة وقت بعد الوقت المخصص للعمل، فهم يفضلون إنهاء مهامهم حتى مع زيادة وقت خارج الوقت المحدد للعمل إنهاء المهام الموكلة لهم، و ذلك بسبب رغبتهم لإكمال واجبهم و ليس خوفاً من المسؤول، حيث أنهم يتمتعون بنوع من الرقابة الذاتية التي تحفزهم على إنجاز مهامهم حتى خارج الوقت المحدد للعمل .

و منه نستنتج أن أغلب الموظفين في المؤسسة يفتقدون هذا الجانب من القيمة و قد تعود أسباب هذا إلى أنهم لا يرغبون في تقليل وقتهم الخاص بالعمل أو بسبب التزامات خاصة، كالأسرة و الأغراض الشخصية.

و عليه فان الموظفين يقومون بتسريح المواطنين المتبقين بعد الدوام الى الفترة المسائية .

– العبارة رقم 18: في توقيت العمل أقوم بزيارة زملائي لتبادل الحديث.

يتبين من خلال نتائج العبارة 18 أن نسبة 72,41% أجابوا بأنهم لا يزورون زملائهم لتبادل الحديث في توقيت العمل. أما نسبة 27,58% من مجتمع الدراسة صرحوا أنهم يقومون بزيارة زملائهم في أماكن عملهم في توقيت العمل،

<sup>1</sup>أحمد السيد الكردي، أهمية الرقابة الذاتية:

و ترتبت العبارة في الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 1,2759 وانحراف معياري 0,45486 ما يبين اتجاههم السلبي نحو العبارة.

و منه نلاحظ أن أغلب الموظفين يهتمون بإنجاز أعمالهم بالدرجة الأولى و ذلك بصفة تلقائية لأن الإدارة لا تستطيع ضبط هذا الموضوع داخل مكان العمل. فبأي حجة يستطيع الموظف الانتقال إلى أماكن زملائهم، في حين أن الموظف يجب أن يتحلى بالرقابة الذاتية لضبط سلوكه و عدم إضاعة وقته في تبادل الحديث مع زملائه، لأن تبادل الحديث يأخذ الكثير من وقت الموظف و يعرقله على أداء مهامه، و عليه فإن موظفو المؤسسة يفضلون تقديم أعمالهم و القيام بمهامهم على إضاعة الوقت و الحديث عن المواضيع خارج مجال العمل. كما أوضح حسين حريم في كتابه السلوك التنظيمي في المنظمات أن المرؤوس هنا يتمتع برقابة ذاتية و التي عرضناها في الفصل الثاني في الصفحة (19).

فنستنتج ان المبحوثين لا يقومون بزيارة زملائهم لتبادل الحديث في الوقت العمل .

#### - العبارة رقم 19: أقوم بإنجاز المهام بسرعة للانتهاء منها في أقل وقت.

يتضح من خلال العبارة 19 من الجدول رقم 07 أن أغلب المبحوثين يقومون بإنجاز مهامهم بسرعة للانتهاء منها في أقل وقت و ذلك بنسبة 68,96% أما بنسبة 31,03% أوضحوا أنهم لا يهتمهم إنهاء مهامهم في أقل وقت، حيث كانت رتبة العبارة الثالثة في ترتيب العبارات باتجاه ايجابي مما دل عليه مستوى حسابي 1,6897 و انحراف معياري 0,47082.

حيث يعتبر إنجاز المهام في أقل وقت ممكن دليل على أن الموظف متحكم و مسيطر على إدارة وقته، مما يدل على ابتعاده عن مضيعات الوقت التي تأخذ كثيرا من الوقت المحدد للعمل، و هذا يساعده على إنجاز مهام كثيرة في وقت قصير، فتحلي الموظف بقيمة الرقابة الذاتية كما جاء في نظرية (Y) لـ "دوجلاس ماكريجور" التي تمنعه من التراخي عن العمل بواسطة مضيعات الوقت كما هو موضح في الفصل الثاني في الصفحة (19)، عامل يساعده على تحقيق أهدافه و نجاحه في عمله و نجاح المؤسسة. كما لها من فائدة للمواطن الذي يحتاج إلى تلبية متطلباته بدون تعطيل من الموظف، ففي كثير من الأحيان تتعطل مصالح المواطنين بسبب أولئك الموظفين الذين لا يعيرون اهتماما للوقت في إنجاز مهامهم، فيؤخرون خدمات المواطنين إلى أوقات لاحقة.

يتضح من خلال ما سبق ان الموظفين يقوم بإنجاز المهام بسرعة للانتهاء منها في أقل وقت.

#### - العبارة رقم 20: في حالة تراكم العمل أنجز المهام في فترة الدوام دون زيادة.

من خلال نتائج العبارة 20 يتضح لنا أن أغلب الموظفين في حالة تراكم العمل ينجزون مهامهم في فترة الدوام دون زيادة و هذا بنسبة 58,62%، في حين أوضح باقي الموظفين أنهم في حالة تراكم العمل يضيفون مزيدا من الوقت لإنهاء مهامهم و ذلك بنسبة 41,37% و هذا ما يتطابق مع العبارة 17 من نفس الجدول و التي تقارب نسبة عدم تسريح المواطنين إلى الفترة المسائية و التي كانت بنسبة 44,82% و هذا ما يؤكد صحتها، حيث أن الموظف غير مجبر على زيادة الوقت إلا في حالة تقبله للأمر من ذاته دون ضغط، حيث ترتبت هذه العبارة الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1,5862 و انحراف معياري 0,50123.

و حسب النسبة الأكبر من الجدول للعبارة 20 ، نستنتج أن أغلب موظفي المؤسسة الاستشفائية لا يزيدون من وقتهم بل يحاولون إنهاء مهامهم بسرعة كما تبين في العبارة رقم 19 من الجدول رقم 07.

#### - العبارة رقم 21: أفضل الجلوس مع زملائي في العمل لمتابعة الأخبار الجديدة أثناء أداء المهام.

يتبين من خلال نتائج العبارة 21 أن الموظفين لا يفضلون الجلوس مع زملائهم لمتابعة الأخبار أثناء أداء المهام و ذلك بنسبة كبيرة قدرت بـ 75,86% في حين أن 24,13% يفضلون الجلوس مع زملائهم في العمل أثناء أداء مهامهم، حيث كان اتجاه الموظفين سلبى نحو هذه العبارة فترتبت العبارة في الرتبة العاشرة بمتوسط حسابي ضعيف 1,2114 و انحراف معياري 0,43549 حيث تقاربت نتائج هذه العبارة مع العبارة 18 في الجدول رقم 07، فكما بين مجموع الموظفين الذين لا يفضلون الجلوس مع زملائهم أثناء أداء المهام على خوفهم من ضياع الوقت و تأخيرهم لإنجاز المهام في الوقت المحدد. أما النسبة المتبقية فهم يفضلون الجلوس مع زملائهم في العمل أثناء تأدية المهام بحجة أنهم يفضلون العمل في جو جماعي لرفع الروح المعنوية، فهي تسهم إيجابا في رفع مستويات أدائهم. كما وضح خلال تطرقنا في الفصل الثاني في المرحلة العاطفية من القيم التنظيمية و ذلك لتوافر جو من المحبة و التعاون و المشاركة بين العمل في الصفحة (20)

و منه نستنتج أن الموظفين يهتمون بأدائهم بشكل منظم بعيدا عن التشويشات الذي يسببها تبادل الحديث و التنقل من مكان إلى آخر الذي يشبب ضياع و هدر للوقت، فهم يتحلون بالمسؤولية الذاتية و الرقابة الذاتية بدون تدخل المسؤول، فهذه القيمة هي التي توجه سلوكهم نحو تقديم إنجاز مهامهم على الحديث مع زملائهم و ذلك للانتهاء في الوقت المحدد للعمل و عدم تراكم الأعمال عليهم.

وعليه فان الموظفين لا يفضلون الجلوس مع زملائهم في العمل لمتابعة الأخبار الجديدة أثناء أداء المهام .

#### - العبارة رقم 22: أفضل غياب المسؤول عند قدومي في وقت متأخر.

من خلال البيانات المتحصل عليها من إجابة المبحوثين عن العبارة 22 يتضح أن نسبة 55,17% يفضلون غياب المسؤول عند قدومهم في وقت متأخر، أما نسبة 44,82% فأجابوا بنفي هذه العبارة، حيث أن بعضهم أكد حضوره الدائم في الوقت المحدد و البعض الآخر لا يعيرون للرقابة الإدارية اهتمام، حيث ترتبت هذه العبارة في مجموع العبارات للجدول 7 الرتبة السادسة بمتوسط حسابي معتدل 1,5517 و الانحراف المعياري 0,50612.

حيث صرح الموظفين من رؤية المسؤول عند قدومهم في وقت متأخر إلى العقوبة و التشدد الذي من الممكن أن يصدر بشأنه في حالة التأخر. كما تبين في الجدول 6 من العبارة 14 أنه في حالة التأخر تتخذ الإدارة إجراءات تعسفية في حق الموظف و ذلك بنسبة عالية جدا قدرت بـ 82,75%.

و منه نستنتج أن مجموعة من الموظفين لا يفضلون دور المسؤول في الرقابة الإدارية، و هذا لما تسبب به من عقوبات خلال التأخر. في حين أن مجموعة أخرى لا تزعجهم هذه الرقابة، بل هم يحتاجون إليها في بعض الأحيان من أجل الانضباط و الالتزام أكثر في العمل، مما يعزز لديهم قيم الرقابة الذاتية، فهم يعتبرون هذه الرقابة من أساليب الإدارة لبت هذه القيمة.

### - العبارة رقم 23: أشعر بالإحراج عند خروجي من العمل قبل انتهاء الدوام و التقني بالمسؤول عند المخرج.

انحصرت إجابات المبحوثين بنسبة عالية جدا قدرت بـ 82,75% بأنهم يشعرون بالإحراج عند خروجهم من العمل قبل انتهاء الدوام و التقائهم بالمسؤول عند المخرج. أما بنسبة 17,24% و هي نسبة قليلة جدا أوضحوا أنهم لا يشعرون بالإحراج، حيث أخذت هذه العبارة الرتبة الأولى باتجاه ايجابي وقوي جدا نحو هذه العبارة بمتوسط حسابي 1,8276 و انحراف معياري 0,38443.

و هذا يدل على استشعار الموظفين للمسؤولية و شعورهم بالذنب اتجاه تقصيرهم نحو إتمام الوقت الكامل للعمل، في حين أن خروجهم قبل الوقت سيتسبب في تعطيل مهامهم، فمعظم الموظفين أكدوا أنهم لا يخرجون إلا في الحالات الطارئة لإنجاز أغراض شخصية.

و منه نستنتج أن موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد برمضان يتحلون بقدر من الرقابة الذاتية التي تشعرهم أن الخروج قبل الوقت المحدد خطأ قد يؤدي إلى تعطيل مهام عديدة، مما يؤدي إلى عرقلة الوصول إلى أهداف المنظمة ولهذا يشعرون بالإحراج عند خروجهم من العمل قبل انتهاء الدوام و التقائهم بالمسؤول عند المخرج.

### - العبارة رقم 24: أحضر في الوقت المحدد للعمل مع تقصير في أداء الخدمة و لا اشعر بالذنب اتجاه هذا التقصير.

أخذت درجة "لا" النسبة الأكبر في هذه العبارة بنسبة قدرت بـ 86,20% و درجة "نعم" بنسبة قليلة 13,79% و أخذت العبارة الرتبة 11 بين العبارات الأخرى باتجاه سلبي نحو هذه العبارة بمتوسط حسابي ضعيف 1,1379 و انحراف معياري 0,35093.

حيث أكد اغلب مجتمع الدراسة عدم إقدامه لهذا الفعل بأي حال من الأحوال لما يشعرون به من ذنب اتجاه أي تقصير في أداء المهام وهذا ما أكدت عليه نتائج العبارة 23 من الجدول رقم 07 . و قد أوضحوا أن أي تقصير يحدث فإنه بغير قصد و ذلك حتى بعدم وجود المسؤول، فهم يؤدون مهامهم بنفس الطريقة في وجوده أو غيابه، و هي من الأساليب التي تساعدهم على أدائهم لمهامهم في اسرع وقت و أقل جهد ممكن لتحقيق أكبر قدر من الأعمال.

و منه نستنتج أن الموظفين يعتمدون على مساءلة أنفسهم و محاسبتها قبل محاسبة و مراقبة المسؤول، و هي من القيم التي تساعد الموظف على إنجاز مهامه في الوقت المحدد له و حسن إدارته لوقته، فهم يقومون بأداء المهام بدون تقصير و يبذلون جهدهم في تقديم أفضل و أحسن الخدمات لإرضاء المواطن و الإدارة.

### - العبارة رقم 25: تقوم الإدارة بتعزيز الثقة بينها و بين موظفيها.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 55,17% أقرت تعزيز الإدارة للثقة بينها و بين موظفيها، أما نسبة 44,82% فنفتوا تعزيز الإدارة الثقة مع موظفيها حيث نلاحظ الاتجاه الإيجابي نحو هذه العبارة بمتوسط حسابي 1,5517 و انحراف معياري 0,50612 و هذا لما لاحظته الموظفون من بوادر من طرف الإدارة لما صرحت به هذه النسبة الدالة على إجابات عينة الدراسة توضح وجود تفاعل بين الإدارة و موظفيها.

مما يبين لنا أن من الأساليب التي تقوم بها الإدارة لبت القيم في أوساط الموظفين هو لجوئها إلى تعزيز الثقة بينها و بينهم كما صرح به عبد الله عقله الخراعة في كتابه الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة

التربوية، كما هو موضح في الفصل الثاني في الصفحة (18)، أن من خلال القيم يشعر الموظفون بأهميتهم في المنظمة و تثار دافعيتهم فتصبح الحياة بالمنظمة ذات معنى بالنسبة لها أي أنها تؤدي إلى الشعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين فيها، مما يخلق لديهم نوع من الرقابة الذاتية، فبفضل الثقة المتبادلة يصبح الموظف ليس بحاجة إلى رقابة المسؤول، فهو بفعل ذاتيته يؤدي الأعمال المطلوبة في الوقت و يسيطر على توزيع مهامه، مما يجعله ينجز أعمال كثيرة بأقل وقت ممكن لإضافة أعمال أخرى بدلا من إضاعة الوقت و عدم إنجاز المهام المطلوبة.

و منه نستنتج ان إدارة المؤسسة الاستشفائية محمد برمضان تقوم بتعزيز الثقة بينها و بين موظفيها .

#### - العبرة رقم 26: يتابع و يراقب المسؤول تنفيذ المهام و الأعمال بصفة دائمة و مستمرة.

من خلال النتائج عبارة 26 يتابع و يراقب المسؤول تنفيذ المهام و الأعمال بصفة دائمة مستمرة يتضح أن هناك رقابة و متابعة من طرف المسؤول على أداء الأعمال و ذلك بنسبة 75,86%، أما نسبة 24,13% فقد نفوا وجود رقابة و متابعة و منه يتوضح أنه هناك اتجاه إيجابي نحو هذه العبارة بالمتوسط حسابي مرتفع 1,7586 و انحراف معياري 0,43549 حيث ترتبت العبارة في الرتبة الثانية.

و منه نستنتج أن المسؤول قوم بتأهيل متطلبات إدارة الوقت في المؤسسة حيث تعتبر من أهم متطلبات لتحسين إدارة الوقت فمن خلالها يتابع كل الأعمال من كل الجوانب الزمنية و الفنية عن قرب للتأكد من سيرها بشكل سليم بعيدا عن القهر و التشدد الصارم، فبالمتابعة يمكن تدارك الأخطاء قبل وقوعها و من ثم توفير الوقت و بالأخص وقت التصحيح و التصويب، فضلا عن وقت التنفيذ ذاته حيث تعمل إدارة الوقت على تفعيل عنصر المتابعة من خلال الرقابة الذاتية النابعة من ضمير الفرد ذاته القائم على الولاء للمؤسسة و الانتماء لها لمنع أي قصور كما تم التطرق اليه في الفصل الثالث من اهمية ادارة الوقت في الصفحة (34) .

من خلال ما سبق يتضح أن المسؤول عن المؤسسة يتابع و يراقب تنفيذ المهام و الأعمال بصفة دائمة و مستمرة.

## - جدول رقم 08: يوضح دور إتقان العمل على إدارة الوقت.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة التكيف		العبرة	رقم العبرة
				لا	نعم		
1	0,00000	2,0000	29	00	29	Fi	27
			%100	00	100	%	
2,5	0,18570	1,9655	29	01	28	Fi	28
			%100	03,44	96,55	%	
10	0,48373	1,6552	29	10	19	Fi	29
			%100	34,48	65,51	%	
9	0,45486	1,7241	29	08	21	Fi	30
			%100	27,58	72,41	%	
4,5	0,25788	1,9310	29	02	27	Fi	31
			%100	06,89	93,10	%	
4,5	0,25788	1,9310	29	02	27	Fi	32
			%100	06,89	93,10	%	
8	0,41225	1,7931	29	07	22	Fi	33
			%100	24,13	75,86	%	
11	0,38443	1,1724	29	23	06	Fi	34
			%100	79,31	20,68	%	
6,5	0,30993	1,8966	29	04	25	Fi	35
			%100	13,79	86,20	%	
6,5	0,30993	1,8966	29	03	26	Fi	36
			%100	10,34	89,65	%	
2,5	0,18570	1,9655	29	01	28	Fi	37
			%100	03,44	96,55	%	
0,087629		0,538675	الدرجة الكلية				

المصدر: إعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

## 3. عرض و تحليل بيانات المحور الرابع. دور إتقان العمل على إدارة الوقت.

## - العبرة رقم 27: أهتم دائما بجودة أدائي و تطويره.

يتضح من خلال الجدول أن كل الباحثين اتجهوا نحو هذه العبرة بالإيجاب، حيث أن نسبة 100% يهتمون دائما بجودة أدائهم و تطويره، فترتبت العبرة بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي جدا 2,0000 و انحراف معياري 0,0000 مما



يدل على الاتجاه الإيجابي نحو العبارة. حيث أقر كل موظفي المؤسسة أنهم يهتمون كثيرا بأدائهم و محاولة القيام بمهامهم على أكمل وجه و بطريقة صحيحة حتى يساعدهم ذلك على إتقان عملهم بصورة جيدة و منه الحصول على الأداء المطلوب في الوقت ، كما ان للادارة دور في تحسين الموظف لادائه عن طريق الإمكانيات التي توفرها في البيئة التنظيمية لتحريك دوافع العاملين نحو سلوك مرغوب الذي يساعد على زيادة الأداء كما تم عرضه في الفصل الثاني في الصفحة (21).

و منه نستنتج أن جميع الباحثين في مؤسسة محمد رمضان يسعون إلى تطوير أدائهم إلى الأحسن، و هذا من خلال تنظيمهم و القيام بمهامهم في الوقت المحدد لها، و يؤدي إتقانهم لعملهم إلى حسن إدارة الوقت، حيث أنهم يتجنبون إعادة العمل للمرة الثانية، مما يوفر عليهم الوقت و الجهد و التكاليف.

ومن خلال البيانات يتضح ان الموظفين يهتمون دائما بجودة أدائهم و تطويره .

#### - العبارة رقم 28: كل المهام التي أقوم بها واضحة و لا تحتاج إلى استفسار.

قدرت نسبة الباحثين الذين أفادوا أن كل المهام التي يقومون بها واضحة و لا تحتاج إلى استفسار ب 96,55% و هي نسبة كبيرة جدا، في حين الباحثين الذين يعتبرون المهام الذي يقومون بها غير واضحة قدرت نسبتهم ب 3,44% و المتمثلة في مبحوث واحد، من خلال نتائج التكرارات، فنلاحظ الاتجاه الإيجابي نحو هذه العبارة بمتوسط حسابي عالي جدا ب 1,9655 و انحراف معياري 0,18570.

و منه نستنتج أن أغلب الموظفين مدركين للأعمال التي يقومون بها و هي واضحة و لا تحتاج إلى استفسار، و هذا ما يؤدي إلى إتقانهم للعمل، فالموظف عند فهمه مضمون الوظيفة أو الدور الذي يقوم به تكون نتيجة عمله متقنة بشكل جيد و هذا ما تسعى إليه المؤسسة الاستشفائية محمد رمضان إلى توضيح المهام و الأعمال بشكل دقيق حتى يتمكن الموظف من فهمها للوصول إلى نتائج إيجابية في أقرب وقت ممكن. لأن تبني الموظف لقيمة إتقان العمل تساعده على تسيير و تنظيم وقته و الابتعاد عن مضيعات الوقت.

#### - العبارة رقم 29: أخطط لعملي يوميا قبل الذهاب إلى العمل.

من خلال البيانات يتضح أن نسبة 65,51% من الباحثين يخططون لعملهم يوميا قبل الذهاب إلى العمل و نسبة 34,48% لا يخططون لعملهم حيث كان اتجاه الموظفين إيجابي بمتوسط حسابي 1,6552 و انحراف معياري 0,48373. و منه نستنتج أن معظم الموظفين في المؤسسة الاستشفائية يخططون لعملهم حيث أن عملية التخطيط تساعدهم على إتقانهم للعمل و وضوحه على عكس الموظفين الذين يقوم علمهم على العشوائية و قلة التخطيط، فكما يري طلال مسلط الشريف في كتابه الإدارة العامة أن التخطيط هو أكثر المهام أهمية و بدونه لا يستطيع أن يكون لديه صورة واضحة عما يود إنجازه و لا عن طريقة ذلك إذ أن فقدان التخطيط يؤدي إلى تدهور البرامج أو إلى الكسل بعد إنهاء العمل و الجلوس بدون عمل أو ازدواجية في العمل أو عدم إنهاء الأعمال في موعدها المحدد.<sup>1</sup> و هذا ما تطابق مع نتائج الدراسة السابقة الثالثة.

<sup>1</sup> طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة، دار حافظ، جدة ، 2007، ص 288

**- العبارة رقم 30:** تسبب العشوائية في إسناد المهام من طرف الإدارة إلى أخطاء و فوضى مما يؤدي إلى مضيعة الوقت.

أجاب نسبة 72,41% من الأفراد بأن العشوائية في إسناد المهام من طرف الإدارة تسبب أخطاء و فوضى مما يؤدي إلى مضيعة الوقت. تليها نسبة 27,58% من أفراد المبحوثين أفادوا أن إسناد المهام من طرف الإدارة بطريقة عشوائية لا تسبب أخطاء و فوضى مما يؤدي إلى مضيعة الوقت.

و منه نستنتج أن انجذاب المبحوثين إلى هذه العبارة كان إيجابية حيث كان المتوسط الحسابي عالي قدر بـ 1,7241 و انحراف معياري 0,45486 و عليه فإن الأفراد العاملين في المؤسسة يرون أن إسناد المهام بطريقة عشوائية يتسبب بالفوضى و ضياع الوقت و الوقوع في مشاكل بسبب تداخل الأدوار بين الموظفين حيث أن إسناد المهام للشخص الغير مناسب يؤدي حتما إلى عدم إنجازه بالطريقة الصحيحة و السليمة مما يجب إعادة هذا العمل فينتج عنه ضياع الكثير من الوقت و الجهد كما تم توضيحه في الفصل الثالث في الصفحة (39) ، حيث أن الموظف المختص بمهام معينة هو الذي سيقوم بإتقان ذلك العمل، و لهذا فعلى الإدارة أن تقوم بإسناد المهام للأفراد المعنيين بالموضوع دون غيرهم لكسب الوقت مما يساعدهم على حسن إدارتهم للوقت.

ومنه نستنتج ان العشوائية في إسناد المهام من طرف الإدارة تسبب في أخطاء و فوضى مما يؤدي إلى مضيعة الوقت.

**- العبارة رقم 31:** عند البدء في العمل أقوم بإعداد الأدوات من البداية.

أكدت نسبة 93,10% من مجتمع البحث أنهم عند بدئهم في العمل يقومون بإعداد الأدوات التي سيستخدمونها من البداية، في حين أن نسبة 06,89% صرحوا أنهم لا يعدون أدواتهم من البداية، حيث كانت نسبة استجابة المبحوثين لهذه العبارة بشكل إيجابي و ذلك بمتوسط حسابي 1,9310 و انحراف معياري 0,25788.

و منه نستنتج أن الموظفين يقومون باستخدام الطرق التي تؤدي إلى استغلال الوقت بطريقة جيدة، حيث أن إعداد الأدوات و الأشياء اللازمة للعمل يسهل على العامل أدائه لعمله و يكسبه المزيد من الوقت لإنجاز المهام في الوقت المحدد أو قبل الوقت المحدد للعمل، حيث أن بإمكانه استغلال الوقت المتبقي في أداء مهام أخرى. و هذا ما يساعده إلى الوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المؤسسة. و إذا دلت نتائج العبارة على شيء فإنما يدل على إتقان الموظفين لعملهم، فهذا يدل على إدراكهم بالأعمال التي يقومون بها جيدا. و هذا ما تبين خلال العبارة 28 في الجدول رقم 08، حيث أن أكبر نسبة من الموظفين أفادوا أن مهامهم واضحة و لا تحتاج إلى استفسار.

ويتضح ان الموظفين يقومون عند البدء في العمل بإعداد ادواتهم من البداية .

**- العبارة رقم 32:** عند إنجاز مهامي بصورة جيدة أنني أعمال كثيرة في وقت قليل.

أجابت نسبة 93,10% من المبحوثين أن عند إنجاز مهامهم بصورة جيدة ينهون أعمال كثيرة في وقت قليل، أما نسبة 06,89% فقد أكدوا أنهم ينجزون نفس الوتيرة كل يوم و لا يوجد فرق في إنجازهم لمهامهم.

حيث كان اتجاه المبحوثين إيجابيا نحو هذه العبارة بمتوسط حسابي عالٍ جدا بـ 1,9310 و انحراف معياري

0,25788، حيث رتبت مع العبارة 31 في نفس الرتبة.

مما يؤكد أن أفراد مجتمع البحث يهتمون بإنجاز مهامهم بصورة جيدة، حيث تكون النتيجة أعمال كثيرة في أقل وقت و ذلك بإتقانهم لعملهم، حيث أن قيمة إتقان العمل تحثهم على هذا، فكما يرى محمد حسنين العجمي في كتابه الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية أن الأفراد الذين ينظرون إلى الوقت بعين الاهتمام هم الذين يحققون إنجازات كثيرة في حياتهم الشخصية و المهنية، و هم الذين يعلمون أن الوقت قليل لتحقيق كل ما يريدون. و على العكس من ذلك فإن المرء الذي لا يهتم كثيرا بالإنجازات ينظر إلى الوقت على أنه ذو قيمة قليلة.<sup>1</sup> و منه نستنتج ان الموظفين عند إنجاز مهامهم بصورة جيدة ينهون أعمال كثيرة في وقت قليل.

**- العبارة رقم 33: أفضل أن انهي مهامي مع الوقت المحدد لكي لا يضاف لي مهام جديدة.**

قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا أنهم يفضلون أن ينهوا مهامهم مع الوقت المحدد لكي لا يضاف لهم مهام جديدة ب 75,86%، في حين أن نسبة 24,13% أجابوا أنهم لا يفضلون أن ينهوا مهامهم مع الوقت المحدد و هذا لعدم خوفهم من إضافة مهام جديدة، حيث ترتبت العبارة الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 1,7931 و انحراف معياري 0,41225. و منه نستنتج أن أغلب الموظفين في المؤسسة لا يجذون إضافة مهام إضافية على عاتقهم، فهم يفضلون أداء مهامهم بشكل متقن دون زيادة على ذلك في الوقت المحدد لها.

**- العبارة رقم 34: أفضل تأجيل الأعمال المتبقية إلى اليوم الموالي.**

أكد نسبة من المبحوثين ب 79,31% بأنهم لا يفضلون تأجيل أعمالهم المتبقية إلى اليوم الموالي، أما نسبة 20,68% يفضلون تأجيل الأعمال إلى اليوم الموالي، و هي نسبة قليلة، فجاءت هذه العبارة في المرتبة 11 بمتوسط حسابي ضعيف 1,1724 و هي قيمة تدل على سلبية المبحوثين اتجاه هذه العبارة، و هذا ما عبر عليه الانحراف المعياري 0,38448.

و منه نستنتج أن أغلب الموظفين يفضلون إنهاء مهامهم في ذات اليوم دون تأجيلها إلى يوم آخر، و هذا من أجل توفير الوقت. فكل مهمة أو عمل لها وقت محدد بها، فإذا تم تأجيلها فإنها سوف تعطل أعمال أخرى في اليوم الموالي، مما يحتاج إلى مزيد من الوقت لتعويض هذا التأجيل.

**- العبارة رقم 35: تساعدني المعلومات الإدارية على إنجاز مهامي بشكل اسهل و أسرع.**

أجاب الموظفين بنسبة 86,20% أن المعلومات الإدارية تساعدهم على إنجاز مهامهم بشكل أسهل و أسرع. أما 13,79% و هي نسبة قليلة فأجابوا أن المعلومات الإدارية لا تساعدهم على إنجاز مهامهم بشكل اسهل و أسرع. و منه فإن المبحوثين اتجهوا بشكل إيجابي نحو هذه العبارة و هذا ما دل عليه المتوسط الحسابي 1,8966 و انحراف معياري 0,30993.

و منه نستنتج الأهمية التي تقوم عليها المعلومات الإدارية في إنجاز مهام الموظفين بطريقة سهلة و سريعة، حيث أن هذه المعلومات من شأنها أن توفر الكثير من الوقت و الجهد الذي يمكن أن يضيع بسبب تأخير المعلومات، حيث أن

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2015، ص 309

الموظف يكون على دراية لما سوف يقوم به من البداية، و هنا يقوم بترتيب أولوياته و الأعمال التي سوف يقوم بها، ما يساعده على حسن إدارته لوقته بطريقة جيدة.

#### - العبارة رقم 36: المعلومات المتأخرة من طرف الإدارة تعطل الموظف عن أداء مهامه في الوقت المحدد.

أجابت نسبة من الموظفين بـ 89,65% بأن المعلومات المتأخرة من طرف الإدارة تعطل الموظف على أداء مهامه في الوقت المحدد، أما نسبة 10,34% فقد اجابوا أن المعلومات المتأخرة لا تعطلهم عن أداء مهامهم في الوقت المحدد، حيث ترتبت هذه العبارة مع العبارة 35 في نفس المرتبة و ذلك بمتوسط حسابي 1,8966 و انحراف معياري 0,30993 باتجاه ايجابي نحو العبارة من قبل الموظفين، ما يدل على تقارب الإجابتين حول المعلومات الإدارية و أهميتها في أداء المهام في الوقت المحدد، حيث أن أغلب الموظفين يعتبرون المعلومات الإدارية و التواصل مع الإدارة من أهم الأشياء التي تساعدهم في أداء مهامهم بطريقة سليمة صحيحة، لأن التواصل بين الإدارة و الموظفين أسلوب تعتمده الإدارة لتوجيه سلوك الموظفين إلى إتقان العمل. و هذا من أجل القيام بأعمالهم في الوقت المحدد لها، مما يساعد على الوصول إلى أهدافها و استمرارها. ومنه نستنتج ان المعلومات المتأخرة من طرف الإدارة تعطل الموظف عن أداء مهامه في الوقت المحدد.

#### - العبارة رقم 37: أفضل القيام بعملهم بدون وجود زوار.

كانت إجابة المبحوثين تنحصر في أنهم يفضلون القيام بعملهم بدون وجود زوار و ذلك بنسبة 96,55% في حين أن نسبة 03,44% و هي نسبة قليلة جدا تمثلت في مبحوث واحد أجاب أنه يفضل وجود الزوار خلال أدائه لعمله. فكان انجذاب المبحوثين بطريقة إيجابية نحو هذه العبارة بمتوسط حسابي عالي جدا بـ 1,9655 و انحراف معياري 0,18570.

و منه نستنتج أن موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد برمضان لا يفضلون وجود زوار خلال أدائهم لعملهم و مهامهم و ذلك من خلال معرفتهم لما يترتب من تعطيل للأعمال في حالة وجود الزوار، حيث يعتبر وجود الزوار من المشكلات و المعوقات التي تواجه استخدام إدارة الوقت، و التي يجب القضاء عليها كما هو موضح في الفصل الثالث في الصفحة (38) و هذا ما تطابق مع الدراسة المشابهة الثالثة في رفض الموظفين وجود الزوار أثناء العمل بنسبة عالية جدا.

#### ثانيا: نتائج الدراسة.

تهدف كل دراسة إلى التوصل لنتائج ذات قيمة علمية و ذلك قصد الإجابة عن التساؤلات التي وضعت في بداية البحث، و بعد استعراضنا للجانب النظري فيما يخص القيم التنظيمية و إدارة الوقت و تحديد المؤسسة الاستشفائية محمد برمضان بسيدي عقبة نموذجاً لمعرفة دور القيم التنظيمية في إدارة الوقت و أهم متطلباتها، و من خلال إجابات المبحوثين تم التوصل إلى النتائج التالية:

**1- النتائج الجزئية:**

\* النتائج المتعلقة بخصائص العينة: نستنتج أن:

- أكبر نسبة من ناحية الجنس هي نسبة الإناث و هذا راجع إلى طبيعة العمل و ميول المرأة إلى هذا النوع من الأعمال. و يتبين أن أغلب أفراد مجتمع البحث متزوجون مما يؤثر بدرجة كبيرة على موضوع الدراسة لما لها علاقة وطيدة بعامل الوقت، لأن الأفراد المتزوجون لها مسؤوليات و ارتباطات أكثر من العزاب. كما ان أكبر نسبة مثلت عينة البحث هي فئة المستوى الجامعي لأن الوظائف في المؤسسة الاستشفائية تتطلب شهادات علمية متمركزين اغلبهم في الفئة من (1-10) لسنوات الخبرة في العمل للمؤسسة.

\* نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول: ما دور الانضباط في إدارة الوقت ؟

- من خلال تحليل البيانات تبين أن قيمة الانضباط في العمل تمارس بدرجة كبيرة حيث تبين أن أغلب الموظفين ينهون انشغالهم الشخصية قبل فترة الدوام وذلك بالموازنة بين الحياة الشخصية و الحياة المهنية لما يساعدهم هذا في حسن إدارة وقتهم و الانضباط بمواعيد العمل كما أنهم يلتزمون بالحضور الى العمل والانصراف منه في الوقت المحدد و هذا ما أشار إليه المتوسط الحسابي بدرجة عالية 1,8966، ولكنهم في حالة ظرف شخصي فان اغلبهم يتركون العمل لقضاء اغراضهم الشخصية قبل انتهاء الدوام ، كما أثبتت نتائج الدراسة أن الموظفين يتعدون عن العادات التي من شأنها أن تضيع وقتهم مثل المكالمات الهاتفية التي لا فائدة منها و غير ضرورية،

كما تبين من خلال الدراسة أن للحوافز دور كبير في التأثير على الموظف من حيث الانضباط حيث تعتبر من الأساليب التي تستعملها المؤسسة لغرس هذه القيم مما يساعده على أدائه لمهامه في الوقت المحدد بأحسن صورة و لتقديم أجود الخدمات. و تنتهج الإدارة أسلوب الترغيب و التهيب لتوجيه سلوك الموظفين نحو الانضباط، و هذا ما يساعدهم على حسن إدارتهم لوقتهم. فمن خلالها يصبح الموظف لا يتكاسل عن أداء مهامه مما يوفر له الوقت لإنجاز الأعمال.

و دلت النتائج على أن الموظفين يرفضون تقيدهم بتوقيت العمل، و ذلك من خلال استخدام أسلوب البصمة الذي سيكون بمثابة قيد لهم، فهم يفضلون استخدام أسلوب السجل لإثبات الحضور لما فيه من تسهيلات لقضاء أغراضهم الشخصية، في حين أن البعض الآخر لا يهيمه اعتماد هذا الأسلوب ، لتأكيد هؤلاء على انضباطهم بتوقيت العمل و ليسوا بحاجة إلى مراقب.

\* نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني: ما دور الرقابة الذاتية لإنجاز المهام في الوقت المحدد ؟

- اثبتت نتائج الدراسة أن موظفي المؤسسة يحضرون في الوقت المحدد للعمل حتى في حالة غياب المسؤول، و هذا ما يدل على شعورهم بالمسؤولية حيال الوقت المحدد بدون رقابة المسؤول، فهم يتجنبون الحديث و مضیعة الوقت مع زملائهم في العمل عند إنجاز مهامهم و ذلك يبين حرصهم على إنهاء المهام في الوقت المحدد لها، كما يتضح أن الموظفون لا يزيدون فوق وقتهم المحدد حيث أن الموظفين أكدوا أنهم يهتمون بالوقت المحدد دون زيادة و حتى خلال غياب المسؤول، و أنهم يتحلون بالرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية التي تساعدهم في تنظيم وقتهم تلقائيا من انفسهم دون الحاجة إلى تأكيد المسؤول على ذلك، و هذا دون زيادة في الوقت على حساب الحياة الشخصية للموظف. كما تبين أن الموظفون يهتمون

بأدائهم لمهامهم بشكل منظم فهم يتحلون بالرقابة الذاتية حيث يقدمون العمل على تبادل الحديث مع زملائهم في أمور خارج العمل حيث أن المسؤول لا يستطيع معرفة الحديث الذي يدور بين الموظفين إلا أن تحلي الموظف بالرقابة الذاتية هي التي توجه سلوكهم نحو استغلال الوقت في أشياء مفيدة و تجنب مضيعة الوقت و هذا ما يدل عليه النتائج الموضحة في الجدول 7 للعبارة 21 حيث بينوا رفضهم للجلوس مع زملائهم لتبادل الحديث بنسبة 75,86%. كما تبين ان الرقابة الإدارية تعتبر موجه لسلوك الفرد لتحقيق الرقابة الذاتية و هذا ما تدل عليه قوة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1,8276 لشعورهم بالإحراج عند خروجهم قبل انتهاء فترة الدوام و هذا ما تحاول الإدارة تفعيله في أوساط موظفيها فالرقابة الذاتية تشعرهم بالمسؤولية لأداء مهامهم في الوقت المحدد، و تنظيم وقتهم بشكل يساعدهم على إنهاء أعمالهم المطلوبة.

ومنه نستنتج أن الموظفين يشعرون بالذنب حيال تقصيرهم في وقت العمل و هذا ناتج عن رقابتهم الذاتية لأنفسهم و هذا ما تدل عليه نسبة العبارة 24 لرفضهم بعدم شعورهم بالذنب و ذلك بـ 86,20%. ومن أساليب الإدارة لتوجيه سلوك الموظفين نحو الرقابة الذاتية هو تعزيز الثقة المتبادلة بينها بينهم مما يساعدهم على إدارتهم لوقتهم للوصول إلى نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها. كما أنها تقوم بمتابعة و مراقبة تنفيذهم لأعمالهم و هذا من أجل تدارك الأخطاء قبل وقوعها و تصحيحها و ذلك لأداء مهامهم بطريقة سليمة مما يوفر الجهد و الوقت.

#### \* نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثالث: ما دور إتقان العمل على إدارة الوقت ؟

- تدل النتائج أن الموظفين يهتمون بتطوير أدائهم و جودته لتوفير الوقت و عدم تكرار الأعمال، مما يتسبب في إضاعة الوقت، حيث كانت إجابتهم قوية بمتوسط حسابي 2,0000، كما أن الموظفين يعتبرون فهمهم للمهام المسندة إليهم عامل يساعدهم على إتقان للعمل مما يؤدي إلى كسب الوقت و حسن تسييره و تنظيمه و عليه فان الموظفين يقومون بالتخطيط لعملهم مما يساعدهم على إتقان العمل لأنهم يكونون على إدراك و دراية لما ينوون الوصول إليه فهم لا يسرون بعشوائية التي تؤدي إلى ضياع الوقت، فالتخطيط يكسب الموظف المزيد من الوقت لإنجاز مهام كثيرة مما يساعده على ترتيب المهام حسب أولويتها، و هذا يدل على حرص الموظفين لإتقانهم لعملهم و الذي يساعدهم على توفير الوقت و حسن إدارته، كما أنهم يحرصون على إنجاز عملهم بصورة جيدة مما يساعدهم على القيام بأعمال كثيرة في وقت قليل، و تبنينهم لقيمة إتقان العمل يؤثر في أدائهم من خلال عدم التراخي و التهاون في إنجاز الأعمال و عدم تأجيلها مما يساعدهم على توفير الوقت. كما يتضح أن المعلومات الإدارية تساعد الموظفين على إدراكهم لعملهم و إتقانه مما يجعلهم يسيطرون على وقتهم و يتحكمون فيه من حيث التخطيط لما يريدون القيام به و هذا ما أوضحته نسبة العبارة 35 والتي قدرتها بـ 89,65% بمتوسط حسابي 1,8966 كما أن المعلومات المتأخرة من طرف الإدارة تعطلهم عن أداء مهامهم، كما أوضحته النتائج أن الموظفين يرفضون وجود الزوار لأن ذلك يعرقل إنجازهم لمهامهم و أعمالهم بنسبة 96,55% بمتوسط حسابي 1,9655، و هذا لتجنبهم مضيعات الوقت، لأن وجود الزوار اثناء العمل يشتت انتباه العامل و يعرقله عن أداء مهامه في الوقت المناسب.

## 2. نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرئيسي: ما دور القيم التنظيمية في إدارة الوقت.

من خلال الدراسة التي أجريت في مؤسسة محمد برمضان بسيدي عقبة و التي تهدف إلى معرفة دور القيم التنظيمية في إدارة الوقت، و ذلك للتعرف على دور الانضباط في تحسين إدارة الوقت و دور الرقابة الذاتية لإنجاز المهام في الوقت المحدد، و توضيح دور إتقان العمل على إدارة الوقت، و من خلال النتائج المتحصل عليها عن طريق جمع البيانات، نستنتج أن للقيم التنظيمية دور كبير في إدارة الوقت حيث أن تحلي الموظفين بقيمة الانضباط و الرقابة الذاتية و إتقان العمل و لما فيها من ترابط مع إدارة الوقت يتضح من خلالها قدرة توجيه سلوك الموظفين إلى حسن إدارتهم لوقتهم لأن انضباط الموظفين يساعدهم على إنجازهم لأعمالهم في الوقت المحدد، مما يجعل الموظفين يوازنون بين حياتهم المهنية و حياتهم الشخصية كما أوضحتها النتائج.

أما فيما يتعلق بالرقابة الذاتية و التي تبين من النتائج أن الموظفين يتحلون بها، تساعدهم على شعورهم بالمسؤولية تجاه أدائهم لمهامهم و تجنبهم لإضاعة الوقت و مضيعات الوقت لأداء المهام في الوقت المحدد كما أن للإدارة دور في تثبيت هذه القيمة في أوساط موظفيها من خلال تعزيز الثقة بينهم و متابعتهم لتجنبهم لإضاعة الوقت في إعادة الأعمال بعد الأخطاء.

و فيما يخص قيمة إتقان العمل فنلاحظ أن الموظفين يتحلون بهذه القيمة التي تساعد الموظف على إنجاز مهامه بطريقة جيدة و سليمة من خلال التخطيط و التنظيم و ترتيب الأولويات، مما يوفر الوقت، حيث أن إتقان العمل يجب إعادة تكرار الأعمال المنجزة لأداء كل عمل في وقته.

كما أن للإدارة دور في ذلك من خلال إسناد المهام للأشخاص المناسبين لتجنب إضاعة الوقت، لأن الشخص الذي يتقن العمل هو الذي يؤديه بطريقة صحيحة لتجنب إعادته. كما أن إيصال المعلومات إلى الموظفين في الوقت المناسب دور في تجنب تعطيل أداء المهام في وقتها المحدد.

## الخاتمة

من خلال ما تطرقنا له في الدراسة الحالية نلاحظ أن للقيم التنظيمية دور كبير في إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية، حيث أن القيم التنظيمية تعتبر الموجه الرئيسي لسلوك الموظفين التي تساعدهم على حسن استغلالهم و تنظيمهم لوقتهم و الابتعاد عن السلوكات التي تؤدي إلى ضياع الوقت، فهذه القيم ضرورة من ضروريات مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة التي تحاول المؤسسة غرسها في موظفيها. و هذا ما لاحظناه في المؤسسة الاستشفائية محمد برمضان من خلال إرساء الثقة في موظفيها حيث وجدنا من خلال النتائج المتحصل عليها أن أغلب موظفيها يتميزون بقيم الانضباط و إتقان العمل و الرقابة الذاتية، هذه المجموعة من القيم التي تساعد في حسن إدارتهم لوقتهم و إنجاز المهام في الوقت المحدد، مما يساعد الموظف على ترتيب أولوياته و إبعاد الضغوط و الوصول إلى أهداف المنظمة في تقديم أجود و أحسن الخدمات و مساعدة المواطنين في قضاء أغراضهم في أقرب وقت ممكن، أي أن الدور الذي تقوم به القيم التنظيمية في إدارة الوقت لا يقف فقط على الموظف بل يتعدى إلى المنظمة و المواطن أيضا.

و من هنا تكمن أهمية هذه الدراسة التي تعتبر إثراء في مجال الدراسات العلمية من خلال ما تحمله من فائدة عملية التي تحتويها دور القيم التنظيمية في إدارة الوقت لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية، لما يقوم عليه هذا الموضوع من أهمية كبيرة لنجاح المؤسسة و استغلالها لهذا المورد و من أجل هذا يجب أن نتعمق أكثر في دراسة هذا الموضوع و محاولة التعرف على أهم المعوقات التي تعيق إدارة الوقت بشكل مفصل، فهي دعوة إلى دراسة جديدة من أجل مواجهة هذه المعوقات و ذلك بمحاولة الوصول إلى بعض الحلول التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الجزائرية لتحسين أفضل لإدارة الوقت.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### I- الكتب:

- (1) إبراهيم مروان عبد المجيد ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2000
- (2) أبو النصر مدحت محمد ، ادارة الوقت المفهوم و القواعد و المهارات، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012
- (3) أبو شيحة نادر أحمد ، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة، الأردن، 2009
- (4) أبوبكر مصطفى محمود ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
- (5) الأشوح زينب صالح ، اقتصاديات الوقت دراسة مقارنة بين الفكر الوضعي و الفكر الإسلامي، جامعة الأزهر، مصر، بدون سنة نشر
- (6) الأغبري عبد الصمد ، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، 2004
- (7) أنور شكري فايزة، القيم الأخلاقية بين الفلسفة و العلم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر
- (8) بلال محمد اسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005
- (9) بوغازي الطاهر ، القيم التربوية مقارنة نسقية، دار الخبر، الجزائر، 2010
- (10) الجريسي خالد بن عبد الرحمان ، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي و الإداري، مكتبة الأولوكة، الرياض، بدون سنة
- (11) جلدة سليم بطرس ، سامي محمد هشام حريز، فن إدارة الوقت و الاجتماعات، دار دجلة، عمان، 2007
- (12) جمال محمد أبو شنب، قواعد البحث العلمي و الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008
- (13) جودة عزة عطوي، أساليب البحث العلمي طرقه الإحصائية، دار الثقافة، عمان، 2009
- (14) حريم حسين ، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1997
- (15) حريم حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006
- (16) حمادات محمد حسن محمد ، وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية: التوتر، الأزمات، الصراع، التغيير، الوقت، التنمية، إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد، الأردن، 2007
- (17) خالد أحمد فرحان المشهدانيو رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2013
- (18) خالد الجريسي ، إدارة الوقت من منظور الإسلامي و الإداري، مؤسسة الجويسي للتوزيع، الرياض، 2001
- (19) خلف بلال السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان، 2009
- (20) دلال القاضي و محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008
- (21) الديق إبراهيم رمضان ، أسس و مهارات إدارة الذات و صناعة التغيير و النهضة إدارة الوقت، دار أم القرى، القاهرة، 2006
- (22) رشوان حسن عبد الحميد ، أصول البحث الاجتماعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003
- (23) ريجيو رونالد، مدخل الى علم النفس الصناعي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، الاردن، 1999
- (24) سلاطينة بلقاسم ، حسان الجيلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004
- (25) سلسلة المميزون الإدارية، توظيف الوقت، الشركة المصرية العالمية للنشر، بيروت، 2005
- (26) السلمي علي ، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة نشر

- (27) سويدان طارق و محمد أكرم العدلوني، فن إدارة الوقت، قرطبة للنشر و التوزيع، الرياض، 2004
- (28) سبباني خليل فهد ، إدارة الوقت، دار الراتب الجامعية، بيروت، بدون سنة نشر
- (29) شحادة محمد أمين ، إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة، دار ابن الجوزي، القاهرة، 2007
- (30) الشريف طلال مسلط ،الادارة العامة،دار حافظ،جدة، 2007
- (31) شفيق محمد ، العلوم السلوكية: تطبيقات في السلوك الاجتماعي و الشخصية و مهارات التعامل و الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999
- (32) صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم، عنابة، 2003
- (33) الصوص نداء محمد ، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2008
- (34) الصيرفي محمد ، أصول التنظيم و الإدارة للمدير المبدع النظريات و الأنماط الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005
- (35) عباس صلاح ، إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004
- (36) عبد الله بن الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ، المملكة العربية السعودية، 2003
- (37) عبد الله عقلة مجلي الخزاولة، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الادارة التربوية، دار حامد، الأردن، 2009
- (38) عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي دليل الباحث في كتابة الأبحاث و الرسائل العلمية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1996
- (39) عبدة فاروق فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2009
- (40) عبيدات ذوقان ، سهيلة أبو السعيد، مهارات الحياة الجامعية، دار الفكر، الأردن، 2012
- (41) العجمي محمد حسنين ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2015
- (42) عشماوي محمد ، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2010
- (43) عصفور أمل مصطفى ، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية و أثره على الرضا و الولاء التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، القاهرة، 2014
- (44) عصفور محمد شاعر ، أصول التنظيم و الأساليب، دار الشروق، ط7، جدة، 1987
- (45) عطا لله المعاينة عبد العزيز ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، الردن، 2007
- (46) العلاق بشير ، أساسيات إدارة الوقت، دار البيزوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009
- (47) علي عسكر، الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك (السلوك التنظيمي المعاصر)، دار الكتاب الحديث، 2005
- (48) العمارة محمد حسن ، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، الردن، 1999
- (49) الغالي طاهر محسن منصور و وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007
- (50) غربي علي ، المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة CirtaCopy، قسنطينة، 2006
- (51) فرانسيس ريف ، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995
- (52) فرانكفورت شاف و دافيدناشمياز، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة ليلى الطويل، دار تبر للنشر و التوزيع، دمشق، 2004.
- (53) فرج أحمد حافظ ، قضايا إدارية معاصرة، عالم الكاب، القاهرة، 2007
- (54) فرج ياسر أحمد ، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، دار الحامد، الأردن، 2008
- (55) الفقي إبراهيم ، إدارة الوقت، دار إبداع للنشر، مصر، 2009

- (56) قاسمي ناصر ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
- (57) القيروتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفرد والجماعي في المنظمات المختلفة، ط 4، دار الشروق، عمان، 2003
- (58) كاضم خيضر و حمود الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009
- (59) كنعان نواف ، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2009
- (60) اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003
- (61) اللوزي موسى ، التنظيم و اجراءات العمل، ط2، دار وائل، الأردن، 2008
- (62) ماهر أحمد و آخرون، المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، بدون سنة نشر
- (63) مجيد جاسم ، الإدارة الحديثة في التسويق - الوقت - الجودة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004
- (64) محمد كمال المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر، عمان، 2004
- (65) محمود مصطفى محمد ، الإدارة العامة، دار البداية، الأردن، 2012
- (66) المدهون محمد إبراهيم ، مهارات إدارة الوقت، مؤسسة إبداع للأبحاث و الدراسات، غزة، 2004
- (67) مصطفى محمود أبو بكر و احمد عبد الله اللحلح، مناهج البحث العلمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007
- (68) المناصير علي فلاح و آخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2013
- (69) مهدي محسن العامري صلاح ، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2008
- (70) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
- (71) الناطور فايز عبد الكريم ، التحفيز و مهارات تطوير الذات، دار أسامة، الأردن، 2011
- (72) نايف علوان قاسم ، إدارة الوقت مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الثقافة، الاردن، 2009
- (73) النجار فريد ، إدارة الوقت في المجتمع العربي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009
- (74) النوايسة فاطمة عبد الرحيم سامي محسن ختاتنة و ، علم النفس الاجتماعي، دار حامد، الأردن، 2011
- (75) يطاح أحمد ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، 2006
- (76) يوسف دودين أحمد ، إدارة العمال الحديثة وظائف المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2012
- (77) يوسف طباحة، منهجية البحث تقنيات و مناهج، دار الهادي للطباعة و النشر، لبنان، 2007، ص 319

## II- المجالات و الرسائل الجامعية :

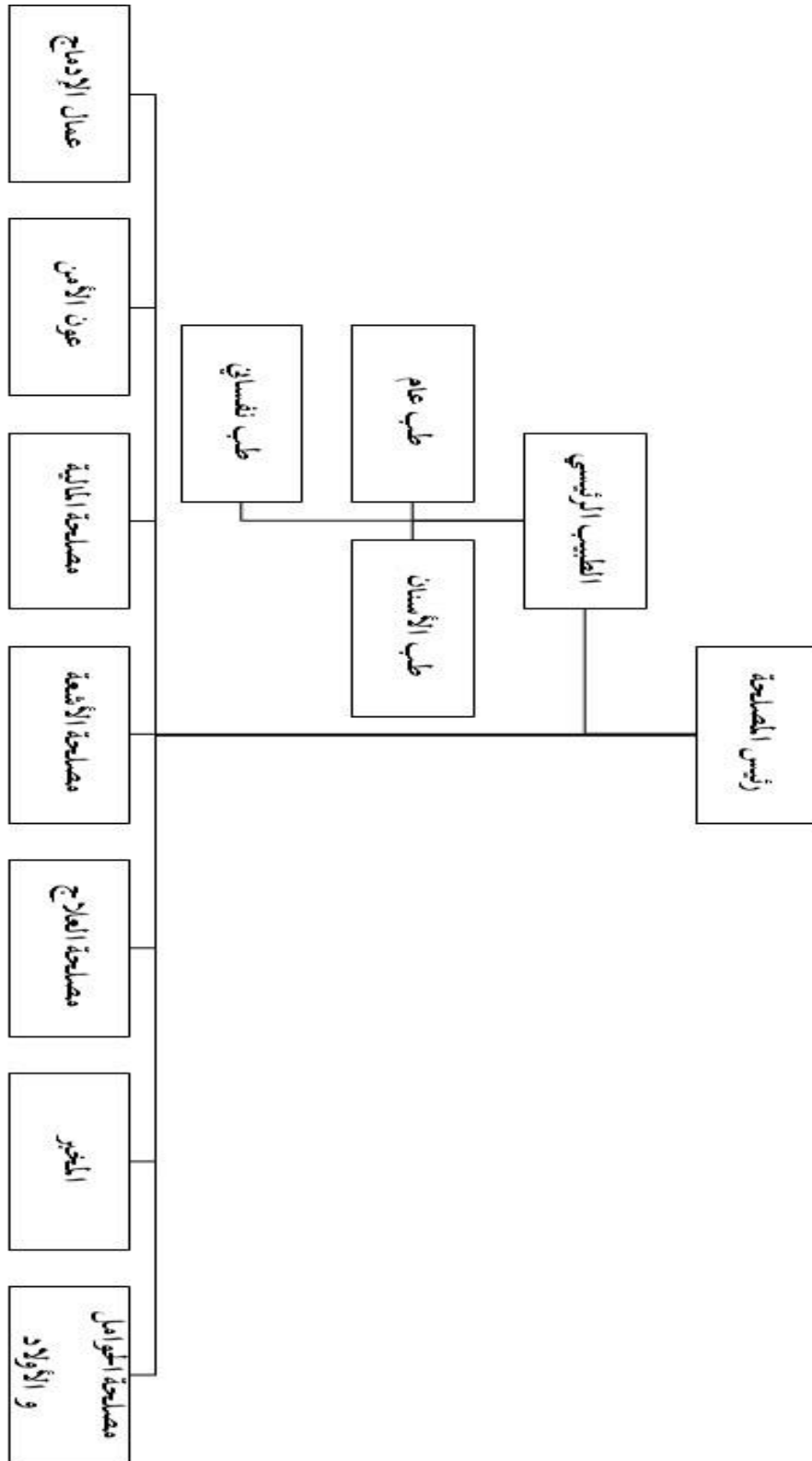
- (78) آل مراد نوال يونس و آخرون، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، العدد 29، 2013
- (79) بن تركي أسماء ، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية الإدارة المدرسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تربية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة بسكرة، السنة الدراسية 2007/2008
- (80) بن كران محمد الأخضر و سعيد عبد السلام، تأثير القيم التنظيمية على رؤساء المصالح، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة ورقلة، السنة الدراسية 2012/2013

- (81) الحفاوي ايناس أكرم أحمد ، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في أصول التربية، كلية الجامعة الإسلامية، غزة، 2011
- (82) الحنيطة خالد بن عبد الله ، القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السنة الدراسية 2003/2002
- (83) الخلف الجوهرة عبد المحسن ،القيم القرابية في الأسرة السعودية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1994
- (84) الرشيد جهاد بن محمد ، إدارة الوقت و علاقتها بضغط العمل، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السنة الدراسية 2003/2002
- (85) شخاب عبد القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بسكرة، السنة الدراسية: 2015/2014
- (86) صديق حسين ،الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، مجلد 27، العدد الثالث والرابع، 2011
- (87) صلاح حسين شيماء ، بناء مقياس إدارة الوقت لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، قسم العلوم التربوية و النفسية، مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، المجلد 24، 2013
- (88) عبد الرحيم عاطف جابر طه ، أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي و قيم العمل، مجلة جامعة القدس للأبحاث و الدراسات، العدد 33، 2014
- (89) محمد الغامدي محمد أحمد ، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية لمدينة الطائف، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1489/1428 هـ
- (90) الهور رأفت حسن شاكر ، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، السنة الدراسية: 2006/2005

### III – المواقع الالكترونية :

- (91) بومعراف نسيمه، علم النفس الاجتماعي للمنظمات، مجموعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علم النفس التنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، السنة الجامعية 2015/2014 (PDF)  
-<http://www.ahlalheeth.com/ub/showth.read.php/t:254177>
- (92) محمد بدره، تقنيات إدارة الوقت، النجاح الموسوعة العربية،  
<http://annajah.net/arabic/show-article.thtm/?id:16729>
- (93) أحمد السيد الكردي، أهمية الرقابة الذاتية:  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/124122>
- (94) -<http://www.marefa.org/index.php>
- (95) المحافظة على القيم:  
<http://www.qiam.com/pirt.php?page=printarticleaction=printcatid=123id=332>
- (96) نظريات حديثة في الإدارة،  
<http://www.startimes.com/?t:7616469>

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

القطب الجامعي شتمة

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

## دور القيم التنظيمية في ادارة الوقت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع إدارة و عمل

اشراف الدكتورة:

- فتيحة طويل

اعداد الطالبة :

- أحلام رماني

ملاحظة :

هذه الاستمارة سرية و لا تستخدم الا لاغراض البحث العلمي فالرجاء الاجابة على الاسئلة بدقة و تركيز  
الرجاء وضع علامة X أمام الاجابة المناسبة

السنة الدراسية : 2016/2015



المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس :  ذكر  انثى
- 2- السن :  29-20 سنة  39-30 سنة  49-40 سنة  50 سنة فما فوق
- 3- الحالة العائلية :  أعزب  متزوج  مطلق  ارمل
- 4- الاقدمية في الوظيفة :  10-1 سنوات  20-11 سنة  30-21 سنة  30 فما فوق
- 5- المستوى التعليمي :  متوسط  ثانوي  جامعي

الرقم	المحور الثاني : تأثير الانضباط في إدارة الوقت	نعم	لا
06	- انهي انشغالاتي الشخصية قبل فترة الدوام		
07	- في حالة التأخر عن العمل أضيف الوقت إلى ما بعد الدوام		
08	- التزم بالحضور إلى العمل و الانصراف منه في الوقت المحدد		
09	- في حالة ظرف شخصي اترك العمل لقضاء اغراضي الشخصية قبل انتهاء الدوام		
10	- عند اتصال أحد أصدقائي لأمر غير مهم اعتذر وانهي المكالمة على الفور		
11	- في حالة طلب الادارة بزيادة ساعات العمل مقابل أجر إضافي أقبل بالأمر على الفور		
12	- في حالة طلب الإدارة بزيادة ساعات العمل بدون مقابل اقبل بالأمر		
13	- أحاول ان انهي مهامي في الوقت المحدد لها		
14	- في حالة التأخر تتخذ الإدارة إجراءات تعسفية في حق الموظف		
15	- يزعجني اعتماد أسلوب البصمة لإثبات الحضور		
	المحور الثالث : دور الرقابة الذاتية لانجاز المهام في الوقت المحدد	نعم	لا
16	- عند غياب المسؤول أحضر بعد التوقيت المحدد للعمل وانصرف بعد انتهاء الدوام		
17	- أقوم بتسريح المواطنين المتبقين بعد الدوام الى الفترة المسائية		
18	- في توقيت العمل أقوم بزيارة زملائي لتبادل الحديث		
19	- أقوم بإنجاز المهم بسرعة للانتهاء منها في أقل وقت		

		20 - في حالة تراكم العمل أنجز المهام في فترة الدوام دون زيادة
		21 - أفضل الجلوس مع زملائي في العمل لمتابعة الاخبار الجديدة أثناء أداء المهام
		22 - أفضل غياب المسؤول عند قدومي في وقت متأخر
		23 - اشعر بالإحراج عند خروجي من العمل قبل انتهاء الدوام و التقي بالمسؤول عند المخرج
		24 - احضر في الوقت المحدد للعمل مع تقصير في أداء الخدمة و لا اشعر بالذنب اتجاه هذا التقصير
		25 - تقوم الادارة بتعزيز الثقة بينها و بين موظفيها
		26 - يتابع و يراقب المسؤول تنفيذ المهام و الأعمال بصفة دائمة و مستمرة
لا	نعم	المحور الرابع : تأثير اتقان العمل على ادارة الوقت
		27 - أهتم دائما بجودة أدائي و تطويره
		28 - كل المهام التي أقوم بها واضحة و لا تحتاج الى استفسار
		29 - اخطط لعملي يوميا قبل الذهاب للعمل
		30 - تتسبب العشوائية في إسناد المهام من طرف الادارة الى أخطاء و فوضى مما يؤدي الى مضيعة الوقت
		31 - عند البدء في العمل أقوم بإعداد الأدوات من البداية
		32 - عند انجاز مهامي بصورة جيدة , انهي أعمال كثيرة في وقت قليل
		33 - أفضل ان انهي مهامي مع الوقت المحدد لكي لا يضاف لي مهام جديدة
		34 - أفضل تأجيل الأعمال المتبقية لليوم الموالي
		35 - تساعدني المعلومات الإدارية على انجاز مهامي بشكل أسهل و أسرع
		36 - المعلومات المتأخرة من طرف الإدارة تعطل الموظف عن أداء مهامه في الوقت المحدد
		37 - أفضل القيام بعملي بدون وجود زوار

ملحق رقم 03: يوضح كيفية حساب الصدق الظاهري للاستبيان

الملاحظة	صدق البند	لا تقيس	تقيس	البنود
مقبول	1	0	5	1
مقبول	1	0	5	2
مقبول	1	0	5	3
مقبول	1	0	5	4
مقبول	1	0	5	5
مقبول	0,6	1	4	6
مقبول	1	0	5	7
مقبول	1	0	5	8
مقبول	1	0	5	9
مقبول	1	0	5	10
مقبول	1	0	5	11
مقبول	1	0	5	12
مقبول	1	0	5	13
مقبول	1	0	5	14
مقبول	0,6	1	4	15
مقبول	1	0	5	16
مقبول	1	0	5	17
مقبول	1	0	5	18
مقبول	0,6	1	4	19
مقبول	1	0	5	20
مقبول	1	0	5	21
مقبول	1	0	5	22
مقبول	1	0	5	23
مقبول	1	0	5	24
مقبول	0,6	1	4	25
مقبول	1	0	5	26
مقبول	1	0	5	27
مقبول	1	0	5	28
مقبول	0,6	1	4	29
مقبول	1	0	5	30
مقبول	1	0	5	31
مقبول	1	0	5	32
مقبول	1	0	5	33
مقبول	1	0	5	34
مقبول	1	0	5	35
مقبول	1	0	5	36
مقبول	1	0	5	37

ملحق رقم 04: يوضح كيفية قياس ثبات الاستبيان

D <sub>2</sub>	D	R <sub>y</sub>	R <sub>x</sub>	y	x
4	-2	6,5	4,5	27	25
6,25	-2,5	3,5	1	26	23
1	1	3,5	4,5	26	25
1	1	3,5	4,5	26	25
1	-1	8,5	7,5	29	26
2,25	-1,5	3,5	2	26	24
42,25	6,5	1	7,5	25	26
0,25	-0,5	10	9,5	30	28
9	3	6,5	9,5	27	28
16	-4	8,5	4,5	29	25
83					

$$D = R_x - R_y$$

28	28	26	26	25	25	25	25	24	23
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9,5		7,5		4,5					

30	29	29	27	27	26	26	26	26	25
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	8,5		6,5		3,5				

ملحق رقم 05: قائمة المحكمين الاستبيان

الجامعة	الرتبة العلمية	الأستاذ
بسكرة	دكتورة	زرقة بولقواس
بسكرة	دكتورة	عبيدة صبطي
الأغواط	أستاذ	مدني حجاج
سطيف	أستاذ	وليد عطية
باتنة	استاذة	رحيمة غضبان

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيم التنظيمية في إدارة الوقت داخل المؤسسة، من خلال معرفة دور ممارسة القيم في المؤسسة في مساعدة الموظفين لإدارة وقتهم بطريقة صحيحة و سليمة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي:

- ما دور القيم التنظيمية في إدارة الوقت؟

و الأسئلة الفرعية:

- ما دور الانضباط في حسن إدارة الوقت؟

- ما دور الرقابة الذاتية للموظفين لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد؟

- ما دور إتقان العمل على حسن إدارة الوقت؟

و قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال عرض الجانب النظري و تحليل و تفسير البيانات و الاستعانة بالأساليب الإحصائية، كما تم استخدام أسلوب المسح الشامل نظرا للعدد القليل لمفردات الدراسة، و سهولة الوصول إليهم، و قد تم تجميع البيانات من خلال استخدام أداة الاستبيان، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحلي الموظفين بقيمة الانضباط يساعدهم على إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد.

- تحلي الموظفين بالرقابة الذاتية يساعدهم على شعورهم بالمسؤولية أبتجاه أدائهم لمهامهم و تجنبهم لإضاعة الوقت، و مضيعات الوقت لأداء المهام في الوقت المحدد.

- كما أن للإدارة دور في تثبيت هذه القيمة في أوساط موظفيها من خلال تعزيز الثقة بينها و بينهم.

- إن الموظفين يتحلون بقيمة إتقان العمل التي تساعدهم على إنجاز مهامهم بطريقة جيدة و سليمة من خلال التخطيط و ترتيب الأولويات، مما يوفر الوقت لأداء مهام كثيرة.

Cette étude vise à révéler le rôle des valeurs organisationnelles dans la gestion du temps au sein de l'établissement par la connaissance du rôle des valeurs dans la pratique de l'organisation pour aider les employés à gérer leur temps correctement à travers la réponse à la question principale:

- Quel est le rôle des valeurs organisationnelles dans la gestion du temps?

Et les questions secondaires:

- Quel est le rôle de la discipline dans la bonne gestion du temps?

- Quel est le rôle de l'auto-censure pour les employés à accomplir leurs tâches à temps?

- Quel est le rôle de la compétence dans la bonne gestion du temps?

Et on a opté pour une approche descriptive à travers la présentation de la théorie, l'analyse et l'interprétation des données et l'utilisation de méthodes statistiques, comme cela a été l'utilisation de la méthode d'enquête exhaustive due au nombre très restreint des sujets étudiés, et l'accès facile à eux, et on a recueilli des données grâce à l'utilisation du questionnaire. L'étude a abouti aux résultats suivants:

- Que la discipline aide le personnel à faire leur travail à temps.

- Que l'auto-censure aide le personnel à ressentir la responsabilité à exercer leurs fonctions et d'éviter de perdre du temps.

- Le rôle de l'administration dans l'installation de cette valeur parmi ses employés par la promotion de la confiance mutuelle.

- Le personnel est mû par la maîtrise du travail qui les aide à accomplir leurs tâches grâce à la planification des priorités qui fait gagner du temps pour effectuer de nombreuses tâches.