

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



الميدان : العلوم الإنسانية والاجتماعية
الشعبة : العلوم الاجتماعية

الموضوع:

إدارة الوقت وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بالأغواط

مذكرة محملة لنيل شهادة الماستر أحاديemy في علم النفس

تخصص: علم نفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ

- د. عمومن رمضان

إعداد الطالبتين:

➤ عويسي نورة

➤ سلمات نادية

السنة الجامعية: 2015-2016



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

إلى قرّة عيني ومنبع الحب والصدق والأمان الذي لا يكل ولا يمل العطاء ، إلى
جوهرة قلبي ، إلى كاتمة أسراري إلى ملاذي في الأفراح والأحزان إلى الحبيبة أُمّي
إلى الذي حمل على عاتقه مسؤولية تربيتنا وتعليمنا ، إلى الذي وفر لنا كل شيء

من أجل الوصول إلى أعلى الدرجات في العلم إلى الغالي أبي

إلى العائلة الكريمة.. أخي الأكبر محمد النذير وزوجته هدى وإلى إخوتي الأعزاء

على قلبي "زهراء" "أمال" "جلول" وإلى صغير العائلة الجميل "الظاهر عبد الجليل"

إلى رفيقتي الدائمة إلى العزيزة "خديجة"

إلى كل أفراد عائلة "عويسي" وعائلة "فارسي"

إلى رفيقات دربي إلى من جمعتني بهم أجمل الأيام إلى أخياتي إيمان ، إيمان ، فاطمة ، أمال ،
صبرة ، عائشة

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة ... إلى طلبة السنة الثانية ماستر على نفس
العمل والتنظيم خاصة

إلى من تقاسمت معها عناء الدراسة رفيقتي طيلة 5 سنوات "نادية"

إلى كل من عرفني من قريب أو من بعيد إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

-نورة-

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف
المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين
إلى فيض الحنان إلى أغلى ما في الوجود إلى من
حملتني وهنا على وهن إلى أمي الغالية حفظها الله
إلى من عرفت برفقته السعادة والهناء وتعلمت منه
المبادئ الحميدة إلى من أنشأني نشأة كريمة على الدين
الحنيف إلى أبي العزيز على قلبي
إلى إخوتي الأعزاء عائشة، فاطمة، محمد،
عبدالإله، نور الإيمان وإلى كل العائلة جميعا
إلى كل أصدقائي خاصة
نور، نور الإيمان، إيمان، لندا، عائشة، فاطمة، أمال، كلثوم،
خديجة وإلى كل الأعزاء على قلبي
إلى كل من ساندني في هذا العمل من قريب أو من بعيد
ولو بكلمة طيبة جزاهم الله كل خير

نادية سلامات

الشكر والتقدير

باسم الله مالك الكون والعابد الذي أنعم علينا بنعمة الحياة وزينها بزينة العقل والصحة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات فهو سبحانه أهل الحمد والشكر والإحسان والبر وصل اللهم على إمام المربين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وسلم تسليما كثيرا

أشكر الله تعالى على ما امتن به من فضل وتوفيق في إنجاز هذه الدراسة فما كان لها أن تتم لولا إعانتة وتوفيقه سبحانه

فيسعدني بعد توفيقه في إنجاز هذه الدراسة التقدم بجزيل الشكر التقدير إلى أستاذي الفاضل "عموم رمضان" المشرف على هذه الرسالة لماله من فضل في دعمنا وتوجيهنا بالنصح والمشورة

كما أقدم بالشكر لكل الأساتذة الأفاضل الذين كان لنا الشرف وأن التقينا بهم و أشرفوا على تدريسنا طوال الخمس سنوات و الشكر الموصول لكل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية وأساتذة قسم علم النفس عامة وأساتذة قسم علم نفس العمل والتنظيم على وجه الخصوص وأخص بالذكر الأساتذة "عموم رمضان" "عون علي" "بوفاتح محمد" "لبصير سفيان" "الصافي محمد"

والشكر الكبير موصول أيضا لعمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة لولاية الأغواط لما كان لهم من دور كبير في إنجاز هذا العمل

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة الوقت بالفعالية التنظيمية لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط وذلك في ضوء متغيري السن والأقدمية في العمل حيث سعت الدراسة إلى التحقق من صحة أو عدم صحة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والفعالية التنظيمية لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير السن .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير السن .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة حيث ومن أجل تحقيق أهداف البحث الحالي تم إعداد استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات الخاصة بموضوع البحث أين تناولت الأداة محورين أساسيين اللذان هما بمثابة متغيرات الدراسة حيث كان هناك محور خاص بإدارة الوقت ومحور آخر خاص بالفعالية التنظيمية ويتضمن كل محور مجموعة من الأبعاد ، وزع الاستبيان على عينة البحث البالغ عددهم 60 عامل ، تم الاعتماد على برنامج SPSS للتأكد من صدق وثبات الأداة ولمعالجة بيانات الدراسة بالاستناد إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية كمعامل " ألفا كرو نباخ " ومعامل الارتباط " بيرسون " وكذا اختبار تحليل التباين الأحادي... وغيرها من الأساليب .

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج هي :

- وجود علاقة ارتباطية غير دالة إحصائيا (ضعيفة) بين إدارة الوقت والفعالية التنظيمية لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط.
 - عدم وجود فروق في إدارة الوقت تعزى لمتغيري السن والأقدمية في العمل.
 - وجود فروق في تحقيق الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير السن.
 - عدم وجود فروق في تحقيق الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل .
- وتم الخروج بمجموعة من الاقتراحات في سياق نتائج الدراسة .

Abstract :

The study aimed to identify the relationship between time management and organizational effectiveness among a sample of workers in the national enterprise for the retail distribution of medicines in Laghouat city in light of two variables: the age and seniority at work, where the study sought to verify the validity or invalidity of the following hypotheses:

- There is a significant correlation between time management and organizational effectiveness among a sample of workers in the national enterprise for the retail distribution of medicines in Laghouat city;
- There are significant differences in the time management due to the age. -
- There are significant differences in the time management due to the seniority at work.
- There are significant differences in the achievement of organizational effectiveness due to the age .
- There are significant differences in the achievement of organizational effectiveness due to the seniority at work.

The study relied on a descriptive method where and in order to achieve the objectives of the present research a questionnaire has been built as a tool to gather information on the subject of search where the tool addressed the two main axes which are the variables of the study: one on time management and another on organizational effectiveness. Each axe included a set of subscales, the questionnaire was distributed to a sample of 60 workers. It has been relying on SPSS software to make sure the reliability and validity of the tool and processing data of the study, based on a set of statistical methods as "alpha Cronbach" and "Pearson" coefficient of correlation as well as the test of analysis of variance ANOVA and other tests.

The study came to the following results:

- There is of weak correlation between time management and organizational effectiveness in a sample of workers in the national enterprise for the retail distribution of medicines in Laghouat city;
- there are no differences in time management due to the variables of age and seniority at work;
- there are differences in achieving organizational effectiveness due to the variable of age;
- there are no differences in organizational effectiveness due to the variable of seniority at work.

Moreover, in this context, a series of recommendations has been achieved.

فهرس المحتويات

البسمة

الإهداء

الشكر والتقدير

الصفحة	
أ	ملخص الدراسة
ح	فهرس الأشكال
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الملاحق
02	مقدمة
الفصل الأول : المدخل العام للدراسة	
06	تمهيد
07	إشكالية الدراسة
10	فرضيات الدراسة
11	أهداف الدراسة
11	أهمية الدراسة
12	التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة
14	الدراسات السابقة
19	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني : إدارة الوقت	
21	تمهيد
22	أولا : ماهية الوقت
22	1-1- مفهوم الوقت

23	1-2- خصائص الوقت
24	1-3- أنواع الوقت
25	ثانيا : ماهية إدارة الوقت
25	2-1- مفهوم إدارة الوقت
27	2-2- أهمية إدارة الوقت
29	2-3- مبادئ إدارة الوقت
31	2-4- قوانين في إدارة الوقت
32	2-5- مضيعات الوقت
36	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الفعالية التنظيمية	
38	تمهيد
39	1- مفهوم الفعالية التنظيمية
40	2- أهمية الفعالية التنظيمية
41	3- خصائص التنظيم الفعال
42	4- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم
45	5- مقاييس الفعالية التنظيمية
47	6- العوامل المؤثرة في قياس الفعالية
49	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
51	تمهيد
52	1- منهج الدراسة
53	2- حدود الدراسة
54	3- الدراسة الاستطلاعية
55	4- أدوات الدراسة
57	5- الخصائص السيكومترية لأداة القياس
59	6- عينة الدراسة

62	7-أساليب تحليل البيانات
64	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج	
66	تمهيد
67	1-عرض ومناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة
67	1-1-عرض نتائج اختبار الفرضية العامة
69	1-2-عرض نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى
72	1-3-عرض نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية
76	استنتاج عام
78	الاقتراحات
81	خاتمة
84	قائمة المراجع
I	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
54	الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية بالأغواط	01
61	شكل بياني يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	02
62	شكل بياني يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	03

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	جدول يبين مضيعات الوقت الداخلية والخارجية	01
57	جدول يبين نتائج ثبات ألفا كرو نباخ لاستبيان إدارة الوقت	02
58	جدول يبين نتائج الصدق التمييزي لاستبيان إدارة الوقت	03
58	جدول يبين نتائج ثبات " ألفا كرو نباخ " لاستبيان الفعالية التنظيمية	04
59	جدول يبين نتائج الصدق التمييزي لاستبيان الفعالية التنظيمية	05
60	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
61	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	07
67	جدول يبين نتائج اختبار الفرضية العامة	08
69	جدول يبين نتائج الفرق في إدارة الوقت حسب متغير السن	09
69	جدول تابع لنتائج الفرق في إدارة الوقت	10
71	جدول يبين نتائج الفرق في إدارة الوقت حسب متغير الأقدمية في العمل	11
72	جدول يبين نتائج الفرق في الفعالية التنظيمية حسب متغير السن	12
73	جدول تابع لنتائج الفرق في الفعالية التنظيمية	13
74	جدول يبين نتائج الفرق في الفعالية التنظيمية حسب متغير الأقدمية في العمل	14

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة آراء المحكمين	I
02	قائمة بالأساتذة المحكمين	VII
03	استمارة الاستبيان النهائية	VIII
04	بيانات الدراسة	XIII

المقدمة

المقدمة

مقدمة

يعتبر الوقت مورداً كغيره من الموارد ، يحتاج إلى إدارة للاستفادة منه بكفاءة وفاعلية ومعرفة كيفية استخدامه بالطريقة الصحيحة منعا من هدره وسوء استغلاله ، فالوقت من الموارد المهمة المطلوبة في الحياة الإدارية والعلمية والاجتماعية والسياسية وبالتالي فإن إدارته مهمة لاستغلاله بالطريقة المثلى ، فهو ليس من الموارد المتجددة ولا يمكن استبداله ولا يمكن السيطرة عليه إلا حين استثماره بطريقة جيدة ، كما أنه يعتبر مورد يملكه الإنسان في الحياة بحيث يختلف عن الموارد الأخرى في خاصيتين الأولى أن الوقت سلعة حرة لاتباع ولا تشتري إضافة إلى أنك تحصل على نفس الكمية من الوقت الذي يحصل عليه أي فرد آخر (24 ساعة في اليوم) ، والثانية أن الوقت لا يمكن ادخاره أي ليس لديك اختيار إلا أن تنفقه دقيقة بدقيقة وساعة بساعة ، ويسير الوقت دائما بسرعة محددة وثابتة ولكن يبدو أنه لا يوجد شخص لديه الوقت الكافي ، وبما أننا لا يمكننا أن نخلق وقتا أكثر ، ينبغي علينا أن نحافظ على الوقت المخصص لنا ويجب أن يحظى الوقت بنفس الرقابة الشديدة التي نوليها للممتلكات الأخرى ، عموما الأفراد الذين يحققون إنجازات كبيرة في حياتهم الشخصية والمهنية هم الذين ينظرون إلى الوقت بعين الاهتمام وهم الذين يعلمون أن الوقت قليل لتحقيق كل ما يريدون ، فتطوير إنتاجهم وخط سير منظماتهم ومجتمعاتهم يعتمد إلى حد كبير على القدرة في استثمار الوقت علاوة على توفير الإمكانيات المادية والبشرية وتوظيفها ، وتعد كلمتي الإدارة والوقت كلمتين متلازمتين معا لتصبح إدارة الوقت فهي لم تأت بشكل عشوائي ، فالإدارة بالمفهوم العام عبارة عن عمليات معينة يراد من خلالها إنجاز أعمال بشكل منسق وفعال ومنظم لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف ويعتبر عنصر الوقت من الإمكانيات المتاحة

المنظمة للموارد البشرية أو المادية والتي يفترض أن تستثمر بشكل فعال و كامل ، فإدارة الوقت لا تقتصر على الإداريين دون غيرهم بل الجميع مطالبون بإدارة وقتهم بشكل فعال بحيث يحقق الشخص من خلال استثمار هذا الوقت أقصى فائدة ممكنة ، كما أن كتاب الإدارة والمديرون يجمعون على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف صعبة ومعقدة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في بيئتها الخارجية لذا يكون لزاما على هذه المنظمات ضرورة مواكبة هذه التطورات ومسايرتها لضمان بقاءها واستمراريتها ، وانطلاقا من هذا فأنا سوء إدارة الوقت وعدم التحكم فيه بالشكل الجيد يؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل على الصعيد الفردي الخاص بالعامل في حد ذاته وعلى الصعيد العام الخاص بالمؤسسة ومن أمثلة هذه المشاكل بروز بعض المظاهر السلوكية السلبية كنقص الانضباط من خلال عدم احترام الوقت ، تأجيل بعض الأعمال إلى أوقات لاحقة مما يؤدي إلى تكديسها ، عدم احترام العمال لمواعيد العمل ومواعيد إنجاز الأعمال ، التعرض لضغوط العمل نتيجة زيادة أعباء العمل وهذا لعدم القدرة على تنظيم الوقت في بيئة العمل والتنظيم الشخصي... الخ ، إن مثل هذه الأمور قد تنقص من كفاءة التنظيم وتحول دون تحقيقه لأهدافه المنشودة خاصة وأن قيام أي منظمة وعلى اختلاف نشاطها يكون على أساس تحقيق هدف أو أهداف معينة لعل أهمها أن تضمن بقاءها واستمراريتها ومحاولة التكيف مع المحيط الخارجي وذلك في ظل الصراعات المختلفة التي تواجهها ، وأن تكون منظمة فعالة وناجحة بكل المقاييس وتسعى لتقديم الأفضل دائما وغيرها من الأمور التي يمكن القول عنها أنها مؤشرات ودلائل على مدى فعالية التنظيم وكفاءته.

انطلاقاً مما ذكر جاءت هذه الدراسة لمحاولة تسليط الضوء على حقيقة إدارة الوقت لدى عمال الإدارات ومدى تأثيره في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث تم في هذا السياق إجراء الدراسة الحالية التي تأتي تحت عنوان " إدارة الوقت وعلاقته بالفعالية التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط " حيث تردت هذه الدراسة في جانبين : جانب نظري وآخر تطبيقي من خلال خمس فصول سنتناول الآتي :

- **الفصل الأول:** وهو عبارة عن مدخل عام للدراسة حيث سيتم عرض إشكالية الدراسة المرفقة بتساؤلاتها وفرضياتها المقترحة مروراً بعرض أهداف الدراسة وأهميتها وصولاً إلى تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً وذكر بعض الدراسات التي تناولت الموضوع.
 - **الفصل الثاني:** سيتضمن العرض النظري التفصيلي الخاص بالمتغير المستقل الذي يمثل إدارة الوقت في دراستنا.
 - **الفصل الثالث:** سيحتوي هذا الفصل على الجانب النظري الخاص بالمتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية.
 - **الفصل الرابع:** سيتناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية المتمثلة في منهج الدراسة المتبع وتحديد عينة البحث بالإضافة إلى ذكر أداة جمع المعلومات المتبعة في الدراسة مرفقة بتوضيح خصائصها السيكو مترية والأساليب المستعملة لمعالجة المعلومات.
 - **الفصل الخامس:** سيتم فيه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة .
- وختمت الدراسة باستنتاج عام مع ذكر جملة من المقترحات حول موضوع الدراسة وذلك حسب ما أسفرت عليه النتائج.

الفصل الأول



المدخل العام للدراسة



تمهيد

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة
6. الدراسات السابقة
7. التعليق على الدراسات السابقة

تمهيد

قبل التطرق إلى الجانب النظري للدراسة وما يتعلق به من عناصر وكذا التعمق في كل ما يتصل بمتغيرات الدراسة، لابد أولاً من التعريف بمشكلة البحث حتى تتحدد معالم الدراسة ويفهم الإشكال المطروح فيها والذي يظهر أكثر من خلال التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية المطروحة والتي تصاغ لها فرضيات كأجوبة مؤقتة، ومن ثم التطرق إلى أهداف الدراسة وكذا أهميتها لأنها تمثل أكبر تهمين للدراسة، وبعدها يتم الإشارة إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث وهذا لأن توظيفها له دور في تدعيم الدراسة في كثير من النواحي، وتتبع هذه الدراسات بعملية التعليق عليها وذلك بالإشارة إلى مواطن التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، كما أنه لا يمكن المواصلة دون توضيح مفاهيم الدراسة حتى تتضح حدودها ويتبين إطارها.

1. إشكالية الدراسة

ينظر إلى الوقت بوصفه أحد الموارد المهمة والنادرة، لذا يجب أن تستغل هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكل عام من خلال استغلال الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة للوصول إلى الأهداف الشخصية، كما أن الوقت يعتبر موردا محددا يملكه الناس جميعا ولكنهم يختلفون في الحرص على الاستفادة منه والمحافظة عليه وعدم هدره وتضييعه.

لقد غيرت المجتمعات نظرتها اتجاه موضوع الوقت وإدارته في العقود الخمسة الأخيرة من القرن المنصرم لكونه أصبح المعيار والمؤشر المعتمد للحكم على مدى نجاح أو فشل الدول والمؤسسات المختلفة في تحقيق أهدافها وخططها وبرامجها المنشودة، وبما أن الوقت هو العامل الأساسي الذي تتركز عليه حياة الفرد فإنه يدخل في مجالات الحياة المختلفة الشخصية منها و الاجتماعية وحتى الحياة العملية التي تهمنا بالخصوص ذلك على اعتبار أن العمل بصفة عامة هو نشاط يهدف إلى السعي إلى تحقيق الأهداف في ضوء الظروف والإمكانيات المتوفرة، وتحقيق هذه الأهداف مرتبط بجدول زمني وخطة محددة بوقت، والنجاح أو حتى الإبداع في تحقيق النتائج لا يمكن الاعتراف به وتقديره إلا إذا كان في حدود الوقت أو الزمن المطلوب ، والعمل الإداري على غرار الأعمال الأخرى المختلفة يتطلب جهدا وتفكيراً ذهنياً في مراحله الأربعة (التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة)، فالوقت يعد من أهم عناصر الإدارة وهو أساسي لنجاح أي مدير أو أي عامل حيث يقول (بيتر دركر): "إن الوقت هو من أثنى موارد المدير ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شيء آخر". (درة عبدالباري، 1991م، ص47)

ولهذا فإن إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها العاملون في إدارة أعمالهم، حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وبتحسين الإنتاجية ، حيث وفي دراسة أجراها عبدالعزيز ملائكة 1991م بعنوان " إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية " هدفت إلى التعرف على مدى أهمية وقيمة الوقت والأسباب أو المؤثرات فيه، وشملت الدراسة بعض المديرين السعوديين والغربيين العاملين في مؤسسات حكومية مختلفة وخاصة في مدينة جدة، توصلت الدراسة إلى تأكيد 88 % من السعوديين و 100 % من المديرين الغربيين على أهمية الوقت وضرورة استخدامه بشكل فعال ومنتج، كم تم في هذه الدراسة إرجاع أسباب عدم إدارة الوقت واستخدامه كما ينبغي إلى الزيارات المفاجئة واتباع سياسة الباب المفتوح وعقد الاجتماعات من دون ضرورة ملحة إضافة إلى جلسات التسلية وأساليب بعض المديرين غير الفعالة كعدم التفويض وكذلك نقص الكفاءة الإدارية والتفاوت والاختلاف الشديدين بين العاملين في المستويات المتعددة وفي المستوى الواحد أيضاً من ناحية المؤهلات التعليمية والخبرات.

(جهاد الرشدي ، 2003م ، ص55)

لهذا فإن سوء إدارة الوقت يؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات والمعوقات التي تقف في وجه تحقيق أي مؤسسة لأهدافها وإثبات وجودها بقوة وبالتالي ضمان بقاءها واستمراريتها ، حيث أن الحاجة للبقاء والنمو والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية هي المعايير الأساسية لنجاح أي منظمة، ويتوقف هذا النجاح على مدى إثبات المنظمة لمكانتها وفعاليتها مقارنة بالمنظمات الأخرى إذا كانت في نفس البيئة أو حتى في بيئات مختلفة ، ومن خلال هذا لا يمكننا الحديث عن أي منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها وكذا مدى

كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة وهذا بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من إدارة وممتلكات وعمال دون أن نغفل عامل الوقت الذي تطلبه تحقيق الهدف ومنه فإن قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو وتحقيق الأهداف يجعل منها منظمة فعالة بكل المقاييس، وبما أن الفعالية أمر هام تسعى لتحقيقه جميع المنظمات فإن هذا يستدعي مواجهتها للمشكلات نتيجة التطورات الحاصلة وهذا يتطلب بناء مواءمة بين استمرارية المنظمات ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير والتحديات الداخلية والخارجية، وبما أن تحقيق الأهداف المسطرة من قبل أي منظمة محكوم بحجم الوقت الذي تطلبته هذه المنظمات وكيفية استغلالها له وبالرغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا أنه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة حيث يقول (جيزون) إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت . (جون جاكسون وآخرون، 1988م، ص59)

انطلاقاً من هذا التمهيد وانطلاقاً من فكرة أن جل المؤسسات على اختلاف نوع نشاطها وعلى اختلاف البيئة الموجودة فيها تولي أهمية كبيرة لعامل الوقت وكيفية استثماره ذلك أن الوقت هو بمثابة المحرك الأول لكل الأمور وذلك من خلال أنه مقياس لكيفية الإدارة المثلى لمختلف الأعمال وكيفية تنظيمها حسب أولوياتها وذلك بغية الوصول لتحقيق الأهداف ومنه تحقيق الفعالية ، ولتسليط الضوء على هذه الظاهرة المتمثلة في إدارة الوقت في المؤسسات تم اختيار المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة لولاية الأغواط كنموذج لدراسة هذا الموضوع والتعرف على دور إدارة الوقت في تحقيق الفعالية التنظيمية .

ومن خلال هذا وكبداية لهذه الدراسة سيتم طرح التساؤل التالي:

التساؤل العام: - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتحقيق الفعالية

التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة لولاية الأغواط ؟

وفي حدود اطلاعنا على دراسات مختلفة تم تحديد مجموعة من المتغيرات التي لها صلة بموضوع

الدراسة حيث تم توظيف هذه المتغيرات على شكل تساؤلات فرعية حيث تمثلت في:

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير السن ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الأقدمية في العمل؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير السن ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في

العمل؟

2. فرضيات الدراسة

بناء على أسئلة الدراسة وأهدافها وإطارها النظري تمت صياغة فرضيات دراستنا على النحو التالي:

الفرضية العامة:- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتحقيق الفعالية

التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط.

الفرضيات الجزئية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير السن .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

3. أهداف الدراسة: كل دراسة تسعى لتحقيق أهداف معينة ، ولذلك فإن لدراسة موضوع

علاقة إدارة الوقت بتحقيق الفعالية التنظيمية أهدافا يفترض الوصول إليها ، وتتمثل فيما يلي :

- التعرف على ما إذا كان هناك علاقة بين إدارة الوقت وتحقيق الفعالية التنظيمية .
- التعرف على تأثير متغير السن و القدرة على إدارة الوقت .
- التعرف على تأثير متغير الأقدمية في العمل و القدرة على إدارة الوقت .
- التعرف على تأثير متغير السن و القدرة على تحقيق الفعالية التنظيمية .
- التعرف على تأثير متغير الأقدمية في العمل و القدرة على تحقيق الفعالية التنظيمية .

4. أهمية الدراسة: كل بحث علمي لابد أن يكون لموضوعه أهمية تدفع إلى الاهتمام به

والبحث فيه ويعتبر كل من إدارة الوقت والفعالية التنظيمية من المواضيع الهامة التي شغلت بال

العاملين في المؤسسات المختلفة و بالتالي فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في أهمية كل من إدارة

الوقت والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة والتي تتمثل في :

- أن إدارة الوقت تعتبر عنصرا أساسيا في جميع نشاطات المنظمة.
- أن الاستغلال الجيد للوقت يؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة.

- أن دراسة عامل الوقت بحد ذاته يكتسي أهمية كبيرة حيث أن جميع المهام المطلوب إنجازها والأهداف المراد تحقيقها مرتبطة بوقت محدد.
- أن أي منظمة تسعى لتحقيق الفعالية التنظيمية وإثبات مكانتها.
- لا يمكن الحديث عن أي تنظيم دون الإشارة إلى درجة فعاليته والعوامل الداخلة والمرتبطة بهذه الفعالية.
- الوصول إلى تحقيق الفعالية للمنظمة يشير إلى قدرتها على تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها.
- تحقيق الفعالية بدوره يحقق العديد من الإيجابيات التي تعود بالفائدة الكبيرة على المنظمة عموماً وعلى العاملين على وجه الخصوص.

5. التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة: نظراً لتمييز المصطلحات في مجال العلوم الاجتماعية بالمرونة وتعدد المنطلقات والافتراضات التي ينتهجها العلماء والمفكرون كان لزاماً تزخي العناية والدقة في التعريفات حتى تكون محاولة لفهم ما تعنيه هذه المصطلحات وخاصة إذا اعتبرنا ذلك خطوة هامة قبل البداية في دراسة أي موضوع من الناحية النظرية وعلى هذا الأساس سيتم تحديد التعريف الإجرائي لكل من المصطلحين (إدارة الوقت ، الفعالية التنظيمية) وفق ما تقتضيه هذه الدراسة باعتبارهما عنصران مهمان فيها والتي تقوم عليهما أساساً.

1.7. إدارة الوقت: وردت عدة تعارف لإدارة الوقت نذكر منها :

- الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه الالتزام، التحليل، التخطيط، المتابعة وإعادة التحليل.

(نادر أبوشيخة، 1991م، ص32)

- تحديد ووضع أولويات لأهدافنا بحيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام الهامة ووقت أقل للمهام التافهة. (Helmer,1988,p03)

- استثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك. (سهيل فهد سلامة، 1988م، ص17)

أما تعريف إدارة الوقت إجرائيا من خلال هذه الدراسة يتمثل في قدرة عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط على تنظيم العمل والتخطيط للوقت المعبر عنه بالدرجة المتحصل عليها في الاستبيان المعد للدراسة.

2.7. الفعالية التنظيمية: من بين التعريفات العديدة نذكر:

- أشار (ألفار) إلى أن الفعالية أو ما أسماه أيضا بالفاعلية تعني قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.

(خليل محمد الشماع وخضير حمود، 2007م، ص327)

- هناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات.

(صالح بن نوار، 2004م، ص84)

أما الفعالية التنظيمية فيمكن تعريفها إجرائيا من خلال هذه الدراسة بأنها وجهة نظر عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط حول طبيعة الفعالية التنظيمية في المؤسسة والمعبر عنها بالدرجة المتحصل عليها في الاستبيان المعد للدراسة.

6. **الدراسات السابقة:** تعتبر الدراسات السابقة بمثابة خلفية تساهم في تشكيل الإطار

النظري للدراسة وقد تم في هذا العنصر عرض الدراسات السابقة على شطرين الأول اختص بالدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة الوقت، أما الشطر الثاني فقد اختص بالدراسات العربية فقط التي تناولت موضوع الفعالية التنظيمية ، وفي حدود اطلاعنا تعذر علينا إيجاد دراسات أجنبية تتعلق بالفعالية التنظيمية.

1.5. **الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت**

1.1.5. **الدراسات العربية**

أ/- دراسة " تيسير أبو ساكور 2003م " بعنوان " معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الحكومية في الضفة الغربية -فلسطين- " ، هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية ووضع المقترحات والتصورات المناسبة للحد منها، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات حول الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في الضفة الغربية بفلسطين، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- يعتبر مجال التخطيط من أكثر المجالات المعوقة لإدارة الوقت.

- النقص في الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ المخطط.

- التأخير في وصول المستلزمات في بداية العام الدراسي.

- إسناد الأنشطة المدرسية إلى موظفين غير متخصصين.

- نقل الموظفين دون استشارة مدير المدرسة.

- كثرة الأعمال الروتينية.

- النقص في وسائل الاتصال الحديثة مثل الفاكس والبريد الإلكتروني.

(أميمة عبد الخالق الأسطل، 2009م، ص ص 19-20)

ب/- دراسة " كمال الصوري 2008م " بعنوان " واقع إدارة الوقت لدى مديري التعليم العام بمحافظة غزة " هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة من خلال معرفة طبيعة الأعمال التي يقضي بها مديرو ومديرات المدارس وقت الدوام المدرسي، وأثر متغيرات الجنس وعدد سنوات الخدمة والمرحلة التعليمية والجهة التعليمية التابع لها على كيفية إدارتهم لوقت الدوام المدرسي وكذلك تقديم مقترحات تساهم في زيادة تنظيم إدارة الوقت لديهم، واعتمد الباحث المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات حول الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانة تشمل ثلاث مجالات (الأعمال والمهام الإدارية، الأعمال والمهام الفنية، الأعمال والمهام الشخصية) وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من 200 مدير ومديرة من المجتمع الأصلي وتم توزيعها بطريقة عشوائية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن واقع إدارة الوقت كان بين مرتفع ومتوسط لجميع أبعاد الدراسة، وأخذت الأعمال والمهام الإدارية جل وقت مديري ومديرات المدارس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس (بعد الأعمال والمهام الإدارية وبعد الأعمال والمهام الشخصية) ولمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية ولمتغير المرحلة التعليمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس (بعد الأعمال والمهام الفنية) ولصالح المديرات ولمتغير الجهة التعليمية التابع لها لصالح مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث.

(أميمة عبدالخالق الأسطل، 2009م ، ص ص 11-12)

2.1.5. الدراسات الأجنبية

أ/- دراسة " Taylor 2007 " بعنوان " إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس " هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم ودرجة تأثير المتغيرات: المرحلة التعليمية وحجم الدراسة وعدد سنوات الخدمة والنوع (ذكر أنثى) ومستوى الدرجة العلمية للمدير على كيفية إدارتهم لوقتهم وذلك من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في نيفادا ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي ولقد قام جميع مديري المدارس بتعبئة استبانة صممها الباحث حسب نظام (ليكرت) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (1001) طالب مديروها يقضون وقتاً أكبر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها (1000) طالب فأقل.

- المديرات يقضين وقتاً أكبر في الإدارة التعليمية من المديرين.

كما بينت الدراسة أن ما نسبته (43%) من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه وتركيز نقدي

لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم، وتعرفت الدراسة على المناطق التي يكون فيها هدر

للوقت للتمكن من تزويد المديرين بالتوصيات لمساعدتهم على موازنة وقتهم بطريقة فعالة، كذلك تم

مناقشة علاقة إدارة الوقت والإدارة المدرسية والتطبيق لدى مديري المدارس.

(أميمة عبد الخالق الأسطل ، 2009م ، ص42)

ب/- دراسة " Johnson Blake 2010 " بعنوان " استراتيجيات إدارة الوقت واستخدام الوقت الذي يؤثر على النجاح المؤسسي من وجهة نظر مدراء الشركات غير الربحية " هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر المدراء بالنسبة لاستخدام الوقت واستراتيجيات إدارة الوقت الفعال في ولاية جورجيا ، توصلت النتائج إلى وجود علاقات مهمة بين المتغيرات الديموغرافية والمواقف وسلوكيات إدارة الوقت وبين مخزون ممارسات إدارة الوقت ، وكانت عوامل في تطبيق تقنيات إدارة الوقت الفعال لتحسين النجاح المؤسسي والكفاءة وبناء على النتائج المذكورة فقد جاء الباحث بتوصيات عدة لمديري الشركات غير الربحية ومنها: يجب على مديري الشركات أن يضعوا إدارة الوقت في الأولوية الأولى التي من شأنها رفع مستوى جهود الأبحاث لتحقيق النجاح ، ويجب أيضا تبني برامج إدارة الوقت الفعالة التي تفيد جميع أصحاب المصلحة داخل المؤسسة.

(راوية تيسير غزاوي ، 2012م ، ص ص 57-58)

2.5. الدراسات التي تناولت موضوع الفعالية التنظيمية

أ/- دراسة " سناء خضر 2006م " بعنوان " العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وأثرهما في فاعلية منظمات الأعمال " أجريت هذه الدراسة على 3 شركات صناعية مختلفة النشاط من القطاع الصناعي العراقي المختلط ، نوع الدراسة تطبيقية هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والاستراتيجية واتجاهها وحجمها ومدى تأثير هذه العلاقة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في منظمات الأعمال وتتجسد أهمية هذه الدراسة في أن الهيكل التنظيمي يعد بعدا مهما في رؤية الإدارة المعاصرة كونه يمثل وسيلة فاعلة في تحقيق الانسياب والكفاءة لتدفق الأعمال وهو مع الاستراتيجية كمفهوم حيوي ومعاصر يشكلان جانبا أساسيا في تحقيق الفعالية، أما أهم نتائج الدراسة فهي :

- ازدياد حالة الميل في الشركات الصناعية العراقية نحو التخصص العالي.
- تزداد فاعلية الشركات الصناعية العراقية العامة قوة بزيادة إنتاجها واتباعها وتطبيقها للاستراتيجيتين المنقبة والمستجيبة.

(إيمان سالم الصانع ، 2013م ، ص38)

ب/- دراسة بوشمال أحمد 2011م " بعنوان " سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفاعلية المنظمات" دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط ، هدفت الدراسة إلى معرفة انعكاسات التغيير التنظيمي على أهداف المنظمة ومعرفة دوره في تعظيم الفاعلية التنظيمية وهدفت أيضا إلى معرفة دور التحليل الاستراتيجي في عملية التغيير التنظيمي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمؤسسة مطاحن الأغواط الذين ينطبق عليهم موضوع الدراسة وبلغ عددهم(118) عامل إلا أن عملية توزيع الاستمارات تمت على (92) عامل فقط، توصلت الدراسة إلى نتائج أملتها المعطيات المتنوعة من الميدان المستهدف، يمكن وصف فاعلية أداء الأفراد بأنها مرتبطة باستراتيجياتهم ذلك أن هناك فاعل استراتيجي يتحكم في مناطق اللايقين لامتلاك موارد السلطة هاته الأخيرة تؤثر على الأداء الوظيفي للعمال، من هنا يتبين لنا أن الإنجاز الفعال يحصل نتيجة استعدادات نفسية وعقلية وأداء ماهر من خلال اعتماد خطط مدروسة وأساليب علمية في الأداء والكل يندرج تحت استراتيجية عقلانية نسبيا وفق معايير محددة.

(نفس المرجع السابق ، ص ص 40-41)

7. التعليق على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات التي تم عرضها يمكن القول أن الدراسة الحالية تختلف كل الاختلاف عن الدراسات المعروضة إذ أنه وفي حدود اطلاعنا لم يتم العثور على دراسة متطابقة تماما مع الدراسة الحالية ، بداية الدراسات التي تم التطرق إليها في إدارة الوقت سواء العربية منها أو الأجنبية تختلف من حيث الموضوع ، من حيث عينة الدراسة ومكانها و من حيث أهدافها مع الدراسة الحالية ، غير أنها تشترك في بعض النقاط معها كاعتماد الدراستين الثانية والثالثة على دراسة تأثير متغير الجنس والأقدمية في العمل في القدرة على إدارة الوقت.

تم الاكتفاء بعرض دراستين عربيتين فقط حول الفعالية التنظيمية إذ لم تتوفر لدينا دراسات أجنبية حول هذا الموضوع .

إجمالاً يمكن القول أن موضوع الدراسة الحالية المعتمد يعد بمثابة إضافة جديدة للبحث العلمي حيث أن هذه الدراسة ستمكننا من التعرف على نقاط جديدة وهامة حول طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الوقت والفعالية التنظيمية في المؤسسة الإدارية خاصة وذلك على اعتبار أن الدراسات المعروضة والدراسات التي تم الاطلاع عليها خاصة تلك المتعلقة بإدارة الوقت اقتصر على المؤسسات التعليمية وعلى المديرين على وجه الخصوص ، في حين أن الدراسة الحالية ستركز على القدرة على إدارة الوقت لدى العمال بصفة عامة في المؤسسة الإدارية الاقتصادية تحديداً ومدى مساهمته في تحقيق الفعالية التنظيمية لها .

الفصل الثاني



إدارة الوقت



تمهيد

1. ماهية الوقت
- 1.1. مفهوم الوقت
- 2.1. خصائص الوقت
- 3.1. أنواع الوقت
2. ماهية إدارة الوقت
- 1.2. مفهوم إدارة الوقت
- 2.2. أهمية إدارة الوقت
- 3.2. مبادئ إدارة الوقت
- 4.2. قوانين في إدارة الوقت
- 5.2. مضيعات الوقت

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد تحديد مشكلة البحث وأهمية الموضوع وأهداف الدراسة ، وبعد أن تناول أهم المصطلحات والمفاهيم التي تركز عليها ، سيتم في هذا الفصل تناول حيثيات المتغير المستقل للدراسة الحالية المتمثل أساسا في إدارة الوقت حيث يمثل هذا الفصل مدخلا مفاهيميا للإحاطة أكثر بموضوع إدارة الوقت وتكوين نظرية خلفية واسعة عنه وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم الوقت وأهميته في حياة الأفراد مروراً بالتعرف على معنى إدارة الوقت وكل ما يتعلق به من مبادئ وقوانين.

1. ماهية الوقت

1.1 مفهوم الوقت: اهتم الإنسان بالوقت من خلال ملاحظته للظواهر الطبيعية التي تحدث

بانتظام، فاعتمده في تنظيم حياته ، وكان الوقت وما يزال موضوعا حيويا شغل الفكر الإنساني عامة ، وقد سجل العلماء من قدماء المصريين والبابليين والكلدانيين والرومان وغيرهم بعض النظريات المختلفة ونتائج حساباتهم في نظم راسخة أطلقوا عليها اسم التقاويم .

(محمود الكيلاني وسليمان عبيدات، 1997م، ص17)

يعتبر الوقت من نعم الله تعالى علينا، وظهر ذلك واضحا من خلال الآيات القرآنية والسنة النبوية المطهرة، ولأهميته أقسم الله به في آيات عديدة ومنها، قال تعالى : (والعصر * إن الإنسان لفي خسر) سورة العصر الآية 1- 2 وقال تعالى : (والليل إذا يغشى * والنهار إذا تجلى) سورة الليل الآية 1- 2 ، وذكره رسول الله في أحاديث مختلفة منها ، قال رسول الله (ص) لرجل وهو يعظه : "اغتنم خمسا قبل خمس شبابك قبل هرمك وصحتك قبل سقمك وغناك قبل فقرك وفراغك قبل شغلك وحياتك قبل مماتك" .

(الخطيب وسحرعبدالله، 1992م، ص23)

عُرِفَ الوقت على أنه أحد الموارد المتاحة للمسؤول لتحقيق أهداف العمل وتقاس فاعلية هذا الوقت بمدى كفاءة المسؤول في الاستفادة منه لتحقيق هذه الأهداف مقارنة بالتكلفة التي تتكبدها المؤسسة لشراء هذا الوقت على شكل مرتبات وأجور ومزايا نقدية وعينية .

(عبدالله شوقي، 2006م، ص39)

كما تبرز أهمية الوقت كبعد من أبعاد الزمان يظهر مفهومه في كافة مجالات الحياة ، إذ أن أهم بعدين في وجود الإنسان هما الزمان والمكان ، فلقد وصف دراكر (Draker) الوقت بالمصدر الفريد

والأكثر ندرة ، كما وصفه مكنزي (Mackenzie) بالمصدر الحرج ، وقال عنه لا كين (Laken) أنه الحياة وأن تضيقك للوقت يعني تضيقك للحياة ، ووصف تايلور (Taylor) الوقت بأنه العنصر الأكثر جمودا والأقل مرونة في الوجود في حين يقول عنه فرانكلين (Franklin) بأنه المادة التي خلقت منها الحياة ، أما وبستر (Webster) فيعرفه بأنه الفترة التي من خلالها تكتمل العملية أو الفعل . (الطراونة وأحمد محمد، 2002م، ص64)

2.1 خصائص الوقت :أشار "أبو شيخة" إلى أن الوقت يتميز بعدد من المزايا والخصائص التي

لا تجدها في غيره من الموارد الأخرى ويمكن أن نذكر بعضا منها في النقاط التالية :

❖ الوقت أنفس ما يملك الإنسان لأن ما مضى منه لا يعود ولا يعوض بشيء ، فهو أثمن وأعلى ممتلكات الإنسان فهو ليس من ذهب كما يقول المثل الشائع بل هو أغلى من الذهب ومن اللؤلؤ وكل جوهر نفيس وحجر كريم.

❖ سرعة انقضائه : فهو يمر مر السحاب ويجري جري الرياح بغض النظر عن حال الإنسان في فرح كان أو في قرح .

❖ الوقت أطول شيء لأنه مقياس الخلود كما أنه أقصر شيء لأنه لا يكفي الفرد لتحقيق كل أمنياته وهو يمتد إلى ما لانهاية ، ولا أحد يستغني عنه في جميع الأعمال ويندمون على ضياعه عندما يتجاهلونه .

❖ الوقت ضد الجميع ومع الجميع حيث لا يمكن ادخاره أو تحويله أو تأخيره فهو يسير بسرعة محددة ومتوازنة ، كما أنه يخدم من يستغله ويحافظ عليه ويديره بفاعلية .

- ❖ الوقت ليس كبقية الموارد الأخرى ، فهو لا يمكن شراؤه ولا بيعه ولا استعارته ولا مضاعفته.
(نادر أبو شيخة، 1991م، ص ص 19-20)

3.1 أنواع الوقت : يمكن التعرف على أربعة أنواع رئيسية للوقت تتمثل في :

- ❖ **الوقت الإبداعي Création time**: هو الوقت الخاص بعمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي وتنظيم العمل وتقييم الإنجازات ويمارس الوقت الإبداعي في الأنشطة الإدارية.
- ❖ **الوقت التحضيري Préparation time**: ويمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في تنفيذ العمل أو النشاط ، وإذا ما تم استغلاله بدقة وذكاء وتوفرت المدخلات الأساسية للعمل فإنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .
- ❖ **الوقت الإنتاجي Productive time**: ويمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ الأعمال التي تم التخطيط لها في الوقت الإبداعي والتحضير لها في الوقت التحضيري ، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب على الإداري إجراء عملية التوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل وإنتاجه وبين الوقت المستغرق في الإبداع والتحضير ، فإذا ما خصص وقت أكبر لتنفيذ الأعمال الروتينية في مؤسسة فهذا يعني أن الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معا قليل نسبيا مما يعني عدم الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها الوقت .
- ❖ **الوقت العام أو غير المباشر Over Head time**: ويمثل الفترة الزمنية للقيام بنشاطات فرعية عامة لها أثر على مستقبل المؤسسة وعلى علاقتها بالغير كالارتباط بهيئات أو مؤسسات وحضور الإداري القائد للندوات أو لتلبية دعوات خاصة بنشاطات معينة أو افتتاح مؤسسات معينة .

ويتبين أن القائد الفعال المنتج ينبغي أن يحرص على استغلال موارد مؤسسته وعلى رأسها الوقت بصورة تتضمن استثمار الطاقة البشرية بهدف تحقيق الغايات المنشودة.

(أحمد الهنداوي، 1999م، ص33)

كما يقسم المفكرون الوقت إلى قسمين رئيسيين هما :

❖ **الوقت القابل للتحكم Controllable time**: وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه

الإداري أو الموظف ويتصرف فيه كما يشاء بملء إرادته وحرية .

❖ **الوقت غير القابل للتحكم Uncontrollable time**: وهو الوقت الذي لا يخضع للتحكم

الإداري أو الموظف لرقابته ، ويصرف أحيانا في أعمال قليلة الإنتاجية وقليلة الفائدة على المنظمة

كاستقبال الزبائن ومقابلة المراجعين والاتصالات الهاتفية والاجتماعات الطويلة التي تبحث فيها

موضوعات ثانوية ، وقد تطرق المفكر الإداري (بيتر دركر) في هذا الشأن إلى أنه : "أثناء تعاملتي

مع أعداد كبيرة من رجال الأعمال فإنني وجدت أنه من النادر أن تجد إداريا يستطيع أن يتحكم في

أكثر من 25 % من وقته" . (أحمد الهنداوي، 1999م، ص34)

2. ماهية إدارة الوقت

1.2. مفهوم إدارة الوقت : يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان

ومكان وإنسان ، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون آخر ولا يقتصر تطبيقه على مكان أو

زمان دون آخر ، وارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات

الأخرى ، وقبل البدء في تحديد المقصود بإدارة الوقت لابد من الإشارة إلى أن إدارة الوقت تشمل

إدارة الوقت الخاص بزيادة على وقت العمل إذ ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت في الحالتين ، ويقاس تقدم الأفراد والأمم بحسن استثمارها للوقت وإدارتها له ، فإدارة الوقت لا تعني الحث على تخفيض الزمن الذي يستغرق حالياً في كل الأنشطة بل تعني أن نخصص لكل نشاط قدراً من الوقت الذي يستحقه ، ويختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم واختلاف مهنتهم كما يختلف من ثقافة لأخرى ومن مجتمع لآخر ، واختلاف المفهوم يكون طبقاً لطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة . (الطراونة و أحمد محمد، 2002م، ص64)

وعلى الرغم من حداثة الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة إلا أن جذوره ترجع بشكل عام إلى جهود وأعمال (فريدريك تايلور) من خلال تركيزه على دراسة الحركة والزمن وذلك بتقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى والزمن الذي يستغرقه ذلك بهدف ربط الأجزاء بعضها مع بعض بأسرع وأفضل طريقة وبأقل وقت ممكن .

(أحمد حافظ، 2003م، ص183)

وأكد "عليان" أنه بالرغم من مساهمة (تايلور) الكبيرة ، فإنها لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت فقد كانت محاولاته تركز على زيادة الإنتاج والأرباح من خلال التركيز على زيادة فاعلية الإدارة التنفيذية وخاصة في النواحي الإنتاجية للعمل ، حتى ظهرت المدارس الإدارية التي حاولت التركيز على فاعلية المؤسسة بشكل عام في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين وبعد هذه الفترة الزمنية ازداد الاهتمام بإدارة الوقت بشكل كبير وذلك من خلال المقالات والأبحاث والدراسات والكتب العديدة في هذا المجال ، وقد كان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية

أثر كبير في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت وخاصة التطورات التقنية الهائلة في مجال الاتصالات وارتفاع مستوى المعيشة وارتفاع معدلات الاستثمار في المؤسسات وتكاليف الإنتاج .

(بسام عليان، 2007م، ص15)

والمقصود بإدارة الوقت هو أن ننجز أكبر قدر من المهام المخطط لها في الزمن المقدر لها بالطريقة المخطط لها قبل بداية التنفيذ.

وعرفت أيضا بأنها تلك العملية التي توزع الوقت بفاعلية بين الأعمال المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد .

وتعرف إدارة الوقت بأنها فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت ، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال ، وهي عملية كمية ونوعية معا في ذات اللحظة.

ويعرف "الكايد" إدارة الوقت بأنها إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تتجز المهام والأهداف التي يمكنك من أن تكون فعالا في عملك ، وتشتمل هذه العملية على مراحل ضرورية تستهدف تحديد احتياجاتك ومتطلباتك الوظيفية حسب أهميتها ومطابقتها مع الوقت والموارد المتاحة.

(بسام عليان، 2007م ، ص16)

2.2. أهمية إدارة الوقت : يعد الوقت أكثر المفاهيم صلابة ومرونة في نفس الوقت ،حيث

يعيش الأفراد في مجتمع واحد وكل فرد يستخدم عبارات تختلف عن الآخر عندما تتحدد علاقاته بالوقت فاختلاف الرؤية للوقت يحدد أسلوب التعامل معه ، كما أن الاستخدام السليم للوقت يبين عادة الفرق بين الإنجاز والإخفاق ، فمن بين الأربع وعشرين ساعة يوميا يوجد عدد محدد منها للقيام بالأعمال وهكذا فإن المشكلة ليست في الوقت نفسه وإنما ماذا نفعل بهذه الكمية المحدودة منه

لإنجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح ، فالوقت يسير دائما بسرعة محددة وثابتة ومن ثم ينبغي على الفرد أن يحافظ على الوقت المخصص له فكمية الوقت ليست مهمة بقدر أهمية إدارة الوقت.

إذا أهمية الوقت ترجع إلى كيفية إدارته واستغلاله الاستغلال الأمثل من قبل العاملين ، وتزداد أهميته خاصة في الحياة الشخصية للأشخاص وفي المنظمات العامة والخاصة بدءا من القادة الإداريين في قمة الهرم الإداري إلى المشرفين والعاملين في المستويات التنفيذية ، فالإدارة الجيدة تسعى إلى استثمار الوقت لأنه يعتبر موردا فريدا لا يمكن ادخاره وإنما استخدامه بحكمة ومنطق ، كما أن أهمية الوقت من وجهة نظر الإدارة الحديثة تعود إلى أنه يعتبر معيارا حاسما للدخول في مشروعات جديدة بدلا من النظر إلى مدى العائد من استثمار هذا الوقت .

(كاظم الموسوي و رضا آل علي، دس، ص20)

كما أن إدارة الوقت تساعد على ما يلي :

- ❖ تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب.
- ❖ تعميق واعي ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه النجاح العام للمشروع.
- ❖ سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت.
- ❖ سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات وطموحات الأفراد.
- ❖ زيادة دافعية التحفيز.
- ❖ قرب المتابعة .
- ❖ سلامة التوجيه الإيجابي.

❖ إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية وللإبداعات الشخصية ، كما تعتبر إدارة الوقت مهمة أيضا في أنظمة سير العمل. (زيد منير عبوي، 2006م، ص24)

3.2. مبادئ إدارة الوقت : إن إدارة الوقت تعتبر عملية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والرقابة أي أن إدارة لوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفعالية وكذلك مهارة الرقابة على استخدامها.

1.3.2. التخطيط : عادة ما يقع المدراء في مصيدة عدم التخطيط بحجة أنه يأخذ وقتا طويلا أول الأمر فإنه يعوض ذلك الوقت حيث ينجز المدير بشكل أفضل ويوفر جهدا ووقتا في الأداء الحقيقي والمهام المناطة به ، والتخطيط يعد أكثر مهام القائد الإداري أهمية وبدونه لا يستطيع أن يكون لديه صورة واضحة عما يود إنجازه ، وفقدان التخطيط يؤدي إلى تدهور البرامج أو عدم إنهاء الأعمال في موعدها المحدد.

1.1.3.2. خطوات التخطيط :

أ - معرفة المعلومات والبيانات: إن أول خطوات التخطيط هو أن يقوم المدير بتحليل دقيق لكيفية قضاء الوقت ، حيث أنه بدون هذه المعلومات يصعب تحديد ما يراد تنفيذه في العمل والأفضل هو الاحتفاظ بسجل زمني يومي يسجل الوقت الحقيقي الذي يقضى في كل مهمة ولعدة أيام حيث يقسم كل ساعة إلى فقرات بين 15-20 دقيقة لتسجيل المهام والأنشطة فيه.

ب - تحديد الأهداف: على الموظف أن يحدد الأهداف التي يود تحقيقها وتقسيمها إلى أهداف طويلة المنال وأخرى قصيرة المنال وتحديد الوقت اللازم لكل هدف.

ج - ترتيب الأولويات: والأولويات تحتاج إلى تحديد حيث تكتب الأمور التي يريد الموظف أن يقوم بها غدا ثم يحددها حسب أهميتها أ، ب، ج بحيث يركز على القيام بالمهام ذات الأولوية والمبدئية فما كان مطلوبا بصفة عاجلة يجب أن يبادر به ويؤجل ما ليس له صفة العجلة وما كان له وقت محدد يجب أن يعمل في وقته. (حنا نصرالله، 2005م، ص ص 225-226)

2.3.2. التنظيم : على الموظف أن ينظم وقته بين الواجبات الملقة على عاتقه والأعمال المختلفة وتنظيم الوقت يراعى أن يكون فيه جزء للراحة والتفكير والترويح ، وليس المهم أن يعمل الموظف بل المهم أن يعمل العمل المناسب في الوقت المناسب .

1.2.3.2. مبادئ التنظيم :

- وجود خريطة تنظيمية حيث يعرف المدير والعاملون موقعهم في الخريطة التنظيمية وبذلك تكون خطوط السلطة واضحة .

- تقسيم العمل وذلك بتقسيم المهام الكبيرة إلى مهام أصغر يمكن السيطرة عليها .

- معرفة طرق تنظيم العمل لتحسين أداء الانضباط وتنظيم الوقت وتتمثل هذه الطرق في :

- التعود على عادات عمل سليمة.
- حجز فترات زمنية غير متقطعة لتأدية العمل.
- إكمال العمل الأول قبل البدء في عمل جديد.
- معرفة الأمور الأكثر استعجالا والتركيز على الأولويات.

3.3.2. الرقابة : إن فكرة الرقابة على الوقت تعتبر من أسس الإدارة السليمة وتزيد من فاعليتها إذ أن تغيير الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت ، كما أن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة إذ لا يمكن إنجاز العمل إلا إذا كان هناك خطة أو معيار يتم بموجبه مقارنة النتائج المتوقعة ، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء والإنتاج بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها .

إن الرقابة على الأعمال تشمل ما يلي :

- متابعة الجدول الزمني ومعرفة ما تم إنجازه وماهي العوائق التي اعترضت التنفيذ .
- معرفة الأهداف التي تم تحقيقها .
- معرفة كل مهمة وما استغرقت من وقت . (حنا نصرالله ، 2005م ، ص227)

4.2. قوانين في إدارة الوقت :

❖ **قانون كارلسون Carlson:** كل عمل يتعرض للانقطاع يصبح أقل فعالية وأطول استغراقا للوقت ، في بداية الخمسينات في السويد قام الأستاذ (كارلسون) ومعاونوه بقياس المدة التي تستغرقها الاعمال عند عينة من المديرين فلاحظ أنه لا تمضي 20 دقيقة دون أن ينقطع العمل بأمر ما وقد أدركت أبحاث فرنسية حديثة هذه الحقيقة حيث لوحظ أن عملا منسجما لا يدوم أكثر من 15 دقيقة دون أن يتعرض للانقطاع...لذا فإن الانقطاعات والإزعاجات يولدان إضاعة الوقت بل ويسبب تأخير إتمام العمل في أجله المحدد له لذا وجب وقاية أعمالنا من هذه الآفة ومحاولة الحد من الانقطاعات.

❖ **قانون التناوب Alternance:** " لكل وقت عمله ولكل عمل وقته " هذا القانون يدعو للاختيار الجيد للوقت المناسب لكل عمل والعمل المناسب لكل وقت ، كما أنه دعوة للتوزيع والتناوب في الأعمال بغية الاستفادة القصوى من أوقاتنا ، تجنب الوقوع في فخ الملل والروتين ، محاولة القيام بأعمال متنوعة ومتناقضة في فترات مختلفة.

❖ **قانون سوبود Swoboda:** كل إنسان يمر بأحوال نفسية وإيقاعات بيولوجية حيث أن لكل منا أيامه الجيدة وأيامه السيئة ، هذه الفكرة كانت المنطلق ل (سوبود) الطبيب النمساوي من خلال أبحاثه في تحليل الإيقاعات الإحيائية للإنسان التي تجعله يمر بمرحلة جيدة نفسيا ومعنويا وأخرى متدهورة ، وهي مقارنة تحت على اكتشاف ومعرفة هذه الأحوال قصد التعامل معها بإيجابية "...اكتشف إيقاعاتك الشخصية الداخلية حتى تستثمر وقتك فيها جيدا" .

❖ **قانون فريس Fraisse:** الوقت له بعد ذاتي وآخر موضوعي أو نفسي يؤثر في الحكم على النشاط الذي تزاوله ..(فريس) نفساني فرنسي متخصص في نفسية الوقت وضع القوانين التالية:

- كلما كان العمل مرهقا كلما أحسنا بطول الوقت.
- كلما كان النشاط مهما كلما أحسنا بقصر الوقت.
- وقت الانتظار دائما طويل.

وهو بهذا يدعونا إلى تقييم موضوعي للوقت بعيدا عن المؤثرات النفسية.

(خالد الجريسي، 2002م، ص197)

5.2. مضيعات الوقت: يعتبر مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي متغير بتغير الزمان والظرف والمكان والأشخاص ، وهو عبارة عن استخدام الوقت بطريقة غير ملائمة أو نشاطا يأخذ وقتا غير ضروري أو عمل لايعطي مردودا متناسبا مع الوقت المبذول ، وسبب ضياع الوقت قد

يكون الإداري والعاملين معه أو الإداري وآخرون يطرقون بابه لزيارته بدون تخطيط مسبق ولديه أعمال هامة لإنجازها ، فكل وقت ضائع هو توظيف غير ملائم لوقت الموظف فالوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج إلى من يضيعونه .

1.5.2. عوامل ضياع الوقت :

- الإدارة السيئة وعدم كفاية التنظيم والتي تؤدي إلى ضياع وقت المدير والعاملين ، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.
- زيادة عدد العاملين عن الحد المطلوب للعمل يؤدي إلى ضياع الوقت في تبادل الأحاديث غير الضرورية خاصة وأن الناس بطبعهم اجتماعيين .
- سوء التنظيم مثل زيادة عدد الاجتماعات عن المقرر مما يؤدي إلى زيادة في الجهد والمال وضياع الوقت.
- تعدد المعلومات حجب الأساس لعمل المدير وعدم كفاية المعلومات أو عدم دقتها أو تأخر وصولها يؤدي إلى ضياع الوقت .
- وقد لخص (بيكر) مضيعات الوقت الداخلية التي من الصعب التغلب عليها ومصدرها داخلي ذاتي للإنسان والمضيعات الخارجية التي مصدرها الناس أو الأشياء كما في الجدول التالي:

- جدول رقم (01) يوضح مضيعات الوقت الداخلية والخارجية -

مضيعات داخلية	مضيعات خارجية
التأجيل	مقاطعة الهاتف
عدم التفويض	الاجتماعات
الأهداف غير الواضحة	الزوار
عدم وضوح الأولويات	التفاعل الاجتماعي
إدارة الأزمات	نقص المعلومات
عدم التخطيط	كثرة أوراق العمل
سوء جدول العمل	تعطيل الاتصالات
ضعف الانضباط الذاتي	نقص السياسات والإجراءات
محاولة عمل الكثير في الوقت نفسه	نقص الموظفين الأكفاء
نقص المهارات اللازمة	الروتين الحكومي

(حنا نصرالله، 2005م، ص ص 227-228)

وبشكل عام يحتاج الموظف لأن يعرف كيف يمضي وقته وكيف يخطط وينظم له ، فالتحكم في الوقت هو الرغبة في التحكم بالمسؤولية....ويعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل بالرغم من أن هذا السبب كثيرا ما يرتبط بأعباء العمل إلا أنه في الأساس يعود على الفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا يرتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام وإنما تعود على الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل، وحيث أن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداء المهمة تختلف من عمل لآخر فإنه ليس في كل الحالات يستطيع العاملون التحكم في أوقاتهم إما بسبب

ذاتهم أو بسبب مهامهم أو بسبب الآخرين وهذا الخل قد يترتب عليه زيادة مستوى ضغوط العمل لدى العاملين ، وهذه الزيادة يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية مثل عدم تحقيق الرضا في العمل وسوء الأداء وقلة الإنتاجية .

(حنا نصرالله، 2005م، ص229)

خلاصة الفصل

وفي الأخير يمكن الخروج بخلاصة أن الوقت سلعة فريدة أعطيت بالتساوي لكل فرد بغض النظر عن العمل أو الموقع، ويسير الوقت دائماً بسرعة محددة وثابتة ولكن يبدو أنه لا يوجد شخص لديه الوقت الكافي وبما أننا لا يمكننا أن نخلق وقتاً أكثر ينبغي علينا أن نحافظ على الوقت المخصص لنا ، كما يمكن القول أن إدارة الوقت تمثل فلسفة ورؤية ، فالفلسفة تدل على أن كل ما نملكه حقيقة في هذه الحياة هو الوقت ، والرؤية تدل على أن الوقت هو الحياة ذاتها.

الفصل الثالث



الفعالية التنظيمية



تمهيد

1. مفهوم الفعالية التنظيمية
2. أهمية الفعالية التنظيمية
3. خصائص التنظيم الفعال
4. عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم
5. مقاييس الفعالية التنظيمية
6. العوامل المؤثرة في قياس الفعالية

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد أن تم في الفصل الثاني تناول مجموعة من الأساسيات فيما يخص إدارة الوقت ، ومحاولة لربط المفاهيم بعضها ببعض سيتم في هذا الفصل عرض مجموعة من النقاط التي تركز عليها الفعالية التنظيمية وذلك على اعتبار أن الفعالية التنظيمية هي نتاج لقدرة الأفراد على الإدارة الجيدة للوقت وحسن استغلالهم له وحرصهم على تحقيق الأهداف في الوقت المتاح لهم.

1. مفهوم الفعالية التنظيمية :

بما أن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار ، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة ، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها و قياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات . (صالح بن نوار، 2006م، ص84)

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يحمل معاني كثيرة بالنسبة للباحثين ، حيث لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم ، وفيما يلي سنتناول جملة من التعاريف الخاصة بالفعالية التنظيمية:

- يعتبر (برنارد) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية معتمداً على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث عرفها بأنها " الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها "وبمعنى أكثر وضوحاً فإن المؤسسة تتسم بالفعالية، حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المؤسسة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفعالية، وهكذا فإن الفعالية وفق هذا المفهوم ترتبط أساساً بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و بدرجات متفاوتة .

(خليل محمد الشماع و كاظم حمود خضير، 2007م، ص327)

- ويرى (كاتز وكان) أن الفعالية التنظيمية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فالفعالية تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، كما أنها تعني تعظيم

عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل، كما تشير أيضا إلى القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة.

- أما (ما هوني و سترز) وآخرون فينظرون إلى الفعالية على أنها الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة ، بالإضافة على القدرة على الاستقرار والابتكار .

(عبدالسلام أبو قحف، 1993م، ص92)

2. أهمية الفعالية التنظيمية :

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية إلى مؤسسات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة ، فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي و ادبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ إن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم و استمراره وتطوره، وهي أخيرا معيار الحكم على نجاحه.

(علي السلمي، 1998م، ص228)

- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة ، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها ، كما تعتبر أيضا بمثابة أداة

لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها ، في جميع مجالات نشاطها فهي خاصة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة. (فريد النجار، 1999م، ص399)

3. خصائص التنظيم الفعال :

ارتبطت فعالية التنظيم بالقدرة على تحقيق الأهداف ، وتعدت ذلك لترتبط بإيجاد نوع من التكيف مع البيئة المحيطة به والنمو والبقاء، لذلك يمكن القول أن هناك إطارا صحيا ذو خصائص معينة يشمل التنظيمات الصحية وهذه التنظيمات تختلف في حدود هذا الإطار من حيث درجات الفعالية وأهم هذه الخصائص ما يلي :

- توفر السلامة المهنية : ويكون هذا بتوفير ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.
- المناخ الاجتماعي الفعال : وذلك بتوفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل طوعية وفعالية.
- استغلال فعال لقدرات الأفراد : وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية وتنظيم عمل يوفر فرص النمو الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية.
- تحديد الأهداف بدقة : أي وجود أهداف محددة ومتفق عليها يعرفها الأفراد والمديرون ، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.
- وجود معيار موضوعي : حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.

- وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية : حيث أن هناك عائدا لقاء العمل المنجز ، وهذا لا يجعل العامل في غنى عن المكافآت المعنوية وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام و الاستقلال وإثبات الذات.
- تطلع التنظيم إلى فرص التحسن : وذلك بالبحث عن الجديد وتشجيع المبادأة والابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة المخططة وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.
- قياس الإنجازات بدقة : فالقياس الدقيق من شأنه كشف نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
- تشجيع التعاون بين الأفراد : حيث أنه في إطار تحقيق أهداف التنظيم يتم تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة والتصدي للنزاع واتخاذ العلاج السريع.
- من الناحية النظرية نجد أن كل هذه الخصائص لها أثر في زيادة درجة الفعالية ، إلا أن ذلك يبقى مرتبطا بخصوصية كل تنظيم وطبيعة أهدافه ونشاطه وعلاقته مع بيئته المحيطة وهذا يتطلب متابعة ميدانية لهذه العناصر باتباع أساليب قياسية مختلفة.

(عبد الوهاب السويسي، 2004م، ص13)

4. عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم :

انطلاقا من المفهوم الواسع للفعالية التنظيمية بمختلف صورها، ومن خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة يمكن الإشارة إلى مجموعة من العناصر التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة :

- **الإنتاج:** ويعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.
- **الكفاءة:** ويمكن تعريفها كنسبة المدخلات للمخرجات ، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.
- **الرضا:** يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، ويسمى هذا المعيار الرضا وتتضمن مقاييسه معدل الشكاوى والغياب والتأخر.
- أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في :
- **التكيف:** ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة.
- **النمو:** يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها ، والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي.
- إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء وقدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة، ولكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة وغير الفعالة ولكنها قادرة على البقاء والاستمرار . (جون جاكسون وآخرون، 1988م، ص59)
- كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية وأخرى خارجية وذلك كما يلي:

- **مؤشرات داخلية:** وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها :
 - المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
 - المهارات الاجتماعية للمدير : إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.
 - تدريب وتنمية قدرات الأفراد : إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستوى أدائهم في العمل.
 - التأخر والغياب بين العاملين : ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
 - التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة : يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- **مؤشرات خارجية:** وترتبط بصفة أساسية بالمرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ومن هذه المؤشرات ما يلي :
 - تحقيق أهداف جديدة : تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.
 - الجودة : إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بالمرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
 - البقاء : عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فمعنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تتواجد فيها.
 - المسؤولية الاجتماعية : وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

- التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.
- من خلال ما سبق يتضح لنا التداخل والترابط الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة، فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يساهم في تحقيق مؤشر آخر، فمثلا رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح.

(نجاه قريشي، 2006م، ص72)

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات ، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث وليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها ، وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفعالية ، ولكن هناك مؤشرات استخدمت ولا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الرضا-التكيف-البقاء- الكفاءة...الخ.

(صالح بن نوار ، 2006م، ص214)

5. مقاييس الفعالية التنظيمية :

يمكن أن تصنف المعايير التي تقيس الفعالية إلى مجموعتين متداخلتين :

- **المجموعة الأولى:** معايير تقيس أداء التنظيم في دورته التشغيلية (المدخلات والعمليات والمخرجات) ، ومعايير أكثر شمولاً تقيس أداء التنظيم بالنسبة للبيئة المحيطة به ، والمجموعتان من المعايير تقيس الأداء الكلي للتنظيم ، فأما معايير الدورة التشغيلية فتقسم إلى إنتاجية وفنية ومالية وإنسانية وتسويقية ، وأما تلك التي تقيس أداء التنظيم بالنسبة للبيئة فتقسم إلى اقتصادية واجتماعية وقومية.

➤ **المجموعة الثانية:** معايير كمية وأخرى نوعية، فأما الأولى فتقاس بمعدلات ونسب ومعاملات، مثل معدل الإنتاجية -عائد الأرباح- معدلات الغياب والتأخير والحوادث والإصابات ، وأما المعايير النوعية فيدخل فيها الحكم والتقدير الذي يكون غالبا مبنيا على مقارنات .

ويضاف إلى المجموعتين المذكورتين للمعايير الداخلية والخارجية والكمية والنوعية مجموعة ثالثة تتعلق بالزمن -القصير والمتوسط والطويل الأجل- ، وتتطوي معظم المعايير التشغيلية (الكفاءة والربحية والمبيعات والتكاليف) تحت المدى القصير الذي يكون عادة سنة أو أقل ، وتدخل بعض المعايير الخارجية والتي تعكس علاقة التنظيم بالبيئة تحت المدى المتوسط مثل (التكيف والمرونة وتنمية القوى العاملة وفتح مجالات جديدة للإنتاج والتطوير واتباع قيم المجتمع وإشباع حاجات المواطنين) ، أما المعايير التي تنسحب على الأجل الطويل فهي الاستمرار و الاستقرار والتقدم ورفع مستوى المعيشة والمساهمة في رقي المجتمع.

(سعد يس وعلي محمد، 1998 م ، ص ص 221-222)

وفي محاولة جديدة لدمج أهم معايير الفعالية التنظيمية قدم كل من (توم بترز وروبرت وترمان) محاولة رائدة في كتابهما البحث عن التميز ، وركز الكتاب على أن هناك سبعة معايير للفعالية وهي كالآتي:

- إنجاز الأنشطة التشغيلية والوظيفية.
- الاهتمام بالعاملين والعملاء.
- رفع الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- ضرورة فهم العاملين لأهداف المنظمة.
- الارتباط بعلاقات جيدة مع المنظمات المماثلة.

- بساطة الهيكل التنظيمي.

- منح درجات عالية للإبداع والابتكار والتصرف. (أحمد ماهر، 2001م، ص34)

وبهذا يتضح أن الفعالية تحتوي على عناصر كثيرة لذلك من الصعب الاعتماد على مقياس واحد لها ، لكن المشكل في حقيقة الأمر وبإجماع المهتمين ليست في وضع عدد لانهائي من هذه المعايير، بل إن المشكلة تتلخص في كيفية الوصول إلى تقييم حقيقي يمكن اعتماده كمعيار كمي لقياس الفعالية. (صالح بن نوار، 2002م، ص213)

6. العوامل المؤثرة في قياس الفعالية :

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على قدرة التنظيم في زيادة فعاليته وأهمها:

➤ **العوامل الفنية والتكنولوجية:** وهي تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والماكينات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين و استراتيجيات الإدارة والسلوك المنظمي ، وترتبط هذه العوامل بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للتنظيم وسبل تحقيق أدائه الفني بوجه عام ، وهذه العوامل من شأنها أن تسمح للتنظيم بالتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية من خلال تحقيق أهداف تخص التنظيم والمجتمع في آن واحد.

➤ **العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:** وهي تشمل معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وسبل الاتصال المعتمدة بينهم وكذلك الصراع ، بيئة العمل وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل ، إضافة إلى العلاقات غير الرسمية المختلفة والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار المنظمي وتوازن التنظيم.

(خليل محمد الشماع و كاظم حمود خضير، 2007م، ص333)

- **العوامل المتعلقة بمخرجات التنظيم:** وتتضمن ردود الفعل المنعكسة من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام ، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامه حاجاتهم الفعلية أو قدرته على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم ، وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق المواءمة الهادفة بين التنظيم وبيئته وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيه.
- **العوامل المتعلقة بالبيئة:** وتتضمن الزبائن والموردين والمنافسين والبنوك والنقابات ، والعوامل التي لها تأثير على التنظيم ، ويعتقد بعض المفكرين أن الفعالية التنظيمية هي مرادف لقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف والاستجابة لمتطلبات البيئة ، كما يعتبرون أن النموذج الذي يأخذ به التنظيم لا يمثل حدودا فاصلة بمعنى لوجود لهيكله ميكانيكية بحتة والتي تتميز بدرجة عالية من التعقيد والرسمية والمركزية أو هيكله عضوية تماما والتي تتميز بدرجة عالية من المرونة والقابلية للتكيف وانخفاض درجة التخصص والمركزية ، وعليه فالتنظيم ضمن هذا المجال يختار طبيعة الهيكله التي تتماشى والبيئة التي يتعامل معها.

(خليل محمد الشماع و كاظم حمود خضير، 2007م، ص334)

خلاصة الفصل

يمكن القول في ختام هذا أن الفعالية التنظيمية من أكثر المفاهيم تداولاً في العديد من المجالات خاصة في الإدارة وعلى الرغم من ذلك لم يعطى الاهتمام الكافي من حيث الشرح والتوضيح لأسباب عديدة إلا أنها تبقى المبتغى الذي تسعى إليه مختلف المؤسسات لإثبات وجودها .

الفصل الرابع



الدراسة الميدانية



تمهيد

1. منهج الدراسة
2. حدود الدراسة
3. الدراسة الإستطلاعية
4. أدوات الدراسة
5. الخصائص السيكمترية لأداة

القياس

6. عينة الدراسة
7. أساليب تحليل البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد

لاكتمال أي دراسة يجب تدعيم الجانب النظري منها وهو عبارة عن زخم من التراث النظري والمعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة بالجانب الميداني الذي هو في مجمله سعي للتحقق من صحة الفرضيات الموضوعية، وهذا الفصل يمثل إطاراً منهجياً للدراسة في جانبها الميداني حيث تتحدد فيه مجالات الدراسة (سواء المجال الزمني أو المكاني أو البشري) وكذا الأدوات التي تعين على جمع البيانات ، والمنهج المناسب ومجتمع البحث ... الخ كل هذا وأكثر سيتم عرضه بطريقة تفصيلية في هذا الفصل.

1- منهج الدراسة

المنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنها ، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكانياتهم ، وبطبيعة الحال فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها.

(عمار بوحوش ومحمد الذنيبات، 1995م، ص 129)

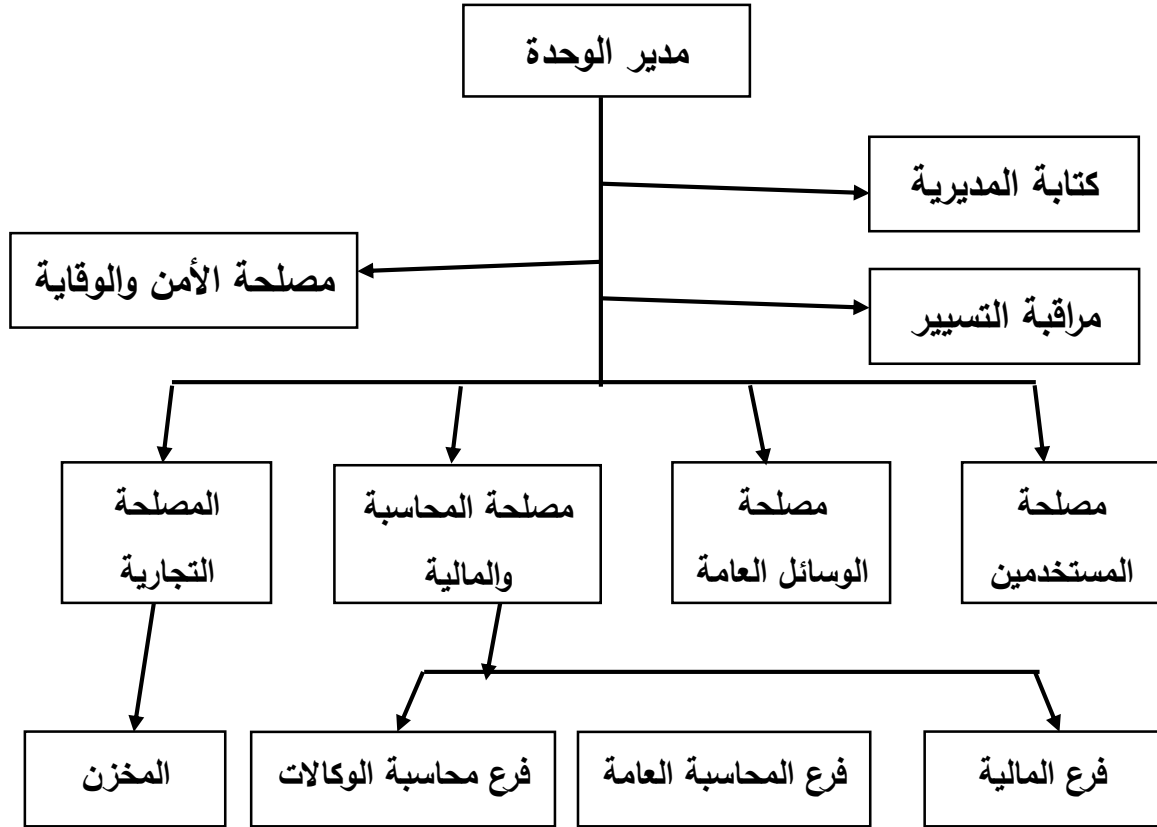
و لكون أهميته لا تقف عند حد جمع المعلومات وجدولة البيانات وإنما «يهدف إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره» ، والدراسة الوصفية تتطلب جمع البيانات لكي تختبر الفروض أو تتم الإجابة عن الأسئلة التي تتعلق بالحالة الراهنة للموضوع قيد البحث . (محمد عبيدات وآخرون، 1999م، ص46)

لذلك و تماشياً مع موضوع وأهداف الدراسة الحالية ولأن هذه الأخيرة تعتمد على محاولة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين إدارة الوقت والفعالية التنظيمية فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف وتحليل متغيرات الدراسة تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل البحث .

2- حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

- الحدود البشرية: عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط
 - الحدود الزمانية : أجريت الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي 2015-2016 م وكانت بداية من أخذ الموافقة بالتطبيق في هذه المؤسسة وكذا الحصول على المعلومات الخاصة بها وكانت بالتحديد في شهر فيفري 2016م إلى غاية توزيع استمارات الاستبيان على العمال.
 - الحدود المكانية : المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط
- **تعريف الوحدة التجارية بالأغواط :** هي وحدة فنية المنشأ عن طريق هيكل مؤسسة Enapharm حيث تضم 56 وكالة صيدلانية تتوزع على أربع ولايات (الأغواط، الجلفة، غرداية، تمنراست) ، وتضم هذه الوحدة حسب الهيكل التنظيمي لها 107 يد عاملة تتوزع على فروع الوحدة ، وللوحدة فرعان رئيسيان هما :
- أ/ الفرع الإداري: يقوم هذا الفرع بتسيير الوحدة بجميع مصالحها أي القيام بجميع وظائف الإدارة.
- ب/ الفرع التقني: يقوم هذا الفرع ببيع الأدوية بالتجزئة عبر الوكالات للولايات الجنوبية وكذلك الصحة المدنية والعسكرية وللزبائن...
- عنوانها : شارع محمد قورين بالأغواط .

النشاط الرئيسي: توزيع المنتجات الصيدلانية إلى مختلف زبائن الأغواط ،الجلفة ،غرداية وتمنراست



الشكل رقم - 01 - : الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية بالأغواط

3- الدراسة الاستطلاعية: إن القيام بأي بحث علمي يتطلب تتبع مجموعة من الخطوات العلمية و المنهجية من أجل الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية ، و لعل أهم خطوة من هذه الخطوات أن يقوم بدراسة أولية (مبدئية) على عينة الدراسة، وهي ما تسمى بالدراسة الاستطلاعية. إن هذه الدراسة الاستطلاعية تسمح لنا بمعرفة جوانب القصور في أدوات جمع بيانات البحث بحيث يمكن التعديل فيها ، إضافة إلى أنها تمكن من التحقق من صلاحية أداة القياس ودرجة صدقها وثباتها ومعرفة مدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة .

و بناء على موضوع الدراسة الحالية تم اختيار المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط كمكان لإجراء الدراسة ، وتم اختيار 20 فرد عامل في المؤسسة كعينة استطلاعية أولية وبطريقة عشوائية وذلك قصد معرفة كفاءة أداة الدراسة في معالجة موضوع البحث والحصول على نتائج تضمن تحقيق أهداف البحث.

4- أدوات الدراسة

إن أي ظاهرة محل بحث تحتاج إلى أداة قياس تتناسب وتلك الظاهرة لتحقيق الأهداف المرجوة بحيث تتوفر على الشروط الموضوعية حتى تكون النتائج المتوصل إليها دقيقة ومن ثم تكتسي الأهمية العلمية، وبناء دائما على موضوع الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة أساسية للدراسة وذلك بوصفها من أهم وسائل البحث العلمي وجمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة موضوع الدراسة، و بالاستعانة بالدراسات السابقة والأدبيات المكتوبة حول هذا الموضوع تمت مراجعة العديد من الاستبيانات المتعلقة بمتغيري إدارة الوقت والفعالية التنظيمية من أجل الاستفادة منها في بناء أداة الدراسة.

تم تصميم الاستمارة في شكلها الأولي بحيث كانت تتضمن في البداية المعلومات الشخصية الخاصة بالفرد (السن، الأقدمية في العمل) وذلك تبعا لما تقتضيه فرضيات الدراسة الحالية ، كما احتوت الاستمارة على محورين أساسيين :

• المحور الأول: يقيس إدارة الوقت وتكون من بعدين:

البعد الأول: خاص بتنظيم العمل وضم 12 بنداً، أما البعد الثاني فهو خاص بالتخطيط للوقت وضم 12 بنداً، وقد تم اختيار (نعم/لا) كبداًل للإجابة على أسئلة هذا المحور وعلى هذا الأساس تم في عملية تفرغ البيانات منح درجة 2 لمن يجيب ب (نعم) في حين تمنح الدرجة 1 لمن يجيب ب (لا).

• المحور الثاني: يقيس الفعالية التنظيمية وتكون من 10 أبعاد حيث أن البعد الأول الخاص بالرسالة والأهداف تكون من 4 بنود، البعد الثاني الخاص بدور الإدارة العليا في المؤسسة تكون من بندين، البعد الثالث الخاص بخصائص البيئة التنظيمية للمؤسسة تكون من 4 بنود، البعد الرابع الخاص بنمط الإدارة السائد في المؤسسة تكون من بندين، البعد الخامس الخاص ببرامج وخطط التطوير التنظيمي تكون من 3 بنود، البعد السادس الخاص بمستوى التعامل مع الضغوط تكون من 8 بنود، البعد السابع الخاص بالتكيف مع البيئة الخارجية تكون من 5 بنود، البعد الثامن الخاص بسياسات تنمية الموارد البشرية تكون من 5 بنود، البعد التاسع الخاص بنقل التكنولوجيا تكون من 3 بنود أما البعد العاشر الخاص بتطوير السياسات فقد تكون من 4 بنود، وقد تم اختيار (موافق/محايد/معارض) كبداًل للإجابة على أسئلة هذا المحور، إلا أنه في هذه الحالة وعند تفرغ البيانات فتعطى درجة 3 لمن يجيب (موافق) ودرجة 2 لمن يجيب (محايد) ودرجة 1 لمن يجيب (معارض).

تم إخضاع هذه الاستمارة للتحكيم من قبل أساتذة متخصصين (انظر الملحق) وذلك قصد إبداء ملاحظاتهم وآرائهم ومقترحاتهم حول هذه الأداة وفيما كانت مناسبة لقياس متغيرات الدراسة وذلك من حيث ما تحتويه من أسئلة.

بعد عملية التحكيم تم تعديل الاستمارة وفقا لآراء المحكمين حيث تم حذف بعض الأبعاد وبعض البنود، فتم حذف 6 بنود من المحور الأول الخاص بإدارة الوقت ليصبح عدد البنود الإجمالي 18 بنودا ، أما فيما يخص المحور الخاص بالفعالية التنظيمية فقد تم حذف 5 أبعاد وذلك لوجود تشابه في العبارات وليصبح عدد البنود الإجمالي 26 بند، ومن خلال هذه التعديلات تم وضع الاستمارة في شكلها النهائي (انظر الملحق).

5- الخصائص السيكومترية لأداة القياس

5-1- حساب الصدق والثبات لاستبيان إدارة الوقت:

1/ حساب الثبات بطريقة " ألفا كرو نباخ " :

-جدول رقم (02) يمثل نتائج الثبات -

المتغير	عدد الأفراد	عدد البنود	قيمة "ألفا كرو نباخ"	مستور الدلالة
إدارة الوقت	20	18	0.36	0.05 غير دالة

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك ارتباط ضعيف نوعا ما بين بنود الاستبيان ، وهذا دليل على أن هناك عبارات تمت الإجابة عنها ليس لها ارتباط قوي بالدرجة الكلية للاستبيان وعليه نقول أن الاستبيان ثابت لدرجة ما.

2/ حساب الصدق بطريقة الصدق التمييزي: تم حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية بعد ترتيب

درجات الأفراد على استبيان إدارة الوقت وأخذت 27% قيم دنيا و 27% قيم عليا ، ثم تمت المقارنة بينها باختبار " ت " لعينتين مستقلتين : والنتائج موضحة في الجدول التالي :

-جدول رقم (03) يمثل نتائج الصدق التمييزي-

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
القيم الدنيا	06	28.33	1.36	6.02	10	0.000 دالة
القيم العليا	06	33.33	1.50			

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للقيم الدنيا (28.33) والانحراف المعياري (1.36) للقيم الدنيا كذلك ، والمتوسط الحسابي للقيم العليا المتمثل في (33.33) والانحراف المعياري (1.50) لنفس القيم و قيمة "ت" المتمثلة في (6.02) قيمة دالة إحصائية لأن الدلالة 0.000 أقل من 0.05 ، ومنه توجد فروق بين القيم الدنيا والعليا لدرجات الأفراد وبالتالي فإن الاستبيان له القدرة على التمييز بين الأفراد وعليه يمكن القول أنه صادق.

5-2- حساب الصدق والثبات لاستبيان الفعالية التنظيمية:

1/ حساب الثبات بطريقة " ألفا كرو نباخ " :

-جدول رقم (04) يمثل نتائج الثبات-

المتغير	عدد الأفراد	عدد البنود	قيمة "ألفا " كرو نباخ	مستوى الدلالة
الفعالية التنظيمية	20	26	0.67	0.05 دالة

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين بنود الاستبيان وهذا يدل على أن هناك ارتباط دال إحصائياً بين إجابات الأفراد على بنود الاستبيان ، كما أن هناك اتساق داخلي بين أبعاد الاستبيان ، وعليه نقول أنه الاستبيان ثابت.

2/ حساب الصدق بطريقة الصدق التمييزي: تم حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية بعد ترتيب

درجات الأفراد على استبيان إدارة الوقت وأخذ 27% قيم دنيا و 27% قيم عليا ، ثم المقارنة بينها

باختبار " ت " لعينتين مستقلتين والنتائج موضحة في الجدول التالي :

-جدول رقم (05) يمثل نتائج الصدق التمييزي-

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
القيم الدنيا	06	52.50	3.39	8.53	10	0.000 دالة
القيم العليا	06	67.66	2.73			

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للقيم الدنيا (52.50) والانحراف المعياري (3.39)

للقيم الدنيا كذلك ، والمتوسط الحسابي للقيم العليا المتمثل في (67.66) والانحراف المعياري

(2.73) لنفس القيم و قيمة "ت" المتمثلة في (8.53) قيمة دالة إحصائية لأن الدلالة 0.000 أقل

من 0.05 ومنه توجد فروق بين القيم الدنيا والعليا لدرجات الأفراد وبالتالي فإن الاستبيان له القدرة

على التمييز بين الأفراد وعليه فالاستبيان يتميز بالصدق.

6- عينة الدراسة :

تعرف العينة على أنها عنصر من مجتمع الدراسة الذي تأخذ منه البيانات الميدانية ، أي أنها جزء

من الكل وبمعنى آخر هي من جزء من أفراد المجتمع الممثلة له ، لتجري عليها الدراسة ، و تعد

العينة ضرورة من ضروريات إجراء البحوث الميدانية وهذا بغرض تمثيل المجتمع الأصلي ، ولكن

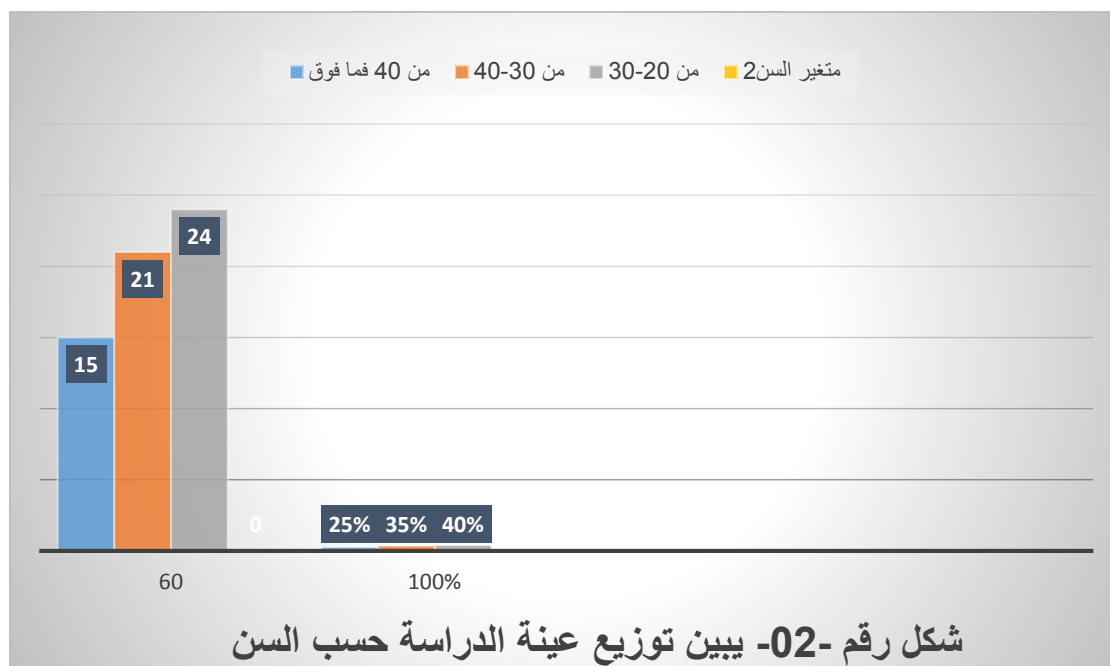
تختلف العينات من مجتمع لآخر ومن منطقة لأخرى ومن مشكلة لأخرى وذلك باختلاف نوع المكان ونوع الدراسة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة العينة العشوائية البسيطة التي تمنح لكل فرد نفس احتمال الوقوع أو الاختيار ، وهي نوع من أنواع العينة العشوائية ، حيث تمثلت العينة بـ 60 فرد عامل في المؤسسة من أصل 107 فرد عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية موزعين بين ذكور وإناث ويختلفون فيما بينهم في فئاتهم العمرية إضافة إلى توزيعهم حسب أقدميتهم في العمل .

* **خصائص عينة الدراسة :** بما أن عينة الدراسة يجب أن تشمل على مواصفات مجتمع الدراسة أي توزيع أفراد العينة حسب متغير السن والأقدمية في العمل فإننا نحاول أن نصف العينة بالمواصفات الآتية :

الجدول رقم (06) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

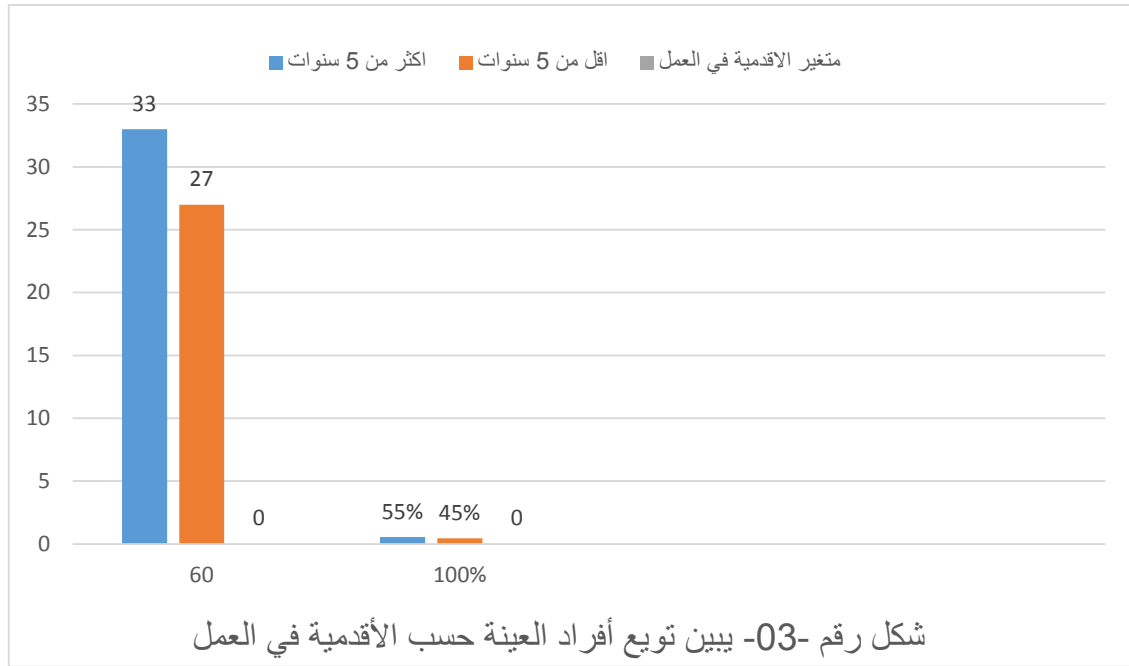
متغير السن	من 20-30	من 30-40	من 40 فما فوق	المجموع
التكرارات	24	21	15	60
%النسبة المئوية	40%	35%	%25	%100



يظهر من خلال الجدول والشكل البياني أن الأفراد الذين ينحصر سنهم بين 30-20 سنة هم الأكثر عددا مما يعني أن فئة الشباب هي الفئة التي تميز عينة الدراسة ، تليها فئة الأفراد الذين ينحصر سنهم بين 40-30 سنة ، أما بالنسبة لفئة 40 سنة فما فوق فقد كانت بنسب أقل مقارنة بالفئتين السابقتين .

الجدول رقم (07) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

متغير الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات	المجموع
التكرارات	27	33	60
النسبة المئوية %	45%	55%	100%



يظهر من خلال الجدول والشكل البياني أن النسبة الأكبر كانت من نصيب الأفراد الذين دامت فترة خدمتهم في المؤسسة أكثر من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 33 فرد ، في حين أنه بلغ عدد الأفراد الذين دامت خدمتهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات هم 27 فرد.

7- أساليب تحليل البيانات

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائجها مبهمة وغير معروفة مالم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الاطلاع عليها وفهمها بسهولة ، لذا ومن أجل ذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوبين هما :

أ/ الأسلوب الكمي : وهو الأسلوب الذي نستعمل فيه الأرقام للكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة حيث وبعد القيام بعملية تفريغ البيانات في المجدول (Excel) تم استخدام النظام الإحصائي المعروف برزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية SPSS وهو أكثر الأنظمة الإحصائية

تطورا واستخداما بحيث تم استعمال كل من :

- معامل " ألفا كرو نباخ " لقياس ثبات أداة البحث .
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات متغيرات البحث الأساسية.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة البحث عن كل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل بعد من الأبعاد الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل الارتباط " بيرسون " لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة.
- اختبار الفروق " T test " لعينتين مستقلتين لحساب الفرضيات الجزئية للدراسة.
- إضافة إلى استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة البحث وقد تم الحساب بالطريقة اليدوية.

ب/ الأسلوب الكيفي: ويعتمد على الجانب الوصفي في التحليل والتعليق على النتائج.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للجانب الميداني المتمثلة في الدراسة الاستطلاعية وكذا اختيار المنهج المناسب لدراسة موضوع إدارة الوقت وعلاقته بالفعالية التنظيمية وهذا بعد تحديد عينة الدراسة مرورا بمعرفة أدوات جمع البيانات وذكر الخصائص السيكومترية الخاصة بها وصولا إلى الأساليب الإحصائية المتبعة لمعرفة نتائج هذه الدراسة التي سيتم عرضها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس



عرض وتفسير النتائج



تمهيد

1. عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة
2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

استنتاج عام

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج الإحصائية التي أسفرت عنها الدراسة حول علاقة إدارة الوقت بالفعالية التنظيمية ومن ثم تفسير تلك النتائج وفق طبيعة ورودها ، وقد تم عرض وتفسير النتائج حسب ما نصت عليه أسئلة الدراسة الحالية وتم ختم الفصل باستنتاج عام حول النتائج مروراً بإيراد مجموعة من الاقتراحات حول الموضوع وبناءً على النتائج المتوصل إليها وذلك قصد الأخذ بها والعمل بها في المستقبل القريب .

1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1-1- عرض نتائج اختبار الفرضية العامة

- تنص الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والفعالية التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط.

- جدول رقم (08) يمثل نتائج اختبار الفرضية العامة-

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ر "	الدلالة الإحصائية
إدارة الوقت	60	30.13	2.56	0.22	0.08 غير دالة
الفعالية التنظيمية	60	59.25	6.32		

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير إدارة الوقت (30.13) والانحراف المعياري قدر ب (2.56) ، والمتوسط الحسابي لمتغير الفعالية التنظيمية بلغ (59.25) و الانحراف المعياري المقدر ب (6.32) ، وقد قدرت نتيجة الارتباط بيرسون " ر " ب (0.22) وهي قيمة ارتباطية موجبة ضعيفة غير دالة إحصائية ، لذا يمكن القول بوجود علاقة بين إدارة الوقت والفعالية التنظيمية ولكنها ليست دالة إحصائية وعليه يتم قبول الفرضية العامة.

• **التفسير والمناقشة:** من خلال نتائج اختبار الفرضية العامة التي تم حسابها بمعامل الارتباط " بيرسون " يمكن اعتبار العلاقة ضعيفة بين إدارة الوقت والفعالية التنظيمية ذلك أن جميع عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط لهم اهتمام بإدارة الوقت باعتباره العامل الأساسي الذي يتحكم في حياة الأفراد وباعتبار أن الوقت هو أسمى ما يملكه الإنسان لأن الاستغلال الجيد للوقت يعني الاستغلال الجيد للحياة ، إضافة إلى أن العمال يولون اهتماما للفعالية

داخل المنظمة وذلك من خلال أن التنظيم الفعال يسعى دائما إلى الاستمرارية و التطور وتحقيق الأفضل دائما وهذا ما يهتم أغلب العمال والمسؤولين ، وحسب رأي الباحثين فإن ضعف العلاقة قد يرجع إلى عدم تمكن عدد كبير من العمال من إدارة وقتهم في العمل حسب ما هو متداول في المؤسسة ، وكما ورد في أدبيات الدراسة فيعد الوقت من أكثر المفاهيم صلابة ومرونة في نفس الوقت حيث يعيش الأفراد في مجتمع واحد وكل فرد يستخدم عبارات تختلف عن الآخر عندما تتحدد علاقاته بالوقت فاختلاف الرؤية للوقت يحدد أسلوب التعامل معه ، كما أن الاستخدام السليم للوقت يبين عادة الفرق بين الإنجاز والإخفاق ، فمن بين الأربع وعشرين ساعة يوميا يوجد عدد محدد منها للقيام بالأعمال وهكذا فإن المشكلة ليست في الوقت نفسه وإنما ماذا نفعل بهذه الكمية المحدودة منه لإنجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح ، فالوقت يسير دائما بسرعة محددة وثابتة ومن ثم ينبغي على الفرد أن يحافظ على الوقت المخصص له فكمية الوقت ليست مهمة بقدر أهمية إدارة الوقت. (كاظم الموسوي ورضا آل علي ، ب س، ص20)

كما أن إدارة الوقت تساعد على تعميق واعي ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه النجاح العام للمشروع، و سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات وطموحات الأفراد تساعد على زيادة دافعية التحفيز و إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية ولإبداعات الشخصية.

(زيد منير عبوي ، 2004م ، ص24)

1-2- عرض نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

- تنص الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغيري السن والأقدمية في العمل.

أ/ - نتائج الفرق في إدارة الوقت حسب متغير السن :

- جدول رقم (09) يمثل نتائج الفرق في إدارة الوقت حسب متغير السن -

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 20-30	24	30.25	3.13
من 30-40	21	29.85	2.35
من 40 فما فوق	15	30.33	1.87

- جدول رقم (10) تابع لنتائج الفرق في إدارة الوقت -

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة
بين المجموعات	2.52	2	1.26	0.18	0.83
داخل المجموعات	386.40	57	6.77		
المجموع	388.93	59	8.03		

من خلال الجدولين اللذان تم الحصول على نتائجهما عن طريق استخدام اختبار تحليل التباين

الأحادي ANOVA نلاحظ أن المتوسط الحسابي قد قدر ب (30.25) للفئة العمرية ما بين 20-

30 سنة والبالغ عددهم 24 فرد في حين أن الانحراف المعياري قدر ب (3.13) ، أما بالنسبة

للفئة ما بين 30-40 سنة البالغ عددهم 21 فرد فقد قدر المتوسط الحسابي لهم ب (29.85) وسجل

الانحراف المعياري بقيمة (2.35) ، أما عن الفئة من 40 سنة فما فوق البالغ عددهم 15 فرد فقد قدر المتوسط الحسابي الخاص بهم ب (30.33) و الانحراف المعياري ب (1.87).
أما من خلال الجدول الثاني يتضح لنا أن قيمة "ف" (0.18) غير دالة لأن مستوى الدلالة المسجل (0.83) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق في إدارة الوقت لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط تعزى لمتغير السن، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة.

• **التفسير والمناقشة:** تشير نتائج الفرضية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت باختلاف الفئة العمرية للأفراد العاملين في المؤسسة وهذا ما يبين أن الاستغلال الجيد للوقت ليس مشروطا بعامل السن بحيث لا يمكن وضع مقارنات بين قدرة الأفراد المتقدمين في السن مثلا على التقدير الأمثل لعامل الوقت على اعتبار أن هاته الفئة تكون أكثر وعيا وأكثر تفهما لطبيعة الأعمال بحكم العمل المستمر بها وأداء نفس المهام لكن يبقى هذا مجرد تخمين ومجرد رأي لأن نظرة الأفراد للوقت تختلف باختلاف الانضباط الذاتي لكل شخص بحيث قد نصادف أفراد رغم صغر سنهم إلا أنهم قادرون على تسيير أوقاتهم بطريقة منظمة وبشكل يسمح باستغلاله بالوجه الذي يضمن أداء عدد كبير من المهام في وقت محدد ، وقد يرجع السبب في هذه الحالات إلى شعور هؤلاء الأفراد بأن مثل هذه التصرفات تشعرهم بالثقة في النفس والقدرة على تحمل المسؤولية.

ب/- نتائج الفرق في إدارة الوقت حسب متغير الأقدمية في العمل :

-جدول رقم (11) يمثل نتائج الفرق في إدارة الوقت حسب متغير الأقدمية في العمل-

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدالة
أقل من 5 سنوات	27	29.88	2.95	0.66	58	0.50 غير دالة
أكثر من 5 سنوات	33	30.33	2.23			

من خلال نتائج الجدول التي تم حسابها باختبار "ت" نلاحظ أن المتوسط الحسابي قدر ب (29.88) للفئة التي تمثل أقل من 5 سنوات والبالغ عددهم 27 فرد ، أما الانحراف المعياري فقدر ب (2.95) ، وبالنسبة للفئة التي تمثل أكثر من 5 سنوات والبالغ عددهم 33 فرد فسجل المتوسط الحسابي ب (30.33) أما الانحراف المعياري فقدر ب (2.23).

نلاحظ أن قيمة "ت" (0.66) غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) لأن الدلالة المسجلة (0.50) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق في إدارة الوقت تعزى لمتغير الأقدمية في العمل وعليه يتم رفض الفرضية.

- ***التفسير والمناقشة:** أفادت النتائج المتوصل إليها بعدم وجود فروق دالة إحصائية في إدارة عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط لوقتهم وذلك على اختلاف مدة خدمتهم في المؤسسة ، وحسب هذا لا يمكن ربط القدرة على إدارة الوقت وتنظيمه بالشكل الذي يضمن أداء المهام في الوقت الخاص بها وبصورة متقنة وجيدة إلى عامل الأقدمية في العمل أو

الخبرة فكثير من الأفراد ورغم خدمتهم الطويلة في المؤسسة إلا أنهم يجدون صعوبة في تسيير وقتهم بل بالعكس تجددهم غير مهتمين بالعمل نظرا لخدمتهم الطويلة في نفس المجال وقد يشعرون بالملل لتأديتهم لنفس الأعمال والتعامل مع نفس الوثائق على مدى سنوات عديدة ... وتتفق دراستنا الحالية في هذه النتيجة مع دراسة " السوري 2008م " التي كانت بعنوان " واقع إدارة الوقت لدى مديري التعليم العام بمحافظة غزة " حيث أفادت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

3-1 عرض نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

- تنص الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الفعالية التنظيمية تعزى لمتغيري السن والأقدمية في العمل.

أ/- نتائج الفرق في الفعالية التنظيمية حسب متغير السن

-جدول رقم (12) يمثل نتائج الفرق في الفعالية التنظيمية حسب متغير السن -

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 20-30	24	61.41	5.36
من 30-40	21	56.61	6.17
من 40 فما فوق	15	59.46	6.95

-جدول رقم (13) تابع لنتائج الفرق في الفعالية التنظيمية-

الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.03	3.50	129.36	2	258.73	بين المجموعات
		36.88	57	2102.51	داخل المجموعات
		/	59	2361.25	المجموع

من خلال الجدولين اللذان تم الحصول على نتائجهما عن طريق استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA نلاحظ أن المتوسط الحسابي قد قدر ب (61.41) للفئة العمرية ما بين 20-30 سنة والبالغ عددهم 24 فرد في حين أن الانحراف المعياري قدر ب (5.36) ، أما بالنسبة للفئة ما بين 30-40 سنة البالغ عددهم 21 فرد فقد قدر المتوسط الحسابي الخاص بهم ب (56.61) وسجل الانحراف المعياري بقيمة (6.17) ، أما عن الفئة من 40 سنة فما فوق البالغ عددهم 15 فرد فقد قدر المتوسط الحسابي الخاص بهم ب (59.46) والانحراف المعياري ب (6.95).

أما من خلال الجدول الثاني يتضح لنا أن قيمة "ف" (3.50) دالة لأن الدلالة المسجلة (0.03) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه توجد فروق في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط تعزى لمتغير السن.

• **التفسير والمناقشة:** بالرجوع إلى نتائج الفرضية التي دلت على وجود فروق في تحقيق

الفعالية التنظيمية لدى عينة البحث تعزى لمتغير السن، وذلك من خلال أن تحقيق الفعالية

التنظيمية في المؤسسة يتطلب بذل الجهد الكبير إضافة إلى ضرورة مواكبة المؤسسة للتطورات الحاصلة وبالتالي ضرورة التكيف معها سواء ما تعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة من خلال اتباع سياسة التطوير والتغيير المستمر الذي يمس المعدات والوسائل وحتى التغيير في سياسة المنظمة أو ما يتعلق بالبيئة الخارجية لها من خلال التعامل مع المنظمات المنافسة بشكل يضمن التغلب على المشكلات وضمان الاستمرار و البقاء ، لعل هذه المتطلبات تتوقف على عامل السن لصالح فئة الشباب من خلال رأي الباحثين ، حيث أن هذه الفئة تتميز بالقدرة على التعامل مع التطورات الحاصلة بحكم اطلاعهم عليها وخاصة الوسائل التكنولوجية ، كما أن هذه الفئة تتميز بالقدرة على الابتكار والإبداع وتقديم الأفكار الجديدة إضافة إلى كون هذه الفئة قادرة على القيام بأعمال قد لا يتسنى للبعض القيام بها كالمخرج في مهمات خاصة وأداء مهام مختلفة.

ب/- نتائج الفرق في الفعالية التنظيمية حسب متغير الأقدمية في العمل .

-جدول رقم (14) يمثل نتائج الفرق في الفعالية التنظيمية حسب متغير الأقدمية في العمل-

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة
أقل من 5 سنوات	27	60.70	5.07	1.63	58	0.10 غير دالة
أكثر من 5 سنوات	33	58.06	7.04			

من خلال نتائج الجدول التي تم حسابها باختبار "ت" نلاحظ أن المتوسط الحسابي قدر ب

(60.70) للفئة التي تمثل أقل من 5 سنوات والبالغ عددهم 27 فرد ، أما الانحراف المعياري

فقدر ب (5.07) ، وبالنسبة للفئة التي تمثل أكثر من 5 سنوات والبالغ عددهم 33 فرد فسجل المتوسط الحسابي ب (58.06) أما الانحراف المعياري فقدر ب (7.04).

كما نلاحظ أن قيمة "ت" (1.63) غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) لأن الدلالة المسجلة (0.10) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق في تحقيق الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل .

- **التفسير والمناقشة:** أفادت نتائج الفرضية بعدم وجود فروق في تحقيق الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل وحسب هذا لا يمكن الحكم على فعالية المنظمة من خلال الأفراد العاملين فيها على خلفية عدد سنوات خدمتهم ، وحسب رأي الباحثين دائما فإنه يمكن لبعض الأفراد ورغم التحاقهم بالعمل في المؤسسة لفترة قصيرة إلا أنهم يستطيعون إحداث التغيير فيها بصورة إيجابية وهذا راجع إلى التصورات والنظرة الشخصية الخاصة بكل عامل حيث نجد مثلا بعض العمال يعتبرون المؤسسة العاملين بها جزء منهم وأنهم ينتمون إليها ويحرصون دائما على تطويرها والسعي إلى تحقيق أهدافهم بتحقيق أهداف المؤسسة مما يكون لديهم شعورا بالولاء اتجاه مؤسستهم وهذا ليس مرتبطا بعدد سنوات الخدمة بقدر ما يرتبط في أغلب الأحيان بمدى وجود رضا عن العمل ووجود اتصال تنظيمي جيد بين الرؤساء والمرؤوسين .

استنتاج عام

بعد ما سبق من عرض وتحليل ومناقشة للنتائج السابقة والتي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ، يمكن تلخيص هذه النتائج على الشكل التالي:

- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ضعيفة إلى حد ما بين إدارة الوقت وتحقيق الفعالية التنظيمية لدى مجتمع الدراسة المتمثل في عينة من عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط مما يعني أن العمال يتعاملون مع الوقت بشكل عادي ولا يولون له أهمية كبيرة كذلك هو الأمر نفسه بالنسبة للفعالية التنظيمية بحيث أنهم يقومون بأداء أعمالهم لمجرد أنها مفروضة عليهم وليس من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وعليه تم قبول الفرضية لتحقيقها.

- كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في إدارة الوقت تعزى إلى عامل السن و عامل الأقدمية في العمل مما يعني أن التحكم في الوقت و حسن استغلاله لا يختلف باختلاف السن أي لا يمكن القول أن فئة الشباب مثلا غير قادرين على إدارة وقتهم مقارنة بالأفراد متقدمين في السن الذين يتميزون بالوعي الكامل ويتمتعون بروح المسؤولية والالتزام، كذلك هو الحال بالنسبة للأقدمية في العمل فعدد سنوات الخدمة ليست كافية لتحسين قدرة الإنسان على إدارة وقته وهذا لأن الانضباط الذاتي الخاص بكل فرد يبقى وحده الأمر المساعد على حسن استغلال الوقت بالطريقة المثلى، ومن خلال هذا تم رفض الفرضية لعدم تحقيقها.

- أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق في تحقيق الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير السن وقد يرجع هذا إلى الاختلاف في المدركات والاختلاف في طريقة التفكير فمثلا فئة الشباب تجدهم أكثر

مرونة في التفكير بحيث أن أفكارهم تتسم بالعصرية وتكون مواكبة للتطورات الحالية ، ويكون لديهم قابلية للتحدي والمنافسة وإثبات الوجود وهذا كله يعود بالنفع على المنظمة .

-غير أن نتائج الدراسة توصلت إلى عدم وجود فروق في تحقيق الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل ذلك أن العمال ورغم اختلافهم في عدد سنوات الخدمة إلا أن تكوين تنظيم فعال لا يمكن له الاعتماد على مثل هذا الاختلاف وقد يرجع الأمر إلى طبيعة التنظيم في حد ذاته وطبيعة هيكلته وطبيعة قوانينه وسير العمل فيه.

الاقتراحات

على ضوء نتائج الدراسة سنحاول تقديم بعض الاقتراحات فيما يخص موضوع البحث:

1- إعطاء أهمية للوقت وحسن إدارته ، لأن الأمم ما تقدمت ولا بلغت ذروة النجاح إلا بحسن استغلالها للوقت.

2- التركيز على أهمية الوقت بإجراء دورات تدريبية وملتقيات للمديرين والمسؤولين وحتى العمال لتوعيتهم بضرورة تحسين إدارتهم لوقتهم الوقت .

3- تشجيع العاملين من خلال الحوافز التي تزيد من اهتمامهم بإدارة الوقت والتي تعود بالنفع عليهم فتخلق روح المنافسة بينهم في إنجاز المهام .

4- التأكيد من قبل العاملين في الإدارات العليا على الرؤوسين لإنجاز نشاطاتهم بشكل جيد وبسرعة لتقليل الوقت الضائع واستغلاله لمصلحتهم.

5- الحد من المعوقات العامة والشخصية بتخفيض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها للعاملين والتي تتسبب في إهدار الوقت .

6- مراقبة أداء العمال باستمرار من خلال توفير سجلات لإحصاء الأداء المنجز يوميا وضرورة إنجاز الأعمال ضمن الوقت المحدد لها سلفا واعتبار أن تأخر إنجاز العمل عن موعده مشكلة.

7- ضرورة الاهتمام بالمشاركة العمالية واقتراحاتها حيث أن وجود مثل هذا الأمر يعمل على بروز العديد من الجوانب التي يمكن أن تحسن من العمل والإنتاج.

8- وحتى يكون التنظيم فعال بجميع عناصره لابد من تقليص الفجوة بين الإدارة والعمال لإيجاد نوع من الثقة بين الطرفين وهذا ما يضمن التقليل من الخلافات التي من شأنها الحد من تحقيق التقدم للعمال وللمنظمة ككل.

9- التشجيع على الابتكار والإبداع وتقبل المقترحات والمشاركات المقدمة من طرف العمال والتي تعمل على المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

10- محاولة ترسيخ فكرة أن المنظمة لا تكتمل إلا بوجود العمال وإنجازاتهم وبالمقابل إن العمال جزء من المنظمة والهدف الذي تقوم عليه المنظمة هو هدف كل فرد عامل فيها.

11- العمل على ترسيخ فكرة روح الفريق والعمل بشكل جماعي لضمان تحقيق تفاعل بين الأفراد ومنه الحرص على تقديم الأفضل باستمرار مما يضمن الوصول إلى تنظيم فعال وناجح.

12- العمل على التغلب على المشكلات التي تواجه التنظيم بطريقة جماعية وذلك بإعطاء الفرصة للعمال بأبداء آرائهم ومقترحاتهم باعتبارهم جزء من المنظمة.

الخاتمة

خاتمة

لما كان الوقت هو العطاء الرباني المبارك لتصاغ الأحداث خلاله وترسم معالم الحياة في أنثائه ، فإن حسن استثماره وحسن الانتفاع به واجب ، فالوقت هو الحياة... والوقت يتميز بسرعة انقضائه ومضي لحظاته ، وكما للوقت أهمية على صعيد الفرد فهو كذلك إن لم يكن أكثر أهمية ونفعا على صعيد الأمة فالوقت ثروة وطنية للأمم فيه الإنجاز وفيه البناء وتشديد قصور العزة و الكرامة والمنعة والبناء الحضاري الذي يعطي للأمة كيانها ووزنها ، وباستثمار الوقت تبنى منارات العام والحضارة وتنبؤ الأمة المكانة السامية التي تليق بها وبرسالتها ، وحسن تدبير الوقت تعني إدارته و إدارة الوقت عملية نفسية عقلية اجتماعية قبل أن تكون إدارية لأن المنطق السليم والفهم الصحيح للحياة يقتضي حسن التصرف في الأحداث وعدم تضییع الزمان الذي يتصف بدورة واحدة لا تقبل التكرار ، فالعمر يعطى للإنسان مرة واحدة لا ثانية لها ولن يعود يوم مضى أبداً، يشير العديد إلى الوقت كمصدر من المصادر والمصدر هو الشيء الي يبقى معدا للاستخدام أو الشيء الذي يمكن الاعتماد عليه لتقديم الدعم ويتفق الوقت مع هذا التعريف وعليك أن تبدأ بالموافقة على أن الوقت هو أهم مصادرك حيث أن الوقت أداة يمكن السحب منها للمساعدة في إنجاز النتائج وكمصدر فإن الوقت يحمل أيضا تناقضا آخر فإذا لم تقم باستخدامه فإنه يختفي على أي حال فإن نوعية الوقت الخاص بك تعتمد تماما على الطريقة التي تستخدمه بها حيث أن معرفتك بأن تهدر هذا المصدر الشخصي جدا عندما لا تنفقه بشكل جيد تعتبر أمرا كافيا في إبقائك في الطريق الصحيح محاولا أن تنفقه بشكا أفضل ، فالمشكلة الحقيقية ليست عدم توافر الوقت وإنما عدم التمكن من التخطيط والتنظيم الفعال لتوظيف الوقت والعلاج لهذه المشكلة يكمن في تسجيل الوقت ويتضمن رصد

الأنشطة التي يمارسها الفرد في فترة زمنية محددة وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط ، وهذا أساس تنظيم الوقت فهو يعتبر الأساس الأول للنجاح في العمل وهو من أهم مقومات النجاح في الإدارة فالكثير من الناس يضيعون وقتهم في النقطة الأولى يخطط ويرتب ولا ينفذ ثم يعود للتخطيط وهكذا يدور في دائرة مفرغة ولا ينهي شيء فتتراكم عليه الآمال ويزداد الضغط عليه كذلك هو حال بعض المنظمات اليوم والتي تفتقر لأساليب تنظيم الوقت فالكثير لا يعير له اهتمام لكنه في الحقيقة هو المحرك الأساسي فالتحكم فيه بصورة جيدة يؤدي إلى التحكم في كل شيء بداية بالتخطيط والتنفيذ للوصول إلى تحقيق الأهداف إذ أن هدف أي منظمة هو إبراز مكانتها بين المنظمات الأخرى وإثبات كفاءتها وجودتها وتقديم الأفضل دائما، كل هذا مرتبط بعامل الوقت بحيث أن المنظمة الفعالة الناجحة هي التي تجعل منه مقياسا لتحقيق أهدافها في وقت محدد.

المراجع

قائمة المراجع

(1) الكتب

أ/ المراجع العربية

- 1- أبو شيخة نادر، 1991م ، إدارة الوقت، ط2 ، دار المجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 2- أبو قحف عبد السلام ، 1993م ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية.
- 3- الجريسي خالد ، 2002م ، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، دار حافظ للنشر والتوزيع ، الرياض.
- 4- السلمي علي ، 1998م ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت .
- 5- الشماع محمد خليل و خضير كاظم حمود، 2007م ، نظرية المنظمة ، ط3 ، دار المسيرة للنشر ، عمان.
- 6- الموسوي كاظم و آل علي رضا، د س ، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان.
- 7- النجار فريد ، 1999م ، التنظيم والعمليات الإدارية ، ط2 ، وكالة المطبوعات ، الكويت .
- 8- بن نوار صالح ، 2006م ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث ، قسنطينة .

- 9- بوحوش عمار والذنيبات محمد محمود، 1995م، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**،
، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- 10- جاكسون جون وآخرون ، 1988م ، **نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة** ، ترجمة خالد
حسن زروق ، معهد الإدارة العامة ، السعودية .
- 11- حافظ أحمد ، 2003م ، **إدارة المؤسسات التربوية** ، عالم الكتب ، القاهرة .
- 12- يس سعد ومحمد علي ، 1998م ، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة** ، ط2 ، مركز وايد
سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، مصر.
- 13- ماهر أحمد ، 2001م ، **الإدارة المبادئ والمهارات** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- 14- نصرالله حنا ، 2005م ، **مبادئ إدارة الوقت** ، دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع ، د ب .
- 15- سلامة سهيل فهد ، 1988م ، **إدارة الوقت** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان.
- 16- عبوي زيد منير ، 2006م ، **إدارة الوقت** ، ط1 ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،
عمان.
- 17- عبيدات محمد وآخرون ، 1999م ، **منهجية البحث العلمي** ، دار وائل للنشر والتوزيع ،
عمان
- 18- شوقي عبدالله ، 2006م ، **إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري** ، دار أسامة للنشر والتوزيع
، عمان.

ب/ المراجع الأجنبية

19- Helmer , 1980 , **Time management for engineers and constructors** , New York American societ of civil engineers .

(2) المجلات

20- الهنداوي أحمد ، 1999م ، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل ، مجلة الإداري ، العدد 58 ، الرياض .

21- الطراونة ومحمد أحمد ، 2002م ، إدارة الوقت والأداء الوظيفي ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد 17 ، العدد 01 ، د ب .

22- الكيلاني محمود وعبيدات سليمان ، 1997م ، كيفية إدارة الوقت لدى مدير الإنتاج بالشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن ، مجلة دراسات ، المجلد 24 ، العدد 01 ، عمان.

23- عبدالباري درة ، 1991م ، إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير العربي الفعال ، مجلة المصارف العربية ، المجلد 11 ، العدد 24 ، بيروت .

24- عليان بسام ، 2007م ، أهمية تنظيم الوقت في الإسلام ، مجلة المنبر ، العدد 18 ، د ب.

(3) الرسائل الجامعية

- 25- الأسطل أميمة عبد الخالق، 2009م ، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- 26- السويسي عبد الوهاب ، 2004م ، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر .
- 27- الصانع إيمان سالم ، 2013م ، أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية -دراسة حالة لشركة الإسمنت الأردنية لافارج- ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط.
- 28- الرشدي جهاد بن محمد ، 2003م ، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل -دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام- ، رسالة ماجستير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية.
- 29- الخطيب و عبدالله سحر ، 1992م ، أهمية الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان .
- 30- قريشي نجا ، 2006م ، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة .
- 31- غزاوي راوية تيسير ، 2012م ، إدارة الوقت وأثره على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة اليرموك.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي-الأغواط-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

استمارة استبيان آراء المحكمين

في إطار إعداد دراسة لنيل شهادة الماستر- تخصص علم نفس العمل والتنظيم- تحت عنوان " إدارة الوقت وعلاقته بالفعالية التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط " فقد اقتضت هذه الدراسة استخدام استبيان يتكون من محورين لمعرفة العلاقة بين إدارة الوقت والفعالية التنظيمية وذلك من خلال:

المحور الأول يقيس إدارة الوقت حيث يتكون من بعدين ويحتوي المحور على 24 فقرة، أما المحور الثاني فيقيس الفعالية التنظيمية حيث يتكون من عشر أبعاد ويمثل 40 فقرة

إضافة إلى البيانات الشخصية كمتغيرات للدراسة

-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

-السن: 30-20 ☐ 40-30 ☐ 40 فما فوق ☐

-الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات ☐

ونظرا لمعرفتكم وخبرتكم ودرايتكم في هذا المجال يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة لإبداء آرائكم وملاحظاتكم ومقترحاتكم حول هذه الأداة

وتقبلوا فائق الشكر والتقديروشكرا على تعاونكم

المحور الأول: إدارة الوقت

لا يقيس	يقيس	البعد الأول: يتعلق بتنظيم العمل
		1. يتسبب غياب التنظيم الشخصي (طاولة المكتب المزدحمة مثلاً) في تضییع وقتك
		2. يتسبب غياب وضوح السلطة والمسؤولية والخلط بينهما في تضییع وقتك
		3. الجهود المتكررة والقيام بالعمل أكثر من مرة يعمل على تضییع وقتك
		4. يتم التكليف بالأعمال والإبلاغ عنها بوقت كافي
		5. روتين التعامل مع الأوراق الورقية وقراءتها يعمل على تضییع وقتك
		6. نظام الملفات الذي تتعامل معه يعمل على تضییع وقتك
		7. الوسائل المادية والمعدات غير الملائمة في المكتب تعمل على تضییع وقتك
		8. تستخدم الهاتف باستمرار لتوفير الوقت على النشاطات المختلفة
		9. توفر نظام مناسب لحفظ الملفات ويضمن استرجاع المعلومة بأسرع وقت
		10. تحتفظ بالأوراق الهامة وتتخلص من الأوراق غير المفيدة قدر الإمكان
		11. تحتفظ بأجندة مكتب أو دفتر مواعيد (مفكرة جيب) لتنظيم المواعيد اليومية
		12. تستخدم الوسائل التقنية الحديثة في إنجاز الأعمال
لا يقيس	يقيس	البعد الثاني: يتعلق بالتخطيط للوقت
		1. تستقطع كل يوم جزء من الوقت للتفكير في وظيفتك والتخطيط لها تخطط
		2. تخطط نهاية اليوم للأعمال التي ستقوم بتأديتها في اليوم التالي
		3. يتم تحديد الأوقات الزمنية المطلوبة لأداء كل عمل

		4. تعد قائمة عمل يومية بالأشياء الأساسية المطلوب إنجازها
		5. تنظم هذه القائمة على شكل أولويات حسب أهميتها وينفذ أهمها في أسرع وقت ممكن
		6. محاولة القيام بالكثير من الأمور وإنجازها في وقت واحد يعمل على تضيق وقتك
		7. تخطط لعملك في الأوقات الهادئة بدلا من الأوقات المزدحمة بالعمل
		8. تعتقد بأن موازنة الوقت هي تحديد مسبق لما ستفعله خلال الأيام والساعات المتاحة
		9. تحتفظ ببعض المهام البسيطة (قراءة البريد أو إجراء مكالمات هاتفية) في متناول يديك لإنجازها في الوقت غير المستثمر كوقت الانتظار لتقرير من موظف
		10. يحرص الموظفون على وقت العمل ومحاولة الاستفادة منه بأكبر قدر ممكن
		11. غياب الأهداف والأولويات لديك في العمل يتسبب في تضيق وقتك
		12. سبق أن سألت نفسك السؤال التالي بعد نهاية يوم عمل: هل أنجزت اليوم ما خططت له؟

المحور الثاني: الفعالية التنظيمية

البعد الأول: الرسالة والأهداف

لا يقيس	يقيس	
		1. يتفهم المسؤولون الأهداف الحقيقية التي يقوم عليها نظام المؤسسة 2. الأهداف واضحة لكل المستويات الإدارية 3. تعتمد صياغة الأهداف العامة للمؤسسة على الرسالة الأساسية لها كمنظمة صحية 4. تحقق الخطط الحالية الأهداف الموضوعية بكل دقة

البعد الثاني: دور الإدارة العليا في المؤسسة

لا يقيس	يقيس	
		5. الاختصاصات المحددة لمجلس الإدارة كافية لتحقيق الأهداف 6. التشكيل الحالي لمجلس الإدارة هو أنسب تشكيل لتحقيق الأهداف

البعد الثالث: خصائص البيئة التنظيمية للمؤسسة

لا يقيس	يقيس	
		7. توجد كثير من الاختصاصات و لا يتم ممارستها 8. تنفرد الإدارة العليا باتخاذ القرارات اليومية 9. هناك درجة كبيرة من المركزية في اتخاذ القرارات المختلفة 10. تتم عملية اتخاذ القرارات التي يتم اتخاذها

البعد الرابع: نمط الإدارة السائد في المؤسسة

لا يقيس	يقيس	
		11. يتم اتخاذ القرارات على مراحل بما يضمن الوصول إلى أنسب القرارات 12. إتاحة الإدارة فرصة الحوار والاختلاف في الرأي أمام المرؤوسين

البعد الخامس: برامج وخطط التطوير التنظيمي

لا يقيس	يقيس	
		13. يعتبر التنظيم الحالي مناسباً للظروف السائدة ويساعد على إنجاز الأعمال بمستوى مرتفع وبروح معنوية عالية 14. هناك باستمرار طلب متزايد على خدمات المؤسسة ولا توجد إمكانيات كافية لمواجهتها 15. التنظيم واللوائح والسياسات الحالية تتيح الفرصة لتنمية الموارد البشرية بطريقة فعالة

لا يقيس	يقيس	البعد السادس: مستوى التعامل مع الضغوط
		16. يساعد التنظيم الحالي على المشاركة والتفاعل بين جميع الأفراد وعلى جميع المستويات 17. الشعور بروح الفريق والتعاون بين جميع الإدارات والأقسام 18. العدد الحالي للمستويات الإشرافية مناسب لطبيعة العمل ويساعد على التفاعل بين جميع المستويات 19. مستوى الأعمال التي تؤدي أقل من طاقة العمل المتاحة، حيث توجد موارد غير مستغلة 20. تعتبر الوحدات التنظيمية الحالية مناسبة لإنجاز جميع الأعمال وتحقيق الأهداف 21. تعتبر نظم الاتصالات الحالية بسيطة وفعالة 22. يمكن لمجلس الإدارة الحصول على ما يلزمه من بيانات عند اتخاذ القرارات 23. كثير من القرارات المتعلقة بالأعمال اليومية يجب اتخاذها مركزيا وعند المستويات العليا
لا يقيس	يقيس	البعد السابع: التكيف مع البيئة الخارجية
		24. تنطلق خطط وبرامج المؤسسة من نتائج بحوث ميدانية توضح الحاجات الحقيقية للمجتمع المحلي 25. هناك تنسيق بين المؤسسة ومراكز البحوث العلمية على المستوى الإقليمي 26. توجد لدى المؤسسة خطة وأهداف واضحة لخدمة المجتمع المحلي 27. يوجد بالمؤسسة نظم مختلفة للعلاج تتناسب مع جميع الفئات الاقتصادية والاجتماعية 28. موقع المؤسسة يسمح بالوصول إليها بسهولة
لا يقيس	يقيس	البعد الثامن: سياسات تنمية المواد البشرية
		29. نظام الاختيار والتعيين يضمن وجود الشخص المناسب في كل وظيفة 30. العناصر البشرية المتاحة كافية لأداء الخدمة بالمستوى المطلوب 31. جرى إعداد القوى العاملة من جميع الفئات وفق خطة شاملة تتوافر لها الإمكانيات وتنمي مهاراتهم بفعالية 32. هناك تكافؤ في الفرص المتاحة لشغل الوظائف حسب القدرات والمهارات 33. يتم تقييم أداء العاملين وفق سياسة محددة وبصفة دورية

البعد التاسع: نقل التكنولوجيا

34. يوجد لدى المؤسسة برنامج متكامل لتحديث التكنولوجيا
35. هناك باستمرار تعاون مع منظمات وهيئات البحوث المحلية والعالمية
36. تم عملية تحديث الأجهزة والمعدات بصفة مستمرة

البعد العاشر: تطوير السياسات

لا يقيس يقيس

37. توجد خطة واضحة لعملية الإحلال و الاستبدال للأجهزة والخدمات
38. تتوفر في المؤسسة الإمكانيات اللازمة لتطبيق أساليب جديدة في المجالات الطبية وغيرها
39. تعتمد إدارة المؤسسة على البحوث والدراسات في حل المشاكل التي تواجهها
40. تتيح الإدارة المشاركة الداخلية والخارجية في التخطيط ورسم السياسات

قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص
عون علي	دكتوراه	علوم التربية
قوبدي علي	دكتوراه	علم النفس العيادي
كروم خميسي	دكتوراه	علم النفس الاجتماعي
عياط الأمين	ماجستير	علوم التدريس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي-الأغواط-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

استمارة استبيان بعنوان: "إدارة الوقت وعلاقته بالفعالية التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بولاية الأغواط"

أخي العامل/ أختي العاملة

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك حول دور إدارة الوقت في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العاملين بها وذلك في إطار إعداد دراسة لنيل شهادة الماستر - تخصص علم نفس العمل والتنظيم - لذا فإن نجاح هذه الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق على أسئلة الاستمارة .

يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بعناية وتروي واختيار الإجابة التي تعكس رأيك الحقيقي في كل فقرة علما بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي .

شكرا على حسن تعاونكم

من فضلك ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختيارك

-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

-السن: 30-20 ☐ 40-30 ☐ 40 فما فوق ☐

-الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات ☐

المحور الأول: إدارة الوقت

نعم	لا	البعد الأول: تنظيم العمل
		1. يتسبب غياب التنظيم الشخصي للمعدات والوسائل المكتبية في تضيق وقتك
		2. يتسبب غياب وضوح السلطة والمسؤولية والخلط بينهما في تضيق وقتك
		3. الجهود المتكررة والقيام بالعمل أكثر من مرة يعمل على تضيق الوقت
		4. يتم التكليف بالأعمال والإبلاغ عنها بوقت كافي
		5. تستخدم الهاتف باستمرار لتوفير الوقت لإنجاز الأعمال المختلفة
		6. توفر نظام مناسب لحفظ الملفات ويضمن استرجاع المعلومة بأسرع وقت
		7. تحتفظ بالأوراق الهامة وتتخلص من الأوراق غير المفيدة قدر الإمكان
		8. تحتفظ بأجندة مكتب أو دفتر مواعيد (مفكرة جيب) لتنظيم المواعيد اليومية
		9. تستخدم الوسائل التقنية الحديثة في إنجاز الأعمال
نعم	لا	البعد الثاني: التخطيط للوقت
		10. تستقطع كل يوم جزء من الوقت للتفكير في وظيفتك والتخطيط لها
		11. تخطط نهاية اليوم للأعمال التي ستقوم بتأديتها في اليوم التالي
		12. يتم تحديد الأوقات الزمنية المطلوبة لأداء كل عمل
		13. تعد قائمة عمل يومية بالأشياء الأساسية المطلوب إنجازها
		14. تنظم هذه القائمة على شكل أولويات حسب أهميتها وينفذ أهمها في أسرع وقت ممكن
		15. تخطط لعملك في الأوقات الهادئة بدلا من الأوقات المزدحمة بالعمل

		16. يحرص الموظفون على وقت العمل ومحاولة الاستفادة منه بأكبر قدر ممكن
		17. غياب الأهداف والأولويات لديك في العمل يتسبب في تضييع وقتك
		18. هل أنجزت اليوم كل ما خططت له ؟

المحور الثاني: الفعالية التنظيمية

البعد الأول: الرسالة والأهداف

معارض	محايد	موافق	
			1. يتفهم المسؤولون الأهداف الحقيقية التي يقوم عليها نظام المؤسسة 2. الأهداف واضحة لكل المستويات الإدارية 3. تعتمد صياغة الأهداف العامة للمؤسسة على الرسالة الأساسية لها كمنظمة صحية 4. تحقق الخطط الحالية الأهداف الموضوعية بكل دقة

البعد الثاني: خصائص البيئة التنظيمية للمؤسسة

معارض	محايد	موافق	
			5. توجد كثير من الاختصاصات و لا يتم ممارستها 6. تنفرد الإدارة العليا باتخاذ القرارات اليومية 7. هناك درجة كبيرة من المركزية في اتخاذ القرارات المختلفة 8. يتم اتخاذ القرارات على مراحل بما يضمن الوصول إلى أنسب القرارات 9. إتاحة الإدارة فرصة الحوار والاختلاف في الرأي أمام المرؤوسين

البعد الثالث: مستوى التعامل مع الضغوط

معارض	محايد	موافق	
			10. يساعد التنظيم الحالي على المشاركة والتفاعل بين جميع الأفراد وعلى جميع المستويات مما يؤدي إلى الشعور بروح الفريق والتعاون بين جميع الإدارات والأقسام 11. مستوى الأعمال التي تؤدي أقل من طاقة العمل المتاحة، حيث توجد موارد غير مستغلة 12. تعتبر الوحدات التنظيمية الحالية مناسبة لإنجاز جميع الأعمال وتحقيق الأهداف 13. تعتبر نظم الاتصالات الحالية بسيطة وفعالة 14. يمكن لمجلس الإدارة الحصول على ما يلزمه من بيانات عند اتخاذ القرارات 15. كثير من القرارات المتعلقة بالأعمال اليومية يجب اتخاذها مركزيا وعند المستويات العليا

معارض	محايد	موافق	البعد الرابع: التكيف مع البيئة الخارجية
			16. تنطلق خطط وبرامج المؤسسة من نتائج بحوث ميدانية توضح الحاجات الحقيقية للمجتمع المحلي 17. هناك تنسيق بين المؤسسة ومراكز البحوث العلمية على المستوى الإقليمي 18. توجد لدى المؤسسة خطة وأهداف واضحة لخدمة المجتمع المحلي 19. موقع المؤسسة يسمح بالوصول إليها بسهولة 20. هناك باستمرار تعاون مع منظمات وهيئات البحوث المحلية والعالمية 21. تتم عملية تحديث الأجهزة والمعدات بصفة مستمرة
معارض	محايد	موافق	البعد الخامس: سياسات تنمية المواد البشرية
			22. نظام الاختيار والتعيين يضمن وجود الشخص المناسب في كل وظيفة 23. العناصر البشرية المتاحة كافية لأداء الخدمة بالمستوى المطلوب 24. يجرى إعداد القوى العاملة من جميع الفئات وفق خطة شاملة تتوافر لها الإمكانيات وتنمي مهاراتهم بفعالية 25. هناك تكافؤ في الفرص المتاحة لشغل الوظائف حسب القدرات والمهارات 26. يتم تقييم أداء العاملين وفق سياسة محددة وبصفة دورية

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,363	18

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,235
		Nombre d'éléments	9 ^a
	Partie 2	Valeur	,410
		Nombre d'éléments	9 ^b
	Nombre total d'éléments		18
	Corrélation entre les sous-échelles		,075
	Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,140
		Longueur inégale	,140
	Coefficient de Guttman split-half		,139

- a. Les éléments sont : Q1, Q3, Q5, Q7, Q9, Q11, Q13, Q15, Q17.
b. Les éléments sont : Q2, Q4, Q6, Q8, Q10, Q12, Q14, Q16, Q18.

Test-t

Statistiques de groupe					
	VAR00002	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00001	1,00	6	28,3333	1,36626	,55777
	2,00	6	33,3333	1,50555	,61464

Test d'échantillons indépendants									
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
									InférieureSupérieure
VAR0000	Hypothèse de variances égales	,051	,826	-6,024	10	,000	-5,00000	,82999	-6,84934-3,15066
	Hypothèse de variances inégales			-6,024	9,907	,000	-5,00000	,82999	-6,85169-3,14831

نتائج الثبات بطريقة الفا كرونباخ لاستبيان الفعالية التنظيمية

Fiabilité
Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations		
	N	%
Observations	Valide	20100,0
	Exclus ^a	0,0
	Total	20100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,677	26

نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان الفعالية التنظيمية

Fiabilité
Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations		
	N	%
Observations	Valide	20100,0
	Exclus ^a	0,0
	Total	20100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur ,700
		Nombre d'éléments 13 ^a
	Partie 2	Valeur ,073
		Nombre d'éléments 13 ^b
		Nombre total d'éléments 26
		Corrélation entre les sous-échelles ,524
Coefficient de Spearman-Brown		Longueur égale ,687

Longueur inégale	,687
Coefficient de Guttman split-half	,637

- a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00003, VAR00005, VAR00007, VAR00009, VAR00011, VAR00013, VAR00015, VAR00017, VAR00019, VAR00021, VAR00023, VAR00025.
- b. Les éléments sont : VAR00002, VAR00004, VAR00006, VAR00008, VAR00010, VAR00012, VAR00014, VAR00016, VAR00018, VAR00020, VAR00022, VAR00024, VAR00026.

نتيجة الصدق بطريقة الصدق التمييزي

Test-t

Statistiques de groupe					
	VAR00004	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00003	1,00	6	52,5000	3,39116	1,38444
	2,00	6	67,6667	2,73252	1,11555

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
VAR00003	Hypothèse de variances égales	,087	,774	-8,530	10	,000	-15,16667	1,77795	-19,12819	-11,20514
	Hypothèse de variances inégales			-8,530	9,567	,000	-15,16667	1,77795	-19,15261	-11,18073

نتيجة العلاقة بين إدارة الوقت والفعالية التنظيمية

Corrélations

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
Idaratwakt	30,1333	2,56751	60
f3alia	59,2500	6,32623	60

Corrélations			
		Idaratwakt	f3alia
Idaratwakt	Corrélation de Pearson	1	,221
	Sig. (bilatérale)		,089
	N	60	60
f3alia	Corrélation de Pearson	,221	1
	Sig. (bilatérale)	,089	
	N	60	60

نتيجة الفرق في إدارة الوقت حسب السن

A 1 facteur

Descriptives								Idaratwakt
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
1,00	24	30,2500	3,13812	,64057	28,9249	31,5751	24,00	36,00
2,00	21	29,8571	2,35129	,51309	28,7868	30,9274	25,00	34,00
3,00	15	30,3333	1,87718	,48469	29,2938	31,3729	26,00	33,00
Total	60	30,1333	2,56751	,33146	29,4701	30,7966	24,00	36,00

ANOVA à 1 facteur

Idaratwakt					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,529	2	1,264	,186	,830
Intra-groupes	386,405	57	6,779		
Total	388,933	59			

نتيجة الفرق في الفعالية التنظيمية حسب السن

A 1 facteur

Descriptives								f3alia
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la		Minimum	Maximum
					moyenne			
					Borne inférieure	Borne supérieure		
1,00	24	61,4167	5,36427	1,09498	59,1515	63,6818	53,00	73,00
2,00	21	56,6190	6,17638	1,34780	53,8076	59,4305	43,00	67,00
3,00	15	59,4667	6,95770	1,79647	55,6136	63,3197	46,00	72,00
Total	60	59,2500	6,32623	,81671	57,6158	60,8842	43,00	73,00

ANOVA à 1 facteur

f3alia					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	258,731	2	129,365	3,507	,037
Intra-groupes	2102,519	57	36,886		
Total	2361,250	59			

نتيجة الفرق في إدارة الوقت حسب الأقدمية

Test-t

Statistiques de groupe					
	exp	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Idaratwakt	1,00	27	29,8889	2,95262	,56823
	2,00	33	30,3333	2,23140	,38844

Test d'échantillons indépendants									
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
									Inférieure Supérieure
Idaratwak t	Hypothèse de variances égales	1,598	,211	-,664	58	,509	-,44444	,66945	-1,78449 ,89560
	Hypothèse de variances inégales			-,646	47,542	,522	-,44444	,68831	-1,82873 ,93984

نتيجة الفرق في الفعالية التنظيمية حسب الأقدمية

Test-t

Statistiques de groupe					
	exp	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
f3alia	1,00	27	60,7037	5,07494	,97667
	2,00	33	58,0606	7,04423	1,22624

Test d'échantillons indépendants									
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
									Inférieure Supérieure
f3alia	Hypothèse de variances égales	1,954	,168	1,633	58	,108	2,64310	1,61897	-,59761 5,88381
	Hypothèse de variances inégales			1,686	57,164	,097	2,64310	1,56766	-,49589 5,78209