

البعد الوقي لثقافة التنظيم

طلق عوض الله السواط و سعود محمد العتيبي

أستاذ مساعد أستاذ مساعد

قسم الإدارة العامة و قسم العلوم السياسية

كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبدالعزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ١٤١٨/١/٢٩هـ وقبل للنشر في ١٤١٨/٧/٢٤هـ)

المستخلص: تم التركيز في هذه الدراسة على البعد الوقي لثقافة التنظيم، حيث قام الباحثان بخصر شامل لمجتمع الدراسة من موظفي جامعة الملك عبدالعزيز من المرتبة الرابعة حتى المرتبة الثالثة عشرة وعدددهم ١٢٠٤ موظف. كما حرص الباحثان على أن تحتوي العينة نسبة معينة من كل فئة لقياس سلوكياتهم ذات العلاقة بالوقت وواقع تعاملهم مع هذا المتغير فيما يتعلق بتوزيع الوقت، الجدولة الزمنية لإنجاز المهام، الوقت الفائض، الرتابة، الاستقلالية في استخدام الوقت، التنسيق الزمني للأعمال، درجة الالتزام بالمواعيد، الفصل الوقي بين الأعمال، إدراك أهمية الوقت، سرعة الإنجاز والتوجهات المستقبلية. وأوضحت الدراسة أن هناك توجهاً إيجابياً فيما يتعلق بالوقت واستخداماته لكن أولويات العمل والوقت المخصص لإنجازه غير واضحة.

المقدمة

تعتبر ثقافة المنظمة (Organization Culture) من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية وثيقة الصلة بكفاءة ومستوى الأداء، فهي تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضائها. ونظراً لأهمية هذا البعد التنظيمي فقد حاول العديد من الدراسات تحديد مفهوم وأبعاد وكيفية قياس ثقافة المنظمة (Byles et al, 1991, pp. 512-527)، (Ott, 1989)، (Pettigrew 1979, p. 570)، (Pozner et al 1985, p. 293)، (Ouchi, 1981, p. 82)، (p. 51).

(Cooke and) ،(Sankar, 1988, p.9-26) ،(Franks,1989, p.20) ،(Schein,1990, pp.109-119) ،(Buono et al 1985,) ،(Koberg and Chusmir 1987, p.397) ،(Rousseall 1988, p.245-273) ،(p.477) ،(Rue and Byars 1986, p.171) ، لكن معظم هذه الدراسات اتسمت بنوع من الشمولية حيث تناولت العديد من المتغيرات التي تحكم ثقافة التنظيم. ولكنها لم تنجح في إعطاء صورة واضحة ومحددة لهذا المفهوم الإداري، خاصة إذا ما تم ربطه بأبعاد تنظيمية أخرى كالمناخ التنظيمي (Organizational Climate)، الاتجاهات (Attitude)، البعد الوقي (Time Dimension)، والأنماط السلوكية الأخرى داخل التنظيم. بناءً على هذا ونظراً لأن الدراسات التي أجريت في المملكة ركزت في مجملها على المشكلات التنظيمية والسلوكية التي تعاني منها المنظمات السعودية، فسيعمل الباحثان هنا على تفادي جوانب القصور المشار إليها وذلك بالتركيز في هذه الدراسة على بعد تنظيمي واحد من أبعاد ثقافة التنظيم يتمثل في عامل الوقت. حيث من الممكن أن ننظر إلى تعامل أعضاء التنظيم مع الوقت كأحد الخصائص المميزة لثقافة تلك المنظمة. فالتباين في الثقافات التنظيمية غالباً ما يصاحب باختلاف في الافتراضات الأساسية بين أعضاء تلك المنظمات بشأن الوقت وأهميته.

ولتحقيق هذا الهدف فقد قسمت هذه الدراسة إلى عدة أجزاء، الجزء الأول يحتوي على أهمية الدراسة وأهدافها، والجزء الثاني يتناول أدبيات الثقافة التنظيمية والبعد الوقي، وخصص الجزء الثالث لمنهج البحث، ويستعرض الجزء الرابع نتائج الدراسة، وأخيراً الملخص والتوصيات يتم عرضها في الجزء الخامس.

١ - أهمية الدراسة وأهدافها

أولاً: هدف الدراسة

تعتبر كيفية استخدام الوقت من الميزات الأساسية لثقافة التنظيم (Schriber and Gutek, 1987, p.642)، خاصة وأن مفهوم هذا المقوم الإنتاجي يختلف من بيئة تنظيمية لأخرى. لذا رأى الباحثان التركيز على هذا الجانب بالذات كأحد الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية. وتهدف هذه الدراسة الوصفية إلى اكتشاف الطريقة التي يتعامل بها منسوبو جامعة الملك عبدالعزيز مع أوقات العمل المتاحة لهم، وإلى قياس اتجاهاتهم نحو أهمية بعض الضوابط الزمنية، وإلى مدى يتم الالتزام

بها والعمل بموجبها. آملين أن تكون محاولة إيجابية وإضافة مرجعية لبعث تنظيمي جديد للمكتبة العربية.

ثانياً : أهمية الدراسة

إن الدراسة الحالية لموضوع البعث الوقي لثقافة التنظيم لها أهميتها النظرية والعملية، حيث تظهر أهميتها من الناحية النظرية في إبراز أهمية التنشئة التنظيمية لدى الفرد ومساهماتها في تنمية قيم فردية بشأن الوقت تجعله يضع معايير تأخذ صفة الثبوتية النسبية في كيفية التعامل مع الوقت. وبحكم التفاعل والتأثر ببعض تنسج هذه الدائرة مع مرور الزمن من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي إلى وحدات وأقسام التنظيم المختلفة حتى تصبح بعث ثقافي معين يميز هذه المنظمة عما سواها.

أما من الجانب العملي فإن نتائج هذه الدراسة من المتوقع أن تسهم في إبراز أهمية وجهات النظر لدى منسوبي التنظيم فيما يتعلق بالوقت والقيمة المعطاة لهذا العنصر الإنتاجي، وبالتالي ستعمل الدراسة على تبصير القادة والإداريين بأهمية هذا البعث الإداري، وتأصيل جوانبه الإيجابية وإدخال التغيير اللازم على ما هو سليلي.

٢ - أدبيات الثقافة التنظيمية والبعث الوقي

يتضمن هذا الجزء من البحث موضوعين أساسيين هما : ثقافة المنظمة، والبعث الوقي لهذه الثقافة.

(أ) ثقافة المنظمة

١. لحة تاريخية عن نشأة دراسات الثقافة التنظيمية

ثقافة المنظمة كمفهوم تنظيمي لم يظهر إلا حديثاً (E. Schein 1990). بينما المناخ التنظيمي (Organizational Climate)، كأحد الظواهر البارزة لثقافة المنظمة التي من السهولة بمكان ملاحظتها وقياسها، حاز على الاهتمام الأكبر من قبل الباحثين والمهتمين بدراسة الظواهر التنظيمية. (Hellriegel and Slocum 1974, p. 255; Jones and James, 1979, p. 201; Litwin and Stringer 1968, p.38; Schneider, 1975, p.197; Schneider and Reichers 1983, p.19).

لكن المناخ التنظيمي ما هو إلا مظهر خارجي لثقافة المنظمة، ودراسة أبعاده قد لا تمكننا من الفهم الحقيقي للكيفية التي تعمل بها المنظمة (Schein 1990, p.115). فهو يقيس هل توقعات أفراد المنظمة تم تحقيقها، بينما الثقافة التنظيمية تقيس طبيعة المعتقدات والتوقعات داخل التنظيم (Buono, Bowditch and Lewis 1985, p. 477). ومع بداية العقد الخامس من هذا القرن بدأ التحول من التركيز على الأفراد ودوافع سلوكهم إلى وحدات تحليل أعم وأشمل كجماعات العمل والمنظمة كوحدة متكاملة تحتوي على العديد من العناصر التنظيمية والتي هي في حالة تفاعل مستمر مع بعضها البعض إضافة إلى تفاعلها مع المتغيرات في البيئة المحيطة، وبدأ التفكير حينئذ في تحديد الاتجاهات وأنماط السلوك التنظيمي التي تميز كل وحدة تنظيمية عن الأخرى انطلاقاً من مبدأ النظام المفتوح (Open System). وكان هذا الاتجاه التحليلي بمثابة القاعدة النظرية التي بنيت عليها لاحقاً دراسات ثقافة المنظمة.

ويعتبر استخدام مفهوم الثقافة لدراسة ظواهر تنظيمية داخل مجتمع ما من الأمور الحديثة التي استخدمها المحللون لشرح: أولاً تنوع أنماط السلوك التنظيمي، ثانياً درجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل (Ouchi 1981, p.82). كما أن اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر يعتبر من العوامل الرئيسية التي أدت إلى بروز هذا المفهوم التنظيمي (ثقافة المنظمة) علماً بأن اختلاف الثقافة بين هذه المجتمعات لم يكن السبب الرئيسي في تفاوت فعالية هذه المنظمات (Schein 1990, p. 118). لذا كانت هناك حاجة لمفهوم إداري معين يستخدم للتمييز بين المنظمات حتى داخل المجتمع الواحد، خاصة فيما يتعلق بمستوى الأداء. ويرى كثير من الكتاب أن تناول ما يسمى بثقافة المنظمة (Organization Culture) بالدراسة والتحليل يخدم هذا الهدف (Otoole, 1979, p. 65; Pettigrew, 1979, p.570; Wilkins and Ouchi, 1983, p. 468).

٢) مفهوم الثقافة التنظيمية

تعريف ثقافة التنظيم وفهم علاقته بالأداء يتطلب منا تعريفاً محدداً لهذا المفهوم. لكن مشكلة وضع مثل هذا التعريف المحدد تنبع من الحقيقة التي مفادها أن مفهوم المنظمة، أياً كان نوعها، يعتره نوع من الغموض (Schein 1990, p.109) فنحن كباحثين ومهتمين لا نستطيع تحديد أبعاد ظاهرة ثقافية معينة و الاستدلال بها على وجود مجموعة من الأفراد، ولكن ما نحتاجه هو تحديد مجموعة من

الأفراد مروا بفترة استقرار كافية (Stability) وتاريخ مشترك (Common History) تسمح بتكوين ثقافة تميزهم عن الغير. وهذا يعني أن بعض المنظمات، خاصة التي تكثر فيها ظاهرة ترك العمل (Turnover) والتجديد المستمر في الأعضاء، قد لا تتمكن من الوصول إلى بناء ثقافة مميزة (Schein, 1990, p.115).

إذاً فتقافة المنظمة تعني ما تعلمه أفرادها خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم للتعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء التنظيم ومنسوبيه، إضافة إلى المشاكل الداخلية للتنظيم. وتشتمل عملية التعلم هذه على الجوانب السلوكية (Behavioral) والإدراكية (Cognitive) والجوانب العاطفية (Emotional). وأكثر الثقافات التنظيمية تميزاً هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد بحيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة (Feeling) واتجاهاتهم (Attitudes) وقيمهم (Values)، وسلوكهم (Behavior) في نهاية المطاف.

وعرفت الثقافة التنظيمية أيضاً، بأنها مجموعة من المبادئ التنظيمية الأساسية يتم ابتكارها وتطويرها بواسطة جماعة معينة أثناء تعلم هذه الجماعة للكيفية التي تستطيع بواسطتها التعايش والتكيف مع مشاكل بيئتها الخارجية ومحاولة إيجاد نوع من الاندماج الفعال داخلياً، على أن تثبت هذه المبادئ التنظيمية صحتها وتنقل للأعضاء الجدد على أنها الطريق الصحيح لفهم مشاكل التنظيم (Schein, 1990, p. 118). كما عرفها كوبرغ وتشسمير بأنها نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك، وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة (Koberg and Chusmir, 1987, p.398). والثقافة التنظيمية تعني كذلك طرق التفكير والسلوك التي يشترك فيها أعضاء الوحدة الاجتماعية (Cooke and Rousseal, 1988, p. 257).

أما أوت (Ott, 1989, p.71) فقد حدد ثلاثة مستويات لثقافة التنظيم، أولاً : الجوانب المادية في التنظيم وتشتمل على طريقة تنظيم المكاتب، التقنية المتاحة، الزي المقبول ... الخ. إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم (Patterns of Behaviors). بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة، أسلوب التعامل مع المهام، التنظيمات والتفاعلات غير الرسمية، ديناميكية المجموعات، الاتصالات ... الخ. ثانياً : القيم (Values)، فلسفة التنظيم، أيديولوجية منسوبيه، المعايير الأخلاقية (Ethical and Moral Codes) فيما يتعلق بالعمل، مستوى الأداء، الاتجاهات ... الخ. ثالثاً : المبادئ الأساسية

(Basic underlying assumptions) لمنسوبي التنظيم التي تحكم فعلا العمليات التنظيمية وسلوكيات الأفراد.

ويتضح مما سبق أن ثقافة التنظيم تتمثل في مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنتج قواعد السلوك.

٣) تكوين ثقافة التنظيم والعوامل المؤثرة فيه (Culture Formation)

عندما نتحدث عن ثقافة المنظمة نعني الأنماط السلوكية السائدة والمعايير (Standards) التي تمثل الإطار العام لها. وتتفاوت الثقافات التنظيمية في تأثيرها الإيجابي والسلبي على مستوى الأداء. ولمعرفة هذا التأثير جدير بنا أن نميز بين ثقافة التنظيم وما يعرف بالمناخ التنظيمي (Organizational Climate)، فالمناخ التنظيمي هو ما يميز بيئة العمل مادياً أو معنوياً لفترة زمنية قد تكون قصيرة. وغالباً ما يكون هذا المناخ هشاً (Fragile) وقابلاً للتغيير. (White, 1984, p. 140). بينما الثقافة تبنى :

(١) من جراء تعاقب الأجيال، فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، لكنها تؤثر أيضاً في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.

(٢) القيادة الإدارية التي تلعب دوراً بارزاً في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة. (Pettigrew, 1979, p.574).

(٣) النمط الإداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة ومن السهولة بمكان فرضه على باقي منسوبي المنظمة. (Siehl and Martin, 1984, p.72).

خلافاً لذلك يرى بوزنر وآخرون (Pozner et al 1985, p. 296): أولاً: أن أي محاولة لإخضاع القيم الفردية لقيم التنظيم سيؤثر سلباً على مستوى ولاء الفرد التنظيمي وعلى طاقته الإنتاجية ومجهوداته. ثانياً: توافق قيم الفرد مع القيم التنظيمية يوجد عند الفرد إحساساً بالنجاح ودرجة عالية من الرضا.

والواقع أن كثيراً من خصائص المنظمات الحالية - كارتفاع نسبة ترك العمل، التخصص في الأداء (Functional Specialization)، الفصل بين جماعات العمل التنظيمية، التعيين في مستويات

مختلفة من التنظيم، توغل ظاهرة النزاع التنظيمي والتباين في وجهات النظر... الخ - تمنع وجود ثقافة تنظيمية مميزة (Byles et al, 1991, p. 516)، بينما نجد الشركات اليابانية التي تتميز بضمان التوظيف مدى الحياة (Lifetime Employment)، البطء في التقدم الوظيفي والترقية، تسمح غالباً بالالتحاق في مستوى تنظيمي واحد، (Ouchi, 1981, p. 84). وهذا من شأنه التقريب في وجهات النظر فيما يتعلق بأهداف التنظيم، طرق الأداء، الإجراءات... الخ. ويسمح بدوره بتنمية قيم تنظيمية ومبادئ تعمل على إيجاد ثقافة ذات طابع مميز.

ويعتقد وليكنز وأوتشي (Wilkins and Ouchi, 1983, p. 472) أن نشوء ثقافة تنظيمية ذات خصائص مميزة يتطلب توافر ثلاثة شروط أساسية؛ أولاً: الاستقرار الوظيفي، ثانياً: عدم توفر بدائل عمل بمنظمات أخرى، ثالثاً: وجود نوع من التفاعل بين أعضاء التنظيم.

بينما يرى البعض أنه من الصعب تغيير ثقافة المنظمة ويعود السبب في ذلك إلى أنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم - أخلاقيات العمل (Work Ethics)، القيم التنظيمية (Organizational Values)، الاتجاهات العامة لمنسوبي التنظيم (Attitudes)، الأنماط السلوكية (Behavioral Norms) توقعات أعضاء التنظيم (Expectations) فإنه قد يصعب تغييرها إلا في حالة حدوث تغيرات وتحولات جوهرية (Radical Shifts) في بيئة العمل الخارجية.

وإذا ما رغبت المنظمة تحويل البيئة التنظيمية الإيجابية إلى ثقافة تنظيمية طويلة الأمد فلا بد لها من التركيز على الجوانب التالية: (White, 1984, p.16.)

أولاً: الوضوح التنظيمي (Organizational Clarity)، ويقصد بذلك مدى فهم واستيعاب أعضاء التنظيم للأهداف والخطط المتبناة، ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.

ثانياً: البناء الهيكلي لصناعة القرار (Decision-Making Structure)، بمعنى هل هناك حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مراكز اتخاذ القرار. فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار، وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.

ثالثاً : التكامل التنظيمي (Organizational Integration)، أي درجة وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة، ونجاحها في التفاعل مع بيئتها (Environment) الخارجية.

رابعاً : تاريخ المنظمة (History) : مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمته وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على حلحلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.

خامساً : الأسلوب الإداري (Management Style) : وجود توازن قيادي يعطي الأفراد قدراً كبيراً من حرية الرأي لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.

سادساً : التنشئة (Entry Socialization) : في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المنظمة، سواءً بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي، يتعلم الفرد من خلالها طرق إنجاز العمل وما هو الدور المتوقع منه.

سابعاً : تنمية العنصر البشري (Human Resource Development) : مدى تهيئة المنظمة للفرص الكافية لمنسوبيها والتي تسمح لهم بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة، ومدى فعالية المنظمة في إبراز أهداف منسوبيها وربط تحقيقها بمستوى أداء معين، أي إيجاد نوع من التوافق بين أهداف التنظيم وأهداف منسوبيه.

إضافة إلى ما تقدم يمكننا القول بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل (Bylesetal 1991, p. 521.) :

١ - حجم المنظمة (Organization Size) : تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من الخيارات والتجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة. بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.

٢ - العمر التنظيمي (Organizational Age) : غالباً ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة (Unique Culture) أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

٣ - التقنية التنظيمية (Organizational Technology) : تساعد التقنية على إيجاد طريقه مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام. وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء.

٤ - التنشئة الاجتماعية (Socialization) : يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه. فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

٥ - البيئة الخارجية (External Environment) : استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي. وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

٦ - التغيير التنظيمي (Organizational Change) : التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

٧ - من العوامل التي تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية مميزة :

(أ) استقلالية الفرد (Individual Autonomy)، وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية، ومقدرة الموظف على إبداء رأيه بالتنظيم.

(ب) البناء التنظيمي (Organizational Structure)، ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.

(ج) التشجيع (Support) : مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمروؤسيهم.

(د) الانتماء (Identification) : درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.

(هـ) مكافآت الأداء (Performance Rewards) : درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف.

(و) درجة تحمل الخلاف والصراع (Conflict Tolerance) : مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات، وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق، وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم.

(ز) تحمل المخاطرة (Risk Tolerance) : درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويتكروا ويتحملوا المخاطرة (Rue and Byars, 1986. P.175).

٤. أنواع الثقافة التنظيمية

أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع ومن منظمة إلى أخرى. ولعل من أبرز هذه الأنواع (Buono, Bowditch and Lewis, 1985, p. 482) :

١ - الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture) : في مثل ثقافة التنظيم هذه تتحدد المسؤوليات والسلطات. فالعمل منظم وموزع وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد على التحكم والالتزام.

٢ - الثقافة الإبداعية (Innovative Culture) : وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

٣ - الثقافة المساندة (Supportive Culture) : تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض. فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة. وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل.

٤ - ثقافة العمليات (Process Culture) : يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها. فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ويعمل الكل على حماية أنفسهم. وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيما ودقة في وقته والذي يولي اهتماما أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله (Rue and Byars, 1986, p. 174).

٥ - ثقافة المهمة (Task Culture) وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة. وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة وتركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في التأثير على صناعة القرارات.

٦ - ثقافة الدور (Role Culture) : تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة. وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء. وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية الوظيفية (Accountability).

٥. تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء

تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات الإدارية بوجه عام ورسم استراتيجيات التنظيم وتنفيذها على وجه الخصوص (Byles et el, 1991, p.512). ومن الأدوار الرئيسية التي تلعبها ثقافة المنظمة، كما حددها إدقر شيان (E. Schein, 1985, p.113)، مساهمتها الفعالة في حل مشاكل الجماعات عن طريق :
أولاً : مساعدة الجماعة على البقاء والتكيف مع بيئة التنظيم الخارجية.

ثانياً : دمج وتوحيد العمليات الداخلية للتنظيم بطريقة تضمن قدرتها على الاستمرارية والبقاء في تأدية مهمتها. وترتبط ثقافة المنظمة، أيضاً، ارتباطاً وثيقاً بدرجة الولاء التنظيمي (Commitment) لدى الأفراد (O'Reilly et al, 1991, p.487. Martin and Siehl, 1983, p.52). كما تحدد كذلك درجة الإبداع والتجديد والابتكار (Innovation) التي يتمتع بها منسوبو التنظيم (Peters and Waterman, 1982, p.68; Koberg and Chusmir, 1987, p.401.) مستوى التنسيق وفعالية التوجيه للأنشطة والمهام إضافة إلى الفرص التنافسية المتاحة تحكم بالثقافة التنظيمية السائدة (Barney 1986, p.656; Wilkins 1983, p.24). كما أن هناك بعض الدراسات التي أثبتت ارتباط فعالية المنظمة (Effectiveness) بالنمط الثقافي لها (Trice and Beyer, 1984, p.653). وتستمد ثقافة المنظمة قوتها في التأثير على جماعات العمل من عدة اعتبارات (E. Schien, 1990, p.109).

- (١) استقرار (Stability) الجماعات نفسها.
- (٢) طول الفترة الزمنية لوجود هذه الجماعات.
- (٣) كثافة الخبرة ودرجة التعلم لدى أعضاء هذه الجماعات.
- (٤) آلية اكتساب هذه الخبرات والتجارب.
- (٥) درجة وضوح القواعد والمبادئ التي وضعها مؤسسو وقادة الجماعة كمحددات أساسية لسلوك أفرادها.

كما أن وجود ثقافة تنظيمية مميزة يؤثر على أداء المنظمة من الجوانب التالية :

(Byles and Keating, 1989,p. 46.)

- (١) تعمل الثقافة التنظيمية المميزة على ترتيب الأولويات فهي تحدد تدرج الأعمال من حيث الأهمية.
- (٢) يسهل في مثل هذه البيئة التنظيمية توجيه الأنظار إلى الأداء المميز.
- (٣) ثقافة التنظيم واضحة المعالم تساهم في وضوح الرؤيا لدى قادة التنظيم.
- (٤) وجود ثقافة تنظيمية مشتركة يولد عند منسوبي التنظيم إحساساً بالأهمية.
- (٥) المنظمات التي تمتلك ثقافات مميزة يزيد لدى منسوبيها نسبة الولاء التنظيمي (Organizational Commitment) وبالتالي تزداد جهودات الأفراد وتقل نسبة ترك العمل.

ب : البعد الوقي لثقافة التنظيم

إن التعامل مع الوقت ينبع من خبرة المجتمع، ولذا نجد كل مجتمع من المجتمعات الإنسانية يمتلك مرجعية مميزة يبني عليها رؤيته واستخداماته للوقت. (Blyton, Hassard, and Starkey, 1989, p.2.; Starkey, 1988, p. 96. وتنوع طرق التفاعل في الحضارات المختلفة والجماعات المتنوعة والمنظمات حتى داخل الحضارة الواحدة لكونها تبنى على مفاهيم مختلفة للوقت واستخدامه. وتزامن التغيرات المفاجئة والمتلاحقة في نمط حياة الأفراد والجماعات والمنظمات مع تغيرات مماثلة في الفهم والقيم المعطاة للوقت (Gunnel, 1970, p. 87)، لذا نجد أن القيم الاجتماعية المتفق عليها فيما يتعلق بالوقت وطريقة استخدامه تميز سلوكيات وتصرفات الأفراد من مجتمع لآخر

(Schriber, 1986, p. 51). وللمنظمات الإنتاجية والخدمية أيضاً، فهم مميز للوقت واستخداماته يميز بعضها عن بعض حسب الثقافة التنظيمية السائدة (Mellon, 1986, p. 35).

أما التعامل مع الوقت كما يراه إدقر شيان فيعتبر نتاجاً لعملية التنشئة الاجتماعية التي يمر بها الفرد داخل وخارج نطاق التنظيم (Schien, 1983, p.13). وتتأثر هذه التنشئة بالقيم والمعتقدات والأنماط السلوكية السائدة بين جماعات العمل. بمختلف أحجامها. ففي بعض المجتمعات المتقدمة نجد أن لقاء العمل بين منسوبي منطمتين، يبدأ مباشرة بمناقشة ما هو موجود على جدول الأعمال، وعلى النقيض من ذلك في المجتمعات التقليدية فقد يحتاج المجتمعون إلى مقدمات والحديث عن أمور جانبية تستغرق وقتاً أطول قبل الدخول في موضوع الاجتماع.

وتؤثر ثقافة التنظيم بدرجة مباشرة أو غير مباشرة على سلوكيات الأفراد المتعلقة باستخدام الوقت (Al-Jeaid, 1991, p.22). فكل ثقافة تتميز بقيم تنظيمية معينة، وهذا الاختلاف في القيم الثقافية للمنظمة ينتج عنه اختلاف في المفاهيم المتعلقة بالوقت واستخداماته.

وبسبب ندرة الوقت وقيمه (Value) العالية لا بد أن تستخدم المنظمات هذا المصدر الإنتاجي بفعالية أكثر، ولتحقيق ذلك لا بد من إيجاد نوع من التوافق بين ما هو متاح من الوقت والأنشطة المراد إنجازها (McGrath and Rotchford, 1983, p.57). ونظراً لأن الوقت يمثل أحد الأبعاد الرئيسية التي تحدد كفاءة التنظيم، ويمثل عنصراً من عناصر العملية الإنتاجية، فهو من الموارد الهامة النادرة والتمينة لأي تنظيم. ونظراً لحاجة المنظمات الخدمية والإنتاجية الدائمة لاستغلال مواردها بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، فلا بد أن يستغل وقتها أيضاً بطريقة فعالة كأحد هذه الموارد المتاحة. ونظراً للاختلافات الفردية بين منسوبي التنظيم الواحد، فضلاً عن الاختلافات الواضحة بين منظمة وأخرى، فقد برزت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم الوقت وأهميته وقيمه والحفاظ عليها وتوزيعه واستغلاله بطريقة مثلى. هذا الاختلاف في الاهتمام والحرص والعناية بالوقت يعتبر من الأبعاد الرئيسية التي تميز ثقافة تنظيمية عن الأخرى. ولا شك أن التمايز بين المنظمات الإنتاجية في طبيعة القيادة المتبعة، والمستوى الثقافي والعلمي لمنسوبي التنظيم، والتقنية المتاحة، ووسائل الاتصال، ونوعيه الإجراءات المتبعة، والإشراف، ومستوى التنسيق وغيرها من المجالات أحدث تأثيراً - إيجابياً أو سلبياً - على مفاهيم وسلوكيات وممارسات الأفراد في تلك المنظمات فيما يتعلق بالوقت وحرصهم عليه واهتمامهم به. لكننا نستطيع القول بوجه عام بأن

الوقت يعتبر من الموارد المتاحة لكنه أكثرها هدراً وأقلها استغلالاً من قبل منظمات اليوم ومنسوبيها، وقد يكون السبب في ذلك عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استغلاله (Salamah, 1988, p. 40). علماً بأن كل منظمة تستطيع إدارة وقتها كأحد المصادر المتاحة الهامة. ومن الممكن أن يتم التحكم في الوقت بطريقة مباشرة كجدولة الإنتاج مثلاً، أو بطريقة غير مباشرة كالاستثمار الموجه لتنمية العنصر البشري وتنويع المهام (Functional Differentiation) ... الخ.

ومن العمليات الإدارية الأساسية التي غالباً ما تعتمد عليها المنظمات الميزة للتعامل مع عنصر الوقت :

أولاً : توزيع الوقت (Allocation of Time) : وتعني كمية الوقت المحدد لإنجاز مهمة ما - دقيقه، ساعة، يوم... - بصرف النظر عن متى يتم إنجازها. والواقع أن بروز أهمية الوقت في منظمات اليوم جعلها في مواجهة مع ثلاث معضلات وقتية تحتاج إلى حل وهي :

(١) ندرة الوقت. (٢) تضارب الغايات والأهداف للأنظمة الفرعية داخل التنظيم نفسه فيما يتعلق بالوقت. (٣) التقليل من الغموض المستقبلي. ولحل هذه المعضلات الوقتية يرى كل من (McGrath and Rotchford, 1983, p.69) أن المنظمة تحتاج إلى: (١) جدولة زمنية وتخطيط للوقت، بمعنى توقعات دقيقة لما سيحدث من نشاطات ولقاءات في أوقات مستقبلية محددة. (٢) تنسيق وقتي بين الوحدات والأنشطة المتعددة للتنظيم. (٣) توزيع الوقت المتاح، كأى مصدر إنتاجي نادر أحر، بين الأنشطة المختلفة. بمعنى استخدام الوقت بطريقة عقلانية تعتمد على الأولوية.

ثانياً : الجدولة الزمنية لإنجاز المهام (Schedules and Deadlines) : بحيث يحدد نقطة البداية والنهاية الزمنية للقيام بأي مهمة، وموقع هذه الفترة من وقت العمل المتاح - مثلاً : الاجتماع يبدأ الساعة العاشرة وينتهي الساعة العاشرة وخمسة وأربعين دقيقة. لكن الالتزام بمبدأ سياسة الباب المفتوح لدى القادة التنظيميين في مجتمعنا يجد من أهمية جدولة المواعيد، إضافة إلى أن المحاملات الاجتماعية والزيارات العائلية والزيارات غير الرسمية والمكالمات التلفونية خلال وقت العمل الرسمي، ومناقشة بعض الشؤون الخاصة وغيرها من التزامات المحاملة التي يفرضها المجتمع تمثل عائقاً حقيقياً دون توزيع وجدولة الوقت المتاح لدى الموظف بفعالية أكثر. وحدد منتزبرج (Mintzberg, 1973,

p.53.) خمسة أنشطة رئيسية للقادة الإداريين : (١) عمل مكثبي (٢) مكالمات تلفونية (٣) لقاءات مجدولة (٤) لقاءات غير مجدولة (٥) زيارات ميدانية لمواقع العمل. وانطلاقاً من هذا التصنيف أثبتت دراسة الجعيد (Al-Jeaid, 1991, p.57.) أن معدل توزيع وقت القادة الإداريين السعوديين كالتالي : ٢٧,٣٪ عمل مكثبي، ١٤٪ مكالمات تلفونية، ٨,٨٪ زيارات ميدانية، ٢٩,٨٪ لقاءات مجدولة وأخيراً، ٢١,١٪ لقاءات غير مجدولة.

ثالثاً : الالتزام بالمواعيد المحددة (Punctuality) : ويرمز هذا إلى درجة الدقة (Rigidity) في المواعيد المحددة سلفاً لإنجاز المهام. وقد يتم تحديد هذه المواعيد بالدقيقة أو بالساعة أو باليوم حسب طبيعة المهمة. وقد أكد التثمان (Illchman 1970, p. 81.) على أن تحقيق التقدم يرتبط بالإدارة الفعالة للوقت في المنظمات العامة، ويرى أن الإدارة الحديثة هي التي تستطيع السيطرة على عامل الوقت من خلال التتابع الزمني الدقيق. وهذا يتفق مع ما توصل إليه لي (Lee, 1970, p.43.) من أن الرغبة في التطوير أوجبت الإيمان الكامل في الوقت على أنه الأداة النافعة لمن يرغب الوصول إلى مستقبل مشرق على أن يتوفر عنصر الالتزام.

رابعاً : السرعة في إنجاز الأعمال (Quick Performance) : أي عدد الأعمال التي يمكن إنجازها في مدى زمني معين. وقد وجد بلودرن ودينهارت (Bluedorn and Denhardt, 1988, p.299.) أن من الخصائص الرئيسية لتوزيع المهام تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز هذه المهمة أو تلك. ففي المستويات التنظيمية الدنيا يمكن أن تنجز المهمة في يوم أو شهر، وقد يتطلب إنجازها عملاً متواصلاً لبضعة أشهر في المستويات التنظيمية العليا. كما أن تنفيذ بعض المهام قد يستغرق سنوات لتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط. ولذلك فإن بعض الأشخاص قد يكونون مناسبين لإنجاز المهام التي تتطلب وقتاً قصيراً بينما المهام والأهداف طويلة الأجل قد تتطلب نوعية معينة من القادة.

خامساً : التعامل مع الوقت الإضافي (Time Buffer in Work Day) ويعني الوقت غير المحدد الذي يتخلل جدولة الأعمال ليعطي نوعاً من المرونة اللازمة لمواجهة الأخطاء غير المتوقعة في توزيع الوقت (Zerubavel, 1981, p.10.).

سادساً : فعالية التنسيق والتزامن الوقي للأعمال (Synchronization and Coordination) : ويقصد بذلك إدارة وكيفية التنسيق بين أكثر من مهمة في وقت واحد. ويعتبر عدم القدرة على التنسيق الفعال من العضلات الرئيسية التي تواجه قيادات منظمات اليوم. فالأعمال والمهام تتداخل وفي أحيان كثيرة تتزامن، ويتحدد نجاح القيادة بفعاليتها في ترتيب الأولويات. إضافة إلى ما تقدم هناك أبعاد عدة وقتية لثقافة التنظيم لكنها من العمليات الإدارية الأقل علاقةً بعنصر الوقت مما سبق، ونذكر منها الآتي :

أولاً : الاستقلالية في استخدام الوقت (Autonomy of Time Use) : ويعني درجة الحرية التي يتمتع بها من أوكل إليه العمل في توزيع وقته لإنهاء المهام المسندة إليه بالطريقة التي يراها مناسبة. وقد أكد يوكل (Yukl, 1981, p.50) على أن منسوبي التنظيم في مختلف المستويات عرضة دائماً للمقاطعة بأنشطة عارضة غير مخطط لها، وغالباً ما يتم إحلالها محل ما هو أهم. ويتطلب ذلك تحولا في الاستعداد الذهني لدى الموظف للتفاعل مع النشاط الجديد.

ثانياً : تنوع المهام مقابل الروتين الدائم (Routine vs. Variety) : فالروتين الدائم يمثل العمليات التنظيمية المتكررة لفترات طويلة من الزمن، سواءً فيما يتعلق بمحتوى العمل أو بتكرار الفترة الزمنية التي يؤدي خلالها. وعلى العكس من ذلك تنوع المهام بحيث يقوم الفرد بالمهمة مرة واحدة فقط. فالإبداع والتغيير والتطوير التنظيمي، كما يراه جراردي وستراتي (Ghevardi and Strati, 1988, p. 149)، يعتبر من الأنشطة التنظيمية صعبة التحقيق. وكلها تتطلب التجديد والتنوع وكسر الحواجز الروتينية للعمل، والتخلي تدريجياً عن الماضي، مع التأكيد على العمل ضمن اللوائح والأنظمة.

ثالثاً : التوجهات المستقبلية لكيفية التعامل مع الوقت (Future Orientation) : يمثل الوقت قيمة عالية جداً لمن أراد التخطيط للمستقبل لأن القيم التنظيمية الأخرى لا يمكن فهمها والتعامل معها إلا من خلال الوقت. وقد أشار أرجرس (Argyris, 1964, p. 61) إلى وجود ضعف في التوافق بين حاجات الأفراد وطموحاتهم لتحقيق النجاح النفسي وبين متطلبات التنظيم الرسمية، وهذا سيؤدي إلى الإحباط والفشل والتناقضات والنظرة المستقبلية القاصرة.

أما منتزبرج (Mintzberg, 1973, p. 97) فقد استنتج أن فعالية القادة الإداريين يمكن تحسينها بانسحابهم من أداء الأنشطة التقليدية، وتوجيه قدراتهم نحو كيفية التعامل مع المتغيرات المستقبلية، واستثمار أكبر قدر ممكن من الوقت المتاح لهم في الجوانب التنظيمية المهمة كالتخطيط والتنظيم وتنمية العنصر البشري وبناء روح الفريق... الخ. ومن الملاحظ أن الأفراد في المجتمعات الأقل تقدماً يكونون أكثر ارتباطاً بأحداث الماضي بينما نظراًؤهم في المجتمعات الأكثر تقدماً أكثر اهتماماً بالتخطيط والتوقعات المستقبلية (Elsawy, 1983, p. 75).

رابعاً : إدراك الأفراد لأهمية استخدام الوقت (Awareness of Time Use) : ويقصد به القيمة (Value) التي يعطيها الأفراد للوقت كأحد العناصر الإنتاجية مقارنة بمقومات الأداء الأخرى. فالمعنى المعطى للوقت يحدد سلوك الفرد حاضراً ومستقبلاً فيما يتعلق بهذا المفهوم. وقد أشار استاركي (Starkey, 1988, p. 92) إلى أن مجتمعات اليوم تمر بتحويلات ثقافية، وهذه التحويلات بوجه عام يصاحبها نمو إيجابي في إدراك الأفراد لأهمية الوقت. إلا أن هناك اختلافاً في هذا المفهوم يميز ثقافة تنظيمية عن الأخرى حتى داخل المجتمع الواحد. وهذا التباين والاختلاف مرجعه لتفاوت خبرات كل منظمة ومنسوبيها عن مثيلاتها.

٣ - منهج البحث

تم التركيز في هذه الدراسة على البعد الوقي لثقافة المنظمة. وسنعرض فيما يلي أهم الخطوات المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق هذا الغرض، وتشمل : مجتمع البحث والعينة، طرق القياس، وصدق وثبات الأداة.

أ) مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع البحث من جميع منسوبي جامعة الملك عبدالعزيز الإداريين من المرتبة الرابعة وحتى المرتبة الثالثة عشرة. ويمثل المستويان الرابع والخامس المراتب التنفيذية وعددهم ٤١٤ موظفاً، ومن السادس حتى العاشر المراتب الوسطى وعددهم ٧٧٤ موظفاً. أما المستوى الحادي عشر إلى الثالث عشر فتعتبر المراتب العليا ويشغلها ١٦ موظفاً.

ب) عينة البحث

قام الباحثان بحصر شامل لمجتمع الدراسة ويتمثل في موظفي الجامعة من المرتبة الرابعة حتى المرتبة الثالثة عشرة وعددهم ١٢٠٤ موظفاً. وتم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية :

$$\frac{ن ح (١ - ح)}{خ (١ - ح) + ن ج^٢}$$

حيث : ن : عدد أفراد المجتمع.

ح : نسبة توفر الصفة في المجتمع.

خ : نسبة الخطأ المسموح به.

$$ج = \frac{خ}{١ - ح} = \frac{٠,٠٥}{١ - ٠,٠٠٢٥٥} = ٠,٠٥٠٦٥$$

$$ج٢ = ٢(٠,٠٥٠٦٥) = ٠,٠٠١٣٠$$

$$\text{عدد أفراد العينة} = \frac{٣٠١}{٠,٠٠٠٦٥ + ٠,٠٠١٣٠} = \frac{٣٠١}{٠,٠٠٢٠٥} = ١٤٦٨ \text{ فرداً}$$

وتم اختيار هذه العينة باستخدام أسلوب العينة الحصصية (Quota Sampling) وتشبه العينة الحصصية العينة المتجانسة (Stratified Sampling) باستثناء أنها تتطلب أن كل طبقة تكون ممثلة في العينة حسب عددها. وحددت العينة حسب الخطوات التالية :

(١) قسمة الموظفين في كل مستوى على عدد الموظفين الإجمالي وذلك لمعرفة النسبة التي يمثلها الموظفون في هذه المراتب من مجموع الموظفين في الجامعة.

(٢) كل نسبة من هذه النسب ضربت في عدد أفراد العينة لتحديد عدد الموظفين المطلوب اختيارهم من كل مستوى.

جدول رقم (١)

مجتمع الدراسة وعينة البحث

المستوى	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣
عدد الموظفين في المستوى	١٤٧	٢٦٧	٢٨٨	٢٦٧	١٣٥	٥٦	٢٨	٦	٧	٣
نسبة الموظفين في كل مستوى	٤١٤			٧٧٤				١٦		
للعدد الكلي	%٣٤			%٦٤				%١٣		
العدد المطلوب من كل مستوى	١٠٠			١٨٧				٤		

وقد حرص الباحثان على أن تحتوي العينة نسبة معينة من كل فئة لقياس سلوكياتهم ذات العلاقة بالوقت وواقع تعاملهم مع هذا المتغير فيما يتعلق بتوزيع الوقت، الجدولة الزمنية للأعمال، الوقت الفائض، الروتين : الاستقلالية في العمل، التنسيق الزمني للأعمال، درجة الالتزام بالمواعيد، القيم الوظيفية والتفكير المستقبلي. ذلك لأن الأفراد في المراتب المتعددة يمرون بتجارب مختلفة، وهذه التجارب بوجه عام يصحبها نمو إيجابي في إدراك كل منهم لأهمية الوقت. إلا أن هناك اختلافاً في هذا المفهوم يميز كل فئة عن الأخرى، وهذا التباين والاختلاف مرجعه تفاوت الخبرات بين من يشغل المناصب القيادية، ومن هو في الإدارة الوسطى، وحديثي الالتحاق منهم في المستويات التنفيذية. إضافة إلى أن هناك تمايزاً في طبيعة عمل كل مجموعة ؛ فالقياديون يهتمون برسم السياسات والأهداف العامة ووضع الاستراتيجيات المستقبلية، والمستويات الإدارية الدنيا مهمتها التنفيذ، بينما تعمل الإدارة الوسطى كحلقة وصل بين المجموعتين. هذا التنوع في طبيعة العمل قد يصاحب باختلاف في فهم وإدراك أهمية الوقت وكيفية التعامل معه.

(ج) أداة القياس

قام الباحثان بتصميم استبانة شملت إحدى عشرة مجموعة من الأسئلة لمعرفة الكيفية التي يتعامل بها الفرد موضع الدراسة مع عنصر الوقت. وأعطى المجيبون حرية الاختيار من بين عدة بدائل طبقاً لمقياس ليكرت، بدءاً بموافق بشدة، موافق، غير موافق، وغير موافق بشدة. وكل سؤال مبني على انطباق الفرد عما يجري داخل وحدته فيما يتعلق بالوقت. كما احتوت الاستبانة على جزء خاص ببعض المعلومات الشخصية عن المشاركين. وأرفق أيضاً مع الاستبانة خطاب لشرح الهدف من الدراسة وكيفية الإجابة، والتأكيد على سريتها واستخدامها لأغراض البحث فقط من قبل الباحثين.

وتم تصنيف أسئلة الاستبانة على النحو التالي : ثمانية أسئلة لقياس اتجاهات الأفراد نحو الجدولة الزمنية لإنجاز المهام (Schedules and Deadlines)، ثلاثة أسئلة حول الالتزام بالمواعيد (Punctuality)؛ التوجهات المستقبلية والجودة الإنتاجية مقابل الإنجاز السريع (Future Orientation and Quality vs. Speed) خصص لقياسها أربعة أسئلة ؛ كيفية توزيع الوقت (Allocation of time use) تم قياسها بسؤال العينة سؤالين ؛ فصل الوقت الخاص بالعمل عن وقت الأنشطة الأخرى (Time Boundaries between Work and Nonwork) خصص لقياسها ثلاثة أسئلة؛ إدراك الأفراد لأهمية استغلال الوقت (Awareness of Time use) قيس بأربعة أسئلة ؛ أربعة أسئلة صممت لقياس اتجاهات العينة نحو السرعة في إنجاز العمل (Work Pace) ؛ مدى توفر الاستقلالية في استخدام الوقت (Autonomy of Time) تم قياسها بسؤالين ؛ ثلاثة أسئلة لمعرفة موقف العينة تجاه التزامن والتنسيق الوظيفي للأعمال: (Synchronization and Coordination of work) تم طرحها على أفراد العينة ؛ أربعة أسئلة عن روتينية العمل ومدى تنوعه من وقت لآخر (Routine vs. Variety) أخيراً ؛ توفر وقت الفراغ أثناء ساعات العمل (Time Buffer in Workday) تمثل في الأسئلة الثلاثة الأخيرة من الاستبانة. وقام الباحثان بالمتابعة المستمرة وحث أفراد العينة على الإجابة أثناء ساعات العمل الرسمي وتم الانتهاء من جمع المعلومات في ثلاثة أسابيع بنسبة عائد ٨٠٪. كما اتضح للباحثين أن الوقت اللازم للإجابة يتراوح من عشرين إلى أربعين دقيقة.

(د) صدق وثبات الأداة

للتحقق من صدق الأداة وثباتها قام الباحثان بعرضها على ثلاثة محكمين من حملة الدكتوراه في قسم الإدارة العامة وذلك لمعرفة آرائهم حيال شمول فقرات الاستبانة على المعلومات الضرورية للبحث. ومن ثم أجريت بعض التعديلات بناءً على آرائهم. كما تم توزيع عدد من الاستبانات (١٥ استبانة) على بعض الموظفين في مستويات وإدارات مختلفة بالجامعة للتأكد من وضوح فقرات الاستبانة وخلوها من الغموض. وأفاد هذا الاختبار المبدئي (Pretest) بعدم وجود غموض في الاستبانة وأنها سهلة الاستيعاب. وبناءً على ذلك قرر الباحثان توزيع الاستبانة على العينة المختارة.

٤ - نتائج البحث

لمعرفة اتجاهات منسوبي الجامعة تم قياس أحد عشر بعداً وقتياً لثقافة المنظمة. هذه الأبعاد تتمثل في الجدولة الزمنية لإنجاز المهام، الالتزام بالمواعيد المحددة، توزيع الوقت، الفصل وقتياً بين العمل الرسمي والأنشطة الأخرى، إدراك أهمية الوقت، سرعة الإنجاز، الاستقلالية في استخدام الوقت، التزامن والتنسيق الوقي للأعمال، الرتابة، التعامل مع وقت الفراغ، وأخيراً؛ التوجهات المستقبلية حول استخدام الوقت. وقام الباحثان باستخدام المنهج الإحصائي الوصفي المتمثل في حساب التكرار والنسبة المئوية. وسنعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بكل من هذه الأبعاد.

(أ) الجدولة الزمنية لإنجاز المهام (Schedule & Deadlines) : عملية الجدولة الزمنية تعتمد

على تحديد البداية والنهاية الزمنية لكل نشاط تنظيمي أخذاً في الاعتبار كيفية تتابع (Sequences) هذه الأنشطة. لذا اشتملت استبانة الدراسة على ثماني فقرات لمعرفة أهمية تخصيص وقت محدد - بداية ونهاية- للقيام بالأعمال الموكلة إلى عينة الدراسة. وكما يتضح من الجدول رقم (٢) فإن ١, ٧٠٪ من المشاركين في الدراسة يشعرون بضرورة وضع جدول زمني للمهام المراد إنجازها. بينما يعتقد ٥, ٢٩٪ بأن الأعمال يمكن القيام بها دون تقييد بداية ونهاية زمنية لكل منهما. يؤكد ٣, ٩٥٪ من مجتمع الدراسة على أهمية الالتزام بوقت محدد لإنجاز الأعمال. بينما ٧, ٥٤٪ فقط أشاروا إلى أن هذا الاعتقاد السائد يتم العمل بموجبه. وأوضح ٣, ٨٩٪ ممن شاركوا في الدراسة بأن تأخر إنجاز العمل عن وقته يحدث إحساساً بعدم الرضا. وعمّا إذا كانت جميع الأعمال مرتبطة فعلاً بجدولة زمنية أحاب ٨, ٥٦٪ بالإيجاب، وأفاد ٢, ٤٣٪ بخلاف ذلك. وأكد ٢, ٩٣٪ من الذين شملتهم الدراسة على أن أي مهمة لا بد أن تنجز في وقتها المحدد. ولكن عندما سئلوا عن التخصيص الفعلي للوقت حسب المهام أحاب ٥, ٥٢٪ فقط بنعم. وأكد ذلك ٣, ٥١٪ على أن الأعمال تنجز حسب جدول زمني محدد وليس حسب رغبة الموظف واستعداده.

ومن هنا نستطيع أن نستنتج أن الاتجاه العام لدى مجتمع الدراسة يتمثل في ضرورة الالتزام بالوقت المحدد من خلال جدولة الأعمال زمنياً. ويمكن القول بأن عدم قدرة منسوبي التنظيم على ترجمة هذا الإحساس عملياً، كما يتضح من العرض السابق، قد يكون بسبب عوامل خارجة عن إرادة الفرد.

فالتحول الثقافي في المجتمع السعودي بوجه عام صاحبه نمو إيجابي في مفهوم الأفراد للوقت، إلا أن هناك اختلافاً في هذا المفهوم بين المنظمات داخل المجتمع السعودي. وهذا التباين مرجعه لاختلاف الخبرات والتجارب التي تمر بها كل منظمة ومنسوبوها عما سواهم. ويحظى منسوبو الجامعة بفرصة الاحتكاك بمستويات ثقافية جيدة، مما أوجد لديهم إحساساً بأهمية الجدولة الزمنية للمهام كما تمت الإشارة سابقاً. لكن الجامعة تبقى، كأى تنظيم آخر امتداداً لمجتمعها الخارجي، ويتأثر أداء منسوبيها بمفاهيمه السائدة وخاصة ما يتعلق منها بالوقت. وقد وجد الشريحة (Al-Shiha, 1987, p.102) أن معظم القياديين في المنظمات السعودية، في حالة تدمير من إصرار المراجعين على مقابلة الرئيس بدون موعد مسبق وما يترتب على ذلك من سوء استخدام للوقت، وعدم القدرة من قبل هؤلاء القادة على إنجاز المهام المناطة بهم حسب جدولها الزمني. وأشار سلامة (Salamah, 1988, p.45.) في دراساته إلى وجود العديد من المتغيرات الخارجة عن إرادة الفرد والتي تؤثر في كيفية تعامله مع الوقت، فقد وجد أن الزيارات الشخصية من الأقارب والأصدقاء للمدراء في مكاتبتهم وقضاء أوقات طويلة بالمكاتب وعدم توفر الشجاعة الكافية لدى القادة للحد من هذه الظاهرة عادة ما يحدث خلافاً حتى في سير الأعمال المكتبية بوجه عام والمجدولة منها على وجه الخصوص. كما أن الأعمال الطارئة والتي يكلف بها الفرد من فوزه لأخرى بصفة غير منتظمة غالباً ما تقلل من فعالية الجدولة الزمنية للمهام.

جدول رقم (٢)

الجدولة الزمنية لإنجاز المهام

العبارة		أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة		قيمة مفقودة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
٤٦	١٩,٧	١١٨	٥٠,٤	٥٦	٢٣,٩	١٣	٥,٦	١	٠,٤		
١٠٥	٤٤,٩	١١٨	٥٠,٤	١٠	٤,٣	١	٠,٤	-	-		
٢٢	٩,٤	٨٢	٣٥	١٠٠	٤٢,٧	٢٨	١٢	٢	٩		

العبارات	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق بشدة		قيمة مفقودة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
- تأخر إنجاز الأعمال (العملات) عن وقتها يشعر الآخرين بعدم الرضا.	١٢١	٥١,٧	٨٨	٣٧,٦	١٩	٨,١	١	٠,٤
- جميع الأعمال هنا مرتبطة بجدول زمني لإنجازها.	٣٣	١٤,١	١٠٠	٤٢,٧	٨٧	٣٧,٢	٦	-
- من المهم جداً أن تلتزم بالوقت المحدد للقيام بأي مهمة.	١٠٩	٤٦,٦	١٠٩	٤٦,٦	١٢	٥,١	١,٧	-
- الأفراد في هذه المنظمة يقومون بتخصيص وقت محدد للقيام بأعمالهم.	٢٠	٨,٥	١٠٣	٤٤	٩٨	٤١,٩	١١	٤,٧
- إنجاز الأعمال في هذه المنظمة يتم حسب رغبة الموظف واستعداده وليس حسب جدول زمني محدد.	٣٠	١٢,٨	٨٤	٣٥,٩	٩٨	٤١,٩	٢٢	٩,٤

ن : نسبة مئوية

ت : تكرار

(ب) الالتزام بالمواعيد المحددة (Punctuality) : البعد الوقي الثاني لثقافة التنظيم الذي

عُنيت به هذه الدراسة هو مدى الالتزام بالمواعيد. وقد ضمت الاستبانة أربع فقرات لقياس توجهات الأفراد نحو أهمية هذا الالتزام كأحد السمات الرئيسية للمنظمة. ويتضح من الجدول رقم (٣) أن ٧٠,١٪ من مجتمع الدراسة يشعرون بالاستياء وعدم الرضا إذا ما تأخر أحدهم عن موعد العمل. ويؤكد هذا الاستنتاج دراسة الجعيد (Al-Jeaid 1992, p. 125) لموضوع الوقت والتي أورد فيها أن هناك نسبة عالية جداً من القادة والإداريين السعوديين عبروا عن شعورهم بالذنب والاستياء إذا ما تأخروا عن مواعيد عملهم. إضافة إلى تأكيد عدم ارتياحهم لأي شخص لا يلتزم بمواعيده خاصة ما يحدد منها سلفاً. ويتفق هذا مع ما توصلت إليه هذه الدراسة من أن ٨١,٢٪ من المشاركين يشعرون بأهمية الوصول إلى موقع العمل في الوقت المحدد. وأن الحضور المتأخر يمثل ضغطاً عملياً ويدفع للإسراع لتعويض فترة التأخير وذلك بنسبة ٧٦٪. ومن هنا يمكن القول إن تحديد موعد لإنجاز أمر ما والالتزام به يعد أحد السمات التي تميز ثقافة المنظمة، كما يعطي مؤشراً على مدى أهمية العمل بها وضرورة سرعة إنجازها. لكن من الملاحظ أن طلب إنهاء العمل في وقت محدد قد يفسر من قبل بعض المنسويين على أنه نمط من التضييق والإلحاح غير المرغوب فيه.

جدول رقم (٣)
الالتزام بالمواعيد المحددة

قيمة مفقودة		لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
٠,٤	١	٣	٧	٢٦,٥	٦٢	٥٠	١١٧	٢٠,١	٤٧	- يشعر الأفراد هنا باستياء عندما يتأخر أحدهم عن موعد العمل
٠,٩	٢	٣٣,٣	٧٨	٤٧,٩	١١٢	١٤,١	٣٣	٣,٨	٩	- لا أحد يهتم بوقت وصولك إلى موقع العمل.
٠,٩	٢	٦,٨	١٦	١٦,٢	٣٨	٥٥,١	١٢٩	٢٠,٩	٤٩	- الحضور المتأخر للعمل يشعر الفرد بضرورة الإسراع في العمل لتعويض فتره التأخير.

ن : نسبة مئوية

ت : تكرار

(ج) التوجهات المستقبلية (Future orientation) : تتأثر التوجهات المستقبلية للأفراد

بالبعد الديني. ويعتبر المجتمع السعودي من أكثر المجتمعات الإنسانية التزاماً بالدين. فالمسلم الحق هو من يعمل لديناه كأنما يعيش أبداً ولاخرته كأنما يموت غداً. ومن الممكن فهم الجزء الأول من هذا المبدأ الديني على أنه تأكيد لأهمية المستقبل. وكما يتضح من الجدول رقم (٤) تؤكد النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث أن لدى القادة والإداريين السعوديين نظرة إيجابية للمستقبل واهتمام بالتخطيط له وذلك بنسبه ٦٢,٤٪. ويحرص ما نسبته ٦٤,٢٪ من مجتمع الدراسة على وضع خطط مستقبلية للوصول إلى الأهداف المنشودة، إلا أن ٣٢,٥٪ من المشاركين يعتقدون بإخفاق منسوبي الوحدات الإدارية في وضع تصورات وخطط مستقبلية فعالة. ويمكن أن يعزى ذلك للعديد من الأسباب : زيادة الأعباء الوظيفية، عدم توفر الوقت الكافي، ندرة المعلومات، مركزية السلطة، الخوف من المسؤولية ومحاوله الهروب من تحملها، جمود الأنظمة والقوانين التي تعمل على تكبير الموظف ويصعب عليه تجنبها، وأخيراً ؛ تعرض الموظف للعديد من المقاطعات أثناء أداء عمله اليومي. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن الغالبية العظمى (٩٧٪) ترى أن التخطيط للمستقبل ضرورة تنظيمية تملئها الحاجة لإنجاز المهام بطريقة صحيحة ومدروسة بعيداً عن الارتجالية والسرعة في الأداء. وعلى الرغم من أن الوقت يعتبر عاملاً حاسماً في العديد من القرارات التنظيمية إلا أن هذه الدراسة أظهرت، وبنسبة ٨٢,٧٪ من المشاركين، ميل القادة والإداريين إلى اتخاذ قرارات صحيحة حتى ولو استغرق اتخاذها وقتاً طويلاً. كما أبرزت دراسة الجعيد (Al-Jeaid,1991,p.41)

أن ٤٨,١٪ من القادة الإداريين تنحصر خططهم المستقبلية في فترة زمنية لا تتجاوز السنة الواحدة بينما ١٩,١٪ يخططون لفترة زمنية أكثر من ثلاث سنوات.

جدول رقم (٤)

التوجهات المستقبلية

العبارة	أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق		لا أوافق بشدة		قيمة مفقودة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
- هذه المنظمة تهتم بالتخطيط للمستقبل.	٣٨	١٦,٢	١٠٨	٤٦,٢	٥٧	٢٤,٤	٢٥	١٠,٧	٦	٢,٦
- تحرص هذه المنظمة على وضع خطط مستقبلية لتحقيق أهدافها.	٣٣	١٤,١	١١٧	٥٠	٥٧	٢٤,٤	١٩	٨,١	٨	٣,٤
- إنجاز المهمة بطريقة صحيحة أفضل من إنجازها بسرعة.	١٢٢	٥٦,٤	٩٥	٤٠,٦	٣	١,٣	٤	١,٧	-	-
- اتخاذ قرارات سريعة حتى ولو كانت خاطئة أفضل من اتخاذ قرارات صحيحة ببطء	٤	١,٧	١٣	٥,٦	٩١	٣٨,٩	١٢٦	٥٣,٨	-	-

ن : نسبة مئوية

ت : تكرار

(د) توزيع الوقت (Time Allocation) : تنحصر الأنشطة الرئيسية للقادة والإداريين غالباً في : العمل المكتبي، المكالمات التلفونية، اللقاءات المجدولة، اللقاءات غير المجدولة، الزيارات الميدانية لمواقع العمل. وانطلاقاً من هذا التصنيف يشعر الأفراد دائماً في المنظمات الإنتاجية بعدم توفر الوقت الكافي للتعامل بإيجابية مع المشاكل التنظيمية المركبة. إلا أن هذه الدراسة، وكما يتضح من الجدول رقم (٥)، أظهرت أن الغالبية، وبنسبة ٥٨,٦٪ من المشاركين، يتوفر لديهم الوقت الكافي لإنجاز المهام المسندة إليهم - لكن التنفيذ الفعلي للأعمال يستغرق وقتاً أطول مما هو محدد بالخطوة لإنجازه، وقد أكد ذلك ٦١,١٪ من مجتمع الدراسة. وقد يعزى ذلك إلى : (أولاً) عدم تحديد وقت معين لكل نشاط ضمن الأدوار التي يقوم بها الفرد ؛ (ثانياً) عدم تحديد الأولويات والأهمية لكل نشاط والوقت الذي يجب أن يخصص له.

جدول رقم (٥)

توزيع الوقت

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق بشدة		قيمة مفقودة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
- يبدو أنه لا يتوفر لنا الوقت الكافي لإنجاز جميع الأعمال.	٢١	٩	٧٦	٣٢,٥	١٢٠	٥١,٣	١٧	٧,٣
- غالباً ما يستغرق تنفيذ المهام أكثر مما هو محدد بالخطة لإنجازه.	٢٣	٩,٨	١٢٠	٥١,٣	٨٠	٣٤,٢	٩	٣,٨

ن : نسبة مئوية

ت : تكرار

هـ) الفصل الوقي بين العمل الرسمي والأنشطة الأخرى : تعتبر ثقافة التنظيم، والتي هي بطبيعة الحال امتداد للثقافة الاجتماعية، من العوامل الرئيسية لتوجيه سلوك الأفراد فيما يتعلق بتوزيع الوقت الخارج عن وقت العمل الرسمي. فالمنظمة تحدد الحد الأدنى من الوقت الذي لا بد من استخدامه للوفاء بمهام التنظيم، ويتراوح من ست إلى ثماني ساعات في اليوم لمدة خمسة أيام في الأسبوع. بينما الوقت غير الرسمي يتراوح بين ١٦ و ١٨ ساعة في اليوم، باستثناء عطلة الأسبوع والأعياد، وهو يمثل ثلثي الوقت المتاح ٢٤ ساعة. وهذا يمثل مؤشراً حقيقياً لأهمية الوقت الغير رسمي للفرد وكيف يمكن استغلاله، ولو جزء منه، بفعالية لصالح التنظيم. لكن هذه الدراسة، كما يتضح من الجدول رقم (٦)، أثبتت وبنسبة ٦٩,٢٪ من المشاركين، عدم ميل الأفراد لشغل وقتهم الخاص بأعمال المنظمة، بينما يوافق ٣٠,٣٪ على إنجاز جزء من عملهم اليومي خارج وقت الدوام الرسمي. ويعضد هذه النتيجة دراسة نايدل (Nydell 1987, p. 74) والتي أوضح فيها أنه من غير المحتمل، في العالم العربي، أن يعطي الموظف أولوية للعمل إذا تعارض مع الاحتياجات العائلية والارتباطات الاجتماعية، وصاحب العمل لا بد أن يتفهم ويقدر تأخر أو حتى غياب الموظف إذا كان بسبب التزامات عائلية. وييدي ٧٥,٢٪ من العينة تسامحاً في إمكانية الاتصال بهم بالمنزل من أجل أمر يهم العمل. بينما توجي إجابات ما نسبته ٢٤,٤٪ بأنهم يضطلعون بمسؤوليات عائلية وارتباطات اجتماعية لا تمكنهم بالقيام بأي عمل رسمي خارج أوقات الدوام المحددة. مما في ذلك استقبال الاتصال الخاص بالعمل.

يتضح من هذه الدراسة أيضاً، وجود اتجاه لدى بعض الإداريين، بنسبة ٤٤,٩٪ مفاده عدم الضغط على النفس ما دام العمل يمكن تأجيله إلى الغد. بينما يشعر ٥٥,١٪ من الذين شملتهم الدراسة بالقلق إذا ما أجل عمل اليوم إلى الغد.

جدول رقم (٦)

الفصل الوقي بين العمل الرسمي والأنشطة الأخرى

قيمة مفقودة		لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
٠,٤	١	١٥,٤	٣٦	٥٣,٨	١٢٦	٢٣,٥	٥٥	٦,٨	١٦	- يحتاج الأشخاص هنا لأخذ جزء من عملهم للمنزل ليتم إنجازهم.
٠,٤	١	١٠,٣	٢٤	١٤,١	٣٣	٥٤,٣	١٢٧	٢٠,٩	٤٩	- من الممكن الاتصال بالموظف بمنزله من أجل أمر يهم العمل.
-	-	١١,٥	٢٧	٤٣,٦	١٠٢	٣٥,٥	٨٣	٩,٤	٢٢	- ترك ما لم ينجز من العمل إلى اليوم التالي لا يقلق الموظف هنا.

ن : نسبة مئوية

ت : تكرار

(و) إدراك أهمية الوقت (Perception of Time): التطوير التنظيمي المتمثل في التفكير والسلوك يتطلب إدراكاً كاملاً لمفهوم الوقت وأهميته. وتعتقد نسبه معقولة (٤٨,٣٪) من أفراد العينة بأهمية التفكير المسبق لتحديد الطريقة المثلى لاستخدام الوقت، بينما ٦٢,٤٪ من أفراد العينة أبدوا حرصهم على الاستفادة الفعلية من الوقت. ويدرك ٥٣٪ من المشاركين أن الوقت من أندر الموارد فإذا لم يتم إدارته بفعالية لن يتم إدارة أي شيء آخر. فالوقت في رأيهم مورد فريد لا يمكن ادخاره، بل ينبغي التخطيط لاستخدامه بحكمة. ويتضح مما سبق أن الوقت لا يحظى بأهمية قصوى (لا تفكيراً ولا حرصاً ولا تخطيطاً) لدى ما يقارب من ٤٠٪ من مجتمع الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الشبيحة في دراساته عن الوقت (Al-Shiha, 1987, p.105). ويمكن تفسير هذه الظاهرة بوجه عام، بأن عملية التحول من مجتمع تقليدي إلى مجتمع أكثر تحضراً في المملكة، لم تتم تدريجياً. لذا فإن أنماط السلوك التقليدي لا تزال سائدة حتى بعد هذا التحول والهجرة إلى المدن والالتحاق بمنظمات خدمية وإنتاجية كبرى. ومن بين هذه الأنماط السلوكية عدم إعطاء الوقت الأهمية المطلوبة.

جدول رقم (٧)
إدراك أهمية الوقت

قيمة مفقودة		لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
٠,٤	١	٦,٤	١٥	٤١,٩	٩٨	٤٠,٦	٩٥	١٠,٧	٢٥	- معظم منسوبي هذه المنظمة لا يفكرون في كيفية استخدام أوقاتهم.
٠,٤	١	٥,١	١٢	٣٢,١	٧٥	٥٠,٩	١١٩	١١,٥	٢٧	- الموظفون هنا حريصون على الاستفادة من الوقت.
١,٧	٤	٦	١٤	٣٩,٣	٩٢	٤٤,٩	١٠٥	٨,١	١٩	- يعمل الأشخاص هنا على تخطيط أوقات أعمالهم بعناية.
٢,١	٥	١,٧	٤	١٨,٨	٤٤	٦٧,٩	١٥٩	٩,٤	٢٢	- يتوقع الغير منك معرفتك للوقت اللازم لإنجاز عمل ما.

ن : نسبة مئوية

ت : تكرار

(ز) سرعة الإنجاز (Quick Performance) : يؤيد الاتجاه العام لدى مجتمع الدراسة مبدأ

أداء العمل بسرعة وذلك بنسبة ٧٤,٤٪، ولكن بالرغم من هذا الإحساس والتوجه الإيجابي فيما يتعلق بسرعة الإنجاز، يبدو أن ثقافة التنظيم السائدة تضيي نوعاً من الحرية على منسوبيها في أن يؤديوا أعمالهم حسب راحتهم (٤٢,١٪)، ويتمتعوا بالراحة متى ما رغبوا (٤٧,٨٪). وهذا لا يتفق مع توقعات الغير (القادة والمستفيدين من الخدمة) والمتمثلة في ضرورة إنجاز المهام حسب ما هو مخطط لها وقتياً (بنسبة ٦٩,٣٪). وهنا لا بد أن ندرك أن التعامل مع الوقت وسرعة الإنجاز مبني على عدة متغيرات منها العلاقة بين الأشخاص ذوى العلاقة (مقدم الخدمة والمستفيد منها)، الشخص المهم تقدم له الخدمة في وقت أقصر نسبياً ممن هو أقل أهمية؛ الأقرباء والأصدقاء، أيضاً تقدم لهم الخدمة أولاً بينما غيرهم قد ينتظرون لفترة أطول.

جدول رقم (٨)

سرعة الإنجاز

قيمة مفقودة		لا أوفق بشدة		لا أوافق		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
-	-	١٧,٥	٤١	٥٤,٧	١٢٨	٢٣,٩	٥٦	٣,٨	٩	- أداء العمل بسرعة ليس مهماً في هذه المنظمة.
٠,٤	١	٩,٤	٢٢	٤٢,٧	١٠٠	٤١,٥	٩٧	٦	١٤	- أكثر الأشخاص هنا يودون أعمالهم حسب راحتهم.
٠,٩	٢	٩	٢١	٤٢,٣	٩٩	٤١	٩٦	٦,٨	١٦	- الأشخاص هنا يستطيعون أخذ فترات راحة أثناء العمل متى ما رغبوا.
١,٣	٣	٤,٣	١٠	٢٥,٢	٥٩	٦٠,٣	١٤١	٩	٢١	- يتوقع من الأفراد هنا العمل بسرعة متناهية.

ن : نسبة مئوية

ت : تكرار

(ح) الاستقلالية في استخدام الوقت (Independence) : يتضح من الجدول التالي رقم

(٩) أن الثقافة التنظيمية السائدة تتميز بحرية محدودة في استخدام الوقت (بنسبة ٥٢,٦٪). وقد يكون من الأسباب الرئيسية لنشوء مثل هذه الثقافة :

(١) الاتصال المباشر (Face-to-Face Communication) : يعتبر من الأمور الشائعة في

مجتمعنا، كما يعتبر عائقاً لاستغلال الفرد لوقته بالطريقة التي يراها مناسبة والتي تخدم مصلحة العمل. فالولاء العائلي يلعب دوراً مهماً في التفاعل التنظيمي بين الأفراد وتعاملهم مع الوقت كأحد المتغيرات الإنتاجية. وفي دراسة على القياديين في المنظمات السعودية وجد الجعيد (Al-Jeaid, 1991, p. 28) أن معدل المقاطعة مرة واحدة في كل إحدى عشرة دقيقة، بينما وجد يوكل (Yukl, 1981, p. 61) أن القادة الإداريين يقضون ما بين ٥٧٪ إلى ٨٩٪ من أوقاتهم في اتصالات شفوية. ولا يوجد لديهم في واقع الأمر الوقت الكافي للتفكير ولرسم السياسات والتخطيط المستقبلي.

(٢) الانشغال بالأعمال الروتينية : كلما ارتقى الفرد وتقلد مناصب قيادية كان لزاماً عليه

استثمار جل وقته في التخطيط ورسم السياسات العامة وبالعكس. لكن واقع الأمر وكما تبدي

هذه الدراسة وبنسبة ٤٧,٥٪، يجد القادة صعوبة في امتلاك الصلاحية الكاملة للتحكم في أوقاتهم. ويعضد هذا الاستنتاج ما توصل إليه الجعيد في دراسته والتي أكدت أن ما يزيد على ٤٠٪ من وقت القادة في المنظمات الإدارية يستخدم للقيام بأعمال روتينية.

(٣) غالباً ما يفضل الإداريون السعوديون إنجاز مهامهم من خلال مشاركة رؤسائهم في الرأي. وقد يكون الدافع هو الخوف من اللوم والمسئولية في حالة اتخاذ قرارات غير صائبة. ويؤيد هذه الرأي ما ذهب إليه النمر وبالمر (Al-Nimr and Palmer, 1982, p.93) واللذان وجدوا أن ٨٥٪ من الإداريين السعوديين يعتقدون بضرورة التشاور مع الرؤساء قبل اتخاذهم لأي قرار إداري.

جدول رقم (٩)

الاستقلالية في استخدام الوقت

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة		قيمة مفقودة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
– منسوب هذه المنظمة لا يملكون الحرية الكافية لاستخدام وقتهم بالطريقة التي يرونها مناسبة	١٥	٦,٤	١٠,٨	٤٦,٢	٩٨	٤١,٩	١٠	٤,٣	٣	١,٣
– الأفراد هنا لا يملكون صلاحية وضع جدول زمني لأعمالهم	٢١	٩	٩٠	٣٨,٥	١٠٧	٤٥,٧	١٤	٦	٢	٠,٩

ن : نسبة مئوية

ت : تكرار

(ط) التزامن والتنسيق الوقي للأعمال (Coordination) : يقوم مبدأ التنسيق على أساس

أن النشاط الذي يقوم به أحمد يحدث في وقت محدد مقارنة بالنشاط الذي يقوم به حسن. وتبرز أهمية هذا الجانب في التخفيف من حدة التضارب الوقي بين الغايات والأهداف والأنشطة. ويعتقد ما نسبته ٩٥,٣٪ من أفراد العينة، كما يتضح من الجدول رقم (١٠)، بضرورة توفر تنسيق وقي بين الوحدات والأنشطة المتعددة للتنظيم، واستخدام الوقت بطريقة عقلانية تعتمد على الأولوية. ويعتبر مبدأ التعاون والعمل الجماعي من الدعائم الأساسية للتنسيق الفعال، ويؤيد ذلك ما نسبته ٩٤,٩٪ و ٩١,١٪ من مجتمع الدراسة على التوالي.

جدول رقم (١٠)

التزامن والتنسيق الوقي للأعمال

العبارات		أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة		قيمة مفقودة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
١٠٠	٤٢,٧	١٢٣	٥٢,٦	٧	٣	٢	٠,٩	٢	٠,٩	٠,٩	٠,٩
١٢٥	٥٣,٤	٩٧	٤١,٥	٨	٣,٤	٣	١,٣	١	٠,٤	٠,٤	٠,٤
١٣٠	٥٥,٦	٨٣	٣٥,٥	١٧	٧,٣	٤	١,٧	-	-	-	-

ن : نسبة مئوية

ت : تكرار

(ي) الرتبة في الأعمال (الروتين) (Red Tape) : على الرغم من وجود اتجاه إيجابي نحو التنوع والرغبة في التغيير وذلك، كما يتضح من جدول رقم (١١)، بنسبة ٥٦,٨٪ من أفراد العينة إلا أن ٦٧,١٪ من المشاركين أشاروا إلى أن الأعمال المسندة إليهم تأخذ الطابع التكراري. وفي نفس الاتجاه أكد ٧٠,٥٪ من العينة أن طريقة أداء العمل تتسم بالطابع الروتيني ويتوقع الانتهاء منها بنهاية الدوام الرسمي. وقد أكد الخالدي (Al-Khaldi, 1983, p. 68) هذا الاستنتاج وأوضح أن موظفي المراتب العليا لديهم رغبة للاحتفاظ بالسيطرة على مجريات الأمور التنظيمية، وغالباً ما يميلون للرفض في حالة الحاجة لتفويض السلطة. وهذه الرغبة في مركزة السلطة أدت إلى البطء وإطالة الوقت اللازم للإجراءات الإدارية من القمة إلى القاعدة ومن مكتب لآخر. وأكد بالمر (Palmer 1985, p.42) نفس الاتجاه على أن الإجراءات المالية والإدارية في الدول النامية بوجه عام تتطلب غالباً توقيين أو ثلاثة وقد تكون أكثر من ذلك وفي هذا مضيق لوقت مقدم الخدمة والمستفيد منها. ولقد أشار الشيحة (Al-Shiha, 1987, p108) إلى أن جمود الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية وما تتسم به من مركزية مطلقة زاد من الأعباء الملقاة على عاتق أفراد المستويات التنظيمية العليا ودفعهم لقضاء جل أوقاتهم في القيام بأعمال كان بالإمكان أن تؤدي في المستويات التنفيذية.

من العرض السابق لنتائج هذه الدراسة وما ساندتها من أبحاث أخرى يتضح أن ثقافة التنظيم وما تحويه من أنظمة إدارية مركزية أدت إلى تكبير القادة بالأعمال والأنشطة الروتينية. ويهيئ

عنصر الوقت فرصة جيدة لمن يمتلك اتجاهًا إيجابيًا نحو التغيير. فعامل الوقت يمثل دافعًا قويًا لأي منظمة للحاق بالماذج التنظيمية الأكثر نجاحًا. ويمثل أيضاً أحد المتغيرات الرئيسية لتحسين الوضع والتخلص من الرتابة والروتين واستثمار فرص التغيير المتاحة. أما إدراك التغيير بطريقة سلبية فيجعل من الوقت عامل ضغط كما يشعر أفراد التنظيم بالضيق، وهذا الإحساس يجعلهم أكثر تشبثاً بالماضي وتنعدم ثقتهم في المستقبل.

جدول رقم (١١)

الرتابة في أداء الأعمال

العبارة		أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة		قيمة مفقودة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
٢٧	١١,٥	١٠,٦	٤٥,٣	٨٦	٣٦,٨	٩	٣,٨	٦	٢,٦	-	-
١٩	٨,١	٥٨	٢٤,٨	١٣٢	٥٦,٤	٢٥	١٠,٧	-	-	-	-
٢٨	١٢	١٣٧	٥٨,٥	٥٩	٢٥,٢	٩	٣,٨	١	٠,٤	-	-
٣٢	١٣,٧	١٢٠	٥١,٣	٧١	٣٠,٣	١١	٤,٧	-	-	-	-

ن : نسبة مئوية

ت : تكرار

(ك) وقت الفراغ (Free Time) : آخر الأبعاد الوقتية التي يود الباحثان الإشارة إليها هو مدى توفر وقت الفراغ خلال العمل اليومي الذي يسمح بقسط كاف من الراحة إذا لزم الأمر أو القيام بمهام عمل إضافية طارئة. ويتضح من إجابات العينة كما هو مبين بالجدول رقم (١٢) أن الغالبية (٥٩,٨٪) تقر بوجود أوقات فراغ تسمح بالراحة، بينما يعتقد ٦٨٪ من المشاركين أن لديهم متسع من الوقت للقيام بعمل إضافي إذا تطلب الأمر ذلك. وفي هذا إشارة إلى أن الوقت المتاح لدى منسوبي التنظيم لم يتم استثماره بالكامل إما لسوء توزيع المهام فيما بينهم أو لزيادة عدد الموظفين في الوحدات الإدارية أكثر مما يجب مما يوحى بوجود بطالة مقنعة.

جدول رقم (١٢)

وقت الفراغ

قيمة مفقودة		لا أوفق بشدة		لا أوافق		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
٠,٩	٢	٩,٨	٢٣	٥٠	١١٧	٣٠,٨	٧٢	٨,٥	٢٠	- أكثر الأفراد هنا لا يجدون الوقت الكافي الذي يسمح لهم بالراحة
٢,١	٥	٨,١	١٩	٢١,٨	٥١	٥٩	١٣٨	٩	٢١	- الأشخاص هنا لديهم لوقت لكافي الذي يسمح بعمل إضافي إذا تطلب الأمر ذلك

ن : نسبة مئوية

ت : تكرار

٥ - ملخص البحث والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات منسوبي الجامعة نحو أهمية الضوابط الزمنية وإلى أي مدى يتم الالتزام بها والعمل بموجبها. من العرض السابق لنتائج الدراسة يمكننا القول بأن تعامل منسوبي الجامعة مع أوقات العمل المتاحة لهم يحكمه بالآتي :

- لدى منسوبي الجامعة اتجاه عام بضرورة وضع جدول زمني للمهام المراد إنجازها (١, ٧٠٪).
- يعطي منسوبو الجامعة أهمية قصوى للالتزام بوقت محدد لإنجاز الأعمال (٣, ٩٥٪).
- تأخير إنجاز العمل عن وقته يحدث إحساساً بعدم الرضا لدى الفرد (٣, ٨٩٪).
- التأخر عن موعد العمل يؤثر الاستياء والإحساس بالذنب وعدم الرضا (١, ٧٠٪).
- الحضور المتأخر يمثل ضغطاً عملياً على الفرد ويدفع للإسراع لتعويض فترة التأخير (٧٦٪).
- هناك نظرة إيجابية للمستقبل واهتمام بالتخطيط له (٤, ٦٢٪).
- يعتبر الوقت عاملاً حاسماً في العديد من القرارات التنظيمية. ومع ذلك يميل القادة والإداريون إلى اتخاذ قرارات صحيحة حتى ولو استغرقت وقتاً طويلاً (٧, ٨٢٪).
- هناك عدم التزام بخطة عمل وقتية محددة لإنجاز المهام، كما أن أولويات العمل والوقت المخصص لإنجازه غير واضحة (١, ٦١٪).

- ليس هناك رغبة لدى منسوبي الجامعة في شغل وقتهم الخاص بأعمال المنظمة. ويعطون الأولوية لاحتياجاتهم العائلية وارتباطاتهم الاجتماعية (٢، ٦٩٪).
 - يبدي منسوبو الجامعة تسامحاً في إمكانية الاتصال بهم بالمنازل من أجل أمر يهم العمل (٢، ٧٥٪).
 - هناك إحساس بالقلق لدى البعض إذا ما أجل عمل اليوم إلى الغد (١، ٥٥٪).
 - يعتقد البعض بأهمية التفكير المسبق لتحديد الطريقة المثلى لاستخدام الوقت (٣، ٤٨٪).
 - هناك توجه إيجابي فيما يتعلق بسرعة الإنجاز (٤، ٧٤٪)، لكن في الواقع العملي هناك حرية في أداء الأعمال حسب الراحة (١، ٤٢٪).
 - يتذمر البعض من أن ليس لديهم الاستقلال الكافي في الاستخدام والتحكم في أوقاتهم بالطريقة التي يرونها مناسبة (٦، ٥٢٪).
 - يشعر الغالبية بأهمية التنسيق الوقي بين الوحدات والأنشطة المتعددة (٣، ٩٥٪).
 - هناك شريحة من منسوبي الجامعة لديها اتجاه إيجابي نحو التنوع والرغبة في التغيير (٨، ٥٦٪)، لكن الأعمال المسندة إلى الغالبية تأخذ الطابع التكراري الروتيني (٥، ٧٠٪).
 - يشعر الغالبية من منسوبي الجامعة أن الوقت المتاح لهم لم يتم استثماره بالكامل (٦٨٪).
- وملخص القول أن إدراك أهمية الوقت من قبل منسوبي الجامعة يعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تميز ثقافتها التنظيمية، وإن لم يكن هذا الجانب وحده كافياً لإعطاء صورة حقيقية لهذه الثقافة.
- لذا من الناحية العملية لا بد من إحداث أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي على مفاهيم وسلوكيات وممارسات منسوبي الجامعة فيما يتعلق بالوقت ونظرتهم له ومدى حرصهم عليه واهتمامهم به من خلال :
- ١ - بناء وترسيخ قيم العمل الإيجابية فيما يتعلق باحترام الوقت والمستوحاة من الدين الحنيف مصداقاً لقول النبي ﷺ (لا تزل قدما ابن آدم يوم القيامة حتى يسأل عن أربع... عن عمره فيما أفناه...) الحديث.

- ٢ - تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى منسوبي الجامعة القائمة على الإيمان الصادق بأهمية الوقت كأحد الوسائل المهمة والمفيدة لبناء مستقبل واعد على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.
- ٣ - ربط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة لدى الجميع بندرة الموارد المتاحة في المجتمع. فالوقت من الموارد التي لا يمكن إحلالها أو تبديلها أو وقفها.
- ٤ - تبديل النظرة المستقبلية القاصرة لدى العديد من منسوبي الجامعة وبث روح الطموح والتحدي الإيجابي للمستقبل.
- ٥ - تنمية مهارات الاتزان في استخدام الوقت لدى منسوبي الجامعة. بمعنى أداء العمل بسرعة وبأقل تكلفة، ولكن لا بد أن يؤخذ في الحسبان كل النتائج المتوقعة بعد تنفيذ أي قرار. ويمكن للجامعة تنفيذ التوصيات السابقة من خلال دورات تدريبية تقدمها الجهات المختصة في الجامعة كإدارة التطوير الإداري ومركز خدمة المجتمع.
- ٦ - التكامل والتنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية المختلفة بالجامعة للحد من ظاهرة هدر الوقت.
- ٧ - الاستفادة الجادة من التقنية المتاحة في مجال توفير الوقت.
- ٨ - التوزيع الفعال والموضوعي للوقت لأداء المهام على المستوى الفردي والجماعي.
- ٩ - إعطاء قدر من الاستقلالية للأفراد للتعامل مع أوقاتهم بحرية مما سيؤدي إلى إيجابية أكثر في الأداء.
- ١٠ - رفع وعي منسوبي الجامعة عن كيفية التعامل الفعال مع المقاطعات اليومية أثناء أداء عملهم اليومي.
- ١١ - إبراز مضار التسويف وما يترتب على ذلك من إهدار لوقت الموظف والجامعة والمتعاملين معها.
- ١٢ - الاستفادة من واقع وتجارب المنظمات المتميزة في بناء المفاهيم الإيجابية حول أهمية الوقت وفعالية استخداماته.

١٣ - تفعيل دور الأجهزة والوسائل الإعلامية بالجامعة بما في ذلك الندوات والمحاضرات واللقاءات العامة والدوريات والنشرات وصحف الجامعة المحلية لإبراز أهمية الوقت وكيفية استخداماته.

١٤ - التدرج في إدخال التغيير اللازم فيما يتعلق بالالتزام الوقي والدقة في المواعيد.. الخ لكسب تأييد الأفراد وإقناعهم مع التأكيد على الاحتفاظ ببعض المرونة اللازمة.

١٥ - أخيراً : يشعر الباحثان بأنه لا زال هناك حاجة لإجراء المزيد من الدراسات لتحديد :

(أ) المفهوم الوقي لدى الأفراد في المراكز القيادية مقارنة بمن هم في المستويات التنفيذية، والمهنيين مقابل الإداريين، وإلى أي مدى يؤثر هذا الاختلاف الوظيفي في فعالية التعامل مع الوقت.

(ب) إمكانية إحكام الأنظمة والقوانين لخلق بيئة عمل تدفع منسوبي الجامعة لإعطاء قيمة للوقت.

(ج) أثر جماعات العمل على إيجاد اتجاهات إيجابية نحو استثمار الوقت المتاح.

(د) تحديد التأثير التبادلي بين البعد الوقي وأبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى. كل هذا سيثرى فهمنا لدوافع السلوك الوقي، وكيف يرتبط البعد الوقي بإنتاجية التنظيم، بالصراع التنظيمي، بأداء العمل بفعالية، بضغوط العمل، بالاحتياجات التدريبية... الخ.

المراجع

- Al-Jeaid, K. O.**, (1991), *Managerial Behavior in Saudi Arabia: Utilizing the Temporal Factor in the Analysis of Managerial Behavior*, Tallahassee: Florida State University, (Doctoral dissertation).
- Al-Khaldi, A.**, (1983), *Job Content and Context Factors Related to Satisfaction and Dissatisfaction in Three Occupational Levels of the Public Sector in Saudi Arabia*. Tallahassee: Florida State University, (Doctoral dissertation).
- Al-Nimir, S.**, and **M. Palmer** (1982), "Bureaucracy and Development in Saudi Arabia: A Behavioral Analysis", *Public Administration and Development*, vol. **21**: pp. 93-102.
- Al-Shiha, A. A.**, (1987), *Executive Development in Saudi Arabia*. Tallahassee: Florida State University (Doctoral dissertation).
- Argyris, C.**, (1964), *Integrating the Individual and the Organization*, New York: John Wiley.
- Bluedorn, A. C.**, and **R. B. Denhardt** (1988), "Time and Organizations", *Journal of Management*, vol. **14**: pp. 299-320.

- Blyton, P., J. Hassard, and K. Starkey**, (1989), *Time, Work and Organization*. London: Routledge.
- Buono, A., J. L. Bowditch, and J. Lewis**, (1985), "When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger", *Human Relations*, vol. **38**: pp. 477-500.
- Byles, C. M. and R. J. Keating** (1989), "Strength of Organization Culture and Performance: Strategic Implications", *Journal of Business Strategies*, vol. **6**: pp. 42-54.
- Byles, C. M., K. E. Aupperle, and Arogyaswamy** (1991), "Organizational Culture and Performance", *Journal of Managerial Issues*, vol. **4**: pp. 512-527.
- Cooke, R. A. and D. M. Rousseall** (1988), "Behavioral Norms and Expectation: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture", *Group of Organizational Studies*, vol. **13**: pp. 245-273.
- El-Sawy, O. A.**, (1983), *Temporal Perspective and Managerial Attention*, Stanford University (Doctoral dissertation).
- Franks, T.** (1989), "Bureaucracy, Organizational Culture and Development", *Public Administration and Development*, vol. **7**: pp. 20-25.
- Ghevardi, S., and A. Strati** (1988), "The Temporal Dimension in Organizational Studies". *Organization Studies*, vol. **9**: pp. 149-164.
- Gunnel, J. G.**, (1970), Development, Social Change, and Time, In **D. Waldo** (Ed.), *Temporal Dimensions and Development Administration*. Kingsport, TN: Duke University Press.
- Illchman, W. F.**, (1970), New Time in Old Clocks: Productivity, Development and Comparative Public Administration. In **D. Waldo** (Ed.), *Temporal Dimensions and Development Administration*. Kingsport, TN: Duke University Press.
- Jones, A. P. and L. R. James** (1979), "Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions", *Organizational Behavior and Human performance*, vol. **23**: pp. 201-250.
- Koberg, C., and L. Chusmir** (1987), "Organizational Culture Relationships with Creativity and the Job-Related Variables", *Journal of Business Research*, vol. **15**: pp. 397-409.
- Lee, H.**, (1970), Developmentalist time, Development entrepreneurs, and Leadership in Developing Countries, in **D. Waldo** (Ed.), *Temporal Dimension and Development Administration*. Kings port, TN: Duke University Press, p. 43.
- Litwin, G. H. and R. A. Stringer** (1968), *Motivation and Organizational Climate*, Cambridge, Mass : Harvard University press.
- Martin, J., and C. Siehl** (1983), "Organizational Culture and Counterculture: an Uneasy Symbiosis", *Organizational Dynamics*, vol. **12**: pp. 52-64.
- McGrath, J. E., and N. L. Rotchford** (1983), "Time and Behavior in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, vol. **5**: pp. 57-101.
- Mellon, E. A.**, (1986), A Descriptive Study of Manager's Learning and their Utilization of Time Management Skills on the Job. Temple: Temple University Graduate Board, (Doctoral Dissertation).
- Mintzberg, H.**, (1973), "Managerial Work: Analysis from Observation". *Management Science*, vol. **18**: pp. 1-97.
- Mintzberz, H.** (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper and Row.
- Nydell, M. K.**, (1987), *Understanding Arabs: A Guide for Westerners*, Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- O'Reilly, C. A., J. Chatman, and D. F. Caldwell** (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, vol. **34**: pp. 487-516.
- O'Toole, J. J.**, (1979), Corporate and Managerial Cultures. In **C. L. Cooper** (Ed), *Behavioral Problems in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ott, J. S.** (1989), *The Organizational Culture Perspective*, Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole.

- Ouchi, W. G.**, (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge?* MA: Addison-Wesley.
- Palmer, M.**, (1985), *Dilemmas of Political Development*, (3rd ed.). Itasca: F. E. Peacock Publisher.
- Peters, T. J.**, and **R. H. Waterman** (1982), *In Search of Excellence: Lessons from American's Best-run Companies*. New York: Harper and Row.
- Pettigrew, A. M.** (1979), "On Studying Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*, vol. **24**: PP. 570-581.
- Pozner, B. Z.**, **J. M. Kouzes**, and **Schmidt** (1985), "Shared Values Make a Difference", *Human Resource Management*, vol. **24**: pp. 293-309.
- Rue, L.**, and **L. Byars** (1986), *Management Theory and Application*, Homewood, Illinois : Irwin.
- Salamah, S. F.**, (1988), *Time Management*, Amman: Arabian Administrative Sciences Organization.
- Sankar, Y.** (1988), "Organizational Culture, Values and Ethics". *Int. J. of value Based Management*, vol. **1** : pp. 9-26.
- Schein, E.** (1990), "Organizational Culture", *American Psychologist*, vol. **45**: pp. 109-119.
- Schein, E. H.** (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H.**, (1983), "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, vol. **12**: pp. 13-28.
- Schneider, B.** (1975), "Organizational Climate: An Essay", *Personnel psychology*, vol. **28**: pp. 447-479.
- Schneider, B.** and **A. E. Reichers** (1983), "On the Etiology of Climates", *personal psychology*, vol. **36**: pp. 19-40.
- Schriber, and J. B.**, (1986), An Exploratory Study of the Temporal Dimensions of Work Organizations. Calif. Claremont: Claremont graduate school, (Doctoral dissertation),
- Schriber, J. B.** and **B. A. Gutek** (1987), "Some Time Dimensions of Work: Measurement of an Underlying Aspect of Organization Culture", *Journal of Applied Psychology*, vol. **72**: pp. 642-650.
- Siehl, C.**, and **J. Martin** (1984), "The Role of Symbolic Management: How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture". In *Leaders and Managers*.(Eds.) **J. Hunt, D. Hosking, C. Schrieshem**, and **R. Stewart**, New York: pergamon.
- Starkey, K.**, (1988), *Time and Work Organization: A Theoretical and Empirical Analysis*. In **M. Young** and **T. Schuller** (Ed.), *The Rhythms of Society*, New York: Routledge.
- Trice, H. M.**, and **J. M. Beyer** (1984), "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials", *Academy of Management Review*, Vol. **9**: pp. 653-669.
- White, J.**, (1984), "Corporate Culture and Corporate Success". MD, vol. **22**: pp. 14-19.
- Wilkins, A. L.**, and **W. G. Ouchi** (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance". *Administrative Science Quarterly*, vol. **28**: pp. 468-481.
- Yukl, G. A.**, (1981), *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zerubavel, E.** (1981), "The Standardization of Time: A Sociohistorical Perspective", *American Journal of Sociology*, vol. **88**: p. 10.

Time Dimension of Organization Culture

TALAK A. AL-SAWAT
Assistant Professor,
Public Administration Department

And

SAUD M. AL-OTAIBI
Assistant Professor
Political Science Department
Faculty of Economics & Administration
King Abdul Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia

ABSTRACT. The Researchers examined the time dimension as an aspect of organization culture. A questionnaire was developed to measure this dimension.

The sample was selected from 1204 university employees level Four to thirteen. It was selected to meet certain criteria concerning level representation. The questionnaire was completed by 291 respondents. It was designed to measure eleven temporal dimensions: schedules and deadlines, punctuality, future orientation and quality vs. speed, allocation of time use, time boundaries between work and non-work, awareness of time use, work pace, autonomy of time, synchronization and coordination of work routine vs. variety and time buffer in workday.

The results of the research show a positive attitude toward time use but priorities of working time are not clear.