



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

إدارة الوقت وعلاقتها بالرضا الوظيفي

"دراسة ميدانية على المصارف التجارية العاملة في منطقة الجبل الأخضر"

إعداد:

ماجدة عبدالله مجيد

بكالوريوس إدارة – كلية الاقتصاد

جامعة عمر المختار 2004-2005

إشراف:

د.عبدالقادر عياد عامر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية "الماجستير"

ربيع 2012

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿وَالْعَصْرِ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (2) إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ (3)﴾

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

سورة العصر

الإهداء

إلى من قال فيهما المولى عز وجل :

﴿وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾

فهما سبب وجودي في الحياة وما بخلا علي يوماً بشئ ينفعني
إلى رفيق دربي زوجي وإلى سندي وزنادي إخوتي وأخواتي
وإلى أصدقائي جميعاً إليهم أهدي عملي هذا

الشكر والتقدير

الحمد لله ذو الفضلِ والعطاء, الذي يسر لي كل عسير والشكر له من قبل ومن بعد ,
والصلاة والسلام علي سيدنا محمد النبي الأمين وعلى آله وصحبه وجميع المرسلين .
أتقدم باسمي آيات الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور :عبد القادر عياد عامر
لما خصني به من جهد ووقت , وما جاد به من توجيهات وإرشادات , لإرساء دعائم هذه
الرسالة , وإظهارها بالصورة الحالية .
كما أخص بالشكر الدكتور : علي فارس وعثمان السعيد وذلك لما قدمه من
مساعداة علمية كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه الدراسة , كذلك أوجه شكري وتقديري إلي
جميع أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بجامعة عمر المختار وجامعة بنغازي .
وختاماً الشكر موجه إلي كل من مد لي يد العون والمساعدة لإنجاز هذا العمل , أسأل
الله لهم جميعاً التوفيق والسداد .

الباحثة

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية الكريمة.....	أ
	الإهداء.....	ب
	شكر وتقدير.....	ج
	قائمة المحتويات.....	د
	قائمة الجداول.....	ز
	قائمة الأشكال.....	ح
	ملخص الدراسة.....	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1.1	مقدمة.....	2
2.1	الدراسات السابقة.....	3
3.1	مشكلة الدراسة.....	9
4.1	أهداف الدراسة.....	10
5.1	أهمية الدراسة.....	10
6.1	فرض الدراسة.....	11
7.1	نطاق وحدود الدراسة.....	12
8.1	منهجية الدراسة.....	12
9.1	مجتمع وعينة الدراسة.....	13
10.1	التعريفات الإجرائية.....	14
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
1.2	المبحث الأول: إدارة الوقت	
1.1.2	مقدمة.....	18
2.1.2	مفهوم وتعريف إدارة الوقت.....	19
3.1.2	أنواع الوقت.....	21
4.1.2	أهمية الوقت.....	22
5.1.2	الوقت كمورد اقتصادي.....	24

الترقيم	الموضوع	الصفحة
6.1.2	تقنيات إدارة الوقت.....	27
7.1.2	إدارة الوقت كعملية متكاملة ومستمرة.....	28
8.1.2	مضيعات الوقت.....	30
2.2	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي	
1.2.2	مقدمة.....	40
2.2.2	مفهوم وتعريف الرضا الوظيفي	41
3.2.2	العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي	45
4.2.2	الرضا الوظيفي والمتغيرات الأخرى	48
5.2.2	العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة	49
6.2.2	قياس الرضا الوظيفي	51
7.2.2	نظريات الرضا عن العمل	53
8.2.2	نتائج عدم الرضا عن العمل	57
9.2.2	محددات الرضا الوظيفي	59
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
1.3	مقدمة.....	66
2.3	الدراسة الاستطلاعية.....	66
3.3	خطوات اختيار العينة الاستطلاعية.....	66
1.3.3	مفردات الدراسة.....	66
2.3.3	مجتمع الدراسة.....	67
3.3.3	تحديد حجم العينة الاستطلاعية ونوعها.....	67
4.3.3	كيفية اختيار العينة الاستطلاعية وتوزيع استمارة الاستبيان	67
4.3	وصف مقاييس الدراسة.....	68
5.3	الدراسة الرئيسية.....	72
1.5.3	الأسلوب الإحصائي المستخدم.....	73
2.5.3	عرض وتحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة	73
3.5.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة الوقت على العاملين في	
	المصارف قيد الدراسة.....	78

الترقيم	الموضوع	الصفحة
4.5.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالرضا الوظيفي على العاملين في المصارف قيد الدراسة.....	90
6.3	النتائج.....	96
7.3	التوصيات.....	97
	قائمة المراجع	
	الملاحق	
	ملحق (1) استمارة الاستبيان	
	ملحق (2) جدول (Krejcie and Morgan ،1970) لتحديد حجم العينة.....	
	ملحق (3) ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	

قائمة الجداول

الترقيم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	أسماء المصارف محل الدراسة وعدد الموظفين في كل مصرف	13
(1-3)	كيفية اختيار العينة الاستطلاعية	68
(2-3)	تدرج درجات مقياس ليكرت	69
(3-3)	معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة	72
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر	74
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب فئات الجنس	75
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	75
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة	76
(8-3)	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	77
(9-3)	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	77
(10-3)	إجابات عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بإدارة الوقت	85
(11-3)	إجابات عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالرضا الوظيفي	93

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
54	مكونات نظرية الرضا عن العمل.....	(1-2)
56	أثر الفرق بين ما يحصل عليه الفرد وما يرغب فيه على الرضا عن العمل	(2-2)
58	نموذج الترك الاختياري	(3-2)

ملخص الدراسة

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى إدارة الوقت وعلاقتها بالرضا الوظيفي وذلك من خلال بعض المتغيرات مثل (الأهداف ، السلطة والمسؤولية ، مواقع العمل ، المركزية والتفويض ، التطوير ، التنسيق ، الظروف المادية للعمل ، المرونة ، التنوع الوظيفي ، ضمان الوظيفة) .

حيث تألف مجتمع الدراسة من المستخدمين في المصارف التجارية العامة العاملة في منطقة الجبل الأخضر ، والبالغ عددهم (206) مستخدماً وباستخدام جداول (Krejcie and Morgan) تم تحديد حجم العينة العشوائية الطبقية النسبية علي أساس (135) مستخدماً .

وجمعت البيانات بواسطة استمارة الاستبيان وقد وزعت (135) استمارة وجمعت بدون فاقد . وقد تم إجراء التحليل الوصفي للبيانات عن طريق برنامج مجموعة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) . أما التحليل الكمي الإحصائي والقياسي فقد تم باستخدام برنامج (Minitab) الإحصائي .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

فيما يتعلق بإدارة الوقت تبين أن لجميع المتغيرات وهي (الأهداف ، السلطة والمسؤولية ، مواقع العمل ، المركزية والتفويض ، التطوير ، التنسيق ، اتخاذ القرارات ،

والاتصال) تأثيراً موجباً علي المتغير التابع (إدارة الوقت)، وإجمالي هذه المتغيرات تفسر بحوالي (59%) من إجمالي التقلبات في المتغير التابع ، بينما حوالي (41%) تفسر لمتغيرات أخرى لم تتم دراستها .

أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي تبين أن للمتغيرات (الظروف المادية للعمل، المرونة، المسؤولية ، التنوع الوظيفي ، ضمان الوظيفة) تأثيراً موجباً علي المتغير التابع (الرضا الوظيفي) باستثناء متغير واحد (إدارة المنظمة) .

وهذه المتغيرات تفسر بحوالي (63.3%) من إجمالي المتغيرات في المتغير التابع .

بينما حوالي (36.7%) تفسر لعوامل أخرى .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

يشعر الكثير من المديرين والموظفين بأهمية الوقت عندما يمر بهم دون الاستفادة منه، وعندما تضى الساعات بل الأيام والشهور والسنون دون أن يشعروا بمرورها ، وقت المدير ملئ بالأعمال التي لا تنتهي والمقاطع التي لا أول لها ولا آخر فالزوار والتفونات والموظفون والأعمال الورقية كلها عبء على وقت المدير .

ومع أن بعض هذه المقاطعات يمكن أن تكون في صلب عمل المدير وتتصل بواجباته الوظيفية إلا أن الأعمال تختلف من حيث قيمتها والأولويات التي يجب إعطاؤها لها .فكثير من هذه المقاطعات ليست ضرورية لتحقيق أهداف المنشأة ، بل لربما كانت معوقات تضيع الوقت والجهد ، ويحتاج المدير تجاهها لتنظيم نفسه وعمله معها وفقاً لقواعد إدارة الوقت .

وتزداد أهمية إدارة الوقت في الأعمال المصرفية ، خصوصاً في المصارف التي لازال الزبون يراجعها مباشرة للحصول على خدماتها بسبب عدم توفر الأتمتة في تسويق خدماتها المصرفية .

إن إدارة الوقت في عمل المصارف التجارية لا يتعلق بالاستخدام الأمثل لأحد أهم الموارد للمصرف ، ولكنه يتعلق بالاستخدام الأمثل لوقت الزبون أيضاً . فالانتظار لساعة أو ساعتين أو أكثر أحياناً من أجل الحصول على خدمة مصرفية لا تحتاج إلى عشر دقائق لانجازها يعتبر هدراً واضحاً في وقت عمل المصرف وفي وقت عمل الزبون أيضاً وبالتالي فهو هدر في وقت المجتمع بشكل عام .إن الوقت الذي يعد أهم الموارد في الدول المتقدمة ، لا بد من الحرص عليه وإدارته بطريقة مثلى في مجتمعاتنا من أجل أن لا يضيع هذا المورد من

جهة ومن أجل تقليص الفجوة مع الدول التي تفهم معنى وأهمية الوقت في مختلف جوانب حياتها.

2.1 الدراسات السابقة :

- دراسة الشيخ وسلامة (1982) بعنوان الرضا المهني لدى المعلمين في قطر : كانت أهم أهداف هذه الدراسة الكشف عن بعض الجوانب المرتبطة بالمهنة التعليمية ، كالإدارة المدرسية وفرص الترقية ، الأجور والمكافآت ، والمركز الأدبي للمهنة . وأجريت الدراسة على عينة حجمها (240) معلماً ومعلمة للمراحل التعليمية الثلاث (ابتدائي ، إعدادي ، ثانوي) في دولة قطر ، وتم تحليل البيانات إحصائياً ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1. بلغت نسبة الرضا عن العمل حوالي (67%)
2. المعلمون أكثر رضا من المعلمات .
3. معلمو المرحلة الابتدائية أكثر رضا من المعلمين في بقية المراحل .
4. اتجاه المعلمين والمعلمات كان سلبياً نحو الأجور ، فرص الترقية ، والمكافآت .
5. الجوانب التي كان المبحوثين راضون عنها هي : العلاقة مع الزملاء ، والعلاقات الإدارية .

- دراسة العتيبي (1991) بعنوان الرضا الوظيفي بين القطاعين الحكومي والخاص في الكويت :

والتي قام فيها بدراسة عينة من العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص في دولة الكويت حول مستوى الرضا الوظيفي بين قطاعين والعوامل التي تؤثر على

الرضا الوظيفي ، التي شملت عينة حجمها (660) موظفاً حيث تم اختيار عينة عشوائية (378) موظفاً من القطاع الحكومي ، و (282) موظفاً من القطاع الخاص ، وتوصلت هذه الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي القطاع العام والخاص حول عناصر الرضا الوظيفي التالية :

1. إن موظفي القطاع العام أكثر استياء من موظفي القطاع الخاص فيما يتعلق بالراتب الشهري .

2. إن ساعات العمل اليومية ومواعيد الدوام كانت درجة الرضا فيها لصالح موظفي القطاع الحكومي عكس موظفي القطاع الخاص .

3. كذلك عبر موظفو القطاع الخاص عن درجة من الرضا عن ظروف العمل والعوامل الوقائية والمؤهل الدراسي والمكانة الاجتماعية للوظيفة .

- دراسة العبيدي (2003) " العوامل المسببة لضغط العمل وعلاقتها بشعور المديرين بالرضا عن العمل :

إذ تناول الباحث في تلك الدراسة العوامل المسببة للضغط الوظيفي لعدد (41) مديراً من بين مديري الإدارة الوسطى للشركات الصناعية الموجودة في نطاق مدينة بنغازي ، وتوصل إلي النتائج التالية :

1. وجود علاقة ارتباط عكسية قوية وذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والشعور بالرضا عن العمل .

2. وجود علاقة ارتباط عكسية قوية وذات دلالة إحصائية بين تعارض الدور والشعور بالرضا عن العمل .

3. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين زيادة عبء العمل والشعور بالرضا عن العمل .

4. وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الدعم الاجتماعي من الرؤساء والشعور بالرضا عن العمل .

- دراسة ابن محمد (2004) إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات بالرياض:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت لدى مديري المدارس ومعرفة أثر كل من المؤهل الدراسي والحصول على دورة ، وحجم المدرسة ، والمرحلة التعليمية ، على أسلوب المدير في إدارة الوقت . وهدفت الدراسة لمعرفة معوقات إدارة الوقت من حيث درجة تأثيرها على وقت المدير من وجهة نظره ، وهدفت أيضا لمعرفة المقترحات والآراء التي يقدمها المدير من أجل إدارة الوقت بشكل جيد . وقد تألفت عينة الدراسة من (67) مديرا يشكلون 90.5% من مجتمع الدراسة والبالغ (74) مديرا وهم جميع مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية للبنين .

وقد كانت ابرز نتائج الدراسة ما يلي: أن المديرين قد صرفوا 70% من وقتهم المدرسي الرسمي في القيام بالمهام التي سئلوا عنها. منها 42.4% أعمال فنية. و 27.5% أعمال فنية. وان أكثر المهام استهلاكاً لوقت المدير هي: في تنفيذ المعلمين لواجباتهم وحل المشكلات التي تواجههم بنسبة 7.46% وإجراء مكالمات هاتفية بنسبة 4.7% و حضور الطابور الصباحي بنسبة 3.6% و الإشراف على أداء صلاة الظهر بنسبة 3.69%. المساهمة في حل مشكلات الطلاب بنسبة 3.3% متابعة دفاتر تحضير المعلمين بنسبة 2.9%.

بينما كان اقلها استهلاكا للوقت هي: في القيام بالتدريس بنسبة 0.0% و تشكيل اللجان والمجالس المدرسية بنسبة 0.1% و جرد موجودات المدرسة ومعرفة الاحتياج المستقبلي بنسبة 0.1% و وضع جدول المناوبة والإشراف اليومي بنسبة 0.1% و الاهتمام بشؤون المكتبة المدرسية بنسبة 0.2% و الإشراف على اجتماعات مجالس الآباء بنسبة 0.2%. ولم تظهر هذه الدراسة أي اثر للمتغيرات المستقلة - الحصول على دورة، والمؤهل الدراسي، و سنوات الخبرة، وحجم المدرسة - على كيفية إدارة المدير لوقته. بينما أظهرت هذه الدراسة وجود اثر لمتغير المرحلة التعليمية على كيفية إدارة المدير لوقته بين المدارس الابتدائية والمدارس الثانوية وذلك لصالح المدارس الابتدائية، وبينت هذه الدراسة بعض الأعمال التي أضافها المديرون على الجدول الزمني المغلق ومنها: في متابعة حالات التأخر الدراسي لدى الطلاب و زيارات الإدارات الحكومية والمدارس الأخرى ومتابعة دفاتر الواجبات للطلاب والإشراف على الأسبوع التمهيدي وتحليل نتائج الاختبارات ومعالجة أوجه القصور وحضور الدورات التدريبية.

- دراسة جبريل (2006) مضيعات وقت المدير الليبي وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المضيعات الكامنة وراء هدر وقت المدير الليبي في الإدارات الوسطى بالمنظمات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي، حتى يمكن التخلص منها أو التخفيف من حدتها ما أمكن ذلك. والتعرف على طبيعة العلاقة بين مضيعات وقت المدير الليبي في الإدارات الوسطى بالمنظمات النفطية العاملة بمدينة بنغازي وكل من المتغيرات

الشخصية التالية : "العمر ،الجنس ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة ،التخصص ، ونطاق الإشراف " وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية .

1. نتائج متعلقة بمُضيعات وقت المدير الليبي :

أظهرت الدراسة أن هناك 26 مُضيعاً للوقت لدى المدير الليبي بمستوي الإدارة الوسطي في المنظمات قيد الدراسة كانت أهمها ما يلي : (كثرة المقاطعات الهاتفية أثناء العمل ، عدم القدرة على قول "لا" ، الزوار المفاجئون ، إضاعة الوقت في تناول الشاي والقهوة أثناء العمل، اجتماعات غير ضرورية ، المشكلات الطارئة ، استخدام الحاسوب في غير متطلبات العمل ، ازدحام الأوراق بالمكتب ، بطء تقارير سير العمل ، عدم التخطيط المسبق للعمل) .

2. نتائج متعلقة بطبيعة العلاقة بين مُضيعات الوقت والمتغيرات الشخصية :

تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مُضيعات الوقت ومتغير النوع فقط أيضاً اتضح انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مُضيعات الوقت ، وكل من متغيرات الدراسة التالية (العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة ، التخصص ، نطاق الإشراف) .

- دراسة علوان و رمضان (2007) العوامل المؤثرة في فعالية إدارة الوقت لدى

مديري الإدارات الوسطى :

كانت من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة التي أجريت بالأردن انتهاج المديرين لسياسة الباب المفتوح وذلك لاعتقادهم بأهمية الاطلاع على سير العمل ، أو لحل مشكلات الموظفين وسماع اقتراحاتهم ، وقيام المديرين باستخدام الهاتف لمناقشة المديرين أمور خاصة لا تخص العمل ،حيث يقومون باستقبال المكالمات الهاتفية بأنفسهم ، أي لا يتم

تحويلها عن طريق السكرتيرة ، وقد يعود السبب في ذلك إلى النقص في المهارات الواجب توفرها في من يشغل هذه الوظيفة، وعدم تفويض السلطة عند بعض المديرين دليل على قلة الوعي لديهم بأهمية إدارة الوقت وشدة تمسكهم بحرفيه تطبيق التعليمات البيروقراطية السائدة.

- دراسة معنوق (2008) إدارة الوقت لمديري الإدارات الوسطى بالمصارف التجارية العاملة بمنطقة الجبل الأخضر :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الوقت لمديري الإدارات الوسطى بالمصارف التجارية الليبية العامة بشعبية الجبل الأخضر من خلال تطبيقهم للعمليات الإدارية على الوقت (التخطيط . التنظيم . الرقابة) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. يمارس أغلب المديرين مبدأ تسجيل الوقت ومبدأ التخطيط اليومي بشكل متوسط ويقومون بوضع قائمة من الأعمال والأهداف المراد تحقيقها ومواعيد إنجازها .
2. ممارسة مبدأ تحليل الوقت ومبدأ تحديد الأولويات ممارسة دون المتوسط .
3. مستوي ممارسة المديرين لمبدأ التفويض وتنظيم العمل ومبدأ التحكم في المقاطعات دون المتوسط .
4. كانت ممارسة المديرين محل الدراسة لمبدأ تقليل الأعمال الروتينية متوسطة .

- دراسة بنت محمد (2009) إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية بالرياض :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدارة موظفي وموظفات الأجهزة الحكومية لوقت العمل، وعمل مقارنة بينهم من ناحية أهم الآليات التي يتبعونها لتنظيم وقتهم ، ومن ناحية العوامل التي تعيقهم عن إدارة وقتهم بشكل فعال ، وايضاً من ناحية توزيعهم وقت العمل على مهامهم الإدارية الرئيسية. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي ، وتم الاعتماد

على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها . وقد تم توزيعها على مجتمع الدراسة والذي يتكون من جميع الموظفين والموظفات في الإدارات المختلفة في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض .

وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية : وهى أن أهم الآليات المتبعة من قبل الموظفين والموظفات في تنظيم الوقت خمس آليات من أصل 18 آلية : (تقدير الوقت اللازم لانجاز المهام، وترتيب أهداف العمل حسب أهميتها ، والقيام بالأعمال بسرعة بشكل مباشر ، تحديد أهداف رئيسية في العمل ، التخطيط المسبق للعمل من خلال الأولويات).

كما توصلت الدراسة إلي (24) عاملاً يعيق الموظف والموظفة عن إدارة وقتهم بشكل فعال، وأهم تلك العوامل : (عدم توفر المعلومات المطلوبة ، عدم حفظ الأوراق في مكانها الصحيح، تأجيل الأمور وتسويقها ، عدم وجود تنظيم جيد للعمل ، وعدم تحديد أهداف واضحة). وثبت من الدراسة أن أكثر المهام الإدارية التي يوزع عليها الموظفون والموظفات وقتهم : (التنظيم ، والتخطيط، وحل المشكلات).

3.1 مشكلة الدراسة :

تتجسد مشكلة الدراسة في كيفية إدارة الوقت واستغلاله الاستغلال الأمثل . فالوقت يعتبر من أهم عناصر الإنتاج الأساسية إذ أن بعض علماء الإدارة يرون أن الوقت أكثر أهمية من الآلة الإنتاجية . فبناء على الجهد الشخصي الذي تبذله الإدارة في تخطيط وتنظيم الوقت فإنه يصبح أكثر أهمية من الآلة . وهنا يجب على المدير أن يمارسه شخصياً لأن المدير الناجح هو الذي يتمكن من استخدام الوقت استخداماً صحيحاً .

وكذلك مشكلة إدارة الوقت وعلاقته بالرضا الوظيفي فخلق الرضا لدي العاملين سوف يؤدي إلى تخطيط وتنظيم جيد للوقت وذلك بوضع الخطط الزمنية وقائمة إنجاز يومية وتحديد الأهداف وترتيب الأولويات . فكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء . فالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيداً بها ويسعى دائماً للتميز، مما يزيد من كفايته الإنتاجية. أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عنها سوء لإدارة الوقت، ويصبح الفرد غير متوازن انفعالياً ويظهر الكثير من مظاهر الملل والاستياء والإحباط. إن الفرد الذي يشعر بعدم الرضا عن وظيفته سوف يتعاسف في عمله ويتباطأ في إنجازهِ ويحاول بكل الوسائل أن يغادر موقع عمله دون أن يفقد وظيفته التي هو بحاجة إليها . لذلك فمن الضروري التعرف على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين حتى تتمكن الإدارة من تحقيق أهدافها . إذ تقلل الإدارة الفعالة للوقت ضغط العمل وتعطي الفرد شعوراً زائداً بالرضا الوظيفي وبالإنجاز معا وهو ما ينعكس في النهاية على كفاءة المنظمة ككل.

إن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها في سؤال مفاده: هل هناك علاقة بين إدارة الوقت

والرضا الوظيفي ؟

4.1 أهداف الدراسة:

1. محاولة الكشف عن أسباب هدر الوقت في عمل المصارف التجارية في منطقة الجبل الأخضر وإيجاد الحلول المناسبة لها.
2. معرفة مدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفي في المصارف التجارية بالمنطقة .

3. معرفة نظم الحوافز المطبقة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف التجارية بالمنطقة .

4. دراسة كيفية استثمار وقت العمل الرسمي بشكل جيد في المصارف التجارية العاملة بالمنطقة.

5.1 أهمية الدراسة :

تتبع أهمية إدارة الوقت وعلاقته بالرضا الوظيفي من خلال حجم مضيعات وقت العمل التي تعاني منها منظمات اليوم، والتي تشكل هدراً واضحاً للموارد المادية والمعنوية. فالمنظمة تضع أنظمة الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت بناءً على حجم الأداء وما يرتبط به من إنجاز وفاعلية ومسؤولية إدارية وفنية. وإن ضياع ساعة واحدة من زمن الإنجاز يعني خسارة أجورها المدفوعة، وخسارة تحقيق الإنجاز المطلوب ، وخسارة في تكلفة إعادة الإنجاز ليكون متحققاً مرة ثانية .

وهذه الخسائر المضاعفة والمتعددة هي التي تزيد الفجوة بين المنظمات المتقدمة والمتطورة ونظيراتها الأخرى المترجمة والمتكئة . فالمنظمات التي تزداد فيها مضيعات الوقت ويتأخر فيها الأداء عن الخطط المرسومة له بسبب ضعف أو انعدام الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، هي التي تعيش على تآكل رأس المال وانخفاض الإنتاجية والسير في طريق الفشل والإفلاس .

في حين أن المنظمات التي يتمتع العاملون فيها برضا وظيفي فإن إنتاجيتها تكون مرتفعة وإدارة الوقت فيها سليمة واستثمار الوقت لديها يكون بصورة أقرب للمثالية دون أن يشعر العاملون فيها بالضجر أو الملل أو التقاعس عن العمل .

إن الوقت في حقيقته أهم الموارد التي تحاول المنظمات امتلاكها والسيطرة عليها ، لكن الحقائق الطبيعية والعملية تؤكد على أنه مورد لا يمكن امتلاكه ولا تأجيره ولا السيطرة عليه في أي اتجاه من اتجاهات تسخير الموارد لإشباع الحاجات الإنسانية . وما على المنظمات إلا العمل على خلق الرضا الوظيفي لدى العاملين من أجل تحفيزهم لاستثماره وعدم ضياعه .

6.1 فرض الدراسة :

يتمثل فرض الدراسة في :

1. **الفرض الصفري H_0 :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار الجيد للوقت وبين الرضا الوظيفي .
2. **الفرض البديل H_1 :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار الجيد للوقت وبين الرضا الوظيفي .

7.1 نطاق الدراسة وحدودها :

تقتصر هذه الدراسة على العاملين في المصارف التجارية العامة ونظراً للتوسع الجغرافي لليبيا ولمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة لهذه الدراسة فإن هذه الدراسة ستحدد فقط على المصارف التجارية الواقعة في نطاق منطقة الجبل الأخضر ، وبذلك يخرج من نطاق اهتمام هذه الدراسة كل المصارف التجارية الواقعة خارج نطاق هذه المنطقة وذلك لتعدد المصارف وانتشارها وتشابهها تقريباً في كافة المناطق .

كذلك يخرج من نطاق هذه الدراسة المصارف التجارية المتخصصة كالمصرف الريفي ومصرف الادخار والمصرف العقاري والمصارف التابعة للقطاع الخاص ، وذلك لأن المصارف التجارية العامة في ليبيا تحكمها نفس القوانين واللوائح وتخضع لنفس الظروف .

8.1 منهجية وهيكلية الدراسة :

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر هذا المنهج

المختلط من أنسب المناهج لهذه الدراسة ، ويمكن تقسيم هذه الدراسة إلى الجوانب التالية :

أولاً : البيانات الثانوية :تم استخدام الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري وذلك من خلال

مراجعة المنشورات العلمية من كتب ودوريات ودراسات ميدانية سابقة وغيرها من

مصادر المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

ثانياً : البيانات الأولية : وينطوي هذا الجانب على تجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة

بموضوع الدراسة من مفردات العينة محل الدراسة وقد استخدمت صحيفة الاستبيان

كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة إلى جانب المقابلة الشخصية لتوضيح أي

غموض في عبارات الاستبيان .

ثالثاً : الجانب التحليلي : بعد تجميع البيانات وترتيبها وتصنيفها وترميزها لاستخلاص

المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى أهدافها ، تم تحليل هذه

البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كمقاييس التشتت والنزعة المركزية

واختبارات الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد ، إضافة إلى بعض المعايير الإحصائية

والرياضية الأخرى التي تفرضها طبيعة اختبار الفرضيات والتحليل .

9.1 مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل المصارف التجارية الليبية الواقعة في نطاق منطقة الجبل الأخضر مجتمعاً للدراسة

الحالية وذلك لاعتبارات سبق ذكرها في البند (7.1) والمتمثلة في المصارف المذكورة في

الجدول رقم(1-1) .

جدول (1.1)

أسماء المصارف وعدد الموظفين في كل مصرف

المصرف	عدد الموظفين	النسبة المئوية	عينة الدراسة
المصرف التجاري	61	%29.6	40
مصرف الوحدة	39	%18.9	25
مصرف الجمهورية	88	%42.7	58
مصرف الصحاري	18	%8.8	12
المجموع	206	%100	135

أما عينة الدراسة فتم تحديدها بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة المذكور سالفاً مع مراعاة الشروط الواجب أخذها في الاعتبار عند اختيار العينة ، أي أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة .

10.1 التعريفات الإجرائية :

استخدمت لإغراض الدراسة التعريفات الإجرائية التالية :

الوقت :

هو تلك المادة التي صنعت منها الحياة (العديلي، 1994: 13)

إدارة الوقت :

تعرف إدارة الوقت بأنها: " الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف ". وتعنى إدارة الوقت " إدارة الذات وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج

المحددة في الوقت المتاح ". (عليان، 2005: 29).

الرضا الوظيفي :

يعرف الرضا الوظيفي بأنه مفهوم يستخدم لوصف مشاعر العاملين تجاه العمل الذي يقومون به ، وأن الوصف الذي يعطيه العامل لعمله، ينطبق تماماً على الوصف الذي يعطيه الإنسان عن ردود فعله عن الحياة بصفة عامة ، وأن الوظيفة قد تكون من الأنشطة التي يمارسها الفرد وتحتاج قدراً كبيراً من الجهد الجسدي والذهني والعاطفي (النمر ،1993: 74) .

الهوامش

1. سليمان ، الشيخ وسلامة محمد(1988) ، الرضا المهني لدي المعلمين في دولة قطر ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد30 ، ص75-93.
2. العتيبي ، آدم غازي (1991) ، الرضا الوظيفي بين القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت ، مجلة الإدارة العامة ، العدد(69) ، ص40-50.
3. العبيدي ، سليمان سالم (2003) ، العوامل المسببة لضغط العمل وعلاقتها بشعور المديرين بالرضا عن العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بنغازي ، بنغازي ، ص82 .
4. بن محمد ، عبدالله (2004) ، إدارة الوقت لدى مديري المدارس ، متاحة علي www.arabslimk.net تاريخ الدخول (2010.05.01) .
5. جبريل ، وائل محمد (2006) ، مضيقات وقت المدير الليبي وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بنغازي ، بنغازي ، ص6.

6. علوان , قاسم نايف , نجوى رمضان (2007) , العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى , مجلة البحوث الإقتصادية , العدد الثاني، عمان - الأردن.
7. معتوق ,حسين علي (2008) إدارة الوقت للمديري الإدارات الوسطى بالمصارف التجارية العاملة بمنطقة الجبل الأخضر , رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بنغازي ، بنغازي، ص8 .
8. بنت محمد, نجلاء (2009) , إدارة الوقت فى الأجهزة الحكومية , متاحة علي www.yemen.nic.inso تاريخ الدخول (2010.05.05) .
9. العديلي , ناصر محمد (1994) , إدارة الوقت , الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية لنشر والتوزيع ، السعودية ، ص13 .
10. عليان ، ربحي مصطفى (2005) ، إدارة الوقت (النظرية والتطبيق) ، الطبعة الأولى، عمان : دار جرير للنشر والتوزيع ، الأردن .
11. النمر ، سعود (1993)، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد (5) ، العدد(1)، السعودية ، ص 74.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة الوقت

1.1.2 المقدمة:

يعتبر الوقت من أهم عناصر أو مقومات الإنتاج الأساسية . وتعتبر اتجاهات الأفراد في مجتمع معين نحو الوقت وأهميته وكيفية استغلاله أو إدارته أحد العناصر الرئيسية للبيئة الثقافية . كما أنه من الممكن قياس مدى التقدم الحضاري لدولة ما من خلال اتجاهات شعبها وتقديره لأهمية الوقت .

وإذا كان المثل القائل " إن الوقت من ذهب " فليس من الغرابة أن ينظر رجال الأعمال والمديرون الناجحون إلي الوقت باعتباره أكثر أهمية من الآلة ذاتها . (أبو قحف ، 1989:399).

فينبغي أن تكون مسيطراً على حياتك إذا أردت أن تدير وقتك بفاعلية . فالحياة المنظمة تتيح الوقت للقيام بكل شيء للتخطيط والمتابعة . لا يصرف الوقت في الندم أو التفكير والعيش مع الماضي ، ولا في شرح أسباب عدم القيام بعمل كان ينبغي القيام به .

الوقت مورد فريد لا يمكن ادخاره بل استخدامه بحكمة . الوقت الماضي ذهب إلى غير

رجعة ولا يعوض ويحدد بأنه أعلى مورد لكل شخص ولكنه لا يمكن استرجاعه .

الوقت موزع على الكل بالتساوي . كلنا لديه 24 ساعة يومياً ، و 7 أيام في الأسبوع ، و 52

أسبوعاً في السنة . إن كمية الوقت ليست مهمة بقدر أهمية كيفية إدارة الوقت المتاح لنا . ويمكن

إدارة الوقت بفاعلية غدا إذا خططنا له اليوم . بالطبع إن الطريقة التي نستخدم بها وقتنا مسألة

اختيار شخصي - إما أن ننتقل من مكتب لآخر على غير هدى أو أن نخطط نشاطاتنا اليومية

مما يؤدي إلى استخدام أفضل للوقت وإلى القدرة على الإنجاز الكثير في نفس كمية الوقت .

وهناك العديد من الأنظمة التي يمكن استخدامها لتحسين نوعية استخدام الوقت . والأمثلة على هذه الأنظمة هي: ما نوع المكتب الذي تستخدمه؟ كيف تعد نظاماً جيداً للملفات؟، كيف تعد نظاماً جيداً لاستعادة المعلومات؟، وغير ذلك من ابتكارات أخرى لتوفير الوقت. هذه الأنظمة يجب إعدادها حسب هدف ونوع المنظمة والأفراد الذين يستخدمونها .

لكن أهم من أي طريقة أو نظام هو الاعتراف بأهمية الإدارة الجيدة للوقت وأهمية الغايات والأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الفرد والمنظمة . (تيمب ، 1991 : 31-32)

2.1.2 مفهوم وتعريف إدارة الوقت :

إدارة الوقت أسلوب إداري شخصي يمكن أن يلجأ إليه ويستخدمه المديرون في مختلف المستويات الإدارية (وحتى غير المديرين) حيث يمكن بواسطته أن يخططوا وينظموا وقت عملهم الرسمي المتاح في المنظمة، بشكل يستغلونه ويستثمرونه أحسن استثمار في إنجاز الأعمال المكلفين بها على أكمل وجه وينحصر ويتركز محور تخطيط وتنظيم الوقت في وضع السبل الكفيلة للقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت .

فالكثير من المديرين (وحتى العاملين) وخاصة في المستويات الإدارية العليا يشكون دائماً من مشكلة ضياع الوقت لديهم، وأن وقت أو ساعات عملهم الرسمية لا تكفيهم لإنجاز أعمالهم، مما يضطرهم إلى إنجازها في بيوتهم على حساب حياتهم الخاصة، وراحتهم الشخصية وعائلاتهم، وهذا الأمر يجعلهم يشعرون بالإرهاق والتعب المستمرين. مما يؤثر في حالتهم الصحية ومستوى أدائهم للعمل وعلاقاتهم مع الآخرين . فالمدير (أو أي فرد آخر يعمل) المرهق المتوتر يكون دائماً في حالة عصبية تنعكس سلباً على أدائه وسلوكه. (سنان ورضا، 1991 : 31-32) .

وهناك بعض التعاريف العامة والتي اختلفت حسب النظرة إلى الوقت كمورد يحتاج إلى

إدارة. وفيما يلي يمكن استعراض بعض المحاولات لتعريف إدارة الوقت:

تم تعريف إدارة الوقت بأنها: التحكم في توزيع وقت العمل على المهام الإدارية التي

يمارسها المدير حسب أهميته. (ابنسام والصبان وخديجة، 1995: 6).

وإدارة الوقت هي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والمتابعة

والاتصال وهي عملية لا تنتظر إلى الماضي أو ترتبط بالحاضر وإنما هي أساساً موجهة إلى

المستقبل ، وحتى نحسن إدارة الوقت في المستقبل علينا أن نقوم بتخطيط ذلك في

الحاضر. (عليان، 2005: 29).

كما تم تعريف إدارة الوقت بأنها إحدى العمليات التي تستطيع من خلالها إنجاز المهام

والأهداف التي تمكنك من أن تكون فعالاً في عملك. (شولر، 1980: 44).

ويعرف ميسي " Massie " إدارة الوقت بأنها فن تخصيص وقت المدير من خلال وضع

الأهداف ، والأولويات، ومعرفة وتحديد مضيعات الوقت، واستخدام أساليب الإدارة لتحقيق الكفاءة

في استغلال الوقت. (الطراونة و اللوزي ، 1996 : 96).

أما ملائكة فيعرف إدارة الوقت تعريفاً حاول فيه الجمع بين كل من المنظورين الإسلامي

والإداري معاً فيقول " هي تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية لجعل حياتنا منتجة

و ذات منفعة أخروية ودنيوية لنا ولمن أمكن من حولنا وبالذات من هم تحت رعايتنا. " (ملائكة

، 1991: 17).

كما أشار اللوزي إلى إدارة الوقت بأنها إحدى العمليات التي تستطيع من خلالها إنجاز

المهام والأهداف التي تمكنك من أن تكون فعالاً في عملك. (اللوزي، 1999: 168).

في حين يرى العنتيبي أن مفهوم إدارة الوقت بالنسبة للمدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري يتضمن العناصر التالية والعلاقة الشرطية فيما بينها: (العنتيبي ، 2005 : 82-83).

١ - عنصر الزمن المخصص للعمل وهو ما يسمى بالوقت أو وقت العمل.

٢ - حجم العمل المنجز خلال الزمن المخصص له.

٣ - حجم العمل الواجب إنجازه خلال ذلك الزمن.

نستخلص مما سبق أن إدارة الوقت تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وأنها عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل.

3.1.2 أنواع الوقت:

يمكن تقسيم الوقت بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

١ . الوقت الإبداعي (الإبتكاري):

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي وتنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز.

٢ . الوقت التحضيري:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تسبق البدء في العمل، التي تشمل التحضير في جمع المعلومات والحقائق أو تجهيز المعدات أو الآلات والمستلزمات التي تدخل في تنفيذ العمل، لذا يُفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط الوقت الكافي.

٣ . الوقت الإنتاجي:

يمثل هذا النوع الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري .

ويقسم الوقت الإنتاجي إلى قسمين رئيسيين هما:

أ. وقت الإنتاج العادي أو المبرمج.

ب. وقت الإنتاج غير العادي أو غير المبرمج.

٤. الوقت غير المباشر أو العام:

يخصص هذا النوع من الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها الواضح علي

مستقبل المنظمة وعلاقتها بالآخرين.

ويقسم هذا الوقت إلى قسمين رئيسيين هما: (سلامة، 1988: 31-33)

أ. الوقت القابل للتحكم:

وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه المدير، ويتصرف فيه كما شاء بملء إرادته

وحرية.

ب. الوقت غير القابل للتحكم:

وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم المدير ولرقيبته ويأتي كرد فعل لمؤثرات خارجية أو

استجابة للحوادث والمشكلات والناس كاستقبال الزائرين ومقابلة المراجعين. والاتصالات

الهاتفية والاجتماعات الطويلة التي تبحث فيها موضوعات ثانوية.

4.1.2 أهمية الوقت :

تزداد أهمية إدارة الوقت بصورة كبيرة خاصة في الحياة الشخصية للأفراد وفي

المؤسسات بدءاً من المديرين في الإدارة العليا إلى المشرفين في المستوي الأقل، فالإدارة الجيدة

للووقت مفيدة من جهة التوفير في تكاليف المشروعات وأيضاً من جهة استخدام موارد المنظمة

وهم العاملون .

وكما قال بيتر دراكر: "الوقت هو أندر الموارد فإذا لم تتم إدارته لن يتم إدارة أي شيء آخر."

تهدف هذه المقالة إلى التأمل في الجوانب الإنسانية لتغيير الاتجاهات نحو إدارة أفضل للمورد القيم وهو الوقت، وغاية إدارة الوقت أن تزيد وتعظم الفائدة من استخدام الوقت الذي يقع تحت سيطرتك. (تيمب ، 1991 :32)

فإذا نظرنا إلى الموارد التي يستخدمها المدير وجدناها تتكون من موارد بشرية ومادية فنية ومعنوية. فأما الموارد البشرية فهي القوى العاملة على اختلاف أنواعها وطاقتها ومهاراتها وتخصصاتها. وأما الموارد المادية والفنية فهي الآلات والخامات والمعدات والأموال. وأما الموارد المعنوية فهي الإدارة وسياساتها وأنماطها، والطرق والأساليب التي تستخدمها، ونظم المعلومات، بالإضافة إلى الشهرة التي تتمتع بها المنظمة في السوق وبين جمهور المستهلكين والمتعاملين معها.

نضيف إلى الموارد المعنوية عنصر الوقت. وهو ذلك العنصر الذي يتميز عن الموارد السابقة فهو لا يشتري ولا يقترض، ولا يسترد أو يخزن أو يستأجر أو يستبدل، ولا يمكن تأجيل الاستفادة به .

فسواء استغله المدير أو ضيعه، استفاد منه أو غفل عنه، وظفه لصالحه أو تركه يفلت منه، عمل فيه شيئاً نافعاً أو خاطئاً. فهو إذا راح لن يعود أبداً.

وإذا كان واجب المدير أن يكون كفؤاً وفعالاً ، فإن عنصر الكفاءة يعبر عن الاستغلال الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة _ على قلتها أو وفرتها، وعنصر الفاعلية يعني الوصول إلى النتائج المرغوبة وتحقيق الأهداف المحددة سلفاً. وإذا كان هذان العنصران ينطبقان على كل

الموارد التي يستخدمها المدير، فهو لا بد أن يستغلها أقصى استغلال ممكن حتى يبلغ أهدافه، فإن ذلك ينطبق بالضرورة أيضاً على عنصر الوقت. (عامر، 1993: 184-185).

كما ذكر الصيرفي النقاط التالية لأهمية إدارة الوقت: (الصيرفي ، 2003 : 120).

١. إن الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري للدول وذلك من خلال معرفة اتجاهات شعبها وتقديره لأهمية الوقت .
٢. إن الوقت يعتبر أحد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءة وفاعلية المديرين.
٣. إن الوقت من الموارد والإمكانيات النادرة التي يؤدي استخدامها بكفاءة إلى الوصول إلى الأهداف العامة والخاصة.
٤. إن الوقت له تكلفة يمكن حسابها على أساس أجر الدقيقة الواحدة.
٥. إن الوقت لا يمكن تخزينه أو ادخاره.
٦. إن الوقت لا يمكن تعويضه إذا ما فات.
٧. إن من يسيء استخدام وقته يهدر وقت الآخرين أيضاً.
٨. إن الوقت شيء محدد لا يمكن أن تزيد فيه فالיום لا يحتوي على أكثر من أربع وعشرين ساعة.
٩. إن الوقت لا ينتظر أحداً فإما أن تدعه يمر أو تستخدم كل دقيقة فيه.

5.1.2 الوقت كمورد اقتصادي :

في الوقت الحاضر، عندما يكثُر الحديث عن ندرة الموارد، ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار

مسألة الاقتصاد في أندر مورد في البلاد وهو وقت المديرين الأكفاء .

كفاءة عمال الإنتاج يمكن قياسها بدقة من خلال ملاحظة استغلال وقتهم في أثناء الإنتاج. كان (فردريك تايلور) من الرواد في ذلك من أجل تحسين كفاءة وفاعلية العمل الموجه مباشرة نحو جهود الإنتاج، و يمكن قياس كفاءة الكتبة والعمال أصحاب المهارات بأن نستخدم أسلوب عينة العمل. بالرغم من أن هذا يفترق إلى دقة الدراسة باستخدام ساعة التوقيت فإن الكفاءة يمكن تقييمها بشكل مرض بهذه الطريقة .

ويقوم المدير العادي بعدد من المهام المختلفة في اليوم العادي. يعتقد بيتر دراكر أن أحسن طريقة لزيادة فاعلية الفرد هي تحسين استغلاله لوقته، لكن دراسة الوقت وعينات العمل لا تقدم طريقة ناجحة تماماً لتقييم فاعلية الإداريين في المستويات العليا بشكل سريع، نفترض مثلاً اجتماعاً إدارياً حيث يقوم المشتركون بدراسة عينات العمل فردياً. عندما يدق الجرس عشوائياً لكل فرد ينقطع الاجتماع حتى يتمكن من تسجيل نشاطه. بالإضافة إلى هذه الانقطاعات غير المحببة هناك تكلفة عالية مرتبطة بالآلات وتحليل البيانات من قبل الاستشاريين الخارجيين. ويتطلب الوعي بأهمية الوقت إدراكاً واعتباراً للقيمة المادية لوقت المدير، في الواقع ينبغي استخدام مفهوم القيمة الزمنية لتقييم مدى استثمار وقت الإدارة من وجهة نظر الفائدة والتكلفة من بين بدائل متعددة، هذا المنظور يسمح للمنظمة بتخصيص وقت المدير لتلك المشروعات التي تبشر بعائد كبير للمنظمة.

وإن مفتاح زيادة الفاعلية والكفاءة الإدارية يكمن في التخلص من النشاطات غير الضرورية التي تأخذ وقتاً كبيراً. ويمكن إنجاز ذلك من خلال تحليل الوقت الذي يساعد الفرد على تحديد النشاطات غير الضرورية.

إن تحليل الوقت بشكل رسمي يتم عادة من خلال تسجيل نشاطات الفرد والوقت والإنجازات في خلال يوم العمل وذلك في سجل يومي. ومتى يحدث هذا بطريقة مستمرة يمكن

تطبيق مبادئ تبسيط العمل التي تجعل قضاء الوقت في العمل أكثر فعالية. ربما يصعب على الفرد الاعتراف بأنه يضيع وقته أو بأنه لا يستفيد منه إلى أقصى حد، لكن قبول الحقيقة أمر ضروري قبل إحداث أي تغيير. (تيمب، 1991: 225-226)

وحتى تضمن المنظمة التشغيل الأمثل للعمل واستغلال وقته الرسمي أحسن استغلال واستثمار يتطلب الأمر منها توعية جميع العاملين فيها رؤساء ومرووسين بمدى أهمية الوقت، وتمكينهم من تخطيط وتنظيم وقت عملهم بشكل جيد دون إضاعة لجزء منه، فإدارة الوقت واستثماره مطلب تؤكد عليه منهجية إدارة الجودة الشاملة، فقيام جميع من يعمل في المنظمة بإعداد جداول زمنية لأعمالهم، مراعين في ذلك قاعدة تحديد الأولويات، يمكنهم ذلك من استثمار وقت العمل الرسمي بشكل جيد ويُمكن المنظمة من السيطرة على الأداء الجزئي والكلّي فيها، والإسهام في تحقيق التحسين المستمر للعمليات، مما يساعد في الأخير على تخفيض التكاليف السلبية وتحقيق الجودة المطلوبة .

وإن الوقت كالمال هذه حقيقة لا يمكن الجدل فيها، وعلى القادة ورجال الأعمال والمديرين والمشرفين إدراكها، إنها تصدق على وقتهم ووقت العاملين معهم فالتأخير في إنهاء المهمة أو المشروع أو في صنع أي قرار يمكن أن يتسبب في انخفاض أرباح المؤسسة أو الشركة، إن استثمار الوقت مثل استثمار المال، وهذا الاستثمار يجعلنا نحرص على الاستفادة منه بفاعلية. (عقبلي، 2001: 156)

6.1.2 تقنيات إدارة الوقت:

يمكن تحديد تقنيات إدارة الوقت بما يأتي:

١. الكفاءة الإدارية وخاصة في مجال تفويض السلطة وتحديد المسؤولية.
٢. قوة الإرادة في تنفيذ العمل.
٣. الإيمان بجدوى العمل.
٤. المثابرة وعدم التردد.
٥. الثقة بالنفس.

إن هدف إدارة الوقت هو أن يتمتع المدير وحتى العامل بأسلوب حياتي متوازن يكون فيه أي منهما فاعلاً في عمله وأن يتوفر له الوقت للراحة وبناء العلاقات الشخصية خارج عمله. أما أونكن فيقول في كتابه إدارة وقت الإدارة ما مفاده أن النجاح المسلكي في الإدارة يكون من نصيب من يحسن التفاوض حول أمور ثلاثة هي:

١. مساندة وطاعة المسؤولين. حيث إن الطاعة والتجاوب مع المسؤولين هو أساس هيكلية القيادة وبدون ذلك يتداعى التنظيم في المنظمة ويفقد فائدته.
٢. التكيف والالتقاء مع الأنظمة الداخلية في المنظمة والالتزام بأهداف التنظيم. إذاً هذا الأمر يعتبر ضرورياً للمحافظة على هيكلية عمل الفريق داخل المنظمة والالتزام بروح الفريق وتعزيز الإنتماء والتعاون في المنظمة.
٣. الإبداع والتجديد. إن القدرة والرغبة في الإبداع والتجديد تعتبران أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها ودفعها إلى الأمام لتجاوز تحديات المستقبل والاستفادة من فرصه.

ويشبهه أو نكن وليام هذه الأمور بثلاث برتقالات على المدير الناجح أن يتقن قذفها في الهواء والتلاعب بها دون أن يسقط أيًا منهما على الأرض أو تصطدم بالبرتقالتين الآخرين أو إحداهما في الهواء.

كما يميز أونكن بين الوقت المهني والوقت الإداري حيث يقول إن الوقت المهني هو الزمن المخصص للقيام بأعمال محددة في حين أن الوقت الإداري هو الزمن الذي يستغرقه المدير لكي تنفذ تلك الأعمال وفق زمنها المهني.

ولا يقف الوقت الإداري عند هذا الحد حيث يتعداه إلى قدرة الإدارة العليا في رصد واستغلال الفرص الإيجابية التي تسنح في مجال النشاط والتي تعتبر أهم ما يساعد على نمو وتطوير المنظمة وتعزيز موقعها في المستقبل في مواجهة التحديات بكفاءة بدل أن تبقي تلك الإدارة في دائرة الروتين اليومي ولا تحاول أن تستفيد من وقته في استشراف فرص المستقبل والاستفادة من عملية الاتصال وما توفره للمنظمة من معلومات في مجال نشاطها .
(العنبي، 2005: 84-85).

7.1.2 إدارة الوقت كعملية متكاملة ومستمرة :

حنثا الدين الإسلامي الحنيف على الاهتمام في الوقت واستثماره في العبادة والأشياء النافعة، يقول تعالى: **{وَالْعَصْرِ}**. (العصر: 1)

وقال عليه أفضل الصلاة والسلام: "أعنتم خمساً، حياتك قبل موتك، وصحتك قبل سقمك، وفراغك قبل شغلك، وشبابك قبل هرمك، وغناك قبل فقرك".

وقال الإمام على بن أبي طالب كرم الله وجهه: "اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً، واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً".

وكما يقول الخليفة الراشد عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه: " إن الليل والنهار يعملان

بك فأعمل فيهما ".

وإن هذا يدل على اهتمام العرب وتعظيمهم للوقت، والاستفادة منه، ولعل الشعراء العرب

خير من عبر عن أهمية الوقت واستثماره .

يقول الشاعر أحمد شوقي:

دقات قلب المرء قائلة له *** إن الحياة دقائق وثوانٍ

ويحذر شاعر عربي آخر من سهولة ضياع الوقت رغم أهميته:

والوقت أنفس ما عنيت بحفظه *** وأراه أسهل ما عليك يضيع.(العدلي، 1994: 18)

والوقت هنا موزع على الكل بالتساوي فكلنا لدينا 24 ساعة يومياً، و 7 أيام في الأسبوع

و52 أسبوعاً في السنة، وإن كمية الوقت ليست مهمة بقدر أهمية كيفية إدارة الوقت المتاح

بصورة مستمرة وصحيحة وفعالة، فيمكن إدارة الوقت بفاعلية غداً إذا خططنا له اليوم.

إن مفهوم إدارة الوقت كعملية متكاملة ومستمرة يعني أن إدارة الوقت قديمة قدم الإنسان أي

منذ بدء الخليقة على الأرض ولكن لم يكن الاهتمام بها واضحاً، كما هو الآن ولم يتم الإشارة

إليها في تلك الحقبة الزمنية ولكن الآن ومع التطورات المستمرة في جميع المجالات بدأ الاهتمام

بإدارة الوقت بطريقة جيدة بمعنى أنه ما دامت الحياة مستمرة فإدارة الوقت مستمرة أيضاً فالعالم

اليوم أحوج إلى تنظيم وإدارة الوقت أكثر من أي وقت مضى فنمط الحياة اليوم أصبح سريعاً

والتطور فيه لحظي والأساس لنجاح أي إدارة هو الكيفية المناسبة لاستغلال الوقت الاستغلال

الأمثل ، والوقت وإدارته أصبح من أهم متطلبات هذا العصر لمواكبته ، وهو عملية تنظيمية لا

تنتهي بإنهاء حقبة زمنية معينة أو إنتهاء دور وظيفي لأي شخص لذلك يجب أن تكون كيفية

إدارة الوقت هي الأولوية لنجاح أي فكرة ناجحة لأي مشروع فاستمرار هذه العملية متكامل ومستمر طالما تواجد البشر. (تيمب، 1991: 237).

8.1.2 مضيعات الوقت :

إن العوامل والأحداث والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت كثيرة ومتنوعة . ويمكن تحديد المسببات التي تؤدي إلى ضياع الوقت وعدم الاستفادة منه بشكل جيد في مجال العمل . وأهم هذه المسببات ما يلي :

١ . عدم كفاءة العملية الإدارية :

وتعني ضعف المعرفة والإلمام والمهارة لدى المدير في كافة المستويات الإدارية في استخدام مكونات العملية الإدارية من تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ورقابة ، وأهم مسببات ضياع الوقت في هذا المجال ما يلي:

1.1 التخطيط:

ينتج ضياع الوقت في مجال التخطيط بسبب ما يلي:

- عدم وضوح الأهداف :

إن عدم وضوح الأهداف يتطلب جهداً إضافياً من أجل فهمها واستيعابها من قبل من سيقوم على تحقيقها، وهذا إلى جانب احتمال وضع خطط غير سليمة. بسبب عدم الوضوح واحتياج الأمر إلى النظر فيها مرة ثانية، وهذا كله يعتبر مضيعة للوقت .

- عدم دقة عملية التنبؤ:

عدم الدقة يجعل عملية وضع الخطة غير سليمة وتأخذ وقتاً إضافياً يستدعي الأمر معها الحاجة لإعادة النظر في الخطة كل فترة زمنية خلال عملية تنفيذها وهذا يعتبر ضياعاً للوقت.

- عدم التوقيت السليم أو الجدولة الزمنية المناسبة لتنفيذ الخطة:

إن عدم الوضوح في وقت بدء تنفيذ الأنشطة ووقت الانتهاء منها وأحداث التنسيق في هذا المجال قد يؤدي إلى احتمال حدوث تداخل في عملية التنفيذ وضياع الوقت .

2.1 التنظيم:

ينتج ضياع الوقت في مجال التنظيم بسبب مما يلي :

- مركزية السلطة وعدم تفويضها للآخرين "المرووسين" من أجل تصريف الأمور العادية والروتينية البسيطة . فعدم التفويض في مثل هذه الأمور يزيد من عبء العمل الملقى على عاتق صاحب السلطة دون مبرر . فالتفويض يتيح له الوقت الكافي من أجل التركيز على الأمور الأكثر أهمية، حيث يكون له متسع من الوقت لدراستها بشكل جيد والتعرف حيالها بشكل مناسب.
- البيروقراطية السلبية وتعقيد الإجراءات التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال، فالإجراءات غير المبسطة، وكثرة خطواتها وتفصيلاتها دون مبرر والتمسك الأعمى بحرفية القوانين والأنظمة يضيع جزءا لا بأس به من وقت العمل الرسمي المتاح.
- ازدواجية السلطة ووحدة الأمر وتلقي الفرد لأوامر وتعليقات من أكثر من رئيس واحد، مما يربكه ويشوشه في تنفيذها، ويضيع وقتا من العودة إلى الرئيسين من أجل الاستفسار والتنسيق لإزالة التعارض الذي قد يكون موجوداً بين أوامر وتعليمات كل رئيس .
- عدم توزيع عبء العمل بشكل متوازن على الوحدات الإدارية وعلى العاملين داخل المنظمة، فعدم التوازن سيكون هناك إدارات وأفراد لديهم عبء أو كمية عمل كبيرة فوق طاقتهم، في حين إدارات أخرى وأفراد آخرون عبء عملهم قليل ووقت عملهم الرسمي غير مشغول بكامله وبالتالي يكون هناك وقت ضائع .

- عدم مراعاة الوضوح والدقة في تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات مما يؤدي إلى ضياع الوقت في فهمها والاستفسار عن المقصود وتداخلها بين العاملين، وما يصاحب ذلك من مشكلات ومضيعة للوقت .
- تعدد المستويات الإدارية. إن بعد قمة الهرم الإداري عن قاعدته وطول خطوط الاتصال يؤخران من وصول القرارات والأوامر والتعليمات من القمة للقاعدة ، كما يؤخر من وصول التغذية العكسية المرتدة من المعلومات عن التنفيذ على شكل تقارير المتابعة والرقابة من القاعدة للقمة .
- ضعف مستوى التنسيق بين الإدارات من جهة وبين العاملين من جهة ثانية فعدم التنسيق لا شك أنه يضيع وقتاً كبيراً من وقت العمل الرسمي من خلال الازدواجية والتضارب من تنفيذها للخطط والأوامر والتعليمات .

3.1 التوجيه :

- ينتج ضياع الوقت في مجال التوجيه بسبب ما يلي :
- ضعف الحافز الإنساني لدى العاملين والمنظمة ، حيث يخلق هذا الضعف دافعية إنسانية سلبية لديهم تجاه العمل والمنظمة والولاء لها والخوف على ممتلكاتها وخاصة عنصر الوقت الذي يعتبر أثنى الأشياء .
 - ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات .فعدم مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم ومساعدتهم وعدم السماح لهم بذلك عن طريق تقديم آرائهم واقتراحاتهم يؤخر الرؤساء من الوصول إلى القرار المناسب ، ويضيع جزءاً من وقتهم الذي كان بالإمكان توفيره بعملية السماح بالمشاركة .
 - عدم تحلى الإداريين بصفة القيادة الإدارية، مما يؤدي إلى عدم محبة المرؤوسين لرؤسائهم وانخفاض مستوي روح التعاون والفريق والانعزالية في صفوف العاملين وكثرة المشاكل

والصراعات بينهم وعدم قدرة الرؤساء على حلها وهذا بلا شك يؤخر في إنجاز الأعمال الوقت المطلوب بسبب ضياع الوقت .

4.1 الرقابة:

ينتج ضياع الوقت في مجال الرقابة بسبب ما يلي :

- تعدد مستويات أو عمليات الرقابة دون مبرر ، فهذا التعدد يكرر عملية الرقابة والتدقيق عدة مرات ، مما يضيع الوقت .
- عدم وضوح المعايير المستخدمة من عملية الرقابة مما يجعل نتائجها غير واضحة وغير دقيقة ومشوشة ، مما يلزم إعادة النظر فيها ثانية والاستفسار عن النقاط الغامضة منها .
- ضعف مستوى الكفاءة من إعداد تقارير الرقابة التي تتضمن نتائجها والانحرافات التي توصلت إليها وتحليل أسبابها مما يستوجب إعادة النظر في هذه التقارير واستيضاح النقاط الغامضة التي توصلت إليها .
- عدم استخدام أدوات رقابية حديثة تعتمد على التقنية التي تساعد على اختصار الوقت وتوفير معلومات رقابية كافية بسرعة ووقت قصير .

2. سوء الاستخدام :

يتمثل ضياع الوقت في الاستخدام في المجالات التالية :

1.2 الاختيار والتعيين:

إن ضعف كفاءة الاختيار من إنتقاء أفضل المتقدمين للعمل وعدم تعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم سيؤدي إلى افتقار المنظمة للقوة العاملة القادرة على إنشاء عبء العمل بأقصر وقت ممكن، لأنها عمالة غير جيدة، حيث تكون في كثير من الأحيان مصدراً للمشاكل وإضاعة الوقت

2.2 التدريب والتنمية :

إن انخفاض مستوى كفاءة عملية التدريب والتنمية في المنظمة تؤدي إلى وجود عاملين غير مدربين أو مستوى تدريبهم ضعيف، وبالتالي يكون مستوى مهارتهم في العمل غير جيد ويجعل تنفيذ العمل يستغرق أطول، لأن الفرد المدرب جيداً وذا الكفاءة الجيدة يكون قادراً على إنجاز كمية العمل المطلوبة منه بوقت أقصر .

3. الاتصالات :

يتمثل ضياع الوقت في الاتصالات في المجالات التالية :

1.3 الاتصال اللفظي :

تتكون مهارة الاتصال اللفظي من مهارتين اثنتين هما الإصغاء والتحدث، فانخفاض مستوى مهارة المتحدث والقدرة علي التعبير عن النفس وما يدور في الذهن يجعل الآخرين يجدون صعوبة في فهم ما يقوله لهم ويدفعهم إلي الاستفسار منه عن الأمور الغامضة بالنسبة لهم وهذا ما يضيع الكثير من الوقت .

2.3 أدوات الاتصال :

تلعب كفاءة أدوات الاتصال من نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات ..الخ دوراً كبيراً ومؤثراً في إضاعة الوقت أو توفيره . فاستخدام أدوات اتصال تقليدية لا شك أنها تؤخر عملية النقل وتجعل زمن الاتصال أطول .

3.3 نظام المعلومات :

يعيش العالم اليوم في ظل ثورة معلوماتية تستخدم الحاسبات الإلكترونية من أجل جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها ومن ثم تخزينها وتوفيرها عندما نحتاجها في الوقت المطلوب

وبسرعة فائقة، فافتقار المنظمة لمثل هذا النظام المعلوماتي والحاسب الآلي يجعل عملية جمع المعلومات وتوفيرها يستغرق وقتاً طويلاً ويعتبر ضياعاً للوقت .

4. عدم كفاءة متخذي القرارات :

يتمثل ضياع الوقت في مجال اتخاذ القرارات من قبل المديرين في المجالات التالية :

1.4 القرارات غير المدروسة :

إن القرار المتخذ دون دراسة كافية لجميع جوانبه يجعله قراراً غير جيد يواجه صعوبات عند تنفيذه ، ويحتاج في كثير من الأحيان إلى إعادة النظر وهذا يؤدي إلى ضياع الوقت .

2.4 نقص المعلومات :

لاشك أن القرار الجيد هو الذي يتخذ في ضوء وجود معلومات وافرة تتيح لمتخذ القرار أن يصل إلى قرار موضوعي ومدروس . فمتخذ القرار الذي لا يجمع معلومات كافية تساعد على الوصول إلى القرار الجيد، نجده يتأخر في عملية اتخاذ القرار ويجعل قراره قابلاً لإعادة النظر عند وضعه موضع التنفيذ .

5. مضيعات متنوعة :

وتشمل مسببات أخرى أهمها ما يلي : (سنان ورضا ، 2002 : 236-242)

1.5 البطالة المقنعة بسبب عدم الاستخدام أو الفشل في تحديد احتياجات المنشأة من القوى

العاملة عن طريق تخطيط الموارد البشرية، فهذه البطالة تعني وجود قوة عمل إضافية في

المنشأة ليست بحاجة إليها ووقت العمل الرسمي في هذه الحالة لا يكون مشغولاً بالكامل

وهذا الفائض بلا شك سيعطل الآخرين عن العمل بسبب الزيارات الشخصية .

2.5 تشكيل لجان لبحث أمور أو البت فيها دون مبرر لذلك .

3.5 كثرة عدد الاجتماعات التي يعقدها المسؤولون دون حاجة .

4.5 الزيارات الصباحية التي يقوم بها الزملاء في العمل بعضهم لبعض وشرب القهوة وقراءة

الصحف والمجلات وتبادل الأحاديث العامة .

5.5 عدم الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية (الحضور والانصراف) . (سنان ورضا ،

(242-236: 2002

الهوامش

١. أبو قحف ، عبدالسلام (1989) ، سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية - مصر ، ص 399.
٢. تيمب ، دايل (1991) ، إدارة الوقت ، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانه ، معهد الإدارة العامة ، الرياض - السعودية ، ص 31-32.
٣. سنان الموسوي ، رضا صاحب أبو حمد (2002) ، مفاهيم إدارية معاصرة ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ص 233.
٤. ابتسام حلواني ، عيدروس صبان ، خديجة زكي (1995) ، المدراء وكيفية استخدامهم لوقت الدوام الرسمي ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، المجلد (18) ، السعودية، ص 6.
٥. عليان ، رحي مصطفى (2005) ، إدارة الوقت (النظرية والتطبيق) ، الطبعة الأولى، عمان : دار جرير للنشر والتوزيع ، الأردن .
٦. راندول ، شولر (1980) ، إدارة التوتر تعني إدارة الوقت ، ترجمة : صلاح عبد الحميد الصفدي ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد (4) ، العدد (3) ، تشرين الأول ، ص 44 .
٧. تحسين الطراونة ، سليمان اللوزي (1996) ، إدارة الوقت ، دراسة ميدانية استطلاعية ، مجلة جامعة مؤتة ، المجلد (11) ، العدد (4) ، مؤتة - الأردن ، ص 96.
٨. ملائكة ، عبد العزيز محمد (1991) ، إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية ، جدة ، سلسلة إصدارات الأبحاث الاقتصادية ، السعودية ، ص 17.
٩. اللوزي ، موسي ، التطور التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 168 .

١٠. العتيبي ، صبحي جبر (2005) ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان - الأردن ، ص 82-83.
١١. سلامة ،سهيل فهد (1988) ، إدارة الوقت . منهج متطور للنجاح ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن ، ص 31-33.
١٢. تيمب، دايل (1991) ، إدارة الوقت ، ترجمة : وليد عبداللطيف هوانه ،معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية ، ص 32.
١٣. عامر ،سعيد يس (1993) ، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية ، ص 184-185 .
١٤. الصيرفي ، محمد عبد الفتاح (2003) ، الإدارة الرائدة ، الطبعة الأولى ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 120.
١٥. تيمب ،دايل (1991) إدارة الوقت ، ترجمة : وليد عبد اللطيف هوانه ، معهد الإدارة العامة ،الرياض - السعودية ، ص 225-226.
١٦. عقيلي ، عمر وصفي (2001) .المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ،ص 156.
١٧. العتيبي ، صبحي جبر (2005) ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان - الأردن ، ص 84-85.
١٨. العديلي ، ناصر محمد (1994) ، إدارة الوقت ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض - السعودية، ص 18 .
١٩. تيمب ، دايل (1991) ، إدارة الوقت ، ترجمة : وليد عبد اللطيف هوانه ، معهد الإدارة العامة ، الرياض - السعودية ، ص 237 .

٢٠. سنان الموسوي ، رضا صاحب أبو حمد (2002) ، مفاهيم إدارية معاصرة ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن، ص 236-242 .

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

1.2.2 المقدمة :

يعبر سلوك رضا الفرد عن العمل والوظيفة عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله. وهذه المشاعر قد تمثل محصلة كلية لشعور الفرد تجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه جوانب وعناصر محددة لعمله. أي أن رضا ومشاعر الفرد تجاه عمله يمكن أن يعبر عنه بدرجة رضاه الكلي أو العام عن العمل ، كما يمكن التعبير عنه بالرضا عن جوانب جزئية معينة تتكون منها المشاعر تجاه العمل، مثل درجة الرضا عن الإشراف، أو درجة الرضا عن نوع ومحتوى العمل، وغيرها . إن الرضا العام عن العمل يتكون من مجموع رضاه عن الجوانب الجزئية التي تتكون منها مشاعره (الرضا عن الأجر ، الرضا عن الإشراف ، الرضا عن نوع ومحتوى العمل ، وغيرها) وفق الوزن والأهمية النسبية لكل نوع من المشاعر في إسهامها بدرجة الرضا والمشاعر الكلية . أما الرضا عن جانب معين من جوانب العمل فهو محصلة لنوع وقوة حاجات الفرد التي يشبعها هذا الجانب المعين، ومدى ما يتيحه العمل من وسائل إشباع أي حوافز يمكن استخدامها في إشباع هذه الحاجات .

فمشاعر الفرد أو درجة رضاه عن الأجر هي محصلة لقوة حاجاته الاقتصادية أي حاجته إلى الدخل النقدي وما يمثله له ، ولكمية أو مستوى الأجر الذي تتيحه المنظمة له .

فكلما كان احتياجه للدخل النقدي كبيراً ، وكلما ارتفع أجره في المنظمة ، ازداد رضاه ،

والعكس بالعكس . إن الرضا سواء أكان كلياً أو جزئياً ، يمثل حالة نفسية تعبر عن درجة

إحساس الفرد بالسعادة.

وطبيعي أن الإحساس بالسعادة أو الرضا قد يكون في بعض الأحيان ظاهراً محسوساً ، وفي أحيان أخرى قد يكون مستتراً ضمناً .

والأصل بطبيعة الحال أن مشاعر الرضا ومشاعر الاستياء هي حالة من الانفعال النفسي الداخلي . لكن هذه المشاعر الداخلية أحياناً ما تظهر ويعبر عنها الفرد في سلوك يمكن ملاحظته . فعندما يكون الفرد سعيداً راضياً جداً عن عمله ، قد يظهر هذا في طريقة تعامله مع رئيسه أو زملائه ، أو مع جمهور وعملاء المنظمة ، كما قد يظهر أيضاً في صورة انتظامه في العمل وحرصه على التواجد فيه ، وتمسكه بوظيفته . وعندما يكون الفرد في حالة استياء شديد في العمل قد يظهر سلوكاً عدوانياً تجاه رئيسه ، أو زملائه ، أو الجمهور الخارجي ، وقد يبلغ قنوطه واستيائه درجة قد تدفعه إلى التهرب من التواجد في العمل فيظهر ذلك في عدم انتظامه ، وغيابه ، وربما في محاولات للبحث عن عمل آخر وتركه الخدمة في المنظمة . ويمكن القول بصفة عامة إنه كلما تراكمت وقويت المشاعر المتعلقة بالرضا كان الاحتمال أكبر في أن تظهر هذه المشاعر ويعبر عنها في صورة سلوك خارجي ظاهر (عاشور، 1983: 52-53).

2.2.2. مفهوم وتعريف الرضا الوظيفي :

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة من قبل علماء النفس ، والإدارة ، والسلوك الإنساني ، مما أدى إلى بروز العديد من التعريفات والنظريات المفسرة له وبالرغم من كثرة التعاريف عن ظاهرة الرضا الوظيفي إلا أنه لا يوجد تعريف شامل ومرصٍ لهذه الظاهرة وإنما هناك تعريفات تختلف من باحث لآخر . وفيما يلي يمكن استعراض بعض المحاولات لتعريف الرضا الوظيفي:

يرى عبد الباقي أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ،
ويتحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر ، ظروف العمل ، طبيعة الإشراف ، طبيعة العمل
نفسه ، الاعتراف بواسطة الآخرين (عبد الباقي، 2004: 171) .

ويرى عاشور أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن
يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً . ويعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية:
الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص
التزقي + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا
عن ظروف العمل (عاشور، 1990: 171) .

في حين يرى نجيب أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة
لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ، ومع الثقة والولاء
والانتماء للعمل (نجيب، 1990: 172) .

وعرف النمر الرضا الوظيفي بأنه مفهوم يستخدم لوصف مشاعر العاملين تجاه العمل
الذي يقومون به ، وأن الوصف الذي يعطيه العامل لعمله، ينطبق تماماً على الوصف الذي
يعطيه الإنسان عن ردود فعله عن الحياة بصفة عامة ، وأن الوظيفة قد تكون من الأنشطة التي
يمارسها الفرد وتحتاج قدرًا كبيراً من الجهد الجسدي والذهني والعاطفي (النمر، 1993: 74) .

ويرى كل من سيزلاقي و والاس بأنه يمكن النظر للرضا الوظيفي على أساس أنه تطابق
بين ما يسعى الفرد لتحقيقه من وظيفة ما ودرجة إشباع حاجاته ، فهو إذن رد فعل تقويمي
وانفعالي يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته (سيزلاقي، 1991: 75) .

وترى كل من عايده وألفيا أن الرضا الوظيفي يعتبر نوعاً معيناً من الاتجاهات خاص
بالوظيفة . وللرضا جانب خاص وجانب عام :

- **الجانب الخاص** : ويقصد به اتجاه الفرد نحو جوانب معينة من وظيفته مثل الأجر أو فرص الترقية أو ظروف العمل أو الرئيس أو زملاء العمل ويمكن للفرد أن يحب وظيفته ولكن لا يحب رئيسه .

- **الجانب العام** : ويقصد به الاتجاه العام للوظيفة ككل وبجميع جوانبها (عايدة وألفيا، 2000 : 78).

كما أشار كل من أحمد و سمية إلى أن الرضا الوظيفي عبارة عن حالة عاطفية موجبة تنتج من التقدير للعمل الذي يقوم به الفرد والخبرة المتحصلة منه ومن ثم يظهر أن الرضا الوظيفي يمثل خاصية إنسانية على درجة من الأهمية للأفراد في أعمالهم . ويستتبع ذلك أن الرضا قد يعتبر ذا أهمية في تحديد السلوك لأداء العمل بدرجات متفاوتة (أحمد وسمية ، د.ت : 87) .

وعرف بولوك الرضا بأنه محصلة من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة والمرتبطة بالعمل ، وأنه يتضح من خلال تقدير الفرد للعمل ، وأن هذا التقدير يعتمد على إحساس الفرد بالنجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية والإسهامات التي يقدمها للعمل (الشيخ وسلامة ، 1982 : 77-78) .

ويرى كل من عمران وفارس أن الرضا عن العمل يقصد به بصفة عامة السعادة التي تتحقق عن طريق العمل . وحيث السعادة لا يمكن قياسها ، لذلك يمكن القول إن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد عن العمل أو نتيجة العمل . مثل إشباع الحاجات الفسيولوجية ، الأمن ، الصداقة ، احترام الذات ، وغيرها .

ويحقق العمل هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر ، ظروف العمل ، مجموعات العمل ،
المنافع المادية ، الترقية ، الإشراف ، العمل ذاته ، والاعتراف من قبل الآخرين
(عمران وفارس ، 2007: 227) .

في حين أشار عبد الخالق على أنه تعبير يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ،
وهذه المشاعر تعتمد على نوعين من الإدراك هما : الإدراك بما هو كائن ، والإدراك بما ينبغي
أن يكون ، ويحدث عدم الرضا إذا اعتقد فرد ما أن ما ينبغي أن يكون يزيد عما هو كائن
(عبدالخالق، 1982: 79) .

كما أشار حريم إلى أن لوك (Locke) قد عرف الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية
انفعالية ايجابية أو حالة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية . وينتج الرضا الوظيفي عن
إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة . وله ثلاثة أبعاد :
- جانب شعوري/ عاطفي الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل وبهذا
لا يمكن رؤيته .

- الرضا الوظيفي يتقرر غالباً بمدى تجاوز النتائج للتوقعات .
- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة.
ومن بين خصائص العمل التي تولد لدى الأفراد استجابات شعورية نحوها :
العمل نفسه ، والرواتب، وفرص الترقية ، والإشراف ، والزملاء في العمل (حريم،
2004: 98).

وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي تحديداً دقيقاً ، فإنه يمكن
النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه درجة إشباع حاجات الفرد ، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل
متعددة منها ، ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد ، وهذه العوامل

تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته ، ومنتاسباً مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه (عبدالباقي ،2004: 173) .

3.2.2 العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي :

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وذلك من قبل الكتاب والباحثين ، ومن هنا كان الاختلاف في تعريف الرضا الوظيفي . ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى المجموعات التالية :

أولاً: مجموعة العوامل الشخصية :

هناك العديد من العوامل الشخصية ، والتي ترجع إلى الشخص نفسه، وهذه تم تقسيمها

إلى :

١ . عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم ، والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي .

وقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي ، فكلما زاد سن الفرد ،زادت درجة رضاه عن العمل . ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة ، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يحققها الواقع الفعلي للوظيفة ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي . ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضي بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي .

أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي ، فقد توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعليماً ، ويرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعليماً .

وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي ، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري .
٢. عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد .

وبصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد ، إنما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة .

ثانياً: العوامل المرتبطة بظروف العمل :

وهذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد ، مثال ذلك الإضاءة والتهوية والرطوبة والأتربة ونظام فترات العمل والراحة .
وهذه العوامل يمكن للإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها خلافاً للعوامل الشخصية السابق ذكرها .

ثالثاً: العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل :

وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص وميوله . وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة ، والمستوى الإداري للوظيفة .

رابعاً: العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة :

وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة ، ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين

الرؤساء والمرؤوسين حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس .

خامساً: العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة :

وهذه تشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة / نظم الاتصال داخل المنظمة والإجراءات

المتبعة في العمل ، والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة .

سادساً: العوامل البيئية :

وهذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد ، فهو عضو في أسرة معينة ، ويرتبط

بجماعات وزملاء داخل العمل ، وتشمل أيضاً كافة الجوانب الثقافية في المجتمع .

سابعاً: العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقى :

وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والاستقرار بالوظيفة ومقدار

الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدى تلبية الحاجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل

الذي يؤديه الموظف كذلك تشتمل هذه العوامل على الفرص المتاحة للترقى الوظيفي ، ومدى

توافر الفرص للتطور الوظيفي (عبدالباقي ، 2004: 174-176) .

ومن خلال ما سبق ، يتضح تعدد هذه العوامل وهذا دليل على عدم معرفة أبعادها بشكل

تام من خلال ما أجري من دراسات عن موضوع الرضا الوظيفي .على الرغم من أن الأبحاث لم

تتفق على رأي واحد فيما يتعلق بالمتطلبات الضرورية للوظيفة ، إلا أنها أجمعت على ضرورة

توفر المتطلبات الأساسية ، والتي تعمل على تعميق مستويات الرضا الوظيفي ، وتعميق درجة

ولاء الأفراد للمنظمة وهي : (حسن ، 1985 : 185)

١. الأجر وملحقاته .
٢. عمل ثابت .
٣. فرص الترقية والتقدم .
٤. شروط عمل جيدة .
٥. 5.رقابة جيدة .
٦. علاقات طيبة بين الموظفين .
٧. الاعتراف بأهمية الفرد .
٨. الاهتمام بالعمل .
٩. ساعات عمل مقبولة .
١٠. المزايا العينية .

4.2.2 الرضا الوظيفي والمتغيرات الأخرى :

عموماً يظهر أن الرضا الوظيفي يتعلق بالعوامل الآتية : محتوى العمل ، والأنشطة الحقيقية المؤداة ، ورقابة العمل ، والإشراف المباشر ، والمنظمة والإدارة ، والدفع والفوائد المالية ، وفرص الترقى ، والعاملين والزملاء ، وظروف العمل . إن هذه العوامل تعتبر بدرجة أو بأخرى مصدراً هاماً للرضا الوظيفي .

هذا بالإضافة إلى أهمية الاختلافات الشخصية والديمغرافية في التأثير على الرضا . وعلى أية حال فإن أبعاد الرضا الوظيفي لم تحدد بصورة قاطعة في العديد من الأبحاث حيث يوجد حولها اختلافات ويتضمن ذلك وجود اختلافات فيما يتعلق بأسس الرضا . أما بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية فلا يوجد خط قاطع حولها جميعاً .

وبالرغم من أن المتغيرات المتعلقة بالعمل لم يتم تحديدها بوجه قاطع ، إلا أنها قد تتعلق بالمتغيرات الآتية : (عرفه و شلبي ، د.ت : 92).

- ١ . البناء التنظيمي (الحجم ، نسبة الإشراف ، بناء السلطة ، وغيرها).
- ٢ . وظائف المنظمة أو العمليات التنظيمية (الاتصالات ، التنسيق ، وغيرها).
- ٣ . البناء للمجموعة الصغيرة .
- ٤ . وظائف الجماعة الصغيرة .
- ٥ . المتغيرات المتعلقة بالجماعة والمنظمة (الدافعية ، الاتجاهات ، وغيرها).
- ٦ . المتغيرات الفردية ذات العلاقة بالجماعة والمنظمة (مخرجات العمل ، الحضور ، وغيرها).
- ٧ . البيئة التنظيمية (مدى توافر الموارد ، الأبعاد الاجتماعية ، وغيرها).

5.2.2 العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة:

لقد كانت العلاقة بين الأداء والرضا محوراً للعديد من الدراسات التجريبية التي تمت في أعقاب دراسات الهاوثورن. فقد اتجهت اهتمامات عديد من الباحثين إلى محاولة اختبار هذا الفرض الذي ذاع وانتشر في الأربعينيات ، وأوائل الخمسينيات من القرن العشرين وذلك من خلال دراسات تجريبية تقيس كلاً من المتغيرين لدى عينات مختلفة من العاملين في الصناعة في الولايات المتحدة .

وقد قام الباحثان برايفيلد وكروكيت بإستعراض وتقييم نتائج الدراسات التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا حتى 1995 ، ووصلا إلى استنتاج كان ضربة للمفاهيم التي كان كتاب العلاقات الإنسانية منهمكين في نشرها وتأكيدا في ذلك الوقت .

فلم يجد برايفيلد وكروكيت ما يؤيد وجود هذه العلاقة ، حيث كانت معاملات الارتباط بين مقاييس الأداء ومقاييس الرضا لدى عينات العاملين محل الدراسة منخفضة وكانت في كثير من الحالات غير ذات دلالة إحصائية . وأستنتج الباحثان من هذا ، أن الفرض بوجود علاقة سببية بين الرضا والإنتاجية بصفة عامة لا تؤيده النتائج التجريبية . ونبه الباحثان إلى أن سلوك العاملين يخضع لقانون الأثر ، الذي يعني أن قيام الفرد بسلوك معين أو تكراره له يتوقف على قيام الفرد به على الآثار التي تترتب عليه بالنسبة له ، وما إذا كانت هذه الآثار طيبة أو سيئة . وبناء عليه فإن العلاقة بين الرضا والإنتاجية أو الأداء لا يمكن أن توجد إلا في حالة واحدة ، وهي عندما يكون أداء الفرد محققاً لحصول الفرد على حوافز ذات قيمة بالنسبة له ، أي عندما يكون الأداء هو المسار الذي يحقق له أهدافاً هامة ذات قيمة ومنفعة . وطبيعي أن مثل هذه الحالة تتواجد فقط عندما يكون هناك نظام للحوافز و العوائد (أجر ، ومكافآت ، وخدمات ، ومعاملة ، ... الخ) تعطي بناء على ما يحققه الفرد من أداء ، بحيث تكون مشروطة به ومتوقفة عليه . فعند تحقيق الفرد لأداء عال في ظل نظام حوافز وعوائد نتيجة أدائه العالي، فتزداد بذلك إشباعاته ، ويزداد بالتبعية رضاه . أما عند تحقيق الفرد لأداء منخفض في ظل نظام الحوافز المشروطة بالأداء ، فإن حوافزه وعوائده ستكون قليلة ، وبالتالي تكون إشباعاته قليلة ، ورضاه بالتالي منخفضاً .

إن المعنى المتضمن في استنتاج برايفيلد وكروكيت ، هو أن العلاقة بين الأداء والرضا إن وجدت فهي شرطية، أي توجد فقط عندما تعطي حوافز وعوائد العمل بناء على الأداء الفعلي للفرد . وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سبباً في الأداء وإنما العكس . ففي هذه الحالة يكون الرضا هو نتيجة للأداء ، حيث إن الإشباعات التي تحققها الحوافز والعوائد التي يحصل

عليها الفرد تنتج كأثر أو كنتيجة لمستوى الأداء الذي حققه الفرد فاستحق به أن يحصل على هذه الحوافز والعوائد (عاشور، 1990: 56-57) .

هذا ويرى جرينبرج وبارون أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا والسعادة في العمل أكثر إنتاجية . ولكن إلى أي مدى يصح هذا الاعتقاد في الواقع ؟ لقد أشارت الدراسات بوجه عام إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل والإنتاجية ، إلا أن تلك العلاقة لم تكن قوية من الناحية الإحصائية ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب هي : (جيرالد وروبرت ، د.ت : 212).

- أن مستوى الإنتاجية في بعض الأعمال يكون محدداً بشكل لا يسمح بأية تقلبات حيث يكون هناك حد أدنى للإنتاجية لبقاء الفرد في عمله مثلاً . أو أن يكون عمل الفرد مرتبطاً بأداء زملائه في خط التجميع ، أو مرتبطاً بأداء الآلة ، ففي مثل تلك الحالات يكون الإنتاج مقيداً لا يسمح بحدوث أية تغيرات فيه .

- إن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل : الأجور والمكافآت . (جيرالد و روبرت ، 212)

6.2.2 قياس الرضا الوظيفي:

لغرض قياس الرضا عن العمل لا بد من وسائل قياسية عملية تستطيع أن تحدد حالة الرضا الفردية أو الجماعية بصورة أقرب إلى الحقيقة كلما أمكن ذلك ، لأن الرضا شعور نسبي يختلف من فرد لآخر مثلما يختلف عند الفرد الواحد باختلاف الأوقات والظروف المحيطة . وقد اعتمد الباحثون على عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي معظمها معيارية كالمقابلة ، والملاحظة ، والاستبيان ، وغيرها من وسائل القياس التي تخص المعلومات الثانوية أو الاستنتاجية .

ولغرض جمع البيانات اللازمة لقياس الرضا عن العمل توجد عدة قوائم استبيان تحتوى
أسئلة معيارية ، كقائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل . وهي تحتوى على أسئلة تتعلق بعوامل
متعددة كنوع العمل ، ساعات العمل ، ظروف العمل ، الترقيات ، اتجاهات الإدارة ، حرية
التعبير ، الأجور ، وغيرها . كما يمكن استخدام قائمة وصف الوظيفة لغرض جمع البيانات
اللازمة ، وهذه القائمة تحتوى على مجموعة من الأسئلة عن الرضا ، العمل ، الأجور ، الترقيات
، الإشراف ، زملاء العمل ، وغيرها . كذلك يمكن اعتماد أسلوب المقابلات لغرض جمع البيانات
اللازمة حول معرفة درجة الرضا الوظيفي عند العاملين . والمقابلات أنواع متعددة ، منها
الرسمية وغير الرسمية ، ومنها المقابلات المهيكلة وغير المهيكلة ، وعموماً فإن المقابلات تعتبر
أكثر فاعلية في معرفة الرضا الوظيفي ، وخاصة إذا كان حجم المنظمة صغيراً . أما الملاحظة
فهي أسلوب آخر لجمع البيانات الأولية لمعرفة الرضا عن العمل . وهي تتم بصورة مباشرة أو
غير مباشرة . وتكون إما مهيكلة بمعنى مخطط لها أو غير مهيكلة بمعنى غير مخطط لها . وقد
يكون المعنى بالملاحظة وتدوينها مشاركاً في أحداثها أو غير مشارك بذلك .
أما ما يخص البيانات الثانوية المتاحة فيمكن استنتاج درجة رضا العاملين في المنظمة من
خلالها عن طريق معرفة بعض المؤشرات كمعدل الغياب ، عدد الشكاوي خلال مدة معينة ،
معدل دوران العاملين ، عدد الحوادث أثناء العمل ، نسبة الإنتاج التالف أو المعيب ، مستوى
إنتاجية العامل ، معدل الإجازات المرضية والاعتيادية ، وغيرها .
ومن خلال دراسة وتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى
العاملين في المنظمة (عمران وفارس ، 2007: 230).

هذا وإن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين

ورضاهم تجاه العمل . وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل

عن مرؤوسيهـم . ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من

المقاييس : (عبدالباقي، 2004 : 177).

النوع الأول : هي المقاييس الموضوعية ، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن

طريق استخدام أساليب قياس معينة ، مثل : معدل الغياب ، ومعدل الحوادث في العمل

، وكذلك معدل الشكاوي ، مستوي إنتاج الموظف .

النوع الثاني : هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل

محددة من الأسئلة مثل صحيفة الاستقصاء التي تستعمل على مجموعة من الأسئلة

خاصة بالرضا الوظيفي ، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون

مع العاملين في المنظمة . ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف خاصة لاستخدامها .

7.2.2 نظريات الرضا عن العمل :

ما الذي يجعل بعض الأفراد أكثر من غيرهم رضا عن العمل ؟ وما العمليات التي تكمن

وراء ذلك ؟ ولإجابة على هذين السؤالين سيتم التعرض لأكثر نظريات الرضا عن العمل شيوعاً

وهما : نظرية مجموعتي العوامل، ونظرية القيمة .

أ. نظرية مجموعة العوامل:

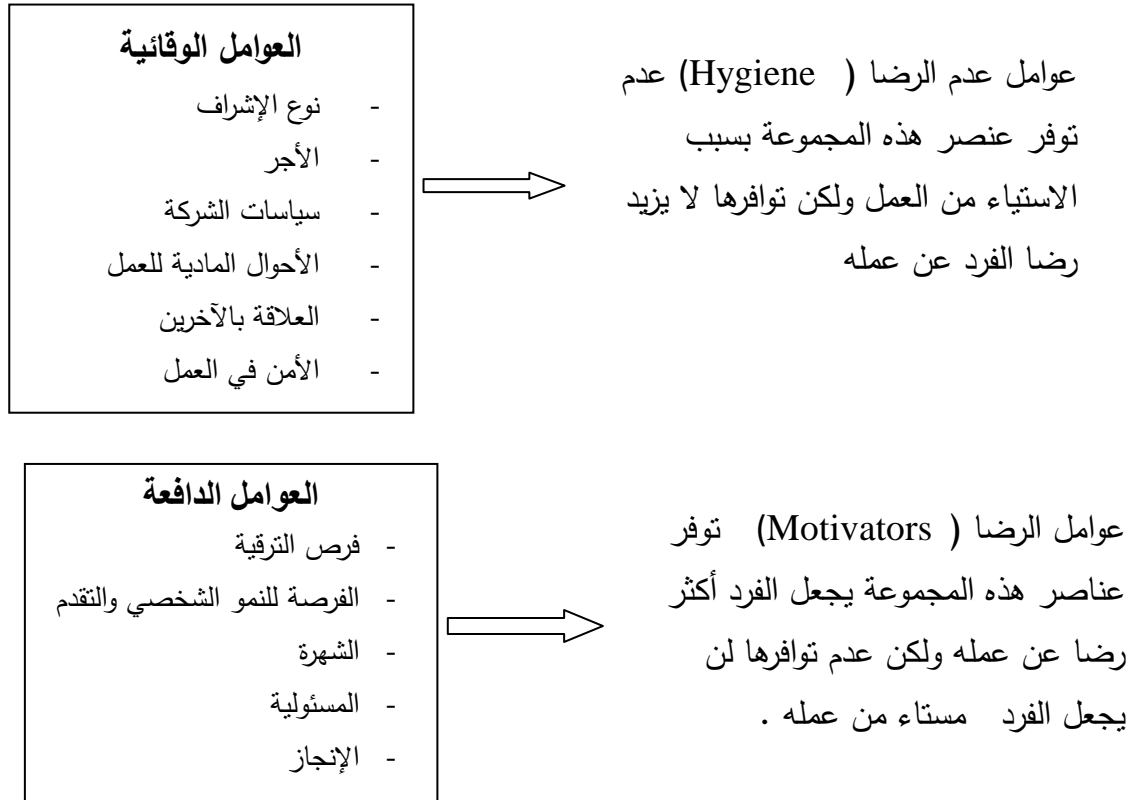
في الدراسة التي أجراها أحد علماء السلوك التنظيمي على 200 محاسباً ومهندساً منذ

حوالي 50 سنة لدراسة الرضا عن العمل كان يطلب من كل منهم أن ي تذكر الأوقات التي كان

يسيطر عليه فيها إحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل ، وما الأسباب وراء ذلك ؟وقد خرج

هرزبرج من نتائج الدراسة بنظريته المسماة Two-Factor Theory . ومضمون النظرية : أن

مجموعة العوامل التي تسبب الرضا عن العمل مستقلة عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا. وترجع المجموعة الثانية (مجموعة عدم الرضا) إلى الظروف المحيطة بالعمل (ظروف العمل، الأجر، الأمن، نوع الإشراف، العلاقة بالآخرين) وقد أطلق على هذه العوامل اسم: العوامل الوقائية أما المجموعة الأولى من العوامل (عوامل الرضا) فترجع إلى مضمون العمل ذاته (طبيعة العمل، الإنجاز في العمل، فرص الترقية، فرصة النمو والشهرة) وقد أطلق على هذه العوامل اسم: مجموعة العوامل الدافعة، ويبين الشكل (1-2) مكونات نظرية الرضا عن العمل.



شكل رقم (1-2) مكونات نظرية الرضا عن العمل

(*المصدر: (جيرالد وروبرت: 209)

ولقد أجريت العديد من الدراسات لاختبار مدى صحة فروض هذه النظرية وتبين من بعض الدراسات أن عوامل الرضا مستقلة عن عوامل عدم الرضا ، وفي دراسات أخرى اتضح أن عناصر المجموعتين يمكن أن تكون مصدراً للرضا أو عدم الرضا مما جعل قبول التفرقة التي أرسلتها فروض النظرية على علاتها محل شكوك . ومع ذلك فإن النظرية يمكن أن تقدم بعض الإرشادات المفيدة للإدارة فقد لفتت نظر الإدارة إلى ضرورة تحسين ظروف العمل (الاهتمام بالعوامل الوقائية) لمنع الاستياء من العمل خاصة وأن حالة عدم الرضا تكون عالية إذا كان جو العمل يسوده الزحام و الضوضاء العالية والظلام ، والهواء الملوث ، والحرارة المرتفعة والضغط العالي ، كما لفتت نظرها إلى الاهتمام بالعوامل التي تساعد على زيادة الرضا عن العمل خاصة توفير الفرص للنمو والتقدم الشخصي .

ب. نظرية القيمة:

من بين النظريات الهامة في الرضا عن العمل نظرية القيمة ووفقاً لهذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره (سواء أكان الأجر أو الترقية أو الشهرة أو ما شابه ذلك) تحكمها ثلاث نواح هي :

١. مقدار ما يأمل في الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر

٢. مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر

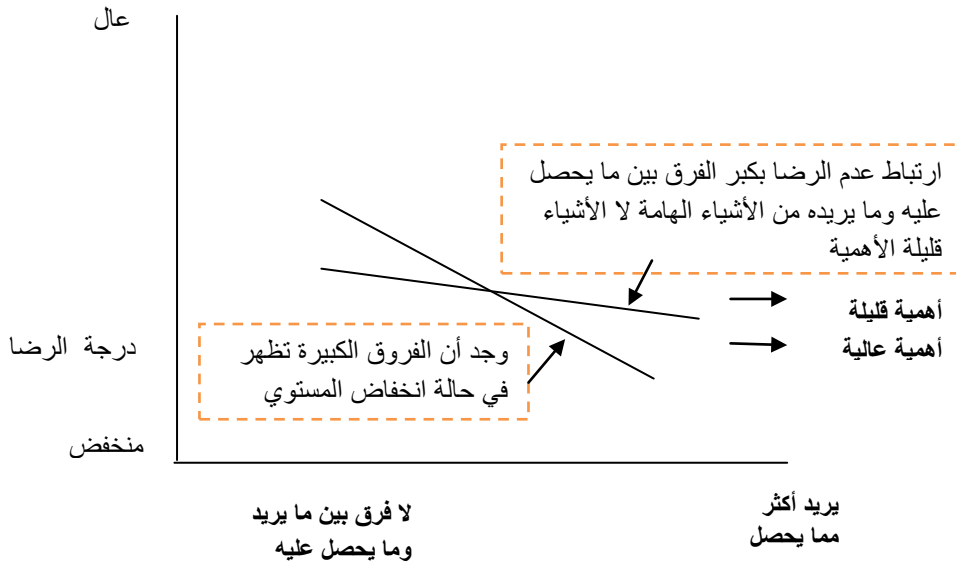
٣. أهمية هذا العنصر بالنسبة له

وبحساب الفرق بين ما يأمل فيه وما يحصل عليه فعلاً وترجيحه بالأهمية النسبية تتحدد

القيمة النسبية لهذا العنصر ومن ثم درجة الرضا عنه فكلما كان الفرق كبيراً والأهمية النسبية عالية ؛ كان مستوى عدم الرضا مرتفعاً .

وتؤكد نتائج بعض البحوث الحديثة فروض هذه النظرية . ففي الدراسة التي أجريت على

مجموعات مختلفة من العاملين لدراسة مدى رضاهم من بعض نواحي العمل مثل : (حرية التصرف في العمل ، فرص التعلم ، فرص الترقية ، مستوى الأجر) وتم سؤالهم عن القدر الذي ينتجه العمل فعلاً بالنسبة للنواحي السابقة والقدر الذي يرغبون فيه ، ودرجة أهمية كل عنصر بالنسبة لهم اتضح : بالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للفرد كلما كان الفرق كبيراً بين مقدار ما يرغبون فيه وما يحصلون عليه كان عدم الرضا مرتفعاً . وبالنسبة للعناصر ذات الأهمية المنخفضة لم يؤثر الفرق كثيراً على مستوى الرضا عن العمل كما يتضح من الشكل (2-2) .



شكل (2-2)

أثر الفرق بين ما يحصل عليه الفرد وما يرغب فيه على الرضا عن العمل

وتستطيع الإدارة الاستفادة من فروض هذه النظرية بأن تأخذ في اعتبارها مقدار ما يأمل

الفرد في الحصول عليه من وجوه العمل المختلفة وتحاول قدر استطاعتها أن تلبي ذلك المقدار

إذا كانت تريد أن تخلق قوة عمل راضية (جيرالد وروبرت : 208-210).

8.2.2 نتائج عدم الرضا عن العمل :

يترتب على حالة عدم الرضا عن العمل العديد من النتائج وسيتم التركيز هنا على ناحيتين
: الأولى : الانسحاب من العمل (مثل :الغياب ، ومعدل الدوران) والثانية : مستوى أداء العمل .
١ . الانسحاب من العمل:

حينما يشعر الفرد بحالة عدم الرضا عن العمل فإنه يحاول بشتى الطرق أن يبتعد عنه ،
وتسمى هذه الظاهرة : بظاهرة الانسحاب من العمل . وقد يأخذ هذا الانسحاب شكل الغياب عن
العمل ، أو ترك العمل كلية والبحث عن عمل آخر .

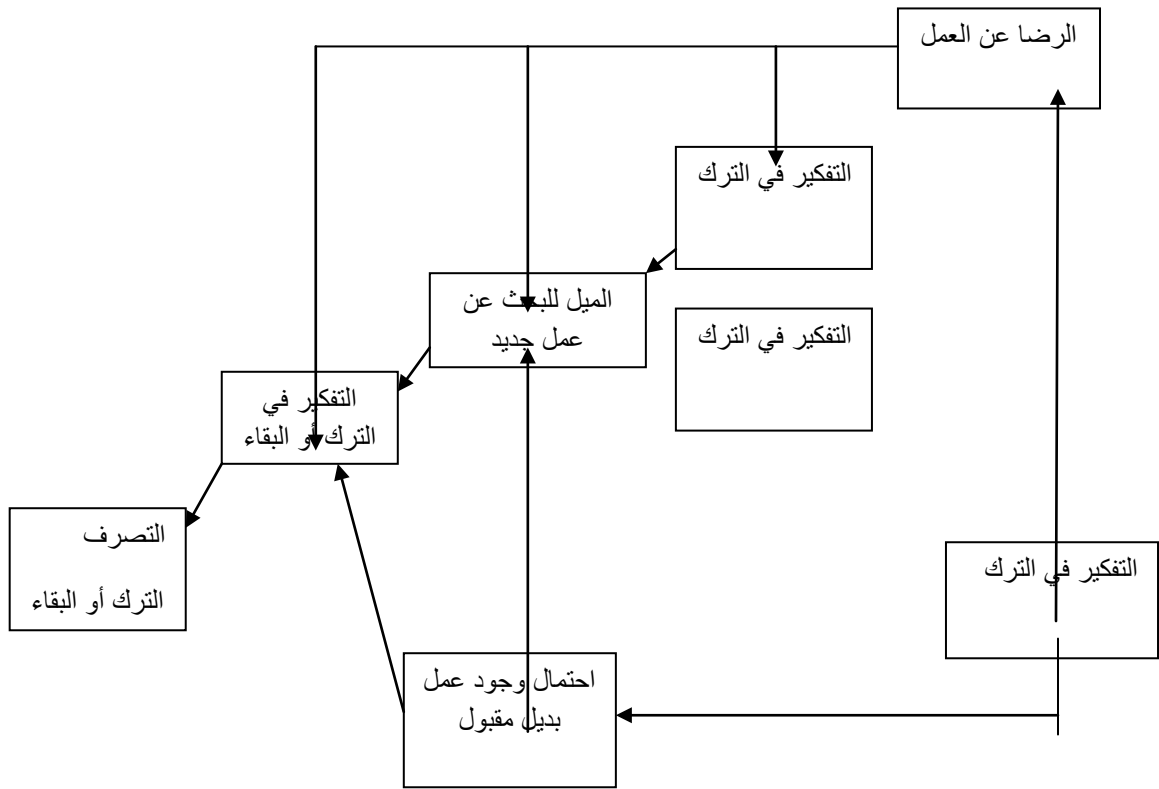
وبالنسبة لظاهرة الغياب فإن حالة عدم الرضا قد تدفع الفرد إلى كثرة التغيب عن العمل إلا
أن ذلك قد لا يحدث بالضرورة في كل الحالات . فقد يكون الفرد غير راض عن عمله ولكنه لا
يتغيب عنه ، لاستشعاره بضرورة التواجد لإنجاز مشروع له دور هام فيه . وهذا يعني : أن عدم
الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب وإن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة
المؤدية للغياب وليس كل الأسباب .

كذلك قد تؤدي حالة عدم الرضا عن العمل إلى التفكير في ترك العمل كلية. إلا أن ذلك
أيضاً محكوم بعدة عوامل أخرى . فمثلاً نجد أن عدم رضا الفرد عن عمله تقوده إلى التفكير في
ترك العمل ، ومن ثم يحاول البحث عن عمل بديل ، فإذا نجح في الحصول على عمل بديل
فإنه يفكر ملياً هل يستمر في عمله الحالي أم ينتقل للعمل البديل . وكل هذه الأمور متداخلة مع
بعضها البعض . كم يتضح من الشكل (2-3) .

وتؤكد بعض الدراسات العملية أن الحالة الاقتصادية ، والنجاح في البحث عن عمل بديل
يؤثران إلى حد كبير في الترك الاختياري للعمل . وتهتم منظمات الأعمال بدراسة الأسباب التي
تؤدي إلى ترك العمل نظراً لما تتحمله من تكلفة عالية في عمليات الاختيار والتدريب لسبب

الإحلال. وقد بلغ متوسط تكلفة الغياب غير الفجائي بالنسبة لكل عامل 757 دولار. كما أن عمليات الغياب كلفت إحدى الشركات عام 1998 ما يقرب من 4 مليون دولار والرقم في تزايد مستمر.

يرى العلماء أن ترك العمل اختيارياً ظاهرة معقدة تبرز على السطح بسبب عدم الرضا. ويؤدي عدم الرضا إلى التفكير في ترك العمل، ثم البحث عن عمل وبعد ذلك يتخذون قراراً إما بالترك أو البقاء.



شكل (2-3)

نموذج الترك الاختياري للعمل

(* المصدر: (جيرالد وروبرت: 211)

٢. الرضا الوظيفي ومستوى أداء العمل :

- يعتقد الكثير من الناس أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا والسعادة في العمل أكثر إنتاجية. ولكن إلى أي مدى يصح هذا الاعتقاد في الواقع ؟ لقد أشارت الدراسات بوجه عام إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل والإنتاجية ، إلا أن تلك العلاقة لم تكن قوية من الناحية الإحصائية ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب هي: (جيرالد وروبرت ، د.ت : 212).
- أن مستوى الإنتاجية في بعض الأعمال يكون محدداً بشكل لا يسمح بأية تقلبات حيث يكون هناك حد أدنى للإنتاجية لبقاء الفرد في عمله مثلاً. أو أن يكون عمل الفرد مرتبطاً بأداء زملائه في خط التجميع ، أو مرتبطاً بأداء الآلة . ففي مثل تلك الحالات يكون الإنتاج مقيداً لا يسمح بحدوث أية تغيرات فيه .
 - إن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل : الأجور والمكافآت . (جيرالد وروبرت : 212)

9.2.2 محددات الرضا الوظيفي:

- يتحدد الرضا بتأثير العوائد التي يحصل عليها الفرد من المنظمة وما تحققه له من إشباعات، وأيضاً بإدراكه لعدالة هذه العوائد . فالرضا عن العمل يتحدد بتفاعل عاملين هما مقدار الإشباعات التي يحصل عليها الفرد والتي تكون وظيفته هي مصدرها الأساسي ، وأيضاً إدراكه لعدالة العوائد التي تحقق له هذه الإشباعات . أما الإشباعات التي يحصل عليها من عمله أو وظيفته فهي نتاج لحاجاته وأيضاً لما توفره له المنظمة من حوافز (وسائل إشباع) يمكنه استخدامها في إشباع هذه الحاجات . والإشباعات التي يحصل عليها الفرد من عمله تتحقق له

من مصادر متعددة مثل الأجر الذي يحصل عليه ، ومحتوي العمل الذي يقوم به ، وفرص الترقى التي يتيحها له العمل ، ونمط المعاملة التي يلقاها من المشرف الذي يرأسه،... وغيرها . أما إدراك الفرد لعدالة العائد ، فتتحدد على أساس مقارنة الفرد لمعدل عوائده أو الحوافز التي يحصل عليها إلى ما يقدمه للمنظمة بمعدل عوائد الآخرين إلى ما يقدمه هؤلاء الآخرون . فإدراكه أو شعوره بالعدالة يتحدد بناء على هذه المقارنة .

وبالتالي يمكن صياغة الفرض الذي يوضح العلاقة بين الرضا ومحدداته على الوجه

التالي :

الرضا عن العمل = قيمة الإشباعات التي يوفرها العمل × إدراك عدالة العائد .

فتأثير قيمة الإشباعات التي يوفرها العمل للفرد ، وإدراك الفرد لعدالة العائد على رضاه عن العمل تتم بتفاعل هذين العاملين: الإشباعات ، وإدراك عدالة العائد . معنى هذا أن تأثير قيمة الإشباعات على الرضا لا يتم بصفة مستقلة عن إدراك الفرد لعدالة عوائده . وكذلك فإن تأثير إدراك الفرد لعدالة عوائده على رضاه ، تتوقف على مقدار الإشباعات التي يتيحها العمل له . وفضلاً عن هذا ، فإن التفاعل الذي يتضمنه الفرض السابق يعني أن أثر التغيير الذي يحدث في أي من العاملين على الرضا يتوقف على المستوى المتوافر من العامل الآخر . (عاشور، 1983: 67-68).

كما ذكر القبلان أن هناك اختلافاً في وجهات نظر الباحثين تجاه العناصر التي تدخل في

دراسة الرضا عن العمل ، وفقاً لنتائج دراساتهم . وأن هذا الاختلاف على العناصر المكونة للرضا الفردي داخل المنظمة ، قد أدى إلى تباين وجهات نظر الباحثين في تعريفهم للرضا . وأن تلك العناصر تدور حول طبيعة العمل ، والأجر ، وفرص النمو ، وأسلوب الإشراف والقيادة ، ومجموعة العمل، والجوانب الاجتماعية .

ولقد بينت نظرية هيرزبرج، أن محددات الرضا عن العمل ، تختلف عن محددات الاستياء عن العمل . حيث يتحدد الرضا ببعض العوامل المتعلقة بطبيعة ومضمون العمل ، أما الاستياء فإنه يتحدد ببعض العوامل المتعلقة بظروف وبيئة العمل .

وعليه فإن من العوامل التي تسبب الرضا هي : أهمية العمل، وطبيعة ومدى المسؤولية في العمل، وإمكانية أداء العمل. أما مصادر عدم الرضا فتتمثل في ظروف العمل، كالمرتب ، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء ، ونوعية الإشراف ، والأمن في العمل. حيث أن توافر مصادر المجموعة الأولى يبعث على الرضا ،بينما عدم توافرها لا يسبب الاستياء . كذلك فإن توافر المجموعة الثانية - في حدها الأدنى - يسبب عدم الاستياء، ولكنه لا يقود إلى الرضا عن العمل.

وقد أشار هيرزبرج لمجموعة من العوامل التي يمكن مقارنتها بحيث يتحدد في إطارها مستوى الرضا الوظيفي، وهي : الولاء، والنجاح في تحقيق الأهداف ، وإمكانية النمو والتقدم، والمرتب، والعلاقات الشخصية ، والإشراف التقني ، والمسؤولية ، وظروف العمل نفسه ، والحياة الشخصية، والمركز الاجتماعي ، والأمان الوظيفي . وقد قسمت هذه العوامل إلى نوعين هما : العوامل المحفزة، وهي المتصلة بالمهام والواجبات الوظيفية التي تدل على نجاح الفرد في أداء عمله . والعوامل الصحية ، وهي التي تشير للشعور بالرضا أو عدمه إزاء الظروف المحيطة بالعمل ، لا العمل نفسه. (القبلان ،1981: 17)

الهوامش

١. عاشور، أحمد صقر (1983)، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان ، ص 52-53 .
٢. عبد الباقي ، صلاح الدين محمد(2004) ، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر، ص 171 .
٣. عاشور ، أحمد صقر (1990) ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - مصر ، ص 171.
٤. نجيب ،مصطفى (1990) ، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان - الأردن، ص 172.
٥. النمر ، سعود (1993)، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد (5) ، العدد(1)، السعودية ، ص 74.
٦. سيزلاقي، أندرو دي (1991)، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة : جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض : معهد الإدارة العامة ، السعودية ، ص 75.
٧. عايدة نخله رزق الله ،ألفيا حسين محمود (2000)، السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق ، مراجعة :عايدة سيد خطاب ، مطابع الدار الهندسية ، جامعة عين شمس، ص 78 .
٨. أحمد عرفه ، سمية شلبي ، نحو نظرية لزيادة الإنتاج (الفلسفات والتتابعات لتحسين الجودة و الإنتاجة) ، جامعة مدينة نيويورك ، ص 87.
٩. سليمان الشيخ، محمد سلامة (1982) ،الرضا المهني لدي العاملين في دولة قطر، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد (30) ، ص 77-78.

١٠. الصادق سعيد عمران ،علي محمود فارس (2007) ، أساسيات السلوك الإداري والتنظيمي، منشورات جامعة عمر المختار، البيضاء ، ليبيا ، ص 227.
١١. عبدالخلق ، ناصر (1982) ، الرضا الوظيفي وأثره علي الإنتاجية ، مجلة العلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، العدد(3) ، الكويت ، ص 79.
١٢. حريم ، حسين (2004) ، السلوك التنظيمي ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ، ص 98.
١٣. عبد الباقي ، صلاح الدين محمد (2004) ، السلوك الفعال في المنظمات ، الإسكندرية : الدار الجامعية، مصر ، ص 173.
١٤. عبد الباقي ، صلاح الدين محمد (2004) ، السلوك الفعال في المنظمات ، الإسكندرية : الدار الجامعية، مصر ، ص 174-176 .
١٥. حسن ، عادل (1985) ، الأفراد في الصناعة ، بيروت : دار النهضة العربية ، لبنان ، ص185.
١٦. أحمد عرفة ، سمية شلبي ، نحو النظرية لزيادة الإنتاج (الفلسفات والتتابعات لتحسين الجودة والإنتاجية) ، جامعة مدينة نيويورك ، ص92 .
١٧. عاشور، أحمد صقر (1990) ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية، مصر ، ص55-57.
١٨. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب ومراجعة : رفاعي محمد رفاعي ،إسماعيل علي بسيوني ، الرياض : دار المريخ للنشر، السعودية ، ص212.

١٩. الصادق سعيد عمران ، علي محمود فارس (2007) ، أساسيات السلوك الإداري والتطبيقي ، منشورات جامعة عمر المختار، البيضاء - ليبيا ، ص 230.
٢٠. عبد الباقي ، صلاح الدين محمد (2004) ، السلوك الفعال في المنظمات ، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر، ص 177.
٢١. جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب ومراجعة : رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، الرياض : دار المريخ للنشر، السعودية ، ص 208-210.
٢٢. جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب ومراجعة : رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، الرياض : دار المريخ للنشر، السعودية ، ص 212.
٢٣. عاشور ، أحمد صقر (1983) ، إدارة القوى العاملة ، بيروت : دار النهضة العربية، لبنان ، ص 67-68.
٢٤. القبلان ، يوسف (1981) ، آثار التدريب الوظيفي علي الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية ، مجلة الإدارة العامة، الرياض - السعودية ، ص 17.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

1.3 مقدمة:

بعد أن استعرضنا في الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة ، فإنه في هذا الفصل تم التطرق للحديث عن الدراسة الميدانية والتي بدورها تنقسم إلى : الدراسة الاستطلاعية وذلك للتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان ، ثم بعد ذلك سيتم تسليط الضوء على الدراسة الرئيسية . ومن ثم تحليل البيانات وذلك لغرض معرفة وجود العلاقة من عدمها بين إدارة الوقت والرضا الوظيفي وما هي طبيعة هذه العلاقة .

2.3 الدراسة الاستطلاعية :

أجريت هذه الدراسة بهدف معرفة إمكانية القيام بالدراسة الرئيسية من عدمها , وللتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان للتطبيق , ومعرفة التعديلات التي يمكن إجراؤها على الاستمارة , وللاستفادة من الملاحظات التي قد يقدمها أفراد العينة الاستطلاعية كما أن لها أهمية بالغة في معرفة معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة .

3.3 . خطوات اختيار العينة الاستطلاعية :

بمراعاة أن عينة الدراسة الاستطلاعية هي بمثابة عينة مصغرة من عينة الدراسة الرئيسية . لذا فإن البداية في اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية تكون بتحديد مفردات ومجتمع الدراسة , يلي ذلك تحديد حجم العينة الاستطلاعية .

1.3.3 مفردات الدراسة :

وحدة الدراسة هي العاملون في المصارف التجارية العامة الواقعة في منطقة الجبل الأخضر .

2.3.3 مجتمع الدراسة:

تمثل المصارف التجارية الليبية الواقعة في منطقة الجبل الأخضر مجتمعاً للدراسة الحالية .

وقد بلغ مجتمع الدراسة (206) موظفاً كما هو موضح بالجدول (1-1) الذي قدم في الفصل الأول .

3.3.3 تحديد حجم العينة الاستطلاعية ونوعها :

لا يشترط في حجم العينة الاستطلاعية أن تكون كبيرة , حيث لا يوجد مرجع سابق على حد علم الباحث يبين الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية وعليه , فقد رأى الباحث تحديد حجم العينة الاستطلاعية بحجم (30) فرداً.

4.3.3 كيفية اختيار العينة الاستطلاعية وتوزيع استمارة الاستبيان :

لقد تم اختيار العينة الاستطلاعية بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية , وذلك نظراً لأن توزيع المفردات يتخذ نسباً مختلفة باختلاف حجم المصارف .

والجدول (1-3) يوضح كيفية اختيار العينة الاستطلاعية . حيث تتم عملية الاختيار بضرب النسبة المئوية لعدد المفردات لكل مصرف في حجم العينة الاستطلاعية والتي تم تحديدها بـ (30) مفردة .

جدول (1-3)

يبين كيفية اختيار العينة الاستطلاعية

المصرف	عدد الموظفين	النسبة المئوية	العينة الاستطلاعية
المصرف التجاري	61	%29.6	9
مصرف الوحدة	39	%18.9	6
مصرف الجمهورية	88	%42.7	12
مصرف الصحاري	18	% 8.8	3
المجموع	206	%100	30

وبعد أن تم الاتصال بالعاملين في المصارف قيد الدراسة، قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على الموظفين في المصارف المستهدفين في العينة الاستطلاعية حيث تم اختيارهم بالقرعة من قوائم الأسماء الموجودة في الكشوفات ذلك للابتعاد عن صفة التحيز والمحابة في اختيار مفردات العينة ، ولزيادة توضيح الأسئلة الواردة في استمارة الاستبيان قام الباحث بشرح الأسئلة للعاملين وذلك لتوضيح الغموض والتوصل إلى إجابات دقيقة .
وأعطى العاملون مهلة أسبوعين للإجابة على الأسئلة ثم جمعت الاستبيانات بالكامل بدون فاقد في عددها ، أي بنسبة تجاوب (100%) .

4.3 وصف مقاييس الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية عن طريق استمارة الاستبيان التي تكونت من قسمين، وذلك لقياس متغيرات الدراسة ، حيث خصص القسم الأول لجمع معلومات عامة عن مالئي الاستبيان، والقسم الثاني ينقسم إلى محورين (المحور الأول) يتعلق بممارسة أنشطة

إدارة الوقت في هذه المصارف وهو المتغير المستقل , (والمحور الثاني) متعلق بالرضا الوظيفي وهو المتغير التابع.

1.4.3 مقياس المعلومات العامة عن مائتي الاستبيان :

يحتوي الجزء الأول من استمارة الاستبيان علي بيانات شخصية تتعلق بأفراد العينة , وهي العمر , الجنس , المستوى التعليمي , مدة الخدمة , الحالة الاجتماعية , التخصص , الدخل الشهري , وعدد سنوات الخدمة .

2.4.3 مقياس إدارة الوقت :

استخدم في مقياس إدارة الوقت المقياس الذي استخدمه بالعيد عام 2007 مع إجراء بعض التعديلات لكي تتناسب وتتمشى مع أهداف الدراسة الحالية, ويحتوي المقياس في الدراسة الحالية على (35) عبارة مقاسه على مقياس (ليكرت) (Likert) المشتمل على 5 بدائل للإجابة تتدرج من خمس درجات إلى درجة واحدة , كما هو موضح في الجدول (2-3) :

جدول (2-3)

تدرج درجات مقياس ليكرت

الإجابة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وعلى أن تعني عبارة دائماً مرتفعاً جداً , وعبارة غالباً مرتفعاً , وعبارة أحياناً متوسطاً , وعبارة نادراً منخفضاً وعبارة أبداً منخفضاً جداً ؛ حيث يعطى للمشارك (5) , عندما تكون الإجابة دائماً , وفي حين يعطى للمشارك الدرجة (1) عندما تكون الإجابة (أبداً) لا يقوم بالفعل

، وتقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي : الدرجة الرابعة - وتعني أن المشارك (غالباً) ما يقوم به بالفعل ، والدرجة الثالثة ، وتعني أن المشارك (أحياناً) ما يقوم بالفعل ، إما الدرجة الثانية ، فتعني أن المشارك (نادراً) ما يقوم بالفعل .

وقد تم اختيار هذا المقياس لشبوع استخدامه بين الباحثين وكذلك لدقة النتائج التي يمكن الحصول عليها من استخدامه .

3.4.3 مقياس الرضا الوظيفي :

تم قياس الرضا الوظيفي اعتماداً على عدة أسئلة سبق أن استخدمت في دراسات سابقة كدراسة العبيدي عام 2003 . والتي وضعت هي الأخرى على مقياس ليكرت الخماسي ويحتوي المقياس المستخدم في الدراسة على (16) عبارة ، وقد صيغت عبارات الاستبيان بشكل ايجابي، على نفس المقياس .

حيث تعطي الدرجة (1) عندما تكون الإجابة (غير راض تماماً) ، ويعطي الدرجة (2) عندما تكون الإجابة (غير راض)، والدرجة (3) عندما تكون الإجابة (لا أعرف) ، ويعطي الدرجة (4) عندما تكون الإجابة (راض) ، والدرجة (5) عندما تكون الإجابة (راض تماماً) .

4.4.3 ثبات وصدق مقاييس الدراسة :

من المهم أولاً التأكد من مدى صدق وثبات البيانات التي يوفرها الاستبيان ذلك لأن ضعف صدق أو ثبات المقياس يؤدي إلى ضعف وصحة وسلامة نتائج الدراسة. ويقصد بثبات المقياس، إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يعاد استخدامه فيها، بمعنى إذا كرر المقياس وتم الحصول على نفس النتائج فذلك يعني الثبات ،وبدل أيضاً على اتساق النتائج.

ويُقاس ثبات المقياس بطرق مختلفة ومن أكثر الطرق شيوعاً حساب معامل (ألفا كرونباخ) الذي يعتمد على الاتساق والتوافق الداخلي لعبارات الاستبيان , أي إعطاء فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بشكل عام. وقد تم استخدام معادلة (ألفا كرونباخ) للتحقق من ثبات مقياس الدراسة للعينة الاستطلاعية وهي:

$$\alpha = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma a^2}{\sigma t^2} \right)$$

حيث إن :

- α = معامل الثبات (ألفا).
- 1 = مقدار ثابت .
- Σ = المجموع
- N = عدد الأسئلة .
- σq^2 = تباين كل بند من بنود المقياس .
- σt^2 = تباين المقياس ككل .

كما قيس الصدق والثبات الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار عن

طريق المعادلة الآتية :

$$s.v = \sqrt{\alpha}$$

حيث إن :

- S.V = معامل الصدق الذاتي .
- α = معامل ثابت المقياس .

وبتطبيق المعادلة باستخدام العينة الاستطلاعية , كما هو موضح بالجدول (3-3).

جدول (3-3)

معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة

المتغير	معامل الثبات	معامل الصدق
إدارة الوقت	0.84	0.91
الرضا الوظيفي	0.96	0.97

يلاحظ من الجدول رقم (3-3) أن معامل الصدق عالٍ مما يعطي الثقة في دقة المقياس المستخدم وثباته.

وبذلك تعتبر نتائج اختبار العينة الاستطلاعية جيدة مما يعزز الأمل الذي يجعل استمارة الاستبيان مقبولة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

5.3 الدراسة الرئيسية:

لقد تبين من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية إمكانية تطبيق المقاييس الخاصة بإدارة الوقت والرضا الوظيفي على المجتمع الرئيسي، وأنه لا يوجد غموض في المقاييس، ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في إجراء الدراسة الرئيسية، بالإضافة إلى أنه حاز على معدلات ثبات وصدق عالية.

وسوف يتم في هذا الجزء تحليل ما تم التوصل إليه ميدانياً من معلومات بهدف الإجابة على التساؤلات واختبار الفرضية التي تم ذكرها في مقدمة الدراسة، وسوف يتم عرض بعض الإحصائيات والبيانات حول الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة.

1.5.3: الأسلوب الإحصائي المستخدم :

1. لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها ,أجريت عملية لتحليل البيانات بعد الانتهاء من تجميعها وذلك بواسطة الحاسب الآلي حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام "برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" (Statistical package for social sciences) ويرمز لها بالرمز (SPSS) وقد تم اختيار الأساليب الإحصائية التالية لأغراض التحليل :

1. أسلوب الإحصاء الوصفي ، لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية .
2. المتوسط الحسابي ، لتحديد مستوى إجابات مجتمع الدراسة حول القيمة المتوسطة له
3. الانحراف المعياري ، لحساب مقدار التشتت لقيم إجابات مجتمع الدراسة عن وسطها الحسابي .
4. معامل ارتباط بيرسون (r) للتعرف على درجة واتجاه ومعنوية العلاقة بين إدارة الوقت و الرضا الوظيفي .

2.5.3 عرض وتحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة :

سيتم في هذا الجزء مناقشة المتغيرات الديموغرافية للمستبئين من حيث : العمر، الجنس، المستوي التعليمي، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية ، عدد سنوات الخدمة في الموقع الحالي، والتخصص، والدخل الشهري.

1.2.5.3 عينة الدراسة حسب فئات العمر:

يوضح الجدول (3-4) عينة الدراسة حسب فئات العمر ومنه يتضح أن الفئة العريضة الرابعة يمثلون النسبة الأكبر وهي (30.4%) وهي فئة عمرية غالباً ما يكون لدى أصحابها خبرة عملية كبيرة بحكم تقدمها في العمر ، في حين تأتي الفئة العمرية الثانية في المرتبة الثانية وتليها الفئة العمرية الثالثة وهما يمثلان حوالي (54.1%) ، أما الفئة العمرية الخامسة وهي فئة كبار السن فهي في المرتبة الرابعة ويرجع احتفاظ المصرف بهذه الفئة للإستفادة منهم وبخبرتهم ، أما الفئة العمرية الأولى فهي تأتي في المرتبة الأخيرة ويشير ذلك إلى تدني نسبة العناصر الشابة في عينة الدراسة .

جدول (4.3)

توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئة العمر
1.4 %	2	من 20 سنة فأقل
28.9 %	39	من 30-21 سنة
25.2 %	34	من 41-31 سنة
30.4 %	41	من 50-41 سنة
14.1 %	19	51 سنة فما فوق
100 %	135	المجموع

2.2.5.3 عينة الدراسة حسب فئات الجنس :

يتضح من الجدول (3-5) أن الجنس الغالب هو الذكور، حيث بلغت نسبتهم (74.1%). بينما بلغت نسبة الإناث (25.9%) ويرجع هذا إلى طبيعة عمل المصارف .

جدول (5.3)

توزيع أفراد العينة حسب فئات الجنس

النسبة المئوية	التكرار	فئة الجنس
74.1%	100	ذكر
25.9%	35	أنثى
100%	135	المجموع

3.2.5.3 عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يقصد بالمستوي التعليمي " الشهادات العلمية التي يحملها أفراد العينة " .

ومن خلال الجدول (6.3) يتضح أن حملة الشهادات الجامعية يشكلون أعلى نسبة في عينة الدراسة حيث بلغت (45.9%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة . يلي ذلك العاملون الذين يحملون الشهادة الثانوية أو ما يعادلها فكانت نسبتهم (25.8%) . في حين أن حاملي الدبلوم العالي نسبتهم بلغت (23.0%) . أما الذين يحملون شهادة الماجستير بلغت نسبتهم (5.9%) من إجمالي عينة الدراسة ، ويلاحظ مما سبق أن المؤهلات العلمية للموظفين تميل للتوسط فلا هي بالشهادات الضعيفة ولا هي بالشهادات العليا .

جدول (6.3)

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	فئة المستوى التعليمي
25.2%	34	ثانوية عامة أو ما يعادلها
23.0%	31	دبلوم عال
45.9%	62	درجة جامعية
5.9%	8	دراسات عليا (ماجستير و دكتوراه)
100%	135	المجموع

4.2.5.3 عينة الدراسة حسب مدة الخدمة :

باستعراض بيانات الجدول (3-7) تبين أن معظم أفراد عين الدراسة هم من ذوي الخبرة والتي تقدر نسبتهم بحوالي (83.7%) ويشير ذلك إلى أن الخبرة الوظيفية تمثل إحدى المعايير الأساسية لتعيين الموظفين وهذه مدة كافية لجعل الموظف قادراً على تسيير عمله بطريقة مناسبة وفعالة . فكلما زادت مدة الخدمة نتوقع أن تكون هناك خبرة أكبر وقدرة على إدارة وقتهم بصورة أفضل، أما الموظفين من تقل خبرتهم عن (5) سنوات فهي نسبة بسيطة وهي (16.3%) .

جدول (3-7)

توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة
16.3%	22	5 سنوات فأقل
34.8%	47	من 6-10 سنة
11.1%	15	من 11-15 سنة
12.6%	17	من 16-20 سنة
25.2%	34	21 سنة فما فوق
100%	135	المجموع

5.2.5.3 عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية :

يلاحظ من الجدول (3-8) أن نسبة المتزوجين حصلت على أكبر نسبة حيث بلغت (89.6%) من إجمالي عدد العينة الكلية . في حين أن غير المتزوجين كانت نسبتهم (10.4%) من حجم العينة الكلية .

جدول (3-8)

توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
10.4%	14	أعزب
89.6%	121	متزوج
0	0	مطلق
0	0	أرمل
100%	135	المجموع

6.2.5.3. عينة الدراسة حسب الدخل الشهري :

يلاحظ من الجدول (3-9) أن نسبة العاملين الذين يصل دخلهم الشهري إلي (500 فأقل) بلغت حوالي (37%) في حين أن العاملون الذين دخلهم (501-1000) بلغت نسبتهم (57.8%) وهي أعلى نسبة . العاملون الذين دخلهم من (1001-1500) بلغت نسبتهم (31.1%) . والعاملون الذين دخلهم من (1501-2000) بلغت نسبتهم (3.7%) . وأخيراً العاملون الذين دخلهم (أكثر من 2000) بلغت نسبتهم (3.7%) .

جدول (3-9)

توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

النسبة المئوية	التكرار	الدخل الشهري
3.7%	5	500 دينار فأقل
57.8%	78	1000-501
31.1%	42	1500-1001
3.7%	5	2000-1501

أكثر من 2000	5	3.7%
المجموع	135	100%

3.5.3 عرض و تحليل البيانات المتعلقة بإدارة الوقت على العاملين في المصارف قيد الدراسة:

يحتوي هذا الجزء على القسم الثاني من أسئلة استمارة الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل وهو إدارة الوقت وقد احتوى هذا الجزء على 35 سؤالاً مقاسه جميعها على مقياس ليكرت "ذي الخمس درجات" وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقين عن إجابتهم على الأسئلة مع العلم أن المتوسط الافتراضي للمقياس يبلغ (3) وبالنظر إلى الإجابات الواردة في الجدول رقم (3-10) يتضح الآتي :

يلاحظ أن حوالي (28.1%) من أفراد العينة، أي بمتوسط (2.92) وهو أقل من المتوسط و بانحراف معياري (0.75) أنهم يضعون أهدافاً مكتوبة ومحددة مسبقاً للعمل. بينما أن (23%) لا يضعون أهدافاً مكتوبة ومحددة مسبقاً للعمل وهي نسبة غير الموافقة، بينما كانت نسبة العاملين الذين احياناً ما يضعون أهدافاً مكتوبة ومحددة (48.9%) .

أما فيما يخص الأمور غير المتوقعة والأزمات الطارئة التي تستغرق وقتاً على حساب وقت العمل الرسمي فأكد حوالي (44.3%) ذلك أي بمتوسط (3.2) وانحراف معياري (1.15)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (24.3%)، أما فيما يخص من كانت الأمور غير المتوقعة والأزمات الطارئة تستغرق احياناً وقتاً على حساب وقت العمل الرسمي كانت نسبتهم (31.4%) .

ويقول ما نسبته (53.4%) وبمتوسط (3.45) وبانحراف معياري (0.88) إنهم يستقنون كل يوم جزءاً من الوقت للتفكير في الوظيفة والتخطيط لها، بينما يرى (12.6%) أنهم لا يقومون بذلك، وكانت نسبة من كانوا يقومون بذلك (34%) .

ويرى ما نسبته (17%) وبمتوسط (3.71) وبانحراف معياري (0.89) أنهم يعدون قائمة عمل يومياً ويرتبون الأعمال حسب أهميتها وضرورتها ، بينما يرى (68.1%) أنهم لا يقومون بذلك، ويرى ما نسبته (14.9%) أنهم احياناً ما يقومون بذلك .

وأيضاً يرى ما نسبته (42.2%) وبمتوسط (2.84) وبانحراف معياري (1.26) أنهم يحتفظون بجدول زمني يتضمن وقتاً احتياطياً يسمح بمواجهة أي أزمات أو أمور غير متوقعة، بينما يرى (35.5%) أنهم لا يقومون بذلك، بينما كانت نسبة العاملين الذين احياناً ما كانوا يقومون بذلك (22.3%) .

وأجاب حوالي (25.9%) وبمتوسط (3.34) وبانحراف معياري (1.25) على أنهم يعملون على تحقيق الأهداف بعيدة المدى ولا يكتفون بالحلول السريعة ومعالجة المشكلات الطارئة ، وأجاب حوالي (51.9) بأنهم لا يعملون ذلك، بينما أجاب حوالي (22.3%) أنهم احياناً ما يعملون على تحقيق الأهداف بعيدة المدى ولا يكتفون بالحلول السريعة ومعالجة المشكلات الطارئة .

وكذلك أجاب حوالي (6.7%) وبمتوسط (3.95) وبانحراف معياري (0.71) على أنهم يخططون لأي عمل يومياً قبل مباشرة تنفيذه ، بينما أجاب حوالي (86.9%) أنهم لا يقومون بذلك، وأجاب حوالي (7.1%) أنهم احياناً ما يخططون لأي عمل يومياً قبل مباشرة تنفيذه .

وقد أكد حوالي (38.5%) وبمتوسط (3.51) وبانحراف معياري (1.39) بأنهم يعانون من عدم وضوح السلطة والمسؤولية ، في حين أن ما نسبته (45.9%) لا يعانون من عدم

وضوح السلطة والمسؤولية ، بينما حوالي (15.6%) أحياناً ما يعانون من عدم وضوح السلطة والمسؤولية .

ويرى حوالي (20%) وبمتوسط (3.85) وبانحراف معياري (1.07) أنهم يحاولون جميع الأعمال المتشابهة وإنجازها في الوقت المناسب ، بينما يرى ما نسبته (74.1%) أنهم لا يقومون بذلك ، بينما يرى حوالي (5.9%) أنهم أحياناً يحاولون جميع الأعمال المتشابهة وإنجازها في الوقت المناسب .

وكذلك يرى حوالي (8.8%) وبمتوسط (4.34) وبانحراف معياري (1.00) أنهم يحددون مسؤوليات وواجبات العمل مسبقاً ، بينما يرى حوالي (81.5%) أنهم لا يقومون بذلك ، وكذلك يرى حوالي (9.7%) أنهم أحياناً ما يحددون مسؤوليات وواجبات العمل مسبقاً .

ويرى ما نسبته (34.8%) وبمتوسط (3.20) وبانحراف معياري (1.45) أنهم يتركون للظروف تحديد ما يقومون به من عمل ، في حين أن ما نسبته (45.2%) لا يرون ذلك ، ويرى ما نسبته (20%) أنهم أحياناً يتركون للظروف تحديد ما يقومون به من عمل .

وأكد حوالي (26.7%) وبمتوسط (3.01) وبانحراف معياري (1.01) أنهم يرجعون إلى التعليمات للقيام بأكثر من عمل في نفس الوقت ، في حين أن ما نسبته (20%) لا يرون ذلك ، بينما حوالي (53.3%) أحياناً ما يرجعون إلى التعليمات للقيام بأكثر من عمل في نفس الوقت .

ويرى حوالي (40%) وبمتوسط (2.73) وبانحراف معياري (1.23) أن مواقع العمل غير منظمة بشكل يسهل حرية الحركة والتصرف ، بينما أن (27.4%) يرون غير ذلك ، بينما كانت نسبة من يرون ذلك أحياناً (32.6%) .

ويرى حوالي (41.5%) وبمتوسط (3.05) وبانحراف معياري (1.39) عدم وجود
صلاحيات كافية لدي العاملين لأداء العمل ،في حين أن ما نسبته (38.6%) يرون غير ذلك ،
بينما يرى حوالي (20%) انه احياناً توجد صلاحيات غير كافية لدى العاملين لأداء أعمالهم .
وأكد حوالي (51.9%) وبمتوسط (2.52) وبانحراف معياري (1.31) أنهم يميلون
للمركزية وعدم التفويض ،بينما يرى حوالي (22.2%) أنهم غير موافقين على ذلك ، وأكد
حوالي (25.9%) أنهم احياناً يميلون إلى المركزية وعدم التفويض .
ويقول ما نسبته (31.8%) وبمتوسط (3.45) وبانحراف معياري (1.46) اهتم بإنجاز
جميع الأعمال بنفسه للتأكد من تنفيذها ، بينما يقول ما نسبته (54.9%) إنهم لا يهتمون بذلك،
ويقول ما نسبته (13.3%) أنهم احياناً يهتمون بإنجاز جميع الأعمال بأنفسهم .
ويقوم ما نسبته (24.4%) وبمتوسط (3.40) وبانحراف معياري (1.08) بتفويض
بعض الصلاحيات للآخرين لكسب الوقت ، بينما حوالي (47.5%) لا يقومون بذلك، بينما
حوالي (28.1%) احياناً ما يقومون بتفويض بعض الصلاحيات للآخرين لكسب الوقت .
ويقوم حوالي (8.8%) وبمتوسط (3.90) وبانحراف معياري (0.90) أقوم بتطوير
اهتماماتي الشخصية لتنمية ذاتي وتطوير معارفي ، بينما أن حوالي (74%) لا يقومون بذلك ،
واحياناً يقوم حوالي (17.2%) بتطوير اهتماماتهم الشخصية لتنمية وتطوير معارفهم .
ويرى حوالي (6.6%) وبمتوسط (4.09) وبانحراف معياري (0.91) أن غياب
التشجيع المعنوي وضعف التحفيز المادي يؤثر على مستوى الأداء ، بينما أن حوالي
(78.5%) لا يرون ذلك ، ويرى حوالي (14.9%) أنه احياناً غياب التشجيع المعنوي وضعف
التحفيز المادي يؤثر على مستوى أدائهم .

ويرى حوالي (22.2%) وبمتوسط (3.62) وبانحراف معياري (1.13) أن معظمهم يفتقد للتنسيق الجيد في العمل ، في حين أن ما نسبته (48.1%) يرون غير ذلك ، بينما حوالي (29.7%) احياناً يفتقدون للتنسيق الجيد في العمل .

وأكد حوالي (29.6%) وبمتوسط (3.74) وبانحراف معياري (11.14) أن الصراعات والنزاعات أثناء العمل تسبب الكثير من المشكلات ، بينما أن حوالي (41.5%) يرون غير ذلك، بينما أكد حوالي (28.9%) أن الصراعات والنزاعات أثناء العمل احياناً تسبب الكثير من المشكلات .

ويرى حوالي (14%) وبمتوسط (4.37) وبانحراف معياري (0.79) أنهم ينجزون أعمالهم وفقاً للخطة الموضوعة مسبقاً ، في حين أن حوالي (50.3%) يرون غير ذلك ، بينما كانت نسبة من كانوا يتخذون أعمالهم احياناً وفقاً للخطة الموضوعة حوالي (35.7%) .

ويقول حوالي (0.7%) وبمتوسط (4.31) وبانحراف معياري (0.72) إنهم يقارنون ما تم التخطيط لإنجازه وما تم تنفيذه فعلياً ، بينما أن حوالي (88.1%) لا يقومون بذلك ، ويقول حوالي (11.2%) أنهم احياناً يقارنون ما تم التخطيط لإنجازه وما تم تنفيذه فعلياً .

وأكد حوالي (15.5%) وبمتوسط (3.82) وبانحراف معياري (1.11) أنهم يهتمون بإنجاز الأعمال اليومية دون التركيز على الكيفية التي يمضي بها الوقت ، بينما أن حوالي (60%) لا يهتمون بذلك، بينما أكد حوالي (24.4%) أنهم يهتمون احياناً بإنجاز الأعمال دون التركيز على الوقت .

وأجاب حوالي (14%) وبمتوسط (3.92) وبانحراف معياري (1.09) أحاول تحديد المعوقات التي تحول دون استخدام الوقت بشكل جيد ،بينما أجاب (66.6%) بعدم قيامهم بذلك،

وأجاب حوالي (19.4%) أنهم يحاولون أحياناً تحديد المعوقات التي تحول دون استخدام الوقت بشكل جيد .

وأكد حوالي (6.6%) وبمتوسط (4.34) وبانحراف معياري (0.90) أنهم يحتاجون إلى حقائق ومعلومات دقيقة لاتخاذ القرارات المطلوبة , في حين أن ما نسبته (86%) لا يحتاجون إلى حقائق ومعلومات دقيقة لاتخاذ القرارات المطلوبة ، وأكد حوالي (7.4%) أنهم يحتاجون أحياناً لذلك .

ويقول حوالي (28.8%) وبمتوسط (3.34) وبانحراف معياري (1.19) اتخذ القرارات المهمة بنفسه دون إشراكي للآخرين , في حين أن حوالي (49.7%) لا يقومون بذلك ، وأحياناً يقوم حوالي (21.5%) باتخاذ القرارات دون إشراكهم للغير .

ويرى حوالي (43.7%) وبمتوسط (2.62) وبانحراف معياري (0.87) أنهم يترددون في اتخاذ القرارات ويميلون إلى التأجيل في اتخاذها , بينما يرى حوالي (13.3%) غير ذلك، بينما حوالي (43%) أحياناً يترددون في اتخاذ القرارات ويميلون إلى التأجيل في اتخاذها .

وأكد حوالي (36.3%) وبمتوسط (2.82) وبانحراف معياري (1.29) أنه يوجد في العمل الكثير من القواعد والنظم التي تعيق انسياب العمل وتسبب ضياع الوقت , في حين أن ما نسبته (20.8%) لا يرون ذلك ، بينما أكد حوالي (43%) أنه أحياناً يوجد في العمل الكثير من القواعد والنظم التي تعيق انسياب العمل .

وأكد حوالي (67.4%) وبمتوسط (2.02) وبانحراف معياري (1.18) أنه يوجد تضخم في عدد العاملين ، بينما يرى حوالي (8.1%) أنه لا يوجد تضخم في عدد العاملين ، بينما يرى حوالي (24.5%) أنه أحياناً يوجد تضخم في عدد العاملين .

ويرى ما نسبته (55.6%) بمتوسط (2.22) وبانحراف معياري (0.98) إن هناك ضعف في مستوى أداء المرؤوسين وقلة مهارتهم ، بينما ما نسبته (7.4%) لم يوافقوا على ذلك، بينما يرى ما نسبته (37%) إن هناك ضعف في مستوى أداء المرؤوسين .

وأكد حوالي (14.8%) بمتوسط (3.53) وبانحراف معياري (0.93) عدم مراعاة الكفاءة والتخصص عند التعيين ، في حين أن حوالي (54.1%) يرون غير ذلك، بينما أكد حوالي (31.1%) أنه أحياناً توجد عدم مراعاة في وجود الكفاءة عند التعيين .

وأجاب حوالي (11.9%) بمتوسط (3.88) وبانحراف معياري (0.95) أن سوء وبطء الاتصالات يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت ، بينما أجاب حوالي (72.5%) بعدم موافقتهم على ذلك، بينما أجاب حوالي (15.6%) أنه سوء وبطء الاتصالات أحياناً يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت .

وأكد حوالي (19.3%) وبمتوسط (3.66) وبانحراف معياري (1.07) أن هناك صعوبة في الاتصال والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين ، في حين أن حوالي (59.3%) يرون غير ذلك، بينما أكد حوالي (21.5%) أنه أحياناً توجد صعوبة في الاتصال والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين .

ويرى حوالي (41.5%) وبمتوسط (2.95) وبانحراف معياري (1.28) أن جزء كبير من الوقت يمضي هدراً في اجتماعات غير ضرورية ، بينما يرى حوالي (39.3%) غير ذلك، ويرى حوالي (19.2%) أن جزء كبير من الوقت يمضي من الوقت يمضي أحياناً هدراً في اجتماعات غير ضرورية .

جدول (3-10) إجابات عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بإدارة الوقت

ت	العبارات	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	نسبة المحايدين
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار							
1	أضع أهداف مكتوبة ومحددة مسبقاً لعملي.	2.2	3	25.9	35	48.9	66	23	31	-	-	2.92	0.75	28.1	23	48.9
2	الأمر غير المتوقع والأزمات الطارئة تستغرق وقتاً على حساب وقت العمل الرسمي .	34	46	10.3	14	31.4	42	10.3	14	14	19	3.25	1.15	21.4	37	31.4
3	استقطع كل يوم جزءاً من الوقت للتفكير في وظيفتي والتخطيط لها	14.1	19	39.3	53	34	46	12.6	17	-	-	3.45	0.88	53.4	12.6	34
4	أعد قائمة عمل يومياً وأرتب الأعمال حسب أهميتها وضرورتها .	-	-	17	23	14.9	20	47.4	64	20.7	28	3.71	0.98	17	68.1	14.9
5	أحتفظ بجدول زمني يتضمن وقتاً احتياطياً يسمح بمواجهة أي أزمات أو أمور غير متوقعة	18.5	25	23.7	32	22.3	30	25.9	35	9.6	13	2.84	1.26	42.2	35.5	22.3
6	أعمل لتحقيق أهداف بعيدة المدى ولا أكتفي بالحلول السريعة ومعالجة المشكلات الطارئة .	11.1	15	14.8	20	22.3	30	32.6	44	19.3	26	3.34	1.25	25.9	51.9	22.3

ت	العبارات	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	نسبة المحايدين
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار							
7	أخطت لأي عمل يومياً قبل مباشرة تنفيذه.	-	-	6.7	9	7.1	10	69.9	94	16.3	22	3.95	0.71	6.7	86.2	7.1
8	أعاني من عدم وضوح السلطة والمسؤولية .	5.9	8	24.4	33	15.6	21	28.9	39	17.7	23	3.51	1.39	30.3	45.9	15.6
9	أحاول تجميع الأعمال المتشابهة وأنجزها في الوقت المناسب .	-	-	20.0	27	5.9	8	43.0	58	31.1	42	3.85	1.07	20	74.1	5.9
10	أحدد مسؤوليات وواجبات العمل مسبقاً .	0.7	1	8.1	11	9.7	13	19.3	26	62.2	84	4.34	1.00	8.8	81.5	9.7
11	أترك الظروف تحدد ما أقوم به من عمل .	17.8	24	17.0	23	20.0	27	17.8	24	27.4	37	3.20	1.45	34.8	45.2	20.0
12	ترد إلي التعليمات للقيام بأكثر من عمل في نفس الوقت .	5.2	7	21.5	29	53.3	72	6.7	9	13.3	18	3.01	1.01	26.7	20	53.3
13	مواقع العمل غير منظمه بشكل يسهل حرية الحركة والتصرف .	22.2	30	17.8	24	32.6	44	19.3	26	8.1	11	2.73	1.23	40	27.4	32.6

نسبة المحايد	نسبة غير الموافقين	نسبة الموافقين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		العبارات	ت
					%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
20.0	38.6	41.5	1.39	3.05	23.0	31	15.6	21	20.0	27	26.7	36	14.8	20	عدم وجود صلاحيات كافية لدي العاملين لأداة العمل .	14
25.9	22.2	51.9	1.31	2.52	11.1	15	11.1	15	25.9	35	23.0	31	28.9	39	جميعنا يميل للمركزية وعدم التفويض .	15
13.3	54.9	31.8	1.46	3.45	35.6	48	19.3	26	13.3	18	18.5	25	13.3	18	أهتم بإنجاز جميع الأعمال بنفسي للتأكد من تنفيذها .	16
28.1	47.5	24.4	1.08	3.40	15.6	21	31.9	43	28.1	38	23.7	32	0.7	1	أقوم بتفويض بعض الصلاحيات للآخرين لكسب الوقت .	17
17.2	74	8.8	0.90	3.90	25.9	35	48.1	65	17.2	23	8.1	11	0.7	1	أقوم بتطوير اهتماماتي الشخصية لتنمية ذاتي وتطوير معارفي .	18
14.9	78.5	6.6	0.91	4.09	38.5	52	40.0	54	14.9	20	5.9	8	0.7	1	غياب التشجيع المعنوي وضعف التحفيز المادي يؤثر علي الأداء	19
29.7	48.1	22.2	1.13	3.52	27.4	37	20.7	28	29.7	40	21.5	29	0.7	1	معظمنا يفتقد للتنسيق الجيد في العمل.	20
28.9	41.5	29.6	1.14	3.74	20	27	21.5	29	28.9	39	28.9	19	0.7	1	إن الصراعات والنزاعات أثناء العمل تسبب الكثير من المشكلات	21

نسبة المحايدين	نسبة غير الموافقين	نسبة الموافقين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		العبارات	ت
					%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
35.7	50.3	14	0.79	4.37	2.2	3	48.1	65	35.7	48	13.3	18	0.7	1	أنجز أعمالى وفقاً للخطة الموضوعة مسبقاً .	22
11.2	88.1	0.7	0.72	4.31	44.4	60	43.7	59	11.2	15	-	-	0.7	1	أقارن بين ما تما التخطيط لإنجازه وما تما تنفيذه فعلياً .	23
24.4	60	15.5	1.11	3.82	35.6	48	24.4	33	24.4	33	14.8	20	0.7	1	أهتم بإنجاز أعمالى اليومية دون التركيز على الكيفية التى يمضى بها الوقت .	24
19.4	66.6	14	1.09	3.92	40.7	55	25.9	35	19.4	26	13.3	18	0.7	1	أحول تحديد المعوقات التى تحول دون استخدام الوقت بشكل جيد .	25
7.4	86	6.6	0.90	4.34	55.6	75	30.4	41	7.4	10	5.9	8	0.7	1	أحتاج إلى حقائق ومعلومات دقيقة لإنجاز القرارات المطلوبة .	26
21.5	49.7	28.8	1.19	3.34	19.3	26	30.4	41	21.5	29	24.9	31	5.9	8	أأخذ القرارات المهمة بنفسى دون إشراكى للغير .	27
43	13.3	43.7	0.87	2.62	2.2	3	11	15	43.0	58	34.8	47	8.9	12	أأردد فى اتخاذ القرارات , وأميل إلى التأجيل فى اتخاذها .	28
43	20.8	36.3	1.29	2.82	17.8	24	3.0	4	43.0	58	16.3	22	20.0	27	يوجد فى العمل الكثير من القواعد والنظم التى تعيق انسياب العمل وتسبب ضياع الوقت .	29

ت	العبارات	دائماً		غالباً		احيائاً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	نسبة المحايدين
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار					
30	يوجد تضخم في عدد العاملين .	45.9	62	21.5	29	24.5	33	0.7	1	7.4	10	2.02	1.18	67.4	8.1	24.5
31	هناك ضعف في مستوي أداء المرؤوسين وقلت مهاراتهم .	30.4	1	25.2	34	37.0	50	6.7	9	0.7	1	2.22	0.89	55.6	7.4	37
32	عدم مراعات الكفاءة و التخصص عند التعيين .	0.7	1	14.1	19	31.1	42	39.3	53	14.8	20	2.53	0.93	14.8	54.1	31.1
33	سوء وبطء الاتصالات يؤدي إلي ضياع الكثير من الوقت .	-	-	11.9	16	15.6	21	44.4	60	28.1	38	3.82	0.95	11.9	72.5	15.6
34	هناك صعوبة في الاتصال والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين .	-	-	19.3	26	21.5	29	32.6	44	26.7	36	3.66	1.07	19.3	59.3	21.5
35	جزء كبير من الوقت يمضي هدرأ في اجتماعات غير ضرورية .	14.8	20	26.7	36	19.2	26	26.7	36	12.6	17	2.95	1.28	41.5	39.3	19.2

4.5.3 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالرضا الوظيفي علي العاملين في المصارف قيد الدراسة:

يختص هذا الجزء على القسم الثاني من استمارة الاستبيان , وهو الجزء الخاص بالمتغير التابع وهو يحتوي على ستة عشر سؤالاً مقاسه جميعها على مقياس ليكرت . وعند قياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الأسئلة وقياس نسبة الموافقين وغير الموافقين وبالنظر إلى الإجابات الواردة في الجدول رقم (3-11) يتضح الآتي :

يلاحظ أن حوالي (43.8%) وبمتوسط (3.06) وبانحراف معياري (0.21) أنهم يشعرون بالرضا عن ظروف العمل المادية مثل (الإضاءة , الحرارة , التهوية , التجهيزات , النظافة والترتيب) بينما (40%) غير راضين بذلك ، بينما حوالي (16.2%) كانوا محايدين .

وأكد حوالي (54.1%) وبمتوسط (3.17) وبانحراف معياري (1.01) أنهم يشعرون بالرضا عن درجة الحرية المتاحة لأداء العمل ، بينما أكد حوالي (37.8%) أنهم لا يشعرون بالرضا ، بينما حوالي (8.1%) كانوا محايدين .

وأكد حوالي (74.8%) وبمتوسط (3.66) وبانحراف معياري (0.81) أنهم يشعرون بالرضا عن مرؤوسيههم ، بينما أكد حوالي (14%) أنهم لا يشعرون بالرضا ، وكانت نسبة الحياد (11.2%) .

وأكد حوالي (71.9%) بمتوسط (3.69) وبانحراف معياري (0.79) أنهم يشعرون بالرضا عن التقدير الذي يحصلون عليه عند أداء عمل جيد ، في حين أن حوالي (10.3%) لا يشعرون بالرضا ، بينما كانت نسبة المحايدون (17.8%) .

وأكد حوالي (69.6%) وبمتوسط (3.67) وبانحراف معياري (0.80) أنهم يشعرون بالرضا عن رئيسهم في العمل ، في حين أن حوالي (9.6%) لا يشعرون بالرضا ، وحوالي (20.8%) كانوا محايدون .

ويرى حوالي (52.6%) بمتوسط (3.13) وبانحراف معياري (0.86) أنهم يشعرون بالرضا عن حجم المسؤوليات المسندة إليهم ، في حين أن حوالي (22.9%) لا يشعرون بذلك ، بينما حوالي (24.5%) محايدون .

وأكد حوالي (80.8%) وبمتوسط (4.03) وبانحراف معياري (0.98) أنهم يشعرون بالرضا عن الأجر الذي يحصلون عليه ، في حين أن حوالي (11.1%) لا يشعرون بذلك ، وحوالي (8.1%) كانوا محايدون .

وأكد حوالي (75.6%) وبمتوسط (3.78) وبانحراف معياري (0.73) أنهم يشعرون بالرضا عن إمكانية استخدام قدراتهم ، بينما يرى حوالي (3.7%) أنهم لا يشعرون بالرضا ، بينما حوالي (20.7%) كانوا محايدون .

أكد حوالي (63.7%) وبمتوسط (63.7%) وبانحراف معياري (0.89) أنهم يشعرون بالرضا عن العلاقات المتبادلة بين المستويات الإدارية والعمال ، بينما أكد حوالي (17.7%) أنهم لا يشعرون بالرضا ، وحوالي (18.6%) محايدون .

وأكد حوالي (57.7%) وبمتوسط (3.20) وبانحراف معياري (1.03). أنهم يشعرون بالرضا عن فرص الترقى المتاحة أمامهم ، بينما يرى حوالي (31.1) أنهم لا يشعرون بالرضا، وحوالي (11.2%) كانوا محايدين .

وأجاب حوالي (45.9%) وبمتوسط (2.85) وبانحراف معياري (1.10) أنهم يشعرون بالرضا عن الطريقة التي تدار بها المنظمة ، بينما أجاب حوالي (51.9%) أنهم لا يشعرون بذلك، وحوالي (2.2%) محايدين .

وأجاب حوالي (40%) وبمتوسط (3.20) وبانحراف معياري (0.78) أنهم يشعرون بالرضا عن الاهتمام بمقترحاتهم ،بينما أجاب حوالي (17.1%) أنهم لا يشعرون بالرضا، وحوالي (43%) كانوا محايدين .

وأكد حوالي (52.6%) وبمتوسط (3.49) وبانحراف معياري (0.79) أنهم يشعرون بالرضا عن ساعات العمل اليومية ،بينما أكد حوالي (17.7%) أنهم لا يشعرون بالرضا، وحوالي (29.7%) كانوا محايدين .

وأكد حوالي (57%) وبمتوسط (3.37) وبانحراف معياري (0.99) أنهم يشعرون بالرضا عن درجة التنوع في الوظيفة ، بينما يرى حوالي (27.4%) أنهم لا يشعرون بالرضا، وكانت ما نسبته (15.6%) محايدين .

وأجاب حوالي (53.4%) وبمتوسط (3.19) وبانحراف معياري (1.10) أنهم يشعرون بالرضا عن درجة الأمان الصناعي في الوظيفة ، بينما يرى حوالي (34.8%) أنهم لا يشعرون بذلك ، وكانت نسبة المحايدين (11.8%) .

وأكد حوالي (77.8%) وبمتوسط (3.54) وبانحراف معياري (1.01) أنهم يشعرون بالرضا عن درجة ضمان الوظيفة دون التهديد بفقدانها ، بينما أكد حوالي (16.3%) أنهم لا يشعرون بالرضا ، بينما حوالي (5.9%) كانوا محايدين .

جدول (3-11) إجابات عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالرضا الوظيفي

ت	العبارات	غير راضٍ تماماً		غير راضٍ		محايد		راضٍ		راضٍ تماماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	نسبة المحايدين
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار					
36	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن ظروف العمل المادية مثل (الإضاءة، الحرارة، التهوية) .	8.9	12	31.1	42	16.2	22	31.9	43	11.9	16	3.06	1.21	43.8	40	16.2
37	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن درجة الحرية المتاحة لك لأداء العمل بطرقتك الخاصة .	1.5	2	36.3	49	8.1	11	51.1	69	3.0	4	3.17	1.01	54.1	37.8	8.1
38	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن مرؤوسيك .	0.7	1	13.3	18	11.2	15	68.1	92	6.7	9	3.66	0.81	74.8	14	11.2
39	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن التقدير الذي تحصل عليه عند أداء عمل جيد.	0.7	1	9.6	13	17.8	24	63.0	85	8.9	12	3.69	0.79	71.9	10.3	17.8
40	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن رئيسك.	1.5	2	8.1	11	20.8	28	60.7	82	8.9	12	3.67	0.80	69.6	9.6	20.8
41	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن حجم المسؤوليات المسندة إليك.	0.7	1	22.2	30	24.5	33	50.4	68	2.2	3	3.3	0.86	52.6	22.9	24.5
42	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن الأجر الذي تحصل عليه.	1.5	2	9.6	13	8.1	11	45.2	61	35.6	48	4.03	0.98	80.8	11.1	8.1

نسبة المحايد	نسبة غير الموافقين	نسبة الموافقين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	راض تماماً		راض		محايد		غير راض		غير راض تماماً		العبارات	ت
					%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
8.1	11.1	80.8	0.98	4.03	35.6	48	45.2	61	8.1	11	9.6	13	1.5	2	إلي أي مدى تشعر بالرضا عن الأجر الذي تحصل عليه.	42
20.7	3.7	75.6	0.73	3.87	16.3	22	59.3	80	20.7	28	3.0	4	0.7	1	إلي أي مدى تشعر بالرضا عن إمكانية استخدام قدراتك .	43
18.6	17.7	63.7	0.89	3.53	8.1	11	55.6	75	18.6	25	17.0	23	0.7	1	إلي أي مدى تشعر بالرضا عن العلاقات المتبادلة بين المستويات الإدارية والعمال .	44
11.2	31.1	57.7	1.03	3.20	0.7	1	57.0	77	11.2	15	24.4	33	6.7	9	إلي أي مدى تشعر بالرضا عن فرص الترقية المتاحة أمامك .	45
2.2	51.9	45.9	1.10	2.85	-	-	45.9	62	2.2	3	43.0	58	8.9	12	إلي أي مدى تشعر بالرضا عن الطريقة التي تدار بها منطقتك أو شركتك .	46
43	17.1	40	0.78	3.20	-	-	40.0	54	43.0	58	14.1	19	3.0	4	إلي أي مدى تشعر بالرضا عن الإهتمام بمقترحاتك .	47
29.7	17.7	52.6	0.97	3.49	15.6	21	37.0	50	29.7	40	17.0	23	0.7	1	إلي أي مدى تشعر بالرضا عن ساعات عملك اليومية .	48

نسبة المحايد	نسبة غير الموافقين	نسبة الموافقين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	راض تماماً		راض		محايد		غير راض		غير راض تماماً		العبارات	ت
					%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
15.6	27.4	57	0.99	3.37	8.1	11	48.9	66	15.6	21	26.7	36	0.7	1	إلي أي مدى تشعر بالرضا عن درجة التنوع في وظيفتك .	49
11.8	34.8	53.4	1.10	3.19	6.7	9	46.7	63	11.8	16	28.9	39	5.9	8	إلي أي مدى تشعر بالرضا عن درجة الأمان الصناعي في وظيفتك .	50
5.9	16.3	77.8	1.01	3.54	3.0	4	74.8	101	5.9	8	6.7	9	9.6	13	إلي أي مدى تشعر بالرضا عن درجة ضمان الوظيفة دون التهديد بفقدانها .	51

6.3 النتائج

بعد تحليل البيانات التي احتوتها استمارة الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية

المناسبة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن عرضها في التالي .

أولاً: إدارة الوقت :

1. توجد علاقة طردية بين إدارة الوقت والأهداف .
2. توجد علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الوقت والسلطة والمسؤولية .
3. توجد علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الوقت ومواقع العمل .
4. توجد علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الوقت والمركزية والتفويض .
5. هناك علاقة موجبة بين إدارة الوقت والتطوير .
6. توجد علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الوقت والتنسيق .
7. توجد علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الوقت واتخاذ القرارات .
8. توجد علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الوقت والاتصال .

ثانياً: الرضا الوظيفي:

1. هناك علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والظروف المادية للعمل .

2. توجد علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والمرونة .
3. توجد علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والمسؤولية .
4. توجد علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي وضمان الوظيفة .
5. توجد علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والتنوع الوظيفي .

7.3 التوصيات :

من واقع ما تم التوصل إليه من نتائج واستكمال تحليل البيانات فإنه يمكن صياغة واستعراض التوصيات التالية :

1. توعية جميع العاملين بالمصارف بأهمية الوقت وضرورة المحافظة عليه والشعور بالمسؤولية نحوه واستغلاله أفضل استغلال .
2. التأكيد على أهمية التحفيز المادي والتشجيع المعنوي لما له من أهمية في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين وفي تطوير دوافعهم نحو زيادة الاهتمام بالعمل وتدعيم روحهم الإنتاجية والخدمية .
3. العمل على تحسين أماكن العمل بشكل مستمر من (تهوية ، وتدفئة ، وإضاءة،....) وتخصيص أماكن خاصة لراحة العاملين بالمصارف .
4. بما أن مستوى الرضا يمارس بمستوي مرتفع ، فلا بد من إعطاء الاهتمام الكافي لتعزيز هذا المستوي ، وذلك من خلال زيادة تحسين ظروف العاملين الاقتصادية لا سيما ما يتعلق بتقديم الرواتب وإيجاد نظام مكافآت جيد يتناسب مع نوعية العمل والجهد المبذول .

5. يجب الاهتمام بتعزيز العلاقات الاجتماعية بين مديري المصارف ورؤسائهم .

قائمة المراجع

أ . الكتب :

1. أبو قحف ، عبدالسلام (1989) ، سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية - مصر .
2. أحمد عرفة ، سمية شلبي (د.ت) ، نحو نظرية لزيادة الإنتاج (الفلسفات والتتابعات لتحسين الجودة والإنتاجية) ، جامعة مدينة نيويورك .
3. الصادق سعيد عمران ، على محمود فارس (2007) ، أساسيات السلوك الإداري والتنظيمي ، منشورات جامعة عمر المختار ، البيضاء - ليبيا .
4. الصيرفي ، محمد عبدالفتاح (2003) ، الإدارة الرائدة ، الطبعة الأولى : عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن .
5. العتيبي ، صبحي جبر (2005) ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان - الأردن .
6. العديلي ، ناصر محمد (1994) ، إدارة الوقت ، الرياض : مكتبة الملك الفهد الوطنية للنشر والتوزيع ، السعودية .
7. العديلي ، ناصر محمد (1994) ، إدارة الوقت ، الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، السعودية .
8. اللوزي ، موسى ، التطور التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثه ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن .
9. تيمب ، دايل (1991) ، إدارة الوقت ، ترجمة : وليد عبداللطيف هوانه ، معهد الإدارة العامة ، الرياض - السعودية .

10. جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون (د.ت) ، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب ومراجعة : رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسبوني ، الرياض : دار المريخ للنشر ،السعودية .
11. حريم ، حسين (2004) ، السلوك التنظيمي ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن .
12. حسن ، عادل (1985) ، الأفراد في الصناعة ، بيروت : دار النهضة العربية ، لبنان .
13. سلامة ، سهيل فهد (1988) ، إدارة الوقت . منهج متطور للنجاح ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن .
14. سنان الموسوي ، رضا صاحب أبوحمود (2002) ، مفاهيم إدارية معاصرة ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
15. سيزلاقي ، أندرو دي (1991) ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة : جعفر أبو قاسم أحمد، الرياض : معهد الإدارة العامة ، السعودية .
16. عاشور ، أحمد صقر (1983) ، إدارة القوى العاملة ، بيروت ، دار النهضة العربية ، لبنان .
17. عاشور ، أحمد صقر (1990) ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، مصر .
18. عامر ، سعيد يس (1993) ، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية .
19. عايدة نخلة رزق الله ، ألفيا حسين محمود (2000) ، السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق ، مراجعة : عايدة سيد خطاب ، مطابع الدار الهندسية ، جامعة عين شمس .

20. عبد الباقي ،صلاح الدين محمد (2004) ، السلوك الفعال في المنظمات ، الإسكندرية :
الدار الجامعية ، مصر .
21. عقيلي ، عمر وصفي (2001) ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار
وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
22. عليان ،ربحي مصطفى (2005) ، إدارة الوقت (النظرية والتطبيق) ، الطبعة
الأولى، عمان : دار جرير للنشر والتوزيع ، الأردن .
23. مارتن ، وليام (1996) ، جودة خدمة العميل ، ترجمة : خالد حسن ورقة ، دار آفاق
للإبداع العالمية .
24. نجيب ، مصطفى (1990)، إدارة الأفراد ، عمان : دار الشروق، الأردن .

ب. الدوريات :

1. ابتسام حلواني ، عيروس صبان ، خديجة زكي (1995) ، "المدراء وكيفية استخدامهم
لوقت الدوام الرسمي" ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز ، المجلد(18)، الرياض -
السعودية .
2. بالعيد ، الشريف ، " العلاقة بين أنشطة إدارة الوقت ومدى بقاء السفينة في ميناء
بنغازي البحري" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي - ليبيا.
3. تحسين الطراونة ، سليمان اللوزي (1996) ، " إدارة الوقت "، دراسة ميدانية
استطلاعية، مجلة جامعة مؤتة، المجلد(11) ، العدد (4) ، مؤتة - الأردن .

4. جبريل ، وائل محمد (2006) ، " مضيعات وقت المدير الليبي وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية "، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي - ليبيا .
5. خليل ، خالد(2004) ، " خصائص تصميم الوظيفة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المديرين "، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي - ليبيا .
6. راندول ، شولر(1980) ، " إدارة التوتر تعني إدارة الوقت ، ترجمة : صلاح عبدالحميد الصفدي "، المجلة العربية للإدارة ، المجلد (4) ، العدد(3) ، تشرين الأول.
7. سليمان الشيخ ، محمد سلامة (1982) ، " الرضا المهني لدى العاملين في دولة قطر"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد(30) .
8. عبدالخالق ، ناصر (1982) ، " الرضا الوظيفي وأثره على الإنتاجية "، مجلة العلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، الكويت .
9. علوان ، قاسم نايف ، نجوى رمضان (2007) ، " العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى "، مجلة البحوث الاقتصادية ، العدد الثاني ، عمان - الأردن .
10. القبلان ، يوسف (1981) ، " آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية "، مجلة الإدارة العامة ، الرياض - السعودية .
11. معتوق ، حسين على (2008) ، " إدارة الوقت لمديري الإدارات الوسطى بالمصارف التجارية العاملة بمنطقة الجبل الأخضر "، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي - ليبيا.

12. ملائكة ، عبدالعزيز محمد (1991) ، " إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية

السعودية" ، سلسلة إصدارات الأبحاث الاقتصادية ، جدة - السعودية .

13. النمر ، سعود(1993) ، " الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام

والخاص" ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد (5)، العدد (1) ، الرياض - السعودية.

ج. صفحات ومواقع الإنترنت :

1. بن محمد ، عبدالله (2004) ،إدارة الوقت لدى مديري المدارس ، متاحة على

www.arabslimk.net

2. بنت محمد، نجلاء (2009) ، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية ، متاحة على

www.yemen.nic.inso تاريخ الدخول (2010.05.05)

الملاحق

الملحق رقم (1)
استمارة الاستبيان

الأخ الفاضل ،،،

الأخت الفاضلة ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

انطلاقاً من أهمية البحث العلمي في خدمة المجتمع، فإن الباحثة تقوم بإجراء دراسة علمية متخصصة تهدف إلى التعرف على (إدارة الوقت وعلاقته بالرضا الوظيفي)، لغرض نيل درجة التخصص العالي (الماجستير) في إدارة الأعمال.

لذا تضع الباحثة بين أيديكم هذا الاستبيان والذي يتضمن عبارات عن إدارة الوقت والرضا الوظيفي، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال، نأمل منكم الإجابة على عبارات هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية.

وتحيطكم الباحثة علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع احترام وتقدير، وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولا داعي لذكر الاسم، مؤكداً لكم أن نجاح هذه الدراسة يعتمد على مشاركتكم الفاعلة وتعاونكم معنا .

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا مع بالغ التقدير

الباحثة

الجزء الأول : بيانات عامة

الرجاء وضع علامة (√) في المكان الذي يناسبك.

1. العمر :

- 20 سنة فأقل
 من 21 - 30 سنة
 من 31- 40 سنة
 من 41- 50 سنة
 51 سنة فما فوق

2. الجنس :

- ذكر
 أنثى

3. المستوى التعليمي :

- ثانوية عامة أو ما يعادلها فأقل
 دبلوم عالٍ
 درجة جامعية
 دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)

4. مدة الخدمة:

- 5 سنوات فأقل
 من 6- 10 سنة
 من 11- 15 سنة
 من 16- 20 سنة
 21 سنة فما فوق

5. الحالة الاجتماعية :

- أعزب
 متزوج
 مطلق
 أرمل
 غير ذلك

6. التخصص :

.....
7. عدد سنوات الخدمة في الموقع الحالي

8. الدخل الشهري بالدينار الليبي:

- 500 فأقل
 1000 - 501
 1500 - 1001
 2000 - 1501
 أكثر من 2000

الجزء الثاني : ممارسة أنشطة إدارة الوقت :

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمدى ممارستك لأنشطة إدارة الوقت .

(يرجى وضع علامة (√) في المكان الذي يعبر عن سلوكك الفعلي في العمل).

ت	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	أضع أهداف مكتوبة ومحددة مسبقاً لعملي .					
2	الأمر غير المتوقع والأزمات الطارئة تستغرق وقتاً على حساب وقت العمل الرسمي .					
3	استقطع كل يوم جزءاً من الوقت للتفكير في وظيفتي والتخطيط لها .					
4	أعد قائمة عمل يومية وأرتب الأعمال حسب أهميتها وضرورتها					
5	أحتفظ بجدول زمني يتضمن وقتاً احتياطياً يسمح بمواجهة أي أزمات أو أمور غير متوقعة .					
6	أعمل لتحقيق أهداف بعيدة المدى ولا اكتفي بالحلول السريعة ومعالجة المشكلات الطارئة .					
7	أخطط لأي عمل يومياً قبل مباشرة تنفيذه.					
8	أعاني من عدم وضوح السلطة والمسؤولية .					
9	أحاول تجميع الأعمال المتشابهة وأنجزها في الوقت المناسب					
10	أحدد مسؤوليات وواجبات العمل مسبقاً .					
11	أترك للظروف تحديد ما أقوم به من عمل .					
12	ترد إلى التعليمات للقيام بأكثر من عمل في نفس الوقت .					
13	مواقع العمل غير منظمة بشكل يسهل حرية الحركة والتصرف .					
14	عدم وجود صلاحيات كافية لدى العاملين لأداء العمل .					
15	جميعنا يميل للمركزية وعدم التفويض .					
16	أهتم بإنجاز جميع الأعمال بنفسني للتأكد من تنفيذها .					
17	أقوم بتفويض بعض الصلاحيات للآخرين لكسب الوقت .					

ت	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
18	أقوم بتطوير اهتماماتي الشخصية لتنمية ذاتي وتطوير معارفي .					
19	غياب التشجيع المعنوي وضعف التحفيز المادي يؤثر على مستوي الأداء .					
20	معظمنا يفتقد للتنسيق الجيد في العمل .					
21	إن الصراعات والنزاعات أثناء العمل تسبب الكثير من المشكلات					
22	أنجز أعمالي وفقاً للخطة الموضوعة مسبقاً .					
23	أقارن بين ما تم التخطيط لإنجازه ، وما تم تنفيذه فعلياً .					
24	أهتم بإنجاز أعمالي اليومية دون التركيز على الكيفية التي يمضي بها الوقت .					
25	أحاول تحديد المعوقات التي تحول دون استخدام الوقت بشكل جيد .					
26	أحتاج إلى حقائق ومعلومات دقيقة لاتخاذ القرارات المطلوبة					
27	أخذ القرارات المهمة بنفسني دون إشراكي للغير .					
28	أتردد في اتخاذ القرارات ، وأميل إلى التأجيل في اتخاذها .					
29	يوجد في العمل الكثير من القواعد والنظم التي تعيق انسياب العمل وتسبب ضياع الوقت .					
30	يوجد تضخم في عدد العاملين .					
31	هناك ضعف في مستوي أداء المرؤوسين وقلة مهارتهم .					
32	عدم مراعاة الكفاءة والتخصص عند التعيين .					
33	سوء وبطء الاتصالات يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت.					
34	هناك صعوبة في الاتصال والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين					
35	جزء كبير من الوقت يمضي هدرًا في اجتماعات غير ضرورية					

الجزء الثالث :

فيما يلي عدد من العبارات التي تظهر رضائك عن بعض المحاور والأركان الخاصة بالعمل .

(الرجاء وضع علامة (√) أمام كل عبارة حسب الدرجة التي تتفق مع رأيك الشخصي).

ت	العبارات	غير راضٍ تماماً	غير راضٍ	محايد	راضٍ	راضٍ تماماً
36	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن ظروف العمل المادية مثل (الإضاءة، الحرارة، التهوية، التجهيزات، النظافة والترتيب)					
37	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن درجة الحرية المتاحة لك لأداء العمل بطريقتك الخاصة .					
38	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن مرؤوسيك .					
39	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن التقدير الذي تحصل عليه عند أداء عمل جيد .					
40	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن رئيسك .					
41	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن حجم المسؤوليات المسندة إليك					
42	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن الأجر الذي تحصل عليه .					
43	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن إمكانية استخدام قدراتك .					
44	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن العلاقات المتبادلة بين المستويات الإدارية والعمال .					
45	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن فرص الترقى المتاحة أمامك					
46	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن الطريقة التي تدار بها منطمتك أو شركتك .					

ت	العبارات	غير راضٍ تماماً	غير راضٍ	محايد	راضٍ	راضٍ تماماً
47	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن الاهتمام بمقترحاتك .					
48	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن ساعات عملك اليومية .					
49	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن درجة التنوع في وظيفتك					
50	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن درجة الأمان الصناعي في وظيفتك .					
51	إلى أي مدى تشعر بالرضا عن درجة ضمان الوظيفة دون التهديد بفقدانها .					

- هل لديك مشاكل تؤثر على إدارة وقتك ؟ إذا نعم اذكرها :

- أ.
- ب.
- ج.

- هل لديك مقترحات لتحسين إدارة الوقت ورفع مستوى الرضا عن العمل ؟ إذا نعم اذكرها

- أ.
- ب.
- ج.

الملحق رقم (2)

جدول

(Krejcie and Morgan 1970)

لتحديد حجم العينة

جدول Krejcie and Morgan لتحديد حجم العينة

حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع
317	1800	201	240	103	140	10	10
320	1900	205	440	108	150	14	15
322	2000	210	460	113	160	19	20
327	2200	214	480	118	170	24	25
331	2400	217	500	123	180	28	30
335	2600	226	550	127	190	36	40
338	2800	234	600	138	200	40	45
341	3000	242	650	135	210	44	50
346	3500	248	700	140	220	48	55
351	4000	254	750	144	230	52	60
354	4500	260	800	148	240	56	65
357	5000	265	850	152	250	59	70
361	6000	269	900	155	260	63	75
364	7000	274	950	159	270	66	80
367	8000	278	1000	162	280	70	85
368	9000	285	1100	165	290	73	90
370	1000	291	1200	169	300	76	95
375	15000	297	1300	175	320	80	100
377	20000	302	1400	181	340	86	110
375	30000	306	1500	186	360	92	120
380	40000	310	1600	191	380	97	130
381	50000	313	1700	196	400		
382	75000						
384	100000						

الملحق رقم (3)
ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

SUMMARY OF THE STUDY

This study was conducted in order to identify time management and its relationship with job satisfaction through some variables such as (objectives, authority and responsibility, work sites, central and authorization, development, coordination, physical conditions of work, flexibility, functional diversity, job security).

The population of this study consisted of the employees and labors in public commercial banks operating in the Jebel Al-Akhder province – their number (206) employees , and , by using the schedule of Krecie & Morgan , we could determine the size of random stratified sample on the basis of (135) employees .

Data were collected by a questionnaire form which a number of (135) questionnaire forms had been distributed and collected without loss. The descriptive analysis was performed of data throughout the program of Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The quantitative statistical analysis and standard has been performed using the (Minitab) statistical program .

This study approached to the following results:

Regarding the time management , it is revealed that for all the variables, namely, (goals, authority and responsibility, work sites, central and authorization, development, coordination, decision-making, and communication) there are a positive effect upon the linked variable of (time management), and the total of

these variables explain about (59%) of Total fluctuations in the linked variable, while some (41%) are explained to other variables which have not been studied.

With regard to job satisfaction it is cleared that the variables (physical conditions of work, flexibility, responsibility, functional diversity, job security) have a positive impact upon the linked variable to the (job satisfaction) with the exception of one variable (Management Organization).

These variables explain about (63.3%) of the total variables in the linked variable. Whereas about (36.7%) were explained to other factors.

□

**UNIVERSITY OF BENGHAZI
FACULTY OF ECONOMICS
DEPARTMENT OF MANAGEMENT**

□

□

Time Management and its Relationship with Job
Satisfaction

"A Field Study On The Commercial Banks
Operating In
Jebel Al-Alakhder Province "

Prepared by:
Magda A. Majeed
Bachelor of Management \ Faculty of Economics
Omar Mukhtar University 2004-2005

Supervision:
Dr. Abdul Qader A. Amir □
Submitted this letter to complement the
requirements for obtaining the "Master Degree "

□

Spring 2012