



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضير - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة :

إدارة الوقت ودورها في تحقيق الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بثانويات ولاية تقرت - دائرة تماسين - (العيد بن صحراوي بلدة عمر - مفدي زكرياء تملاحت - المجاهد قويدري محمد العيد البحور) في ظل جائحة كورونا .

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة (ة) :

العيدي صونية

إعداد الطالبة :

زكيزكي نجاه

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ

الموسم الجامعي: 2021/2020

شكر وعرقان :

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين القائل في محكم التنزيل

"وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَالِمٌ"

سورة يوسف آية 76

صدق الله العظيم

وقال رسول الله صلي الله عليه وسلم :

"من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم

كافأتموه "

وأنتي ثناء حسنا

وأیضا وفاءً وتقديراً وإعترافاً مني بالجميل

أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث

العلمي، وأخص بالذكر الأستاذة الفاضلة:

العيدي صونية

على هذه الدراسة وصاحبة الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية،

فجزاها الله كل خير

وأخيراً، أتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه

الدراسة علي أكمل وجه

الباحث

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الشكر والعرفان
ج	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول والأشكال
ز	قائمة الملاحق
09	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
12	تمهيد
12	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
1413	أسباب إختيار الموضوع
14	أهمية و أهداف الدراسة
15	الدراسات السابقة
23	مفاهيم الدراسة
29	مجالات الدراسة
34	منهج الدراسة
34	أدوات الدراسة
36	الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الثاني : إدارة الوقت	
38	تمهيد
39	أولا : ماهية الوقت
39	أهمية الوقت
39	خصائص الوقت

40	أنواع الوقت
42	مضيعات الوقت
44	ثانيا : إدارة الوقت
44	أهمية إدارة الوقت
45	مبادئ إدارة الوقت
45	أنواع إدارة الوقت
48	متطلبات و أساسيات إدارة الوقت
52	أساليب إدارة الوقت
57	الصعوبات التي تواجه إدارة الوقت
58	مزايا إدارة الوقت
الفصل الثالث	
61	الالتزام التنظيمي
61	أولا : ماهية الالتزام التنظيمي
61	أهمية الالتزام التنظيمي
64	خصائص الالتزام التنظيمي
65	أنواع الالتزام التنظيمي
66	مراحل الالتزام التنظيمي
67	أبعاد الالتزام التنظيمي
70	ثانيا : إجراءات الالتزام التنظيمي
	العوامل التنظيمية المساعدة في الالتزام التنظيمي
	بناء ثقافة الالتزام التنظيمي
73	طرق قياس الالتزام التنظيمي
77	نتائج الالتزام التنظيمي
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
81	أولا : تحليل وتفسير البيانات

87	تحليل وتفسير بيانات المحور الأول
91	تحليل وتفسير بيانات المحور الثاني
92	تحليل وتفسير بيانات المحور الثالث
92	تحليل وتفسير بيانات المحور الرابع
93	ثانيا : مناقشة نتائج
93	مناقشة نتائج المحور الثاني
94	مناقشة نتائج المحور الثالث
94	مناقشة نتائج المحور الرابع
95	نتائج عامة
97	خاتمة
99	قائمة المراجع
104	الملاحق

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
30	توزيع عدد أساتذة ثانوية مفدي زكرياء حسب المادة	01
31	توزيع عدد أساتذة ثانوية الشهيد العيد بن الصحرابي حسب المادة	02
32	توزيع عدد أساتذة ثانوية المجاهد محمد العيد قويدري حسب المادة	03
35	بدائل إجابات مقياس إدارة الوقت وتحقيق الالتزام التنظيمي	04
35	جدول توزيع مقياس الدراسة	05
81	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	06
82	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	07
83	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل	08
84	التكرارات والنسب المؤوية الخاصة بمحاور الدراسة	09
89	المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بمحاور الدراسة	10

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
48	متطلبات إدارة الوقت	01
51	مصفوفة إدارة الوقت	02
81	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	03
82	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	04
83	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل	05

مقدمة

مقدمة :

إن للوقت أهمية كبرى في حياتنا المعاصرة , وخاصة أنه مورد نادر يصعب على الكثير من الناس إدارته فلا يمكن شراؤه ولا استعارته فقليل من الناس يدرك عظم هذا الوقت وقد اكتسب الوقت أهميته بالنسبة للإنسان كونه يمثل بعدا ديناميكيا متحركا هاما في حياته لا يمكنه السيطرة عليه , ولأنه الوعاء الذي يحتضن كل التفاعلات والإنتاجات الإنسانية , ولأنه الحياة بحد ذاتها , وحيث أن مقدار الذي يعيشه الإنسان منذ ولادته حتى وفاته لذلك فأن العديد من المختصين يعتبرون الوقت أهم عنصر من عناصر الحياة و أهم الموارد المتاحة للإنسان في الحياة لتمتعه بسمات متميزة وفريدة .

وقد اتفق الباحثون على أن الوقت لا يمكن تمديده فهو أندر الموارد ولا يعوض إذا مضى ويمكن اعتباره على أنه الحيز الزمني الذي تؤدي فيه المهام والأنشطة وتشير الأدبيات في الإدارة أن هناك علاقة مباشرة بين عامل الوقت كمورد غير متجدد ودرجة تقدم المجتمعات ومستواها الحضاري فإدارة الوقت هي مجموعة المهارات العملية التي تساعد على استغلال الوقت بالطريقة المثلى والمنتجة قدر المستطاع

وحيث أن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداء المهمة تختلف من عمل إلى آخر فإنه ليس في كل الحالات يستطيع المديرين والموظفين التحكم في أوقاتهم حيث تؤدي إدارة الوقت عدة وظائف للمنظمات تؤثر على مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور العاملين بالإنتماء والولاء والالتزام حيث أنها تؤثر في سلوك أداء الفرد .

ويعد الالتزام عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والإستمرار لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية بينما ضعف مستوى الالتزام يؤدي إلى ارتفاع مستوى ترك العمل وانخفاض الرضا الوظيفي .

ونظرا لأهمية إدارة الوقت في تحقيق الالتزام التنظيمي فسوف نتناول الدراسة موضوع الالتزام التنظيمي في الثانويات بمدينة تقرت دائرة تماسين وقد اشتملت الخطة على أربعة فصول :

الفصل الأول : موضوع الدراسة

الإشكالية , أسباب اختيار الموضوع , أهمية وأهداف الدراسة , الدراسات السابقة , مفاهيم ومصطلحات الدراسة , مجالات الدراسة , منهج الدراسة , أدوات المستخدمة في الدراسة , الأساليب الإحصائية .

الفصل الثاني : إدارة الوقت

ماهية الوقت :

أهمية الوقت , خصائص الوقت , أنواع الوقت , مضيعات الوقت

إدارة الوقت :

أهمية إدارة الوقت , مبادئ إدارة الوقت , أنواع إدارة الوقت , متطلبات وأساسيات إدارة الوقت , أساليب إدارة الوقت , الصعوبات التي تواجه إدارة الوقت , مزايا إدارة الوقت .

الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي

ماهية الالتزام التنظيمي

أهمية الالتزام التنظيمي , خصائص الالتزام التنظيمي , أنواع الالتزام التنظيمي , مراحل الالتزام التنظيمي

, أبعاد الالتزام التنظيمي

إجراءات الالتزام التنظيمي

العوامل التنظيمية المساعدة في الالتزام التنظيمي , بناء ثقافة الالتزام التنظيمي , طرق قياس الالتزام

التنظيمي , نتائج الالتزام التنظيمي

الفصل الرابع : احتوى على تحليل وتفسير بيانات لكل من :

المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية

المحور الثاني الخاص بإدارة الوقت وتحقيق البعد الشعوري

المحور الثالث الخاص بإدارة الوقت وتحقيق البعد الإستمراري

المحور الرابع الخاص بإدارة الوقت وتحقيق البعد المعياري

مناقشة النتائج لكل من :

المحور الثاني الخاص بإدارة الوقت وتحقيق البعد الشعوري

المحور الثالث الخاص بإدارة الوقت وتحقيق البعد الإستمراري

المحور الرابع الخاص بإدارة الوقت وتحقيق البعد المعياري

ونائج عامة وخاتمة .

الفصل الأول

تقديم موضوع الدراسة

الفصل الأول : موضوع الدراسة

1 إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تعتبر المؤسسات على إختلاف أنواعها أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية ويعد الأفراد العنصر الفعال فيها فوجودهم ضمن تلك المؤسسات يفرز أنماط من التفاعلات الإنسانية التي تؤثر على فاعليتها , ويتطلب نجاح أي مؤسسة إلى ضرورة إدارة وقتها وترشيده لأنه من أهم عناصر الإدارة التي تساهم في تحقيق الأهداف والخطط والبرامج المرجوة فهو أحد المواضيع الإستراتيجية الهامة التي تعني الإستخدام الأمثل للوقت وللإمكانات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة , ويأتي الوقت على قمة ومؤشرات التقييم حيث يرتبط النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف بالمدى الزمني المحدد والوقت يعد الأساسي لنجاح أي عمل وتكمن خطورة عدم الإهتمام به إلى غياب التوازن بين العمل والحياة وضعف الإنجاز .. وإدارة الوقت تعتبر من الأساليب الناجحة لأنها تقوم على مقومات و أبعاد الإدارة من خلال التخطيط ومحاولة استغلال الإمكانيات بالطريقة الأمثل وإيجاد أفضل البدائل والرقابة والتوجيه الصحيح لضمان التنفيذ الجيد والتنظيم .

ومن أجل تطوير العمل والتميز عن المنظمات الأخرى تسعى هذه الأخيرة إلى زيادة إرتباط العاملين بها والذي يعتبر عنصر مؤثر في أداء الأفراد الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ومن أبرز هذه المتغيرات نجد الالتزام التنظيمي الذي يعد عنصرا حيويا كونه من السلوكيات المرغوب فيها والتي تسعى المؤسسات إلى تعزيزها لدى الأفراد العاملين بها وذلك من خلال إلتزام الأفراد في عملهم وتقبلهم لقيم وأهداف المؤسسة ورغبتهم القوية في بدل قصارى الجهد لصالحها , وقد اتضح أن هناك ثلاثة أبعاد تشكل مضامين الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي ومن بينها الالتزام الشعوري الذي يشير إلى الإرتباط العاطفي أو التوافق والإندماج بقيم وأهداف المنظمة و الإلتزام المعياري الذي يعني شعور الفرد بالواجب والتعهد بإستمراره بالعمل داخل المنظمة بينما يشير الإلتزام الأستمراري إلى الدرجة التي يشعر بها الفرد أنه مجبر على العمل في المنظمة وهذا ما يولد لدى الفرد الإحساس بالإنتماء والإندماج .

لكن في ظل هذا الظرف للإستثنائي الذي يشهده العالم أجمع وهو فيروس كورونا الذي غير وتيرة سير أغلب المؤسسات وفرض عليها مناهج مستحدث وهو ما يعرف بنظام التفويض والذي اعتمدته الوصاية بسبب الوضع الصحي المتوتر إذ أضحي حتمية لا مفر منها حتى نضمن عدم غلق المؤسسات التربوية مجددا واستمرار الدراسة خلال الجائحة أضحي يشكل ضغوطات كبيرة انعكست

على الأساتذة بسبب كثرة الحصص الأسبوعية الذي ينعكس سلبا على مدى حرصهم في حسن تسيير وقتهم وعدم إلتزامهم بشكل مستمر في العمل وبناء على ما سبق فإن دور ممارسة إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لا يمكن تأكيدها إلا من خلال إجراء دراسة علمية وهذه الدراسة حاولت أن تلقي الضوء على دور إدارة الوقت في تحقيق الإلتزام التنظيمي حيث تحدثت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

-كيف تساهم إدارة الوقت في تحقيق الإلتزام التنظيمي ؟

حيث انبثق من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية وهي :

-كيف تساهم إدارة الوقت في تحقيق الإلتزام الشعوري ؟

-كيف تساهم إدارة الوقت في تحقيق الإلتزام الإستمراري ؟

--كيف تساهم إدارة الوقت في تحقيق الإلتزام المعياري ؟

2أسباب إختيار الموضوع :

لاشك أن أي عمل منهجي علمي لابد أن يكون مسبوقا منطقيا بجملته من الدوافع التي دفعت الباحث للإهتمام به ودراسته ومن هذه الأسباب نجد :

1أسباب شخصية :

-الرغبة في اكتساب التجربة والخبرة من خلال الإحتكاك والتعامل مع المختصين في مجال الدراسة .

-ميولي الشخصي لموضوع إدارة الوقت والالتزام التنظيمي .

-اندراج الموضوع ضمن مجال التخصص .

-اطلاعي على الموضوع في العديد من المذكرات والكتب .

2أسباب موضوعية :

-اهتمام العديد من الباحثين بموضوع إدارة الوقت من زوايا مختلفة .

-قابلية إخضاع الموضوع للتفحص الميداني .

3 أهمية الدراسة :

بالنسبة للطالب :

- إثراء الرصيد الفكري والتراث العلمي في هذا المجال .

-فتح باب لمزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول الموضوع .

بالنسبة للمؤسسة :

-الدراسة تلمس عنصرا هاما جدا من عناصر التنمية وهو عنصر الوقت .

-يعتبر الموضوع عنصرا أساسيا في جميع نشاطات المؤسسة سواء كان على المستوى التشغيلي أو

التخطيطي وبالتالي سوء استخدام إدارة الوقت يؤدي إلى تأثيرات سلبية على العامل وعلى المؤسسة .

بالنسبة للمجتمع :

-تفيد الأجيال القادمة بما اكتشف من هذه النتائج والتوصيات الموثقة والمستمدة من الدراسة الميدانية .

-كما تبرز أهمية الموضوع كونها فاتحة للمزيد من الدراسات الميدانية المماثلة التي يمكن أن تعالج

الموضوع من طرف أفراد المجتمع .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة

-كيف تساهم إدارة الوقت في تحقيق الالتزام الشعوري .

-كيف تساهم إدارة الوقت في تحقيق الالتزام الإستمراري .

-كيف تساهم إدارة الوقت في تحقيق الالتزام المعياري .

4-الدراسات السابقة :

يتضمن هذا المبحث عرض موجز لأهم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة وقد تم تقسيمها إلى دراسات مشابهة عربية ووطنية

أ-الدراسات العربية :

هاذي عذاب سلمان , دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي هي جزء من متطلبات نيل الدكتوراه , جامعة بغداد , 2013 م.

حيث تم صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية :

-ما طبيعة العلاقة التبادلية بين متغير الأنماط القيادية المعاصرة والالتزام ومتغيراتهم الثانوية في المنظمات الصناعية قيد الدراسة ؟

-ما مدى تأثير كل نمط من الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي ؟

-ما مستوى أهمية متغيرات الدراسة في الشركات الصناعية قيد الدراسة ؟

-هل هناك فروق معنوية بين الشركات الصناعية قيد الدراسة فيما يخص متغيرات الدراسة ؟

حيث تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

-بناء إطار معرفي يتناول الأنماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي .

-توضيح وتفسير علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات (الأنماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي).

-تشخيص النمط القيادي السائد ومستوى الالتزام في الشركات قيد الدراسة .

-توضيح المضامين والدلالات النظرية والعلمية للأنماط القيادية بالنسبة للمديرين أفراد العينة في الشركات

المختلطة وذلك في سبيل تعزيز قدراتهم الإدارية وتحقيق الالتزام التنظيمي .

منهج الدراسة : المنهج الوصفي

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجال الدراسة من شركات القطاع الصناعي المختلط التابع لوزارة الصناعة والمعادن والبالغ عددها 17 شركة جرى اختيار ثلاثة شركات منها :

-شركة الصناعات الخفيفة ذ.م.م: من أبرز أنشطتها إنتاج الثلجات والطباخات الغازية والمدافئ الزيتية

-شركة الأصباغ الحديثة ذ.م.م : من أبرز أنشطتها إنتاج الأصباغ الذهبية

-الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والبلاستيكية ذ.م.م: من أبرز أنشطتها صناعة الإسفنج بأنواعه , الأنابيب البلاستيكية ..

أما مجتمع الدراسة فيتكون من المديرين في الشركات المذكورة والبالغ عددهم 180 مديرا بينما تبلغ عينة الدراسة 45 مديرا وبواقع 15 مديرا من كل شركة وبذلك تشكل 25% من مجتمع الدراسة .

الأداة المطبقة في الدراسة :

تم الحصول عليها من المعايشة الميدانية و استمارة الإستبانة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج : استخدم الباحث مجموعة من الوسائل المتمثلة في

-النسب المؤوية

-الإحصاء الوصفي (الإنحراف المعياري -والوسط الحسابي)

-تحليل العاملي

-معامل الارتباط سبيرمان

-معامل التحديد

-الإنحدار الخطي المتعدد

نتائج الدراسة :

يتناول هذا المبحث أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة

أ-الإستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص أهمية أراء عينة الدراسة :

-تعطي الشركات الصناعية المبحوثة اهتمام كبير بمتغير الأنماط القيادية المعاصرة إدراكا منها بأهمية أبعادها في تحقيق الالتزام التنظيمي .

-هناك اهتمام واضح من قبل الشركات الصناعية المبحوثة في المكافأة المشروطة للعاملين نظير جهودهم والإدارة بالإستثناء وذلك لإعتمادها المعايير والقواعد لإنجاز والمهام من قبل العاملين .

-تدرك الشركات الصناعية المبحوثة أهمية استخدام القائد الإداري للتأثير المثالي والدافعية الإلهامية في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال :

-تحفيز وإلهام المرؤوسين بأهمية تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الفرد معا .

-تحفيز وتوعية المرؤوسين للتحديات التي يواجهها العامل .

ب-الإستنتاجات المتعلقة بعلاقات الإرتباط بين متغيرات الدراسة :

- حققت الأنماط القيادية المعاصرة علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في ما بينها على المستوى الكلي والثانوي مما يدل على أن القائد الإداري لا يمكن أن يكون تبادليا أو تحويليا بشكل كامل و إنما يمكنه أن يجمع بين موصفات القائد التحويلي .

-اتضح أن القيادات الصناعية المبحوثة قد استخدمت :

-المكافأة المشروطة التي تعبر عن علاقة قائمة بين القائد الإداري والمرؤوسين الذين يكافئون نظير انجازهم الأعمال الموكلة لهم .

-الإدارة بإستثناء والتي تشير إلى استخدام القيادات الإدارية في الشركات الصناعية لهذا المتغير في تدعيم الالتزام التنظيمي ومتغيراته من خلال تفصيلها للأعمال الموكلة إلى مرؤوسيهها وفقا لمجموعة من المعايير وقواعد عدم التدخل إلا في الحالات الضرورية .

-اتضح أن القيادات الإدارية في الشركات الصناعية المبحوثة قد استخدمت :

-الدافعية الإلهامية في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي ومتغيراته من خلال ربط المعنى بالتحدي لتحقيق مستوى أعلى من الأداء المخطط له ويقدمون رؤية ويشجعون المرؤوسين على مشاركتهم فيها .

-التأثير المثالي في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي ومتغيراته من خلال التركيز على درجة التطابق بين المرؤوسين مع القائد الإداري فالمرؤوسين لديهم الثقة الكاملة بالقائد الإداري يحاكون سلوكه ويتحلون بالقيم التي يظهرها ويعملون على تحقيق رؤيته .

-الإعتبرات الفردية في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي ومتغيراته من خلال التركيز على الجوانب الإنسانية والنفسية للمرؤوسين ودعمهم ماديا ومعنويا .

-الإستثارة الفكرية في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي ومتغيراته من خلال استخدام الأساليب الجيدة لحل المشاكل بطرق مختلفة مع اهتمامهم بعدم التعامل مع حالات الفشل وإنما الفشل يحقق النجاح .

ج-الإستنتاجات المتعلقة بعلاقات الإرتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة :

-اعتماد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين متغيرات الأنماط القيادية المعاصرة إذا كان لها مساهمة كبيرة في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي ومتغيراته (الالتزام الشعوري - الالتزام الإستمراري - الالتزام المعياري) .

-اعتماد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين متغيرات الأنماط القيادية من جهة والالتزام المعياري من جهة أخرى نتيجة شعور المرؤوسين بالالتزام والواجب بالبقاء في المنظمة مهما كانت الأسباب وهذا ينبع من المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد العامل قبل دخوله الشركة .

-اعتماد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين متغيرات الأنماط القيادية المعاصرة من جهة والالتزام الشعوري من جهة أخرى نتيجة الإرتباط العاطفي والتطابق واندماج الفرد بقيم و أهداف المنظمة .

د-الإستنتاجات المتعلقة بعلاقات التأثير من متغيرات الدراسة :

-وجود علاقة ذات دلالة معنوية إلى لمتغيرات الأنماط القيادية المعاصرة في الالتزام التنظيمي ويعزى ذلك إلى أن تأثير الكل أكبر من تأثير الجزء حسب نظرية التعاون والتداؤب .

-وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغيرات الأنماط القيادية المعاصرة في الالتزام الشعوري مما يشير إلى أن الشركات الصناعية تتبنى تلك المتغيرات في تحقيق هذا الالتزام .

-وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمغيرات الأنماط القيادية المعاصرة على الالتزام المعياري مما يشير إلى أن الشركات الصناعية تتبى تلك المتغيرات في تحقيق هذا الالتزام .

هـ-الإستنتاجات المتعلقة بالفروق بين متغيرات الدراسة :

-لا تتباين نظرة القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية المبحوثة لمتغير الأنماط القيادية المعاصرة إذا ظهرت النتائج أنهم يهتمون بالأنماط المعاصرة بنفس مستوى الإهتمام في الشركات الصناعية الثلاث قيد الدراسة .

-لا تتباين نظرة القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية المبحوثة بمتغير الالتزام التنظيمي إذا أظهرت النتائج أنهم يهتمون بمتغير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة بنفس مستوى الإهتمام في الشركات الصناعية قيد الدراسة .

الدراسة الثانية :

نهى محمد ميلاد العمامي , إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي , قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الماجستير , جامعة بنغازي , 2016م.

حيث تم صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية :

-التعرف على مستوى إدارة لدى مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي ؟

-التعرف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من جانب مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي ؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي ؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى تعزى لنوع المنظمة ؟

أهداف الدراسة :

- التعرف على مستوى إدارة الوقت لدى مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي

- التعرف عما إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من جانب مديري الإدارات العليا والوسطى تعزى لمتغير نوع المنظمة .

- اختبار مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي .

المنهج المستخدم :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإحصاء الوصفي و الأحصاء الإستدلالي .

عينة الدراسة :

حدد حجم العينة من إجمالي مجتمع الدراسة وذلك بالطريقة العشوائية مجتمع 255 عينة الدراسة 145 .

أداة جمع البيانات :

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لجميع البيانات المطلوبة هي الإستبانة .

الأساليب الإحصائية :

استعان الباحث بجدول التوزيعات التكرارية والنسب المؤوية بالإضافة إلى بعض مقاييس النزعة المركزية المتمثل في الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك استخدم مقياس الارتباط بيرسون .

النتائج : توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي (جودة الأداء - المواظبة على الأداء
-كمية الأداء -التعاون على الأداء) وذلك كما هو مبين فيما يلي :

-وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت وجود الأداء وذلك من خلال تحديد الأهداف وكتابتها وبالإضافة إلى تحديد أولويات العمل أيضا معرفة الأخطاء في المستقبل وتحديد نسبة الأعمال الجيدة والغير جيدة ينعكس على تحسين أدائه وجود مخرجاته .

-وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت والمواظبة على الأداء حيث أن الإدارة الجيدة والفعالة تساعد على وضع خطة زمنية لتحديد الأهداف وكذلك الأهداف تكون محددة تحديد مدة إنجاز كل مهمة تفويض بعض الأعمال إلى المرؤوسين وهذا يجعلهم أكثر مواظبة على العمل .

-وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت وكمية الأداء حيث أن الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى تحسين كمية الأداء من خلال جدولة الوقت وتسجيله و أيضا معرفة الأخطاء والعمل على تقويمها وتعديل الخطط بناء على النتائج وتحديد نسبة الأعمال الغير جيدة وهذا يعمل على تحسين جودة وكمية الأداء وزيادتها .

-وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت والتعاون على الأداء حيث أن الإدارة الفعالة للوقت تؤدي إلى زيادة التعاون فيما بينهم وذلك من خلال وضوح المعلومات حول المهام المراد انجازها وهذا يساهم على التعامل مع هذه المعلومات وتبادلها فيما بينهم .

-كذلك توصلت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفع لإدارة الوقت وكذلك مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفع .

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (إدارة الوقت الإدارة الوظيفي) تعزى لمتغير نوع المنظمة .

ب-الدراسة الوطنية :

دراسة عاشوري ابتسام , الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية , مذكرة مكملة لشهادة الماجستير , جامعة محمد خيضر ,بسكرة .

حيث تم صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية :

-ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل والإستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ؟

أهداف الدراسة :

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة .

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الإستفادة من نتائج الدراسة .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي

عينة الدراسة :

مديرية التسيير العقاري بولاية الجلفة عدد عمالها 70 عاملا وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة من العاملين فقد اعتمد الباحث على طريقة المسح الشامل .

الأداة المطبقة في الدراسة :

الإستمارة والمقابلة .

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

-التوزيع التكراري

-النسب المئوية .

-المدى

-المتوسط الحسابي .

-الإلتحاف المعياري .

-ألفا كرونباخ .

-معامل الإرتباط بيرسون .

-اختبار تحليل التباين الأحادي .

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج هي :

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية تجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة .

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة .

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والإستمرار في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة .

أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة :

-تمت الإستفادة من الدراسات السابقة في المراجع والمعلومات .

-تحليل النتائج على ضوء هذه الدراسات .

-بناء خطة الفصول .

خامسا : مفاهيم الدراسة

سنتناول بعض المفاهيم الأساسية من أجل الفهم الجيد لموضوع البحث قيد الدراسة .

لقد تم دمج كلمتي الإدارة والوقت في مصطلح إداري سمي ب (إدارة الوقت) من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة وهذا لأهميتها في نجاحها وهذا ما يجعلنا في تعريفنا لإدارة الوقت أن نخرج على تعريف الإدارة أولا ثم الوقت وبعد ذلك نقدم تعريف لإدارة الوقت .

1-تعريف الإدارة :لغة كلمة الإدارة في اللغة العربية مشتقة من مصطلح أدار يدير أي يخطط , ينظم , يوجه ويراقب نشاط وعمل الناس المجتمعين لتحقيق هدف معين فالإدارة وبذلك تعني " الخدمة " والعامل بالإدارة يمارس خدمة الآخرين أو يؤدي خدمة بواسطة الإدارة .¹

-تعريف الإدارة إصطلاحا : إن مصطلح الإدارة administration من أصل لاتيني وتتكون من جزئين :

-الجزء الأول ad وتعني لك

-الجزء الثاني ministration تعنى خدمة أي أن المصطلح يعني تقديم خدمة .²

وبدل مفهومها على :

-نشاط المستويات العليا في الإدارة التي تضع الأهداف وترسم السياسات الرئيسية .

-إدارة الوحدات الحكومية مثل أجهزة الخدمة المدنية .

-نشاط الإحتفاظ بالسجلات و إعداد وتبويب المعلومات .

-نشاط تطبيق السياسات والإجراءات والقواعد التي تم وضعها من قبل جهات ومستويات أخرى .

-الحكومة المحاط بها السلطة في المجتمع .

-الواجبات المحاط بها المسؤول في أي من النشاطات أو الأجهزة المختلفة السابقة .

كما تعددت تعريفات الإدارة باختلاف وجهات نظر الباحثين وكذلك المدارس الإدارية التي ينتمون إليها فقد عرفها أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور بأنها : " المعرفة الدقيقة لما تريد من الناس أن يعلموه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأقل تكلفة " .³

-وعرفها أرنست ديل بأنها : " تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين مع ما يطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين " .

¹ حورية البشري رميني , مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر , أطروحة دكتوراه غير منشورة , كلية الحقوق , جامعة الجزائر , 2015,ص8

² حنان شكري شاكر شبير , واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية في قطاع غزة , ماجستير غير منشورة , 2010, ص10.

³ طلحت ابراهيم لطفي , علم اجتماع التنظيم , دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة 2007, ص57.(pdf)

-هنري فايول عرفها : " فن معاملة الناس والإداري الناجح هو الذي يجمع بين أسلوب البحث العلمي من جهة وفن معاملة الناس من جهة أخرى " .¹

التعريف الإجرائي : يمكن تعريفها بأنها عمليات إنسانية يتم فيها تخطيط وتنظيم وتنسيق جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المسطرة والإستغلال الأمثل للموارد .

تعريف الوقت : لغة يعرف المعجم الصافي في اللغة العربية الوقت بأنه مقدار من الزمن فكل شيء قدرت له حين فهو مؤقت (محدود) والتأقيت أو التوقيت هو أن تجعل للشيء وقت يختص به وهو مقدار بيان المدة .²

عرفه بنيامين فرانكلين بأنه: "المادة التي صنعت منها الحياة والنشاط الفردي الذي يعكس حقا الشخصية".³

فرانسيس بيكون : " الوقت مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس السلع والبضائع " .

-يصفه الباحث روبرت : " شيء كالمعجون يشكل لخدمة أهدافنا و للأستفادة منه علينا أن نقرر كيفية استخدامه بحيث يعود علينا بالنفع وعلينا أن نسع لذلك " .⁴

تعريف إدارة الوقت :

لقد حظي مفهوم إدارة الوقت منذ أربعينيات القرن 20 بإهتمام كبير لدى العديد من المفكرين والباحثين في مختلف العلوم لما تتسم به من أهمية في التوجيه الإنساني لتحقيق أهدافه و أهداف المنظمة ولقد تعددت تعاريف إدارة الوقت طبقا لتعدد الأطر النظرية التي تناولت الموضوع ومن هذه التعاريف نجد:

¹ نفس المرجع ,ص58.

² طلعت إبراهيم لظفي , مرجع السابق , ص58

³ محمد خليل الكسواني , إدارة الوقت , دار الإبتكار للنشر والتوزيع , مصر , 2018,ص30.

⁴ جهاد بن محمد الرشيد , إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل , ماجستير , قسم العلوم الإدارية , كلية الدراسات العليا ,

المملكة العربية السعودية , 2003, ص16.

-يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان ومكان و إنسان فإدارة الوقت لا تقتصر على أي إداري دون آخر ولا يقتصر تطبيقها على مكان أو زمان دون آخر وارتباط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات¹.

-هي الطرق والوسائل التي تعن المرء على الإستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته بين الواجبات والرغبات².

-عرفها ماكينزي: " إدارة الذات " حيث يعتبر الإنضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت .

-ماكينزي: " هي مفهوم متكامل وشامل يصلح لأي زمان ومكان وأي عمل وأي شخص و أي مجتمع وأي بيئة حيث ارتبط بشكل كبير بالعمل الإداري ويتطلب توفر الرغبة في التطوير والتحسين المستمر ولا يدور حول الوقت في الفراغ المجرد و إنما يدور حول ما يمكن لنا أن نحققه بالوقت"³

- هي فن وعلم الإستحداث الرشيد للوقت وهي عملية استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال وكذلك الإستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت .

التعريف الإجرائي : عملية رقابة على الوقت وترتيب الأولويات للوصول إلى الأهداف في أقصر وقت ممكن .

تعريف الالتزام : في اللغة يعني الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الإستعداد .

وكان لعلماء الإجتماع السابق في البحث في هذا المجال لأنه كائن إجتماعي يعيش معا الآخرين وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية .

-الالتزام جزء من الإنتماء الإجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه .

¹ الأسطل أميمة عبد الخالق , فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة , رسالة ماجستير ,الجامعة الإسلامية , غزة ,2009, ص50.

² جرسمان وجين, فن إدارة الوقت , بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع , الرياض , السعودية , 2003, ص1.

³ ماكينزي إليك , مصيدة الوقت , ترجمة مكتبة جرير الرياض .2000,ص5.(pdf)

-الالتزام هو الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل .

-بوشان مفهوم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاث (التطابق -الإنهماك -الولاء) وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل أقصى جهد لصالحها .¹

تعريف التنظيم:

-عرّف لينال ابرويك: "التنظيم بأنه العمل على تحديد وجوه النشاط من أجل تحقيق الأهداف وترتيبها على شكل مجموعات من أجل إسنادها إلى عدة أشخاص".

-عرّف شبيستر برنارد التنظيم بأنه: " نظام من عدد من النشاطات التعاونية التي تتم عن وعي وقصد عن طريق شخص واحد أو أكثر، ويتطلب هذا الأمر وجود اتصالٍ بين تلك النشاطات حيث يساعد التنظيم على إبراز المساهمة الفعلية للفرد في عمله".

عرّف سايمون التنظيم بأنه: " أنماطٌ سياسيةٌ وسلوكيةٌ تُستخدم من أجل تحقيق التعقل الإنساني، حيث إن التنظيم عملية إدارية تعمل على الاهتمام في العديد من الأنشطة والمهام التي يجب تحقيقها في الوظائف كما أنه يقوم على تحديد الصلاحيات والسلطات والتنسيق ما بين الأقسام والأنشطة لتحقيق الأهداف بكفاءة تامة".²

تعريف الالتزام التنظيمي :

تباينت مفاهيم الالتزام نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله , ألا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه لمجالات عدة مثل : الالتزام نحو العمل - الالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل -الالتزام نحو جماعة العمل وغيرها والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي .

-يرى بورتر : " الالتزام هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بقيم وأهداف المنظمة التي يعمل فيها .

¹ عاشوري ابتسام , الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , قسم العلوم الاجتماعية , جامعة بسكرة , الجزائر , 2014-2015, ص23.

² أحمد يوسف، عبد الهادي عريقات، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان

-يتمثل الالتزام التنظيمي في الإعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والإستعداد لبدل أقصى جهد لصالحها والرغبة القوية في الإستمرار بها وعدم تركها .

-أما شلدون فيرى أن الالتزام : " النقيم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالإرتباط والإفتخار بالعمل فيها .

-يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم .

-يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة .¹

التعريف الإجرائي :

تبنى الفرد لقيم وأهداف المؤسسة والإستمرار في المؤسسة برغم من وجود مشاكل فيها .

تعريف الالتزام الشعوري :

وهو الإرتباط النفسي بالمؤسسة نتيجة تأثر الفرد بدرجة إدراكه لخصائص عمله , من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة ومدى قربه من المشرفين كما يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تمكنه من المشاركة في صنع القرار .

التعريف الإجرائي :

الالتزام الشعوري هو الولاء

تعريف الالتزام الإستمراري : ويشير إلى الرغبة القوية للفرد لمواصلة العمل مع المؤسسة بسبب حاجته للبقاء في المؤسسة وعدم وجود بدائل أخرى للفرد ما يجعل ترك العمل مكلفا ويسبب خسارة كبيرة للفرد فهو ارتباط مصلحي بين الفرد والمؤسسة يقوم على درجة المنفعة التي يتحصل عليها الفرد نظير بقاءه بالمؤسسة .

¹ عاشوري ابتسام , مرجع سابق , ص 24.

التعريف الإجرائي :

الالتزام الإستمراري هو حتمية البقاء في مؤسسة .

تعريف الالتزام المعياري : وهو إلتزام الفرد بالبقاء في المؤسسة والذي يتأثر بالجانب الأخلاقي لدى الفرد والذي قد يكون نتيجة لتوافق أهداف وقيم المؤسسة مع أهداف وقيم الفرد أو غالبا ما يعزز هذا البعد المشاركة الإيجابية للفرد مع المؤسسة ومساهمته في رسم ووضع الخطط والسياسات العامة للمؤسسة .

التعريف الإجرائي :

الالتزام المعياري هو التطابق قيم والأهداف .

سادسا :مجالات الدراسة :

أولا: المجال المكاني

وقع اختيارنا بطريقة متعمدة على ثانويات في دائرة تماسين في ولاية تقرت التي تقع في الجنوب الشرقي لشمال ولاية ورقلة تتربع تقرت على مساحة إجمالية قدرها 481 كم مربع ويقطنها حوالي 120.000 نسمة، وتضم دائرة تماسين 3 ثانويات تغطي الأحياء المختلفة للمدينة , وفيما يلي الوصف الوجيز لهذه الثانويات :

-ثانوية مفدي زكرياء تماسين : تقع في حي بوضياف سيدي عامر تماسين تدرس فيها الأطوار الثلاث أولى ثانية وثالثة ثانوي , مساحتها 2م6900.

مساحة مبنية 2م328 تتميز بنظام نصف داخلي , ومن الهياكل التي تتوفر بها المؤسسة :

- قاعة الرياضة 1
- الحجرات العادية 20
- المخابر 6
- مخابر إعلام آلي 1
- مكاتب إدارية 14
- مطعم 1
- قاعة أرشيف 1

- وحدة الكشف والمتابعة 1

- قاعة أساتذة 1

- مكتبة 1 .

وبالنسبة للأساتذة يؤطر مجموع التلاميذ في مختلف المستويات ومختلف الشعب 48 أستاذ موزعين

حسب المواد كما يلي :

جدول (1) يمثل توزيع عدد أساتذة ثانوية مفدي زكرياء حسب المادة .

عدد الأساتذة	المادة	عدد الأساتذة	المادة
4	تربية بدنية	6	الرياضيات
6	فيزياء	5	علوم طبيعية
4	فلسفة	5	لغة عربية
4	فرنسية	4	اجتماعيات
5	اقتصاد	5	انجليزية

أما عن عدد العمال 17 وبالنسبة للإداريين 11, العمال المهنيين 17 أما العدد الإجمالي للتلاميذ

للموسم الدراسي 2021 بلغ 853 تلاميذ موزعين على ثلاث مستويات .

عدد التلاميذ :

1مستوى الأولى ثانوي :

الشعب الأدبية 107

الشعب العلمية 273

2مستوى الثانية ثانوي :

الشعب الأدبية 34

الشعب العلمية 197

3مستوى ثالثة ثانوي :

الشعب الأدبية 40

الشعب العلمية 202

-ثانوية الشهيد العيد بن الصراوي بلدة عمر : تقع في ساحة ماي 1945 بلدة عمر تتربع على مساحة قدرها 1800م2 المساحة المبنية 4560م2 والغير مبنية 13440م2 , ومن الهياكل التي تتوفر بها المؤسسة :

-قاعات الرياضة 1

-قاعة إعلام آلي 1

-المخابر 4

-مكتبة 1

-مكاتب أدارية 10

-مطعم 1

-مخبر إعلام آلي 1

-مكتبة 1

-قاعة أساتذة 2

-عيادة 1

أما عن عدد العمال فهو 18 وبالنسبة للأداريين 14

أما عدد إجمالي التلاميذ فهو كالتالي :

-سنة الأولى : 109

-سنة الثانية : 108

-سنة الثالثة : 125

وبالنسبة للأساتذة يوظف مجموع التلاميذ في مختلف المستويات ومختلف الشعب 32 أستاذ موزعين كالتالي :

جدول (2) يمثل توزيع عدد أساتذة ثانوية الشهيد العيد بن الصراوي .

عدد الأساتذة	المادة	عدد الأساتذة	المادة
2	الفرنسية	4	الفيزياء
2	انجليزية	3	العلوم الطبيعية
2	التربية بدنية	2	علوم إسلامية
2	اسبانية	2	الفلسفة
2	الهندسة كهربائية	4	ادب عربي
4	الرياضيات	3	اجتماعيات

-ثانوية المجاهد قويدري محمد العيد لبحور : تقع في حي البحور مقابل مكتب البريد تأسست في 2014-6-13

تبلغ مساحتها 210452.88م² تتميز بنظام خارجي ومن الهياكل التي تتوفر بها المؤسسة :

-عدد القاعات الدراسية 20

-عدد المخابر 4

-مخابر إعلام آلي 2

ملعب 1

-قاعة رياضة 1

-مكتبة 1

-مدرج 1

-قاعات الإدارة 8

بالنسبة للإداريين 14 أما العمال 13

العدد الإجمالي للتلاميذ :

-السنة الأولى : 176

-السنة الثانية : 87

-السنة الثالثة : 162

وبالنسبة للأساتذة يوظف مجموع التلاميذ في مختلف المستويات ومختلف الشعب 27 أستاذ موزعين

حسب المواد كما يلي :

جدول (3) يمثل توزيع عدد أساتذة ثانوية المجاهد محمد العيد قويدري .

عدد الأساتذة	المادة	عدد الأساتذة	المادة
3	فيزياء	3	لغة عربية
2	رياضيات	3	فرنسية
3	اجتماعيات	3	انجليزية
3	تربية بدنية	2	علوم اسلامية
2	فلسفة	3	علوم طبيعية

ثانيا : المجال البشري

المسح الشامل يعبر عن المعطيات التي يتم جميعها من مفردات المجتمع الإحصائي ميدانياً، ويتم تكوين المسح الشامل إما من خلال شمول كافة مفردات المجتمع الإحصائي عندها يسمى المسح الشامل أو التعداد أو بشمول جزء من المجتمع الإحصائي ويطلق عليه المسح بالعينة.¹

وبما أن مجتمع الدراسة يتناول صنف الأساتذة في كل ثانوية وهم الفئة المستهدفة في البحث ومن خلال الأرقام المقدمة من طرف مديري الثانويات الثلاثة المتواجدة بالمدينة فإن المجتمع الأصلي للدراسة هو 107 ويعتبر حجم صغير ولذلك فأننا استخدمنا المسح الشامل لجميع المفردات ..

حيث وزعت الإستمارة على كل الساتذة في كل ثانوية أي 107 وتم استرداد 81

12 رفضوا المساعدة وامتنعوا عن الإجابة لأسباب عدة منها الإنشغالات بتحضير للإمتحانات وعدم

وجود الوقت الكافي ..

14 لم يرجع الأجابات

ثالثا : المجال الزمني

قد استغرقت دراستنا فترة ما بين 2021-04-24 إلى غاية 2021-05-20 ويمكن تقسيم هذه

الفترة إلى مراحل أساسية :

- المرحلة الأولى 2021-04-24 إلى غاية 2021-04-26 : تم في هذه المرحلة القيام بزيارة كل

المؤسسات في آن واحد وتقديم طلب للمدير برغبتي بإجراء الدراسة الميدانية في إطار التحضير لمذكرة الماستر مع توضيح عنوان الدراسة والغرض منها .

المرحلة الثانية 2021-04-26 إلى غاية 2021-04-31 : بعد الموافقة للطلب المقدم لمديري

الثانويات على الترخيص بإجراء الدراسة توجهت مباشرة للتعرف على هذه الثانويات من خلال الإستطلاع والتجول في محيط المؤسسة ومختلف الأماكن التي تحتوي عليها ..

المرحلة الثالثة 2021-04-31 إلى غاية 2021-05-05 : تم في هذه المرحلة القيام بزيارات متعددة

بغرض إثراء بعض جوانب البحث من قبل المدير والمستشارين والناظر وإجراء المقابلات معهم والحصول على الوثائق والمعلومات الضرورية التي تخص المؤسسة .

¹ <https://www.maktabtk.com/blog/post/1201.html>

المرحلة الرابعة 05-05-2021 إلى غاية اليوم الأخير: تم في هذه المرحلة توزيع الإستمارات على الأساتذة البالغ عددهم 107 بهدف ملأها من قبل المبحوثين وكان ذلك بتاريخ 12-05-2021 وتم إستردادها في 19-05-2021 .

منهج و أدوات الدراسة :

1 منهج الدراسة :

يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى إلتزام الأساتذة شعوريا و استمراريا ومعياريا بنظام التفويج في ظل فيروس كورونا وهل هذا الظرف يؤثر سلبا على استمرارهم في العمل بالمؤسسة , لذا إعتد الباحث على المنهج الوصفي القائم على وصف الظواهر وتحليلها وهذا لملائمته لطبيعة موضوع الدراسة وهو المنهج الأنسب لهذا النوع من الدراسات .

حيث يشير كمال المغربي : " أن المنهج الوصفي يهتم في تصوير ما هو كائن أي الوضع الراهن أو الحادثة فهو يصف خصائصها ومركباتها ويصف العوامل التي تؤثر على عليها والظروف التي تحيط بها ويحدد العلاقات الإرتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على تلك الظاهرة وانطلاقا من هذا التصوير الشامل يمكن التنبؤ والإستنتاج بالأوضاع المستقبلية التي ستؤول إليها " ¹.

2 أدوات الدراسة :

تحقيقا لأهداف البحث وتداعياته تم الإعتماد في هذه الدراسة على جملة من أدوات جمع البيانات منها :

-المقابلة كأداة ثانوية: تحتل مركزا هاما في البحث الإجتماعي كونها من الأدوات الأكثر استعمالا وانتشارا , إضافة إلى ما يوفره للباحث من بيانات حول الموضوع الذي هو بصدد دراسته ويعرف : " وسيلة تقوم على حوار أو حديث لفظي مباشر بين الباحث والمبحوث " ونهدف من خلال توظيف هذه الأداة في الدراسة الحالية إلى معرفة طرق التدريس المستحدثة تحقق إلتزام لدى الأساتذة وهل هذا النظام يدفعهم للإستمرار في العمل وبدل قصارى جهدهم لتقديم الأفضل أم يرهقهم و يؤثر على مردودهم التربوي وبالتالي يتسبب في عدم الإلتزام التنظيمي .

¹ <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/page/view.php?id=23156>

وقد قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع كل من مدرء الثانويات الثلاثة السابقة الذكر ومع مستشار التوجيه والناظر وقد دار الحوار مع هؤلاء من حيث قريهم للأساتذة ومعايشتهم للوضع .

-المقياس كاداة رئيسية: عبارة عن أسئلة مهيكلة شكلا ومضمونا يهدف من خلالها الباحث إلى جمع البيانات المتعلقة بالموضوع المراد دراسته وهي أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا واستخداما في البحوث الوصفية وهي " المقياس هو أداة أو وسيلة لقياس الشيء المحدد"

ونظرا لأهميته في البحث الحالي أخذت من الباحث جهدا ووقتا من أجل إعدادها بصورتها النهائية بالإعتماد على الدراسات السابقة واعتمد على التدرج الرباعي (اتفق تماما - اتفق - لا اتفق - لا أتفق تماما) الذي يعطي للمبحوث أربع تقديرات للإختيار اختيار واحد يراه مناسباً .

وتقيس هذه الإستمارة ثلاثة محاور متعلقة بأبعاد الالتزام التنظيمي وهي كالتالي :

البعد الأول : الالتزام الشعوري

البعد الثاني : الالتزام الإستمراري

البعد الثالث : الالتزام المعياري

وقد ضم كل بعد سبعة عبارات .

جدول (4) يوضح بدائل الإجابات لمقياس إدارة الوقت وتحقيق الالتزام التنظيمي :

الدرجة	بدائل الإجابة
4	اتفق تماما
3	أتفق
2	لا اتفق
1	لا اتفق تماما

جدول (5) يوضح توزيع مقاييس الدراسة :

عدد المقاييس الموزعة	نسبتها	عدد المقاييس المسترجعة	عدد المقاييس المقبولة	عدد المقاييس المرفوضة
107	%100	81	81	26

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

استخدم الباحث في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال أدوات جمع البيانات من

خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss وهي كالتالي :

التكرارات

النسب المئوية

المتوسطات الحسابية

الإنحراف المعياري .

الفصل الثاني

إدارة الوقت

الفصل الثاني: الدراسة النظرية لمفهوم الوقت

تمهيد :

يعد الوقت من أهم المصطلحات التي شغلت أذهان العديد من المفكرين في مختلف الميادين فهناك من اعتبره الوجه الآخر لعملة الحياة لأنه مقياس الخلود لاشيء أطول منه إذا كان علينا الانتظار ولا شيء أقصر منه إذا كان علينا الإسراع والإنجاز .

فالهدف المنشود من إدارة الوقت هو أن تكون مجريات الأمور تحت تصرف الشخص وأن ينجز أعمال أكثر في وقت أقصر وبمجهود أقل , مما يلزمه إيجاد بوصلة في أفكار للتأكد من الاتجاه الصحيح نحو الهدف , فهي إذن تلغي التلقائية الفوضوية وتؤدي إلى العقلانية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل بالتفصيل .

أولاً: ماهية الوقت

أهمية الوقت :

دلت الدراسات والتجارب على أن التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم منها :

-التفاهم والثقة بين القائد والمرؤوسين

-الميل إلى التعاون والولاء والالتزام

-توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم

-توافق المشرفين أو القياديين الذين يستطيعون ايجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء والالتزام بين الجماعة الواحدة

-التعاون بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية

-تنظيم العمل

-التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة¹

خصائص الوقت :

يتميز الوقت بخاصية فريدة عن باقي الموارد حيث أنه لا يمكن ادخاره للاستخدام في المستقبل وبغض النظر عن الطريقة التي نعيشها في حياتنا فان الله يهبنا يومياً نفس القدر من الوقت وهو 24 ساعة , ويوزع هذا القدر على جميع أفراد المجتمع بالتساوي لا فرق بين غني وفقير على أن الطريقة التي ينفق بها كل منا هذا الوقت هي التي تحدد درجة تقدمه في حياته .

استخدام الوقت هو أحد العناصر الهامة للمقارنة بين الدول المتقدمة والأقل تقدماً ففي الدول المتقدمة تجد أن الوقت يستخدم بكفاءة كبيرة بينما نجد في الدول الأقل تقدماً أنه لا يتم استغلاله بالطريقة المثلى .

¹ محمد حسنين العجمي , الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ,الأردن , 2010, ص305.

-لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء.

-الوقت لا يحترم أحد فلا يمكن لأحد تغييره أو تمويله وهو يسير بنفس السرعة الوتيرة سواء أكان زمن فرح , اكتئاب , مسرة ..

-الوقت سريع الانقضاء فهو يمر مر السحاب فما مضى منه لن يرجع .

-الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه ولا تخزينه لا يمكن إحلاله يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية لا يمكن شراؤه أو بيعه أو سرقة أو تأجيله أو استعارته .. أنه مورد محدد يملكه جميع الناس ¹.

أنواع الوقت :

ينقسم الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية وهي :

-**الوقت الإبداعي** : يخص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز ويلاحظ أن كثير من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم .

-**الوقت التحضيري** : الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل قد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيزات معدات أو قاعات أو الآلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل ويفترض أن يعطي هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت .

-**الوقت الإنتاجي** : يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري ولزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع , فالمعروف أن الوقت متاح للجميع محدود بحد معين فإذا تبين أن كثير من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينيه في المنظمة فان ذلك يعني أن هناك قليلا من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معا , من هنا كانت عملية التوازن ضرورية لضمان الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها عنصر الوقت وينقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين :

¹ البرداعي بسيوني محمد , مهارات إدارة تنظيم الوقت , أترك للنشر والتوزيع , الأردن , 2004 , ص 23-24.

أ- وقت انتاج عادي أو غير طارئ أو المبرمج .

ب- وقت انتاج غير عادي أو الطارئ أو غير المبرمج .

-الوقت غير المباشر العام : يخصص هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع وحضور الاداري للندوات أو تلبية لدعوات , إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الاداري ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات أو يفوض شخصا معيناً للقيام بها بدلاً منه مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في انجاز الأعمال الرسمية الموكلة له.¹

كما يمكن تقسيم الوقت بوجهة نظر العديد من الباحثين إلى :

- وقت يصعب تنظيمه وإدارته : وهو الوقت الذي يقضيه الإنسان في حاجته الأساسية مثل : النوم - الأكل -الراحة -والعلاقات الاجتماعية والأسرية المهمة وهو وقت لا يمكن الاستفادة منه وهو على درجة من الأهمية لحفظ التوازن في الحياة .

-وقت يمكن تنظيمه وإدارته : وهو الوقت المخصص للعمل والحياة الخاصة وفي هذا النوع بالذات يمكن التحدي الكبير الذي يواجه الفرد هل يستطيع الاستفادة من هذا الوقت ؟ هل يستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل ؟ وينقسم بدوره إلى :

وقت الذروة : الوقت الذي يكون فيه الفرد في كامل نشاطه وحضوره الذهني .

وقت الخمول : الوقت الذي يكون فيه الفرد في أقل حالات التركيز .

كما يقسم الوقت على أساس قابلية التحكم وينقسم إلى نوعين هما :

-وقت قابل لتحكم : وهو الوقت الذي يستطيع فيه الاداري أو الموظف أن يتحكم ويتصرف فيه كيفما يشاء بملء إرادته .

¹ كيلاني هشام , إدارة وقت العمل , النظرية والتطبيق , المؤسسة العربية للعلوم والثقافة , ب.ب , 2005, ص11.

-وقت غير قابل للتحكم :

وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم الاداري أو الموظف أو لرقابته ويصرف في أغلب الأحيان على مهام قليلة الانتاجية وقليلة الفائدة على المنظمة كاستقبال الزائرين والاتصالات الهاتفية .¹

مضيعات الوقت :

لقد عرف ماكينزي مضيعات الوقت بأنها : " كل ما يمنع من تحقيق الأهداف بشكل فعال وحصرها في 40 مضيعة للوقت وهي شاملة لوظائف الإدارة السبع (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - الاتصالات - صنع القرارات) .

أولا : في مجال التخطيط

- عدم تحديد الأهداف والأولويات
- التسرع وعدم الصبر
- السفر والمواعيد
- الإدارة بالأزمات تغير الأولويات
- تقديرات الوقت غير الواقعية .

ثانيا : في مجال التنظيم

- خط المسؤولية والسلطة ازدواجية الجهد
- عدم ملائمة المعدات والتسهيلات المادية
- تعدد الرؤساء وعدم التنظيم الشخصي
- الأعمال الورقية والقراءة والروتين

ثالثا : في مجال التوظيف

- المديرون غير المدربين غير الأكفاء
- التغيب والتأخر والاستقالات
- الزيادة أو النقص في عدد الموظفين
- إتكالية الموظفين .

¹ ياسر أحمد فرج , إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل , دار الكتاب الحديث , عمان , 2013,ص56.

رابعاً : في مجال التوجيه

- التفويض غير الفعال
- النقص في التنسيق وفي العمل
- نقص الدافع واللامبالاة

خامساً : في مجال الاتصالات

- الاجتماعات
- الاتصالات الداخلية الزائدة
- عدم القدرة على الاتصالات
- فقدان الإرشادات وعدم وضوح الاتصالات

سادساً : في مجال صنع القرارات

- التردد والتأجيل
- القرارات السريعة
- طلب الحصول على كل المعومات

سادساً : في مجال الرقابة

- المقاطعات الهاتفية والزيارات المفاجئة
- نقص الانضباط الذاتي والرقابة الزائدة
- ترك دون انجازها
- الضجيج والمؤثرات الصوتية الملهية
- فقدان المعايير وغياب الرقابة¹

¹ أبو شيخة نادر , إدارة الوقت , دار المجدلوي للنشر والتوزيع , عمان , 1991, ص236.

ثانيا : إدارة الوقت

أهمية إدارة الوقت :

إن إدارة الوقت تمكنا من توزيع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم وهذا ما نوضحه فيما يلي :

-تحديد جيد وفعال و واضح وسليم للإختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الإختصاصات ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ومنع العراقيل أمامهم ويساعد على تنظيم الأولويات وترتيبها , كما أنه يمنع الإزدواج في الأعمال أو القيام بأعمال غير مطلوبة .

-تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع وتعزيز الإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد.

-استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع حيث أن العلاقة بينهم تتم عن طريق التعاون المتبادل وليس الصراع .

-سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة الوقت وثروة الزمن .

-قرب المتابعة أي تتم عن كثب وبشكل سليم سواء مكانيا أو زمنيا .

-سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموح الأفراد .

-زيادة دافعية التحفيز سواء الذاتية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك و إقناع وحث القوى العاملة في المؤسسة على تقديم أفضل ما لديها .

-إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية وللتغير الأفضل عن المواهب والمهارات وتشجيع الإبتكارات والإختراعات .

-سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهدا لتحقيق الإنجازات المطلوبة .¹

وبطريقة أخرى يمكن تحديد الأولويات في موضوع إدارة الوقت كالاتي :

-مهام يجب القيام بها حالا .

¹ سليم جلدة و سامي محمد هشام , فن إدارة الوقت والإجتماعات , دار الدجلة , ب.ب , 2007, ص11-13

مهام يجب القيام بها إذا سمح الوقت .

مهام قد يكون من المفيد القيام بها .

مهام لا ينبغي القيام بها .

مبادئ إدارة الوقت :

حدد ماكينزي بالإعتماد على خبرته الطويلة 59 مبدأ لإدارة الوقت وقد أختار منها المبادئ التالية :

-مبدأ الأولوية :اعتماد الأولوية في تحديد الأهداف وأداء الأنشطة .

-مبدأ التجميع : اعتماد التجميع في أداء الأنشطة والاتصالات والاجتماعات .

-مبدأ التوعية : اعتماد التوعية المنظمة والمبرمجة والمستمرة أثناء العمل .

-مبدأ التفويض: اعتماد تفويض الآخرين بتنفيذ المهام .

-مبدأ التغيب المقصود : وفر لنفسك ساعات هدوء وحول المقاطعات للسكرتيرة .

-مبدأ الإيجاز: اعتماد الإيجاز التركيز على وصف النتائج لأي نشاط فقط .

-مبدأ التأجيل :اعتماد المباشرة بالأنشطة الصعبة والغير سارة أولاً وعدم تأجيلها .

وقد وزع ماكينزي مبادئ إدارة الوقت التسعة والخمسين على مختلف وظائف الإدارة حيث اشتملت مبادئ

التخطيط , التنظيم , التوظيف , التوجيه , الرقابة , صنع القرار ...¹

أنواع إدارة الوقت :

يمكن تقسيم إدارة الوقت إلى نوعين هما :

-إدارة وقت الأفراد : هي قدرة المديرين على استخدام أفضل الإمكانيات والوسائل المتاحة لزيادة إنتاجية

الأفراد ورفع معدلات الأداء وتقليل الوقت الضائع إلى الحدود الدنيا ومن خلال إدراك أهمية الوقت وأن ما

ضاع لا يعود علينا أن نستخدمه بشكل واعي بالتركيز على عاملي التخطيط والتنظيم .

¹ تيمب دايل , إدارة الوقت , ترجمة عبد اللطيف هوانة , معهد الإدارة العامة , الرياض , 1991, ص 100.(pdf)

وهو مورد محدد يملكه الجميع بنفس المقدار والإدارة الفعالة هي التي تحسن توجيه الأفراد إلى إدارة وقتهم بكفاءة وفعالية .

وفي تعريف آخر لإدارة وقت الأفراد بأنه مهارة تعليم المرؤوسين على أداء الأعمال بصورة صحيحة في الوقت الصحيح لتحقيق الأهداف المطلوبة وتتوقف نتائج إدارة وقت الأفراد على عدة عناصر رئيسية هي :

-إدارة المديرية بأهمية تطوير الأفراد .

-رغبة الأفراد الصادقة بضرورة التطوير .

-وضوح الأهداف , تجنب أن تكون غامضة أو غير محددة كأن نقول نرغب في رفع الإنتاجية وزيادة كفاءة العاملين دون ذكر نسب أو معايير يمكن قياسها .

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

فإدارة وقت المنظمات هي مجموع عمليات وعناصر وأدوات و إجراءات متداخلة ومتكاملة فمنها ما يتعلق بالجانب السلوكي مرتبط بالعادات والتقاليد وجانب إدراكي للمفاهيم والقيم المشكلة عبر سلسلة من التجارب و الأحداث وجانب يعرف بروح المنظمة وحسها الداخلي الذي تعارف عليه العمال الموظفون والمدراء وترتبط بالمهارات والمعارف الإدارية المستفادة عبر الزمن والمستفيد بشكل مباشر من علم إدارة الأعمال - علم الإجتماع الصناعي - علم النفس ..

وتتأثر إدارة وقت المنظمات بالبيئة الداخلية للمنظمة كالتهدية -الإضاءة -حجم الضوضاء - نوع وطبيعة علاقات المستوى الرسمي والمستوى الغير رسمي (المستوى الموازي) أو وجود أجواء من القهر والإجبار أو تسود علاقات التسامح والثقة والمحاسبة على الأداء والإنجاز و مراعاة للأخطاء والضعف البشري , وتتأثر أيضا بطبيعة و أنواع الأنشطة داخل المنظمة وعلاقات الأجزاء ببعضها البعض ثم علاقة الجزء بالكل فلا توجد حركة أو عمل قائم بذاته في العملية الإدارية فهناك علاقات تتسم بالتنسيق والتبادل ومنها ما يخضع للقرارات والتوجيهات الصادرة بشكل مباشر ومنها ما يتأثر بشكل غير مباشر .

كما تتأثر إدارة وقت المنظمات بشكل رئيسي بالبيئة الخارجية وتأثير الذي يعرف feed back ومنظومة القوانين والعقلية السياسية السائدة التي تعمل في إطارها المنظمة .
والإلمام بهذه العوامل وحسن إدراكها مجتمعة يدفع المنظمة لاستغلال الوقت وإيجاد أفضل الوسائل للكف عن هدره وبالتالي رفع كفاءة الإنتاج وتقليل النفقات والمصروفات الإدارية والوصول إلى الأهداف المرغوبة في فترات زمنية قياسية¹.

¹ حفصة منادة , أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشر , مذكرة ماستر غير منشورة , تخصص إدارة الموارد البشرية , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة الجبالي بونعامه خميس مليانة الجزائر , 2017ص9-10.

متطلبات و أساسيات إدارة الوقت :

يمكن إدراج أهم متطلبات إدارة الوقت فيما يلي :

الإحساس بالولاء و الإلتفاء للمؤسسة
الشعور بالمسؤولية و الإلتزام
الرغبة في التقدم و التفوق

↑
↓

✓ رصد الظواهر و المستجدات
و المتغيرات الإدارية

✓ التقييم

✓ تخطيط

✓ تنظيم

✓ توجيه

✓ تحفيز

✓ تنسيق

✓ متابعة

✓ فهم عميق واسع
✓ استيعاب موضوعي
✓ إدراك المحيط
✓ تحليل ذكي
✓ تعامل تنفيذي

✓ إدارة التطوير
و التحسين
✓ الإرتقاء

✓ إلتزام دقيق

شكل يبين متطلبات إدارة الوقت .¹

¹ محمد أحمد الخضيرى , الأدارة التنافسية للوقت , ايتراك للنشر و التوزيع , القاهرة . 2000, ص28.

أساسيات إدارة الوقت (المراحل) :

أولاً: تحليل الوقت

ثانياً : تخطيط الوقت

ثالثاً : تنظيم الوقت

رابعاً : مرحلة التنفيذ

خامساً : مرحلة المتابعة والمراقبة

أولاً تحليل الوقت :

التحليل : أي توفير البيانات الكافية حول استخدامك الحالي لوقت العمل المتاح وحول المشاكل التي تتعرض لها عند استخدامه والأسباب الكامنة وراء ذلك فمن خلال جدولة الوقت بفعالية بواسطة ترتيب الأولويات يتعلم كل منا أن يتجنب إلزام نفسه أكثر من اللازم فعدم لقدرة على التركيز على الأهداف المهمة يعود إلى توزيع الوقت على كل شيء بدلاً من الالتزام بإعطاء معظم الوقت إلى بعض الأشياء وتزداد أهمية الوقت بسرعة خاصة في الحياة الشخصية للأفراد والمنظمات بدء من مديري الإدارات العليا إلى المشرفين إلى المستوى الأول فإنه أصبح من المعروف أن الإدارة الجيدة للوقت تعتبر مفيدة من جهة التوفير في تكاليف الأعمال .

لتحليل وقتك بشكل فعال اتبع الخطوات التالية :

-جمع المعلومات: اختيار أسبوع نموذجي وتوزيع مختلف النشاطات والوقت المستغرق وكتابة الملاحظات.

-اختيار النشاطات: ويكون على 3 مراحل (الضرورة - الخصوصية -الكفاءة)

أ- اختيار الضرورة: اختيار النشاط الضروري من خلال اختيار مهمة لتأكد من أنها ضرورية وليست فقط لطيفة .

ب- اختيار الخصوصية عند تحديد مهامك الضرورية فإن مهمتك التالية .. أن تحدد من الذي سيقوم بها ؟ بمعنى هل هي تخصك ؟

ب- اختيار الكفاءة : بمجرد التأكد أنك تقوم بمهمة ضرورية من اختصاصك إسأل نفسك ؟ هل هناك طريقة أفضل للأداء هذه المهمة ؟

ثانياً التخطيط :

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

أ-تبدأ بتحليل المهمة في تفاصيلها الصغيرة .

ب-تحدد الوقت اللازم لإستكمال كل وحدة فرعية من هذه التفاصيل .

ج-تحدد تسلسل الوحدات الفرعية التي يجب استكمالها مثل بدء الأخرى أو تلك التي يمكن تنفيذها في وقت واحد .

ومن ذلك التحليل يمكن تحديد أهم ثلاث عناصر للوقت :

1-مدة كل خطوة .

2-أول وقت لبداية الخطوة .

إن استخدام الوقت يحتاج إلى وجود خطة مبنية على تصور مستقبلي لمهمة ما أو شيء ترغب الوصول إليه في عملك وإتباع أسلوب أو نمط معين لتوقع الظروف المستقبلية والإستعداد لمواجهتها .
فتنظيم الوقت والتحكم بتنفيذ مخطته يوفر المجال للتفكير في إبتكارات أساليب جيدة لتحقيق الأهداف والتطلعات وتطويرها .

-مهارة التخطيط : التخطيط يعتبر أحد التكتيكات الهامة والرئيسية لإدارة الوقت بشكل رشيد واستخدامه بشكل متوازن بين جميع مراحل التخطيط .

إن أحد نجاح أي خطة هو تحديد الجدول الزمني والتوقيات المناسبة لإنجاز الأعمال المطلوبة تحت مظلة الخطة , فهو عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي: الهدف - الموارد - الزمن .. عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف فأفضل استخدام للموارد وفي أقصر وقت مستطاع مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الإستعداد لها وبالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا بدلا من إتباع أسلوب الإنتظار والملاحظات والذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات .

ثالثا مرحلة التنظيم :

1-تنظيم الوقت : ما معنى تنظيم الوقت ؟

-تحديد ماذا تريد أن تفعل .

-إنجاز ما قمت بتحديدته من أفعال .

هذا هو أساس تنظيم الوقت هناك من يضيع الكثير من الوقت في النقطة الأولى يخطط ويرتب ولا ينفذ ثم يعيد التخطيط فتتراكم عليه الأعمال ويزداد عليه الضغط , ومن الأفضل هنا لهذا الشخص أن يقوم بالتنفيذ مباشرة لأن إنجاز الأعمال أهم بكثير من التخطيط لأنجازها , التخطيط يجب أن يأخذ الكثير من الوقت لأنه وسيلة وليس غاية .

2-مصفوفة إدارة الوقت : يمكن النظر إلى أي نشاط نقوم به من منظورين هما الأهمية والعجالة وفي ضوء ذلك يمكن تصنيف الأنشطة إلى أربع أنواع :

-عاجل وهام

-غير عاجل وهام

-عاجل وغير هام

-غير عاجل غير هام .

غير عاجل وهام منطقة التصرف	عاجل وهام المنطقة الحرجة
غير عاجل وغير هام منطقة عدم الكفاءة والفعالية	عاجل وغير هام منطقة التخطيط

هام

غير هام

غير عاجل

عاجل

شكل (2) يبين مصفوفة إدارة الوقت

مرحلة التنفيذ: من أساسيات إدارة الوقت هي مرحلة التنفيذ الخطة التي تم التخطيط لها وهنا قد يواجه الشخص مفاجآت غير متوقعة .

ومن الأفضل تعديل الخطة في حال كان هناك تناقض بين التخطيط والتنفيذ من أجل الوصول لمتطلبات واقعية .

مرحلة المتابعة والمراقبة : من الجميل أن يتابع الفرد خطته التي وضعها , فالأمر لا ينتهي بتنفيذ الخطة فحسب . ولمن أراد الإستمرار في تطوير ذاته فلا بد أن يسعى لتطوير خطته بما يتناسب مع قدراته التي تتزايد مع الممارسة المستمرة لبود خطته .

ومن الممكن أن يصل الفرد في وقت لاحق إلى استغراق وقت أقل بتنفيذ النشاطات وهذا من الأمور المفيدة.¹

أساليب إدارة الوقت :

للأساليب الإدارية أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة الوقت ذلك لأنها تحدد طبيعة العمل بشكل عام كما لها دور في تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين أفراد المنظمة من خلال الأسلوب التي ينتهجها الرئيس لإدارة وقت العمل الرسمي , أو إدارة وقته أثناء العمل والذي يخضع غالباً لقدراته وقناعاته الشخصية له ومن بين هذه الأساليب :

-أسلوب الإدارة الذاتية : يمثل مفهوم الدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى القائد الإداري يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات و أفضل النتائج على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة بشكل عام .

وتعتمد الإدارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعهم وقناعاتهم الذاتية بالإضافة إلى ضرورة توفير البيئة المناسبة وتشمل الإدارة الذاتية على عدة مقومات أهمها :

-المحافظة على التكوين السليم للجسم وتوفير بعض الصفات الشخصية المميزة للأفراد.²

-توفر المعارف والمهارات الإجتماعية والإشرافية اللازمة في عملية الاتصالات مع الآخرين .

¹ خالد السلطان , إدارة الوقت تعني إدارة الحياة , المجموعة العربية للتدريب والنشر , القاهرة , 2012 , ص18.(Pdf)

² سليم بطرس ومحمد هشام , مرجع نفسه , ص14

-توفر مرونة كافية للتأقلم والتكيف مع المتغيرات المختلفة التي يواجهها الإداري .

وتبدو أهمية الإدارة الذاتية من خلال التركيز على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها ومعرفة النشاطات التي يقوم بها الوسائل والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق الأهداف .

-**أسلوب الإدارة بالإستثناء** : هي أن يقوم المدير بتفويض مساعديه لحل مسألة واتخاذ قرار بشأنها وفقا لدرجة صعوبتها , في ظروف خاصة أو معينة ومن حيث المبدأ فإن الإدارة بالإستثناء هي شكل من أشكال التفويض حيث يسمح فيه المدير بإستمرار النشاط من دون إشراف طالما أن الأداء يجري ضمن الحدود المفروضة وفيما يلي فكرة عن كيفية عمل ذلك :

-يقدر المدير مسبقا أنواع الحالات التي يمكن أن تستدعي اهتمامه وهي لا تتطلب ذلك في الواقع , ففي الواقع يقول المدير لمساعديه " ما دامت الأمور تسير وفقا للخطة فلا تزعجني , ولكن عندما تتجاوز حدودها فدعني أعرف ذلك وسأعالج الأمر" .

الإشراف على النشاط أو العملية يبقى قائما سواء بواسطة المراقبة الشخصية أو بواسطة نظام معين مثل التقارير - الإستعانة بالحاسوب .

-المدير لا يتدخل مادام الأداء والتقدم ضمن حدودها المرسومة , أي عندما يحدث التجاوز يتدخل المدير لتصحيح الوضع .

-**أسلوب الإدارة بالتفويض** : إن التطور الذي عرفته الدول الحديثة وضع أمامها كثير من الالتزامات والمتطلبات فالرئيس الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته وهو مسؤول عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة بحيث أصبحت تمثل حملا ثقيلًا على الرؤساء بحيث شغلهم عن أعمال مهمة كالتخطيط الطويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى كما أدت إلى التأخير في إنجاز العمل , الأمر الذي يؤدي إلى إحداث ضرر للتنظيم وللمتعاملين معه على حد سواء و إزاء ذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة وهي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري ويصبح هذا الشخص مسؤولًا أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها .¹

¹ سيد سليم عرفة , اتجاهات حديثة في إدارة التغيير , دار الراجحة للنشر والتوزيع , عمان , 2012, ص179.

ويخفف التفويض عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الإختصاص الأصل فيقوم هذا الرئيس بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض , ومن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه وسلطة التقرير بشأنه ولكن تحت الرئاسة للرئيس الإداري المفوض وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس بإتخاذ القرارات الهامة وتتضمن عملية التفويض للسلطة ثلاث خطوات رئيسية هي :

-تكليف المرؤوس بواجبات معينة

-إعطاء المرؤوس السلطة الكافية لأداء هذه الواجبات

-جعل المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه عن هذا الأداء .

يمكن تحديد أهم معوقات نجاح عملية التفويض فيما يلي :

أ-معوقات ذات صلة بالمفوض :

-ضعف الوعي بأهمية التفويض و مزاياه.

-الرغبة في الوصول إلى درجة الكمال وعدم تقبل الأخطاء وعدم السماح بها مما يفرض رقابة شديدة عند التفويض .

-نقص المهارات التنظيمية وغياب الرؤية الحديثة للإدارة في أنها تسعى للتوفيق بين الإهتمام بالعمل والإهتمام بالعاملين معا .

-العجز عن استخدام وسائل المتابعة والمراقبة المناسبة على المهام المفوضة إلى المرؤوسين , مما لا يتيح للرئيس الإطمئنان الكامل عن حسن أداء هذه المهام وإنجازها

-اعتقاد المديرين أن تفويض السلطة يقلل من أهميتهم ويسلبهم اختصاصاتهم ويقو معاوينهم .

-اعتقاد المديرين أنه ليس من بين مرؤوسيه من يستطيع القيام بالمهام على النحو المطلوب .

-رغبة الرئيس في أن يكون المرؤوس في حاجة إليه , وعدم رغبته أيضا في طلب المساعدة من المرؤوسين لخوفه من فقدان تقديرهم له .

ب- وفيما يتعلق بالمفوض إليه تبيان ما يلي :

- ضعف ثقة المرؤوسين بأنفسهم بسبب نقص الخبرة والمهارة والمعرفة .

- عدم ترحيب المرؤوس بقبول السلطة المفوضة لنقص في البيانات والمعلومات والحقائق لأداء المهام المفوضة أو الخوف من المسؤولية والمخاطرة .

- عدم وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية يشجع المرؤوسين على قبول المسؤوليات والأعباء الجديدة أو لإنشغالهم بمهام أخرى .

وفيما يتعلق بالموقف فإن معيقات فإن معيقات التفويض تأتي من الموقف نفسه وتتمثل فيما يلي :

-سيطرة سياسة الرأي الواحد

-عدم القدرة على تحمل الأخطاء

-حساسية القرارات

-الإستعجال بما لا يتيح المجالات للشرح والتوضيح

-قلة عدد الموظفين عن العدد المطلوب للإنجاز

-عدم وضوح السلطات والمسؤوليات .

إن المظهر الأساسي للتفويض هو أنه في حين يمكن تفويض السلطة فإن المحاسبة على الإنجاز الحقيقي للمهمة لا يمكن أن تفوض فإذا حدث أي خطأ فإن المفوض هو المسؤول عنه , لذلك نجد العديد من المديرين يخشون تحمل المخاطر الناشئة عن عملية التفويض ولتجنب هذه المخاطر أو تقليصها يمكن إتباع الإجراءات الوقائية التالية :

-تقديم معلومات واضحة للمساعدين عن العمل المطلوب إنجازه والصلاحيات الممنوحة لهم وكذلك الفرص التي يمكن لهم الإستفادة منها من حيث تحسين قدراتهم وتنوع إضافي في عملهم .

-القيام بتفويض مهام كاملة وليس أجزاء من مهمات , فالطلب إلى شخص أن يقوم بتنظيف ما تركه شخص آخر قد يكون مهينا .

-عدم قيام المفوض بتقديم وعود بمنح مكافئات مقابل إنجاز العمل أو المهام المفوضة ما لم يكن قادرا على الوفاء بها , وبشكل عام فإن المهام المفوضة يجب أن تقع إما على عاتق مستخدم يتمتع بالكفاءة والمهارة , أو أن تمنح وتقدم كتجربة للمتعلم .

-المسائل السرية يجب أن لا يوكل بها لأحد .¹

أسلوب الإدارة بالأهداف : إن أسلوب الإدارة بالأهداف هو أن يتفاوض المرؤوس ورئيسه حول أداء مجموعة من الأهداف الفردية التي ستنجز خلال وقت معين غالبا ما تكون سنة واحدة , وبعد الموافقة على التفاوض يترك المرؤوس لوحده لإنجازه فيما عدا أي تدريب أو توجيه قد يطلبه وفي نهاية الوقت المتفق عليه يقارن أداء المرؤوس مع الأهداف المتفق عليها وتصبح درجة عاملا رئيسيا في تحديد الرتب والترقية ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة القائد الإداري ومهارته في وضع الأهداف وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها وتحليل الإمكانيات المتاحة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة وعلى أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة للعاملين ولديهم القدرة على تحقيقها

إن تركيز الإدارة بالأهداف على تحديد الأهداف أو نتائج معينة يسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وفيما يلي توضيح لكيفية الاستفادة من الوقت واسغلاله بشكل جيد :

-تحديد الأهداف العملية و الشخصية والطرق والأساليب المساعدة في تحقيقها والصعوبات المتوقعة وكيفية مواجهتها بالإضافة إلى تحديد المعايير الرقابية التي على أساسها يمكن قياس نتائج العمل وهذا يزيد من ثقة الشخص بنفسه ويقلل من توتره النفسي والجسدي نظرا لتحديد طريق المستقبل ومعرفة الأهداف التي يسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية قادمة .

-تحديد وفهم الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل من الرئيس والمرؤوس يقلل من كثرة الإستفسارات والمناقشات الطويلة والتخبط في إنجاز العمل , بالإضافة إلى أنه يزيد من إنتاجية الموظف من خلال تركيزه على نشاطات محددة ومفهومة ويحفزه ويشجعه على إنجازها نظرا لمشاركته في وضعها وتحديدها .²

¹ أحمد نادر أبو شيخة , مدخل إلى إدارة الوقت , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , 2000, ص284.

² سليم بطرس جلدة , مرجع نفسه , ص25.

-تكثيف الجهود المشتركة نحو إنجاز المهام الموكلة للجميع بإنتاجية مرتفعة وأخطاء وانحرافات قليلة الأمر الذي يقلل من الوقت المستغرق في حل المشكلات والمعوقات التي قد تعترض سير التنفيذ .

-التطوير الذاتي للأفراد من خلال معرفة وفهم أسباب الانحرافات عن مستوى المعايير المحددة والمتفق عليها وبالتالي تحديد وسائل العلاج والإصلاح بمساعدة ومشاركة الرئيس ، والإستفادة من خبراته وآرائه ومعلوماته في تقليل النواحي السلبية المعيقة للعمل وتحقيق الأهداف المستقبلية طبقا للمدة الزمنية المحددة.¹

الصعوبات التي تواجه إدارة الوقت :

تواجه إدارة الوقت مشاكل لا يمكن فصلها عن مشاكل الإدارة ككل من حيث مشاكل المنظمة أو الأفراد العاملين أو حتى المشاكل الإدارية التي تمس المنطقة من جمهورها الخارجي الذي يكون على صلة واتصال في طبيعته مع المنظمة ويؤكد " بيتر داركر " على أنه ومن خلال تجربته أثناء تعامله مع أعداد كبيرة من رجال الأعمال أن من النادر أن تجد إداريا يمكنه التحكم في أكثر من 25% من وقته وفيما يلي بعض هذه الصعوبات :

-عدم إدراك البعض لأهمية إدارة الوقت ، إذا أن بعض من الإداريين في المستويات الإدارية المختلفة ليس لديه فناعة بأهمية إدارة الوقت ، مما يعيق أي توجه لتحسين أو تطوير إدارة الوقت في المنظمة .

-عدم إتزام بعض العاملين بساعات العمل الرسمي وهذا يدل على عدم وجود أجهزة رقابة ذات كفاءة وفعالية وقدرة على ضبط المخالفين .

-الإتجاهات والقيم السلبية التي يحملها بعض العاملين والتي تختلف حسب المجتمع والثقافة التي ينتمي إليها الفرد الموظف .

-عدم إدراك بعض العاملين للمهام والواجبات الموكلة إليهم ، مما يؤدي إلى عشوائية وتداخل المهام وبالتالي عدم مراعاة الأولويات التي تؤدي إليها .²

¹ سهيل فهد سلامة ، إدارة الوقت منهج منظور للنجاح ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، 1988 ، ص162-163 (pdf).

² خالد أحمد الصرايرة ، العمليات الإدارية و إدارة الوقت ، دار الجليس للنشر ، مصر ، 2010 ، ص132.

مزايا إدارة الوقت :

تحقق إدارة الوقت عدة مزايا نذكر منها :

-إن إدارة الوقت بشكل جيد تساعد في تحديد مهام واختصاصات العاملين وتحديد ما هو ضروري ويمكن توجيههم باعتبار التوجيه ملازم التخطيط وفي عملية اتخاذ القرار .

-كما تساعد أيضا في الرقابة حيث تمكن من كشف الأخطاء أو منع حدوثها ووقوعها في الوقت المناسب وتظهر أهميتها في شكل الرقابة سواء كانت داخلية أم خارجية ومزايا إدارة الوقت كثيرة منها ما تظهر نتائجه في الحال ومنها ما تظهر على المدى الطويل .

-وعندما يحس الشخص إدارة وقته ويعرف كيفية استغلاله وتنظيمه فإنه سوف يجد ذلك من خلال التحسن والتنظيم العام في حياته وسينعكس ذلك إيجابيا في تحسن إنتاجيته وقلة الضغوط عليه في العمل وفي الحياة .

-ولكي يشعر الفرد بمزايا إدارة الوقت عليه أن يتعرف على مدى استفادته من وقته ومعرفة ما هي العوامل المبددة لوقته ويستطيع إتمام أعماله بشكل أسرع وبمجهود أقل وسوف يحصل على فرص لم تكن بحسابه وهذا يجعله يتكيف مع ظروف الآخرين وجداولهم الزمنية¹.

¹ ياسر أحمد فرج , مرجع نفسه , ص 62.

خلاصة الفصل :

أهم ما تم استخلاصه في هذا الفصل هو الآتي :

لا يتضح من خلال هذا الفصل أن الوقت هو مورد هام لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى, لكنه إذا ضاع لا يعوض كما أنه مورد مجاني وهدره يكلف تعويضات أو خسارة ولذلك فإن حسن تدبير هذا المورد الهام يعتبر ضرورة ملحة سواء على مستوى الفرد أو الإدارة (مؤسسة) , وهذا نظرا لارتباطاته بالموارد الأخرى وتبرز كفاءة المدير في كيفية دمج عناصر الإنتاج بمورد الوقت بما يضمن نمو وتطور المؤسسة .

لأن من أجل الوصول إلى إدارة رشيدة للوقت يجب أولا تحديد أهم المعوقات التي تحول دون التحكم الأمثل في عنصر الوقت , وبعد التشخيص الدقيق لأهم المشاكل يتم إتباع طرق توجيهية في رسم الخطط الكفيلة بإستغلال الوقت على أحسن وجه .. وعليه نقول إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة الجوانب والأبعاد , ولا يجب إغفال أي جانب منها أو الإهتمام بجانب منها أكثر على حساب الجوانب الأخرى .

لأن ثمة علاقة هامة تحكم نجاح الانسان وفعاليتة في حياته , وهي أن التحكم بالأحداث يمنحه ثقة بنفسه وقدراته فيبدع في الإنتاج والعطاء ويستمر في إلتزامه بتلك المؤسسة وهذا الذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي بالتفصيل .

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

الفصل الثالث : الدراسة النظرية للالتزام التنظيمي

أولا ماهية الالتزام التنظيمي :

تمهيد :

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في عدة مجالات , قاموا بدراسة هذه الظاهرة في المؤسسات بشتى أنواعها وذلك بغية الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الإنساني وتحديد أوضح للعوامل المؤثرة فيه وتبيان أثره على فعالية تلك المؤسسات ومخرجات , بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على تحفيز السلوك الجيد وتعزيز الإلتناء لما له من أثر في استمرارية المنظمة وتحقيق الأهداف وتشير الدراسات الإدارية إلى أن الإلتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات وقد جاء هذا الفصل موضحا لأهم ما يحمله من مفاهيم .

أهمية الإلتزام التنظيمي :

إن أهمية الإلتزام التنظيمي لا تقتصر على ما يترتب من آثار تتعلق بالموظف أو المنظمة و إنما هي أوسع من ذلك حيث تشمل المستوى الإجتماعي والمستوى القومي ويمكن لنا توضيح أهمية الإلتزام التنظيمي وما يترتب عليه من آثار على أربع مستويات :

-الأهمية على المستوى الفردي : تحتوي نتائج الإلتزام على المستوى الفردي على الكثير من المخرجات حيث أن الفرد الملتزم يشعر بالإلتناء والأمان وينظر إيجابيا للذات والقوة ووضع الأهداف في الحياة كما أن الأفراد الملتزمين يستلمون مكافآت من أجل تشجيعهم .

وتتضح آثار الإلتزام التنظيمي على مستوى الفرد في النقاط التالية :

-يحفز حفز الموظفين على بدل المزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل ويجعلهم يحبون أعمالهم والمنظمة التي يعملون بها ويحثهم على التعاون والعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة .

-يكون لدى الفرد الملتزم رغبة في التضحية من أجل المنظمة .

-الأفراد تتوفر لديهم درجة الإلتزام عالي يكونون على استعداد للتضحية من أجل البقاء وازدهار واستمرار المنظمة .

-احتمال مغادرة الفرد الملتزم للعمل ضئيل .

-الأفراد الذين يتمتعون بالالتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمال لتغيب عن العمل .

-إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المدراء وعلماء السلوك الإنساني لأنه سلوك مرغوب فيه.¹

أهمية على مستوى المنظمة :

وتتضح آثار الالتزام على مستوى المنظمة في الجوانب التالية :

-يؤدي الالتزام إلى زيادة الإنتاج وانخفاض دوران العمل ويحسن من جودة العمل .

-يعتبر الالتزام أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالكثير من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فيفترض أن الأفراد الملتزمون يحافظون على بقائهم في المنظمة أكثر من غيرهم ويكونون أكثر عزمًا على تحقيق أهداف المنظمة .

-الالتزام التنظيمي يساعد على التقليل من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من آثار مثل هروب الكفاءات الجيدة من الموظفين والإرتباك في الأنماط الإجتماعية والإتصالات وكذلك ضعف الروح المعنوية وانخفاض مستوى الإنتاج وارتفاع تكلفة استقطاب موظفين جدد .

-يساهم الالتزام التنظيمي في استجابة المنظمة للمتغيرات المختلفة وبسرعة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء التنظيمي يزداد تقبل الموظفين لأي تغير يكون في صالح المنظمة .

-جذب كفاءات واستقطابهم حيث أن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تجاهها تتمتع بسمعة جيدة تؤدي إلى ترغيب الكفاءات من خارجها لإنضمام لها .

-الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المنظمة ويدركون قيمتها و أهمية التوافق فيها بين أهدافهم الخاصة وهدف المنظمة .

أهميته على المستوى الإجتماعي :

وتشمل آثار الالتزام التنظيمي على المستوى الإجتماعي ما يلي :

-يساهم الالتزام التنظيمي في خلق جو من الإرتباطات والعلاقات الإجتماعية بين العاملين في المؤسسة .

-تتعاكس آثار الالتزام التنظيمي ايجابيا على الإرتباط العائلي والحياة الشخصية للموظفين.²

¹ كردي أحمد , إدارة السلوك التنظيمي , دار نشر المؤلف , عمان , 2010 , ص40

² أبو جياب محمد , مدخل تنمية الإلتزام لدى ضباط الشرطة في قطاع غزة , مذكرة ماجستير غير منشورة , كلية التجارة , قسم إدارة الأعمال , الجامعة الإسلامية , غزة فلسطين , 2014 , ص17.

أهميته على المستوى القومي :

يساهم الالتزام بشكل كبير في زيادة الناتج القومي كمحصلة نهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين بالمنظمة , وأن محصلة الناتج المتعلقة بالفرد والمنظمة من شأنها أن تؤثر على الناتج القومي .

وبقد أثبت العديد من الدراسات أن أهمية الالتزام التنظيمي تكمن فيما يلي :

1- أكدت نتائج دراسة ميرفيس ولور على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخير عن العمل وتسرب العمالة من المنظمة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي كما سلطت ذات النتائج الضوء على أهمية البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة والمكلفة والتي تستنزف جهد إمكانيات المنظمات .

2- دراسة انجلي وببري أكدت على أهمية الالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي له على مجموعة الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرة الغياب والتهرب على أداء العمل .

3- دراسة بلاو وبول التي أكدت على أهمية الالتزام التنظيمي بإعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الإعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات دوران العمل .

4- دراسة ماثو وجازاك فقد أكدت على أهمية الالتزام التنظيمي ونتائجه لديهما في حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل حيث رأى الباحثان انخفاض معدل دوران وتراجع حركة انتقال العمالة وارتفاع جودة وفاعلية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للالتزام وكلها عوامل في مصلحة المجتمع النهائية¹ .

¹ أمجد ابراهيم النصار , دور بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين , مذكرة ماجستير , تخصص أكاديمية الإدارة والسياسية والدراسات العليا , جامعة فلسطين , 2016 , ص21.

خصائص الالتزام التنظيمي :

- يتميز الالتزام بجملة من الخصائص الصفات نذكر منها :
- الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .
- يؤثر الالتزام التنظيمي على الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة .
- يتضمن الالتزام ثلاث أبعاد رئيسية وهي الرابط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة والإستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجبات تجاه المنظمة .
- يعبر الالتزام التنظيمي على حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم للمنظماتهم .
- يتأثر الالتزام التنظيمي في بقاء الفرد داخل المنظمة وعدم تركها ويظهر ذلك في الحماس للعمل والإخلاص للمنظمة .
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء¹ .
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبدل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة والبقاء فيها .
- يتميز الأفراد الذين لهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية :
- قبول الأهداف وقيم المنظمة والإيمان بها .
- بدل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة .
- وجود مستوى عال من الإنخراط في المنظمة لفترة طويلة .
- وجود الميل لتقويم المنظمة لتقويم إيجابي .
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتواجد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة مع بعضها البعض² .

¹ ايناس فؤاد نوراي فلمبان , الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام لدى المشرفين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم , رسالة ماجستير , كلية التجارة , جامعة أم القرى بمكة , السعودية ,ص33.

² تراحيب غنام البقمي , الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بجوازات مكة المكرمة ,رسالة ماجستير غير منشورة , قسم العلوم الإدارية , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , السعودية , 2012 ص12.

أنواع الالتزام التنظيمي :

حدد الزبيدي نوعين من الالتزام تتمثل في :

-**الالتزام الخارجي** : ويبرز هذا النوع نتيجة ادعان العاملين إذ تكون لديهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم وهذا يعني امتلاك الأفراد قوة أقل من صياغة أو تشكيل حياتهم العملية فالإدارة تحدد من طرف واحد ظروف العمل لمستخدميها ويعبر الالتزام الخارجي عن إلتزام الفرد تجاه زبائن المنظمة .

-**الالتزام الداخلي** : هذا النوع من داخل الفرد فالأفراد يكونوا في العادة ملتزمين لمشروع أو فرد أو برنامج معين على أساس امتلاكهم الأسباب الدافعة حياله وإذا ما أرادت الإدارة العليا التزم داخلي لأفرادها وجب عليها إشراكهم في تحديد عملهم وإعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف¹.

في حين حدد ماير ثلاثة أنواع للالتزام التنظيمي وهي :

-**الالتزام المعنوي** : يشير إلى الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال تطابق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة .

-**الالتزام المحسوب** : يكون قائماً على أساس تلقي الفرد العامل المكافئات والحوافز مقابل انجازه للمهام .

-**الالتزام الإنتقالي** : يشير ذلك إلى الإرتباط التنظيمي الذي يتضح عندما يدرك الفرد بأن المكافئات لا تتناسب مع المهام المنجزة ومع ذلك يبقى مستمرا بالعمل بسبب الضغوط البيئية .

ويمكن تصنيف الالتزام داخل المنظمة تبعا لإختلاف المصدر الذي يحدد نوع وطبيعة الالتزام للفرد فضلا على اختلاف وجهات النظر للباحثين الذين درسوا الالتزام طبقا لأنجل وبيري أشاروا إلى نوعين هما :

-**الالتزام القيمي** : مدى تطابق بين قيم و أهداف المنظمة مع قيم و أهداف الفرد داخل المنظمة .

-**الالتزام للبقاء** : هو الرغبة في البقاء داخل المنظمة وبدل قصارى الجهود للمحافظة على عضويتهم في المنظمة².

¹ مجلة الإدارة الإقتصاد , تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي , دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت , بغداد , العدد 83 , 2010 , ص214.

² هادي عذاب , دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي , نيل درجة الدكتوراه , تخصص إدارة عامة , جامعة بغداد , 2013 , ص93.

مراحل الالتزام التنظيمي :

لقد تعددت وجهات النظر من قبل الباحثين حول مراحل تقسيم الالتزام فهناك من رأى أن العملية التي تؤدي إلى ارتباط الفرد بمؤسسته حددت بمرحلين أساسيتين هما :

1-مرحلة انضمام المؤسسة للفرد : وفي الغالب يقع اختيار الأفراد للمؤسسة التي يتوقع أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

2-مرحلة الالتزام التنظيمي : يحرص الفرد في هذه المرحلة على بذل جهد كبير من أجل تحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها .

ومنهم من وجد أن الالتزام لدى الفرد يترسخ عبر مراحل يمر بها في منظمته وينبغي على الإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير مستوى الالتزام للعاملين بالمؤسسة وتتمثل هذه المراحل في :

-مرحلة الطاعة : وتعني القبول أي قبول الفرد للإدعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي بمعنى أنه يرضخ للأوامر والتعليمات دون تفكير ومناقشة ¹.

-مرحلة الهوية : تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه وهو جزء منها وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية .

ولقد بين بوكنان في بحثه الخاص بتطور التزام المديرين لتنظيمات العمل 1974 أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بمراحل ثلاث متتابعة :

1-مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والإختيار ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته بما يتلائم مع اتجاهات التنظيم وإظهار مدى خبرته ومهاراته في أدائه .

2-مرحلة العمل والإنجاز : تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربع أعوام تلي مرحلة التجربة يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الالتزام للعمل والمنظمة .

¹ موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2008، ص13 .

3-مرحلة الثقة بالتنظيم : هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية حيث يزداد التزامه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج¹.

كما أشار آخرون إلى وجود ثلاث مراحل وهي :

-مرحلة الإدعان والالتزام : حيث يكون الفرد في البداية مبني على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .

-مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة : حيث يقبل سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشجع حاجاته للإنتماء والفخر بها .

-مرحلة التبنى : حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وهنا يحدث التزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم².

أبعاد الالتزام التنظيمي :

أغلب الدراسات التي حاولت البحث في ظاهرة الالتزام التنظيمي وتفسيرها سواء ما يتعلق بسبب هذه الظاهرة أو نتائجها أو موضوعها أو المزيج بين هذه الأمور إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الالتزام التنظيمي ومن هذه النماذج مايلي :

1-نموذج إيتيزيوني 1961: يعتبر نموذج إيتيزيوني من أهم النماذج التي تطرقت لموضوع الالتزام التنظيمي حيث يذكر أن القوة والسلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالالتزام أو الولاء ويأخذ ثلاثة أبعاد وهي³:

-الالتزام المعنوي : ويمثلا اندماج الفرد بمنظمتها النابع من قناعاته بأهداف ومعايير المنظمة التي يعمل بها .

-الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة : وهو أقل درجة من الالتزام المعنوي حيث يتحدد بمقدار تلبية المنظمة احتياجات الفرد حتى الإخلاص لها وتحقيق أهدافها .

¹ إسماعيل محمود الشراوي , إدارة الأعمال من منظور اقتصادي , دار المنهل للنشر , ب.ب , 2010, ص287.

² اللوزي موسى .مرجع نفسه ,ص113.

³ خالد أحمد الوزان ,المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ,رسالة ماجستير , كلية العلوم الإدارية , جامعة نايف للعلوم الأمنية , 2006, ص47.

-الالتزام الإغترابي : حيث الإندماج غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك بسبب القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد وهو يمثل الجانب السلبي في العلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها .

2-نموذج ستيترز 1977: يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كالمدخلات مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد بعدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه مما يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب وبدله المزيد من الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وقد بين ستيترز العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وصنفها إلى مدخلات ومخرجات وهما :

مدخلات الالتزام التنظيمي :

- الخصائص الشخصية مثل الحاجة للإنجاز والتعلم وتحديد الدور .
- خصائص العمل مثل التحدي في العمل ,الرضا الوظيفي , فرصة التفاعلات الإجتماعية , خبرات العمل مثل : اتجاهات العاملين - طبيعة ونوعية خبرات العمل .
- أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم .
- مخرجات الالتزام التنظيمي :
- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم .
- انخفاض معدل دوران العمل .
- الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم .¹

3-نموذج ستاو وسالانك 1977: فقد حدد أبعاد التنظيم كالتالي :²

-الالتزام الموقفي : ويشمل هذا النوع من الالتزام العديد من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل وبالمقابل فإنه يترتب على

¹ محمد أحمد درويش , نظرية الإلتزام التنظيمي , عالم الكتب , القاهرة , 2008,ص18.

² خيرة براق , التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية , رسالة ماجستير , معهد العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير , جامعة الجزائر , 2007 , ص29.

الإنسجام الناتج عن هذه الخصائص بعض سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود المبدولة بالعمل ومقدار مساندة الأفراد لمنظماتهم .

-**الالتزام السلوكي**: وتقوم فكرة هذا النوع من الالتزام على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وخصوصا الخبرات المكتبية وعلاقة الفرد بمنظمته حيث تنقيد تصرفات الأفراد وسلوكهم بعد اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي سيترتب على هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك .

4-نموذج كيدرون 1978: يرى كيدرون أن الالتزام التنظيمي له بعدين هما :

-**الالتزام الأدبي** : ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزء من قيمه وأهدافه .

-**الالتزام المحسوب**: ويقصد به رغبة الموظف بالإستمرار بالعمل في المنظمة برغم وجود بديل بمنظمة أخرى أفضل .

5-نموذج كونتر 1986 : إن الإلتزم التنظيمي له ثلاث أسس إذا توفرت في أي نظام فإن إمكانية بقاءه وتمسكه تقوى وتزداد وهي :

-**الالتزام المستمر** : يكرس الفرد جهوده ويضحى بمصالحه واستثماراته من أجل بقاء المنظمة ومثال ذلك أن يقضي الفرد فترة طويلة في التدريب على العمل والعمل لمدة طويلة بالمنظمة وتتكون لديه هذه التضحيات الرغبة في الحفاظ على حياة المنظمة .

-**الالتزام القائم على التمسك التلاحمي**: يعزز ارتباط الفرد بالمنظمة على بناء العلاقات الإجتماعية القوية داخل المنظمة وبذلك يغري أفراد من خارج التنظيم للإنضمام إليه وتعتمد المنظمات إلى استخدام العديد من الوسائل والنشاطات للربط النفسي بين الأفراد والمنظمة .

-**الولاء الموجه الرقابي** : ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم وقواعد التنظيم والتي بدورها تشكل السلوك أو الإتجاهات المرغوبة .

6-نموذج آلان ماير : يعرف هذا النموذج بنموذج العناصر الثلاثة للإلتزام التنظيمي لأنه يستند على نظريته للإلتزام إلى ثلاث عناصر و أبعاد مكونة له :

-**الالتزام العاطفي**: يعبر عن الإرتباط الوجداني للمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين كما يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو ما يخصه هو .

-**الالتزام المستمر**: وتحدد درجة الالتزام التنظيمي للفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الإستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة مقابل ما يستفيدة لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم العمال لأهمية بقائه في المنظمة تتأثر بالخبرة والتقدم في العمر .

-**الالتزام المعياري** : يعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الإجتماعية والثقافية فهو يمثل مجمل الضغوط الأخلاقية الداخلية التي تدفع الفرد للعمل في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والتي يشعر بأنه مدين لها .¹

ثانيا إجراءات الالتزام التنظيمي :

العوامل التنظيمية المساعدة على الالتزام التنظيمي :

1- ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعده على إشباع حاجات الأفراد العاملين بالمنظمة ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد ويعتمد السلوك في شدته أو ايجابياته أو سلبياته على القدرة على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب على إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا الأخير الناتج عن مساعدة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء ثم الالتزام التنظيمي وتتفاوت الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على تشجيعها وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن والحاجة للحب والحاجة للإحترام والحاجة إلى تحقيق الذات .²

2-**وضوح الأهداف** : يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام التنظيمي والمنظمة

¹ خيرة براق , مرجع نفسه , ص71.

² المدهون موسى توفيق الجزراوي ابراهيم علي , تحليل السلوك التنظيمي ,المركز العربي للخدمات الجامعية , جامعة

الاسراء , عمان , 1995,ص506.

أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف ووضوحها يجب تحديد الأدوار وتوضيحها أيضا فعلية التحديد هذه تساعد على خلق الالتزام التنظيمي عند العاملين نظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة تحديد للأدوار والعكس عندما لا يحدث ذلك .

3-زيادة إشراك العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة كما يراها دايفن هي الإشراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد مرتبطين ببيئة العمل بشكل أكبر إذ يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم المر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة والروح المعنوية.¹

4-العمل على تحسين المناخ التنظيمي: ان تغير المناخ التنظيمي يشير على مجموعة من الخصائص الداخلية البيئية والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي والاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم كما أن التنظيم والعامل على حد سواء يسعيان إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات البيئة أو المناخ المتسلطة والمحيطه لمعنويات العاملين .

والتي تصفهم بعدم المسؤولية وهي تنظيمات تعمل على التسرب والتقليل من الالتزام التنظيمي لديهم وعليه لابد من التنظيمات أن تعمل على خلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والإهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين , بالإضافة إلى هذا المناخ التنظيمي هو ذلك المناخ المتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد وبناءا على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد في المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من ناحية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة .

¹ جرينج وآخرون , إدارة السلوك التنظيمي , دار المريخ , السعودية , 2004 , ص 142 .

5-تطبيق أنظمة الحوافز مناسبة : يتطلب المناخ التنظيمي الجيد والتزام العمال أنظمة حوافز مادية ومعنوية مناسبة تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي والرضا عن المنظمة بصفة عامة وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكاليف واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل استخداماً للحوافز .

6-نمط القيادة : الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو المناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة واثقان وفعالية فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب تأييد جماعي لإنجاز المال من خلال تنمية المهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين أو الأفراد .¹

7- العمل على بناء ثقافة مؤسسية : إن الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفراده وتعمل على توفير الإحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين و إعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرار مما ينتج عنه قوة وتماسكا للمنظمة وزيادة الالتزام لها .

8- الرضا الوظيفي: وهو المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم وبنشأ من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه فكلما قل الفرق بينها ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه ويرى هيرزبيرج أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والإعتبار والمسؤولية أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره ببيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الإستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الإجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف .²

بناء ثقافة الالتزام التنظيمي : بما أن الالتزام ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد ويكنها للمنظمة التي يعمل فيها فالالتزام التنظيمي يؤلف جزء من ثقافة المنظمة ولكن هل الالتزام متأصل في الفرد ؟ وهل يمكن للمنظمة بناؤه ؟

¹ محمد قاسم القيرواني , السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة , دار المستقبل للنشر , الأردن , 1998 , ص72 .

² حريم حسين شوقي ناجي , السلوك التنظيمي , دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع , عمان , 2008 , ص340 .

إن الإجابة على مثل هذا التساؤلات ليست بالبساطة المتوقعة فالالتزام مكنون ويستدل عليه من خلال سلوكيات الفرد الذي يحمل بعض جوانب الالتزام قبل دخوله المنظمة أما فيما يخص بناء المنظمة لثقافة الالتزام التنظيمي فهناك من يشير إلى إمكانية إجراء ذلك من خلال قيام بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام لدى الفرد داخل المنظمة فقد أشار ديسلر إلى بعض هذه الممارسات وهي :

-وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد : فالأفراد هم أعلى أصول المنظمة التي يجب الوثوق بها وعلى مدراء المنظمات أن يعرفوا ذلك ويحاولوا إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات .

-ضمان معاملة طيبة وعادلة : أي التعامل الجيد مع كل العاملين وفي كل المواضيع محل الخلاف أو الشكوك والمشكلات في المنظمة .

-وضع نظام قيم لاستخدام أو إختيار العاملين : ويتم ذلك من خلال زيادة مدة العمل التجريبية للعاملين الجدد المرشحين للعمل في المنظمة لقياس مدى التزامهم يبدأ قبل وليس بعد التشغيل أو تعيين الفرد .

-تحسيس الموظف بالأمان : لكي يشعر العاملون بالأمان على المنظمة تبني نظام التوظيف مدى الحياة حيث يضمن للفرد العامل الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل في المنظمة .¹

-وضع نظام للحوافز والمكافآت : لكي يشجع هذا النظام العاملين على الإسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملكا لهم وليسو كعاملين فيها إضافة لمساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم .

طرق قياس الالتزام التنظيمي :

نظرا لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة ولما له من آثار إيجابية كثيرة على تحقيق أهدافها فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها إذا تسعى بعض المنظمات لإستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي الموجودة لدى العاملين فيها ومن ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الالتزام لديهم وقد ذكر العديد من الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مختلفة للتعرف على مستوى الالتزام لدى العاملين وهي :

¹ حريم حسين شوقي ناجي . مرجع نفسه , ص278.

1-المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية :

-المقاييس الموضوعية : وهي الطرق البسيطة والشائعة الإستخدام يحلل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل :

-كثرة الغياب

-مستوى أداء العاملين

-رغبة الفرد في البقاء في المنظمة

-دوران العمل وكثرة الحوادث في العمل .

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلة وعلاجها .¹

-المقاييس الذاتية : هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي سلبا أو ايجابيا و أفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الإستبانة وذلك من خلال أسلوبيين :

-الأسلوب الأول يكون إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل وتمتاز هذه الطريقة بسهولة .

-الأسلوب الثاني ليس هناك سؤال واحد على مستوى الالتزام بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل وتساغ هذه الأسئلة بمستوى يتلائم مع مستويات الأفراد المبحوثين ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام .²

¹ العتيبي مسعد بن حمس , دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى , رسالة ماجستير , قسم العلوم الأمنية , جامعة نايف , 2008 , ص81.

² عبودي زيد , التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته , دار أسامة , الأردن , 2006,ص221.

2-المقاييس المصممة من طرف بعض المهتمين :

ذكر آخرون أن هناك بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي قدموا عدد من أدوات القياس على مساعدة في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات على النحو التالي :

-مقياس تورنتن : وقد احتوى هذا المقياس على فقرات سداسية الإستجابة تقيس الالتزام التنظيمي كما تتضمن 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الإستجابة تقيس الالتزام المهني .

-مقياس بورتو وزملائه: وقد أطلق عليه اسم استبانة الالتزام التنظيمي تتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

-درجة التزام الأفراد بالمنظمة

-درجة ولائهم وإخلاصهم لها

-الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهدافهم وقبولهم لقيمها

واستعان بمقياس لبكرت السباعي لتحديد درجة الإستجابة ويمكن استخدام المقاييس لوصف الالتزام

بشكل عام .

مقياس مارش ومافري : وهو مقياس الالتزام مدى الحياة يتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة

لقياس :

-إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة

-تعزيز استحسان المنظمة

-حث الفرد على الالتزام بقيم العمل

-الولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد

-إبراز نية الفرد في البقاء في المنظمة

-مقياس جورج وزملائه : وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6

فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية :

-استخدام المعرفة والمهارة

-زيادة المعرفة في مجال تخصصه

-العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات

-المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص

وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية لكل فقرة من تلك الفقرات مقياس خماسي الإستجابة¹.
 -مقياس كوردين وزملائه : وقد ساهم في بناء المقياس ثلاث مصادر هي المقابلات مع عدد النقابات لتحديد خصائص المشاعر - المعتقدات , الأعمال المتعلقة بالإنتماء للنقابة وتم ذلك من خلال 22 فقرة والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الإستدلال على إلتزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48فقرة منها 29 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالإستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30فقرة خماسية الإستجابة وهي :

-16 فقرة تتعلق بالولاء

-7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة

-4فقرات تقيس الرغبة للعمل

-3فقرات لتحديد مستوى الإيمان

فوائد عملية قياس الالتزام التنظيمي :

تعتبر عملية القياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة وتجنئ المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من أهمها :

-يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي مما يمكن المنظمة من تحديد خطتها المستقبلية وأن تستخدم مستوى الالتزام لديها للمقارنة مع مستويات الولاء في المنظمات المنافسة الأخرى .

-تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والإتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء .

-يعتبر بمثابة أداة شخصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها .

-لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها .²

¹ نعمة خيضر و آخرون , الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة , الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية , مجلة اتحاد الجامعات العربية , عدد 17 , 1996 , ص78-79.

² طموس ايمان , التمكين الإداري وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات الكبرى في قطاع غزة , رسالة ماجستير , كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية , جامعة الأزهر , غزة , ص98 .

نتائج الالتزام التنظيمي :

أولا : نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد

-**النتائج الإيجابية :** إن ارتفاع مستوى الالتزام ربما يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل : زيادة مشاعر الإنتماء -زيادة الأمان -التصور الذاتي الإيجابي - وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد كما أن زيادة الالتزام التنظيمي تؤدي إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد .

-**النتائج السلبية :** تؤكد النتائج السلبية للالتزام التنظيمي أن المنافع والمزايا تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بتكاليف فبرغم من أن الالتزام به كثير من المنافع التي تعود على الأفراد إلا أن هناك جوانب سلبية منها :

-قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي يحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات .

-قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي .

-زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد عندما يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى ويؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد¹.

ثانيا : نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى مجموعات العمل

-**النتائج الإيجابية :** بالرغم من أن الالتزام على هذا المستوى يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها إلا أنه لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين وهذه النتائج تتمثل في :

-كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك بينها
-استقرار العمالة

-النتائج الإيجابية : تتمثل في زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم من خلال ز :

-زيادة الجهد المبذول

-انخفاض معدل الدوران

-انخفاض نسبة الغياب والتأخر

¹ صلاح الدين عبد الباقي , سلوك العمال في المنظمات , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2004 , ص 181.

-زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جلب الأفراد ذوي المهارات العالية يجب أن نلاحظ أن في هذا المجال أن معدل الدوران والغياب لها نتائج إيجابية وسلبية في ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة ومكان العمل والمنافع التي يحصل عليها العاملون من المنظمة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ترفيهية أو طبيعية ..

-النتائج السلبية : تتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة من التنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار .¹

¹ مرجع نفسه , ص 181.

خلاصة الفصل :

الالتزام التنظيمي هو العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة أي أن كل من المنظمة والفرد يرى الآخر قيمة مضافة .

فمن المفيد النظر إلى الالتزام أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه , لذا عليها استخدام العديد من الإستراتيجيات التي تحسنه إذ ظهر أنه غير ملائم بمعنى الحصول على التزام تنظيمي بطريقة صحيحة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .

الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة نتائج

الدراسة

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

أولاً : تحليل وتفسير بيانات المحور الأول

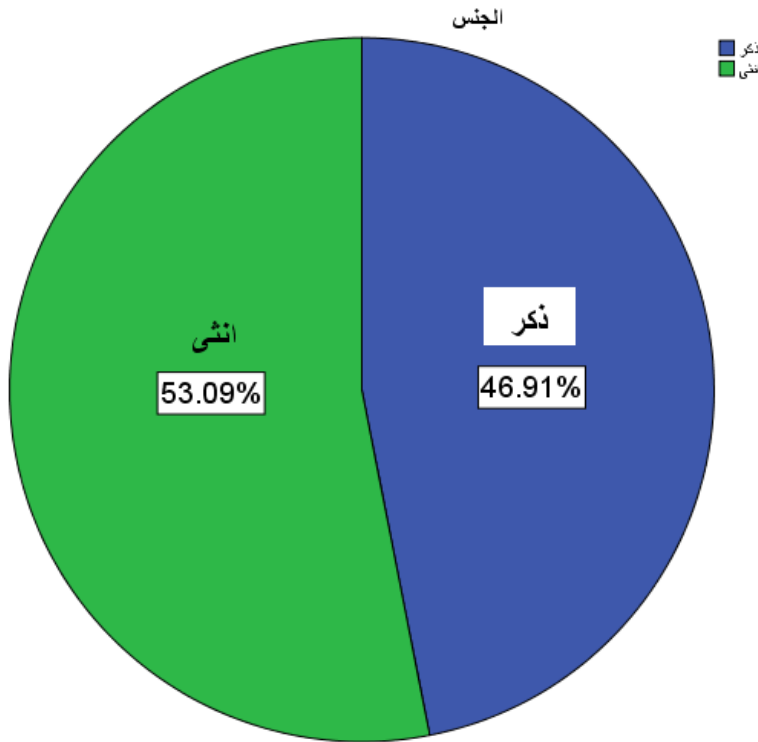
1البيانات الشخصية :

تشكل البيانات الشخصية الخلفية لتحليل البيانات الميدانية والتي تحدد خصائص وسمات المجتمع المدروس وقد تضمنت البيانات الشخصية معلومات خاصة بالجنس , السن , الأقدمية في العمل .

جدول (6) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الجنس:

- 1-الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	38	%46.9
أنثى	43	%53.1
المجموع	81	%100



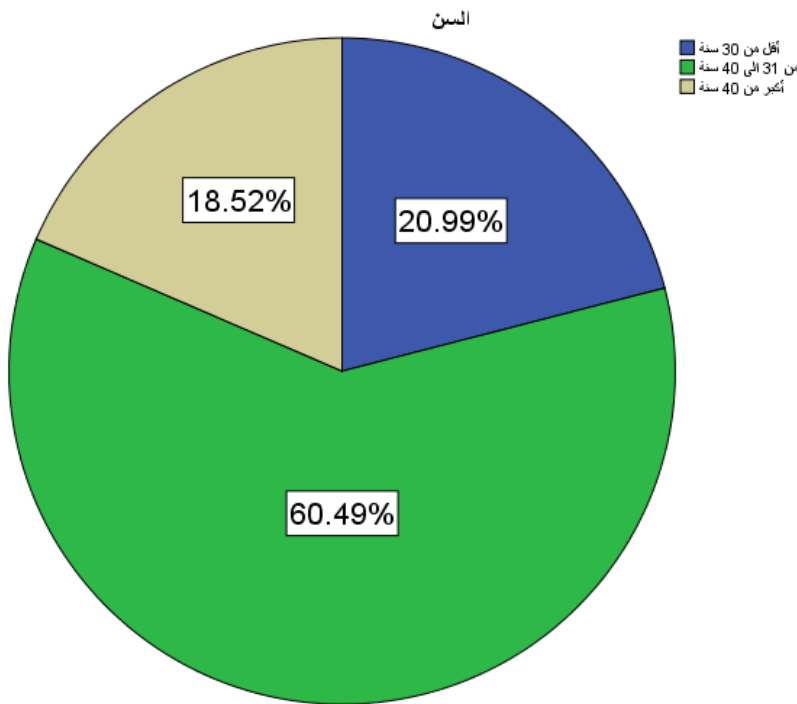
شكل(3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس .

التعليق : يتضح من خلال الجدول (6) أعلاه أن نسبة الأساتذة الإناث في الثانويات السابقة التعريف بلغت 53%, أما بالنسبة للأساتذة الذكور فقد بلغت 46% وبالتالي نلاحظ أن هناك اختلاف طفيف بين توزيع الجنس في المؤسسات التربوية وهذا راجع لطبيعة العمل فيها وخصوصيته كما أن الإناث تميل إلى العمل في المؤسسات التربوية .

- السن :

جدول (7) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب السن .

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	17	21.0%
من 31 إلى 40 سنة	49	60.5%
أكبر من 40 سنة	15	18.5%
المجموع	81	100%



شكل (4) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن .

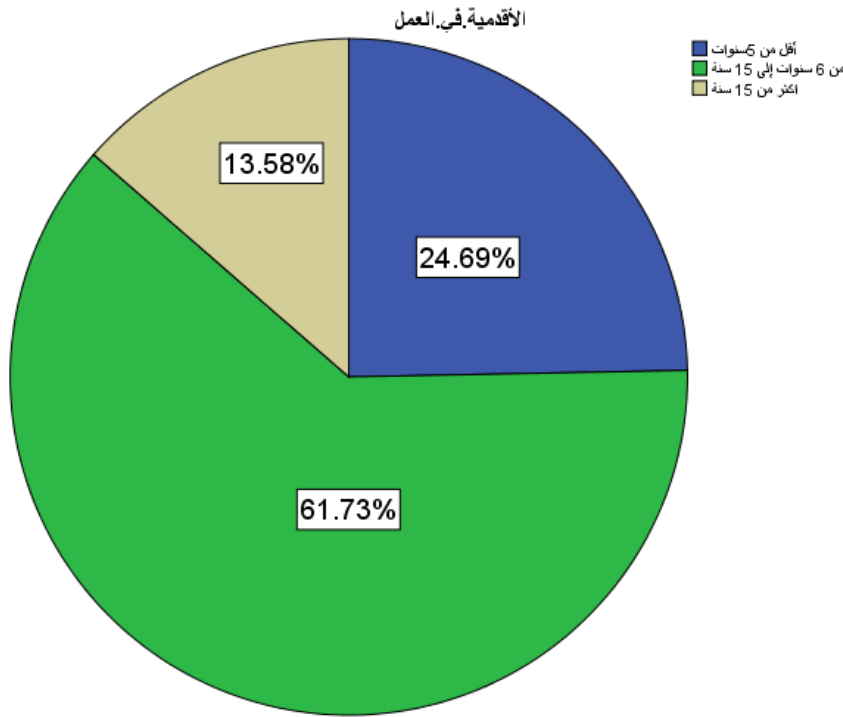
التعليق : يتضح من الجدول رقم (7) واستنادا إلى الشكل البياني المبين أعلاه أن مجتمع البحث متمركز بين فئتين من هما من 31 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 39% و أقل من 30 سنة والتي قدرت

ب 18% في حين بلغت الفئة العمرية أكبر من 45 سنة نسبة مؤوية قدرت ب 15% مما يبين أن مجتمع الدراسة موزع بين فئتين هما الكهول والشباب .

الأقدمية في العمل:

جدول (8) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل .

النسبة	التكرار	الأقدمية
24.7%	20	أقل من 5 سنوات
61.27%	50	من 6 سنوات إلى 15 سنة
13.6%	11	اكثر من 15 سنة
100%	81	المجموع



شكل (5) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل .

التعليق : يهدف هذا العرض إلى معرفة سنوات الخبرة للأساتذة من أجل الوصول إلى التمثيل الصحيح للفئات المهنية وعلى أساس الخبرة ومدى تأثيرها بالالتزام كمتغير يخص البيانات الشخصية للأساتذة الممثلين لمجتمع الدراسة .

من خلال البيانات الرقمية أعلاه يتبين لنا أن مجتمع البحث الأكثر خبرة في مجال العمل يقابل الفئة العمرية من 5 سنوات إلى 15 سنة وبنسبة 61% وهذا يعني أن أغلبية الأساتذة لديهم خبرة قليلة .

وتليها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 24% وهي نسبة ليست بقليلة فهي مقاربة لسابقتها وهذا يعني أن عدد معتبر من الأساتذة لديهم خبرة لا يستهان بها في مجال عملهم , أما باقي الفئات فهي بنسبة ضئيلة لأزيد من 15 سنة قدرت ب 15%

فكلما كانت الخبرة كان مستوى تنظيم وترتيب الوقت عال وبالتالي وجود التزام وولاء .

. جدول (9) خاص بتكرارات ونسب المؤوية الخاصة بمحاور الدراسة

البعد	العبارة	أتفق تماما	اتفق	لا اتفق	لا اتفق تماما
البعد الشعوري	ترتيبي لأولوياتي	36	35	3	7
	زمنيا يجعلني أبدل أكبر مجهود في إنجاز عملي ؟	44.4	43.2	3.7	8.6
	المشاركة في العمل في ظرف كورونا تشعرني بقوة العمل في المؤسسة ؟	21	35	20	5
	البيئة التنظيمية التي أعمل بها تجعلني أحس بقوة الولاء في المؤسسة ؟	25.9	43.2	24.7	6.2
	المشاكل التي تمر في ظل هذه الفترة الإستثنائية أشعر بأنها مشاكل تخصني؟	23	28	21	9
	تخطيطي لوقتي يشعرني بالحماسة في العمل ؟	28.4	34.6	25.9	11.1
	إعادة توزيع توقيت التلاميذ وفق نظام التفويج يتلائم مع رغبتني ؟	13	30	20	18
		16	37	24.7	22.2
		50	26	5	0
		61.7	32.1	6.2	0
		29	22	20	10
		35.8	27.2	24.7	12.3

8	التكرار	5	التكرار	25	التكرار	43	التكرار	نظام التفويض يعطي لتلاميذ فرصة الإستيعاب ؟	البعء الاستمراري
9.9	النسبة	6.2	النسبة	30.9	النسبة	53.1	النسبة		
1	التكرار	4	التكرار	33	التكرار	43	التكرار	استمراري في العمل يرجع إلى التحكم الجيد بوقتي ؟	
1.2	النسبة	4.9	النسبة	40.7	النسبة	53.1	النسبة		
20	التكرار	26	التكرار	22	التكرار	13	التكرار	أقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل الإستمرار ؟	
24.7	النسبة	32.1	النسبة	27.2	النسبة	16	النسبة		
14	التكرار	12	التكرار	29	التكرار	26	التكرار	رغم وجود مشاكل بالعمل لا أفكر بالإستقالة ؟	
17.3	النسبة	14.8	النسبة	35.8	النسبة	32.1	النسبة		
9	التكرار	18	التكرار	31	التكرار	23	التكرار	لدي رغبة قوية للإستمرار في العمل برغم من وجو بدائل أخرى ؟	
11.1	النسبة	22.2	النسبة	38.3	النسبة	28.4	النسبة		
2	التكرار	7	التكرار	26	التكرار	46	التكرار	نجاح نظام التفويض مرهون بتوفر شروط الوقاية ؟	البعء المعياري
2.5	النسبة	8.6	النسبة	32.1	النسبة	56.8	النسبة		
4	التكرار	19	التكرار	38	التكرار	20	التكرار	قبولي في العمل لتوزيع الزمني الإستثنائي حتمية لإستمراري في العمل ؟	
4.9	النسبة	23.5	النسبة	46.9	النسبة	24.7	النسبة		
22	التكرار	25	التكرار	19	التكرار	15	التكرار	مغادرة المؤسسة يسبب لي مشاكل وخسارة كبيرة ؟	
27.2	النسبة	30.9	النسبة	23.5	النسبة	18.5	النسبة		
0	التكرار	5	التكرار	26	التكرار	50	التكرار	تنظيمي لوقتي يساعدي على مواجهة الظروف	
0	النسبة	6.2	النسبة	32.1	النسبة	61.7	النسبة		

							الطارئة المترتبة على أزمة كورونا ؟
6	التكرار	9	التكرار	38	التكرار	28	التكرار
6.4	النسبة	11.1	النسبة	46.9	النسبة	34.6	النسبة
23	التكرار	18	التكرار	28	التكرار	12	التكرار
28.4	النسبة	22.2	النسبة	34.6	النسبة	14.8	النسبة
16	التكرار	20	التكرار	21	التكرار	24	التكرار
19.8	النسبة	24.7	النسبة	25.9	النسبة	29.6	النسبة
7	التكرار	11	التكرار	38	التكرار	25	التكرار
8.6	النسبة	13.6	النسبة	46.9	النسبة	30.9	النسبة
1	التكرار	5	التكرار	37	التكرار	38	التكرار
1.2	النسبة	6.2	النسبة	45.7	النسبة	46.9	النسبة
8	التكرار	13	التكرار	40	التكرار	20	التكرار
9.9	النسبة	16	النسبة	49.4	النسبة	24.7	النسبة
6	التكرار	16	التكرار	35	التكرار	24	التكرار
7.4	النسبة	19.8	النسبة	43.2	النسبة	26.6	النسبة

تحليل وتفسير بيانات النحور الأول :

1 التكرارات والنسب المؤوية :

-إدارة الوقت وتحقيق البعد الشعوري :

- نجد في العبارة الأولى 44.4% لآتفق تماما ونسبة 43.2 لآتفق وهي نسبة دالة ومعبرة على ترتيب الأولويات وتنظيم الوقت يؤدي إلى نجاح العمل .

-في العبارة الثانية نسبة 25% لآتفق وهي نسبة دالة ومعبرة على قوة المشاركة تؤدي إلى قوة العمل .

-العبارة الثالثة 34% لآتفق ونسبة 28% لآتفق تماما يدل على أن البيئة التنظيمية التي يعملون بها أغلبية المستجوبين تشعرهم بقوة الولاء في مؤسستهم .

-العبارة الرابعة نسبة 32% لآتفق و 21% لآتفق تماما وهي نسبة دالة على أن التخطيط الجيد يؤدي إلى بدل مجهود أعلى لإنجاح العمل .

-العبارة الخامسة نسبة 35% لآتفق تماما وهي دالة على أن التوزيع المستحدث لنظام التفويج يتلائم مع رغبة الأساتذة .

-العبارة السادسة 35% لآتفق تماما تليها مباشرة نسبة 30% وهي تدل على أن نظام التفويج يعطي فرصة عادلة لاستيعاب التلاميذ .

-العبارة السابعة نسبة 40% وهي نسبة عالية لآتفق تماما تدل على أن استمرار المستجوبين في مؤسستهم راجع إلى حسن التسيير والتحكم في عنصر الوقت .

-إدارة الوقت وتحقيق البعد الإستمراري :

نجد في البعد الإستمراري العبارة الأولى بنسبة 23% لآتفق و 23% لآتفق تماما هذا ما يدل على أن أغلبية الأساتذة لا يقبلون وظائف أخرى توكل لهم من غير وظائفهم .

-العبارة الثانية نسبة 35% لآتفق و 32% لآتفق تماما هذا يدل على أنه رغم وجود مشاكل في العمل فإن أغلبية الأساتذة لا يفكرون في ترك العمل .

-العبارة الثالثة بنسبة 38% لا أتفق تعادلها نسبة 28% لا أتفق تماما هذا ما يدل على قوة الولاء والإستمرار في العمل بالرغم من وجود بدائل أخرى .

-العبارة الرابعة بنسبة 52% لأتفق تماما هذا يدل على أن الكل يؤكد بأن نجاح نظام التفويج مرهون بتطبيق شروط الوقاية .

-العبارة الخامسة نسبة 42% لأتفق تليها نسبة 24% لأتفق تماما و 23% لا أتفق تدل على أن مجموعة من الأساتذة توافق الإستمرار وتقبل التوزيع الزمني الجديد فهي تراه حتمية لاستمرارها بين مجموعة أخرى ترى عكس ذلك .

-العبارة السادسة نسبة 30% لا أتفق تليها نسبة 27% لأتفق تماما تدل على أن أغلبية الأساتذة المستجوبين لا يتسبب لهم مغادرة الثانوية مشكل أو خسارة بينما فئة أخرى ترى عكس ذلك وترى بأن مغادرة العمل يسبب لهم مشكل .

-إدارة الوقت وتحقيق البعد المعياري :

-العبارة الأولى بنسبة 32% لأتفق و 21% لأتفق تماما تدل على أن أغلبية الأساتذة يرون بأن تنظيم الوقت يساعدهم على مواجهة الظروف الطارئة في ظل أزمة كورونا .

-العبارة الثانية بنسبة 34% لأتفق ونسبة 28% لأتفق تماما تدل على وجود مجموعة من الأساتذة يؤثر على مردودهم نظام التفويج بينما مجموعة أخرى ترى عكس ذلك .

-العبارة الثالثة بنسبة 29% لأتفق تماما و 25% لأتفق تدل على أن نظام التدريس يشكل ضغوط لأغلبية الأساتذة .

-العبارة الرابعة بنسبة 42% لأتفق تماما و 30% لأتفق تدل على الرضا على ما يقدمونه أغلبية المستجوبين حول الترتيب الزمني المستحدث .

-العبارة الخامسة نسبة 45% لأتفق تماما تليها 42% لأتفق تدل على أن استثمار الوقت ينظم العلاقة بين الإدارة والأساتذة .

-العبارة السادسة نجد نسبة 49% لأتفق تماما تدل على أن الإنحرافات التي نشئت العمل لا تساعد أغلبية الأساتذة على تنظيم وقتهم وبالتالي ترك العمل .

- العبارة السابعة بنسبة 43% لاتفق تماما تدل على أن طرق التدريس أو نظام التفويج تتناسب مع أهداف المستجوبين .

جدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمحاور الدراسة :

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم	
3	.88419	3.2346	ترتيبي لأولوياتي زمنيا يجعلني أبدل أكبر مجهود في إنجاز عملي ؟	1	البعد الشعوري
4	.86603	2.8889	المشاركة في العمل في ظرف كورونا تشعرني بقوة العمل في المؤسسة ؟	2	
6	.98005	2.8025	البيئة التنظيمية التي أعمل بها تجعلني أحس بقوة الولاء في المؤسسة ؟	3	
7	1.01349	2.4691	المشاكل التي تمر في ظل هذه الفترة الإستثنائية أشعر بأنها مشاكل تخصني؟	4	
1	.61237	3.5556	تخطيطي لوقتي يشعرني بالحماسة في العمل ؟	5	
5	1.04586	2.8642	إعادة توزيع توقيت التلاميذ وفق نظام التفويج يتلائم مع رغبتي ؟	6	
2	.96193	3.2716	نظام التفويج يعطي لتلاميذ فرصة الإستيعاب ؟	7	
		3.01			
1	.65287	3.4568	استمراري في العمل يرجع إلى التحكم الجيد بوقتي ؟	1	البعد الاستمراري
6	1.02665	2.3457	أقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل الإستمرار ؟	2	
5	1.06993	2.8272	رغم وجود مشاكل بالعمل لا أفكر بالإستقالة ؟	3	
4	.96769	2.8395	لدي رغبة قوية للإستمرار في العمل برغم من وجود بدائل أخرى ؟	4	
2	.75727	3.4321	نجاح نظام التفويج مرهون بتوفر شروط الوقاية ؟	5	
3	.82458	2.9136	قبولي في العمل لتوزيع الزمني الإستثنائي حتمية لإستمراري في العمل؟	6	
7	1.07238	2.3333	مغادرة المؤسسة يسبب لي مشاكل وخسارة كبيرة ؟	7	
		2.87			

1	.61237	3.5556	تنظيمي لوقتي يساعدي على مواجهة الظروف الطارئة المترتبة على أزمة كورونا ؟	1	البعد المعياري
3	.86887	3.0864	نظام التفويج لا يشكل لي مشكلا قيميا ؟	2	
8	1.05248	2.3580	هذا النوع من التدريس (نظام التفويج) أثر على مردودي التربوي ؟	3	
7	1.10861	2.6543	التغيرات الطارئة في نظام التدريس (نظام التفويج) سبب لي ضغوط في العمل ؟	4	
4	.89443	3.0000	أشعر بالرضى على ما قدمته في الترتيب الزمني المستحدث إثر أزمة كورونا ؟	5	
2	.66272	3.3827	استثمار الوقت ينظم العلاقة بين الإدارة والأساتذة ؟	6	
6	.89443	2.8889	الإنحرافات التي تجعلني أقوم بعملية بطريقة مشتتة لا تساعدي على تنظيم وقتي واستمراري بالمؤسسة ؟	7	
5	.89305	2.9506	تناسب طرق التدريس بالتفويج مع أهدافي ؟	8	
		2.98			

تحليل وتفسير بيانات المحور الثاني :

2) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري :

إدارة الوقت وتحقيق الالتزام الشعوري :

يوضح الجدول أعلاه النتائج التي تم التوصل إليها حول البعد الشعوري حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل 3.01 بمستوى مرتفع وبلغ الانحراف المعياري العام 0.96 وكان ترتيب الفقرات لهذا البعد حسب الأهمية كما يلي :

-احتلت العبارة رقم (5) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.55 وهو أعلى من المتوسط العام الذي بلغ 3.0 وانحراف معياري بلغ 0.61 حيث يدل على اهتمام المستجوبين لتخطيط وقتهم الذي يؤدي إلى حماسهم وحبهم للعمل .

-تليها المرتبة الثانية العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي 3.27 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام 3.0 وانحراف معياري بلغ 0.96 يدل على أن الوضع المتوتر أثر بشكل إيجابي على وتيرة فهم التلاميذ واستيعابهم .

-العبارة رقم (1) تحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.23 وهو أعلى من المتوسط العام أيضا وانحراف معياري بلغ 0.88 هذا ما يدل على أن حسن استغلال الوقت ينجح العمل ويؤدي إلى الالتزام التنظيمي .

-أما في المرتبة الرابعة نجد العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ 2.88 وانحراف معياري بلغ 0.86 يدل على استمرار المستجوبين برغم من المشاكل الموجودة .

-المرتبة الخامسة العبارة رقم (6) بمتوسط قدر 2.86 وانحراف بلغ 1.04 .

-المرتبة السادسة نجد العبارة رقم (3) بمتوسط بلغ 2.80 وانحراف 0.89 أما المرتبة الأخيرة نجد العبارة رقم (4) بمتوسط قدر 2.46 وانحراف معياري بلغ 1.01 كلها دلت على ولاء المستجوبين وتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة .

تحليل وتفسير بيانات المحور الثالث :

إدارة الوقت وتحقيق الالتزام الإستمراري :

يوضح نفس الجدول أعلاه النتائج التي تم التوصل إليها حول البعد الإستمراري حيث بلغت قيمة المتوسط ككل 2.87 أي بمستوى متوسط وبلغ الإنحراف المعياري 1.07 وكان ترتيب الفقرات لهذا البعد حسب الأهمية كما يلي :

-احتلت العبارة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 3.45 وانحراف معياري قدر ب 0.65 تدل على العلاقة المتكاملة بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي .

-تليها العبارة رقم (5) بالمرتبة الثانية بمتوسط قدر ب 3.43 وانحراف معياري بلغ 0.75 .

-تأتي بعدها المرتبة الثالثة للعبارة رقم (6) بمتوسط قدر ب 2.91 وانحراف معياري بلغ 0.82 .

-تليها المرتبة الرابعة للعبارة رقم (4) بمتوسط حسابي قدر ب 2.83 وانحراف معياري قدر ب 0.96 .

-المرتبة الخامسة للعبارة رقم (3) بمتوسط قدر ب 2.82 وانحراف معياري بلغ 1.06 .

-تليها العبارة رقم (2) في المرتبة السادسة بمتوسط قدر ب 2.34 وانحراف معياري بلغ 1.02 .

-وفي المرتبة الأخيرة نجد العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي بلغ 2.33 وانحراف معياري قدر ب 1.07 .

تحليل وتفسير بيانات المحور الثالث :

إدارة الوقت وتحقيق الالتزام المعياري :

يوضح نفس الجدول السابق النتائج التي تم التوصل إليها حول البعد المعياري حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي ككل 2.98 بمستوى متوسط وبلغ الإنحراف المعياري 0.89 وكان ترتيب الفقرات لهذا البعد حسب الأهمية كما يلي :

-احتلت العبارة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.55 و انحراف بلغ 0.61 .

-تليها المرتبة الثانية للعبارة (6) بمتوسط بلغ 3.38 وانحراف قدر ب 0.66 .

-المرتبة الثالثة للعبارة (2) بمتوسط قدر ب 3.8 وانحراف بلغ 0.86 .

-المرتبة الرابعة للعبارة رقم (5) ب متوسط بلغ 3 و انحراف معياري قدر ب 0.89 .

-المرتبة الخامسة للعبارة رقم (8) بمتوسط بلغ 2.95 و انحراف قدر ب 0.89 .

-المرتبة السادسة للعبارة (7) بمتوسط بلغ 2.88 وانحراف معياري قدر ب 0.89 .

-المرتبة السابعة للعبارة رقم (4) بمتوسط قدر ب 2.65 وانحراف بلغ 1.10 .

-المرتبة الثامنة للعبارة رقم (3) بمتوسط بلغ 2.35 وانحراف معياري قدر ب 1.05 .

من الجدول رقم (10) يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.0 و 2.98)، أما فيما

يخص ترتيب الأبعاد حسب درجة الاستعمال، فجاء البعد الشعوري في المرتبة الأولى، ثم البعد المعياري ، يليه ثالثاً البعد الاستمراري .

ثانيا مناقشة النتائج :

مناقشة نتائج المحور الأول :

إدارة الوقت وتحقيق البعد الشعوري :

هناك درجة عالية من الالتزام التنظيمي الشعوري لدى العاملين في المؤسسات التربوية السابقة الذكر , من خلال النتائج اتضح أنه يمكن ترجيح اعتماد أن إدارة الوقت تساهم في تحقيق البعد الشعوري حيث أكد العمال شعورهم بالإرتباط النفسي بينهم وبين مؤسساتهم ويعتبرون المؤسسة كيان اجتماعي يتفاعلون داخله كما أنهم مستعدون لبذل مجهود أكبر في العمل بغية إنجازه وتخطيطهم لوقتهم يساعدهم في ذلك .

كذلك نجد أن أغلبهم يعتبرون مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم ويسعون لحلها , فجل العمال يقدمون مردود عال لأجل تحقيق أهداف المؤسسة والتي تعني تحقيق أهدافهم ونجد أن الفوائد المادية شيء مهم في حياتهم المهنية لكننها ليست دائما الدافع وراء بقائهم في المؤسسة , فهناك من العمال من يسعى إلى زيادة خبرته ومستوى كفاءته ومستواه العلمي والمعرفي .

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه هادي عذاب في رسالته مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي والتركيز على الجوانب النفسية ودعمها .

مناقشة نتائج المحور الثاني :

إدارة الوقت وتحقيق البعد الإستمراري :

من خلال النتائج السابقة الذكر نلاحظ أن إدارة الوقت تساهم في تحقيق الالتزام الإستمراري والرغبة في العمل كانت بتقدير متوسط وبالتالي فإن إدارة الوقت لها علاقة في تحقيق الإستمرار بالمؤسسة نوعا ما فيقبل العاملون أي وظيفة يكلفون بها مقابل استمرارهم بالعمل و مقابل شعورهم بالسعادة لقاء بقائهم باقي حياتهم في المؤسسة بالإضافة إلى شعورهم برغبة قوية في العمل رغم وجود بدائل أخرى وهو ما يمثل شعور الموظف بالإنتماء العميق تجاه المؤسسة التي يعمل بها هذا ما ينتج عنه الإرتقاء الوظيفي و استمرار العلاقة بين الزملاء

وهذا ما يتفق مع دراسة عاشوري ابتسام التي تؤكد على أن الالتزام التنظيمي راجع إلى الولاء والرغبة في البقاء العمل والمسؤولية .

مناقشة نتائج المحور الثالث :

إدارة الوقت وتحقيق الالتزام المعياري :

نلاحظ من النتائج السابقة أن تحقيق الالتزام المعياري كان بتقدير متوسط وهو ما يفسر أنه كلما توافقت قيم و أهداف الفرد مع قيم و أهداف المؤسسة وكلما زاد إخلاص العامل للمؤسسة و أحس أن تركه للعمل أمر غير لائق كلما قل هذا من مغادرة المؤسسة .

فأكثرية العاملين يشعرون بالمسؤولية الأخلاقية اتجاه استمرار المؤسسة وتقدمها والشعور بالواجب لإستمرارها والمحافظة على سمعتها وتحقيق أهدافها مما يعني أن أغلب العاملين لديهم مسؤولية تجاه مؤسستهم التي يعملون بها وهذا مرتبط ارتباطا وثيقا كون أن الالتزام باعث داخلي ينبع من خلال الموظفين يجعلهم يتصرفون وفقا لمصلحة العمل وتحقيق أهدافه .

ثالثا : نتائج عامة

من خلال النتائج التي توصلت إليها في هذه الدراسة , استنتجنا أن :

- إدارة الوقت لها دور في تحقيق الالتزام الشعوري حيث تحقق بدرجة عالية في الدراسة حيث أن كلما كان استغلال الوقت بشكل أمثل وترشيده من خلال التخطيط المنظم ساهم في التزام العمال وزيادة ارتباطهم النفسي بين المؤسسة .

- إدارة الوقت لها دور في تحقيق الالتزام الإستمراري حيث أن هذا الأخير يدفعهم إلى العمل أكثر وعدم التفكير في الإستقالة فمغادرة المؤسسة تعتبر خسارة كبيرة بالنسبة لهم .

- إدارة الوقت لها دور في تحقيق الالتزام المعياري حيث أنه يعزز من خلال المشاركة الإيجابية والتزام الفرد بالبقاء في المؤسسة يتأثر بالجانب الأخلاقي نتيجة توافق أهداف الفرد مع قيم و أهداف المؤسسة .

الختامة

خاتمة

لقد تبين من خلال الدراسة أن إدارة الوقت تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة قوية بالالتزام الأفراد العاملين بالمؤسسة والتي تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمة أو المؤسسة .

وتحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات لما له أثر ايجابي على نجاحها وذلك من خلال فن إدارة الوقت التي تحمله كل مؤسسة وترسخه لدى الأفراد العاملين بها فمشاركة العاملين والتوجيه والتنظيم والرقابة وتركيزهم على الإنجاز وتعظيم الوقت يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة التي تؤثر على سلوك العاملين بالمؤسسة , فيظهر ذلك في ولائهم لمؤسستهم ومدى شعورهم بالإنتماء لها بالإضافة إلى الشعور بالفخر و الإعتزاز لها ويظهر أيضا في تحقيق الرابط الشعوري و المسؤولية اتجاه المؤسسة وانجاز جميع المهام دون تأجيل وتهاون والحرص على عنصر الوقت وكيفية توفيره كذلك يظهر في تحقيق الرغبة في العمل والإستمرار في المؤسسة من خلال الرضا في البقاء بالعمل فيها كلها مؤشرات قد تزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو تخفض منه , إذن فإدارة الوقت لها دور كبير وموجب بالالتزام التنظيمي حيث يمثل مورد الوقت المحرك الأساسي لزيادة البقاء في المؤسسة وبالتالي نجاحها حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيف تساهم إدارة الوقت في تحقيق الالتزام التنظيمي بثلاث مؤسسات تربية في ولاية تقرت دائرة تماسين توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

-إدارة الوقت تساهم في تحقيق الالتزام الشعوري .

-إدارة الوقت تساهم في تحقيق الالتزام الإستمراري .

-إدارة الوقت تساهم في تحقيق الالتزام المعياري .

حيث أن البعد الشعوري كان بأعلى قيمة وبالتالي فهو ينمي الشعور بالإنتماء والولاء و إدارة الوقت تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة .

المراجع

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية :

1-الكتب :

- 1- البرداعي بسيوني محمد , مهارات إدارة تنظيم الوقت ,أترك للنشر والتوزيع , الأردن , 2004 .
- 2- المدهون موسى توفيق الجزراوي ابراهيم علي , تحليل السلوك التنظيمي ,المركز العربي للخدمات الجامعية , جامعة الاسراء , عمان , 1995 .
- 3- الكسواني , إدارة الوقت ,دار الإبتكار للنشر والتوزيع , مصر ,2018.
- 4- أحمد نادر أبو شيخة , مدخل إلى إدارة الوقت , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , 2000, .
- 5- إسماعيل محمود الشرقاوي , إدارة الأعمال من منظور اقتصادي , دار المنهل للنشر , ب.ب , , 2010 .
- 6- أحمد يوسف, عبد الهادي عريقات, المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان ,2011.
- 7- تيمب داييل ,إدارة الوقت , ترجمة عبد اللطيف هوانة , معهد الإدارة العامة , الرياض , 1991
- 8- جرسمان وجين, فن إدارة الوقت , بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع , الرياض , السعودية , , 2003.
- 9- جرينج وآخرون , إدارة السلوك التنظيمي , دار المريخ , السعودية ,2004.
- 10- حريم حسين شوقي ناجي, السلوك التنظيمي, دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع , عمان , 2008 .
- 11- خالد السلطان , إدارة الوقت تعني إدارة الحياة , المجموعة العربية للتدريب والنشر , القاهرة , , 2012 .
- 12- خالد أحمد الصرايرة , العمليات الإدارية و إدارة الوقت , دار الجليس للنشر , مصر , 2010, .
- 13- سليم جلدة و سامي محمد هشام , فن إدارة الوقت والإجتماعات, دار الدجلة , ب.ب , 2007 .
- 14- سيد سالم عرفة, اتجاهات حديثة في إدارة التغيير , دار الراجية للنشر والتوزيع , عمان , 2012 .
- 15- سهيل فهد سلامة , إدارة الوقت منهج منطور للنجاح , المنظمة العربية للعلوم الإدارية , عمان ,1988, .

- 16- صلاح الدين عبد الباقي, سلوك العمال في المنظمات , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2004 .
- 17- عبودي زيد , التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته , دار أسامة , الاردن , 2006.
- 18- كيلاني هشام , إدارة وقت العمل , النظرية والتطبيق , المؤسسة العربية للعلوم والثقافة , ب.ب. 2005, .
- 19- كردي أحمد , إدارة السلوك التنظيمي , دار نشر المؤلف , عمان , 2010.
- 20- محمد خليل طلحت ابراهيم لطفي , علم اجتماع التنظيم , دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة 2007.
- 21- ماكينزي إريك , مصيدة الوقت , ترجمة مكتبة جرير الرياض .2000.
- 22- محمد أحمد الخضيرى , الإدارة التنافسية للوقت , ايتراك للنشر والتوزيع , القاهرة , 2000.
- 23- موسى اللوزي , التنظيم وإجراءات العمل , دار وائل للنشر , الأردن , 2008.
- 24- محمد أحمد درويش , نظرية الالتزام التنظيمي , عالم الكتب , القاهرة , 2008 .
- 25- محمد قاسم القيروني , السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة , دار المستقبل للنشر , الأردن , 1998 .
- 26- محمد حسنين العجمي , الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , الأردن , 2010 .
- 27- ياسر أحمد فرج , إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل , دار الكتاب الحديث , عمان , 2013 .

2-المجالات :

- 1- نعمة خيضر و آخرون , الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة , الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية , مجلة اتحاد الجامعات العربية , عدد 17 , 1996 .
- 2- مجلة الإدارة الإقتصاد , تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي , دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت , بغداد , العدد 83 , 2010 .

3-المدخلات :

- 1- أبو جياب محمد , مدخل تنمية الالتزام لدى ضباط الشرطة في قطاع غزة , مذكرة ماجستير غير منشورة , كلية التجارة , قسم إدارة الأعمال , الجامعة الإسلامية , غزة فلسطين , 2014.
- 2- أمجد ابراهيم النصار , دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين , مذكرة ماجستير , تخصص أكاديمية الإدارة والسياسية والدراسات العليا , جامعة فلسطين , 2016 .
- 3- إيناس فؤاد نوراي فلمبان , الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم , رسالة ماجستير , كلية التجارة , جامعة أم القرى بمكة , السعودية . 2007.
- 4- العنيني مسعد بن حمس , دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى , رسالة ماجستير , قسم العلوم الأمنية , جامعة نايف , 2008 .
- 5- الأسطل أميمة عبد الخالق , فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة , رسالة ماجستير , الجامعة الإسلامية , غزة , 2009 .
- 6- تراحيب غنام البقمي , الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بجوازات مكة المكرمة , رسالة ماجستير غير منشورة , قسم العلوم الإدارية , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , السعودية , 2012 .
- 7- جهاد بن محمد الرشيد , إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل , ماجستير , قسم العلوم الإدارية , كلية الدراسات العليا , المملكة العربية السعودية , 2003.
- 8- حورية البشري رميني , مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر , أطروحة دكتوراه غير منشورة , كلية الحقوق , جامعة الجزائر , 2015 .
- 9- حنان شكري شاكور شبير , واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية في قطاع غزة , ماجستير غير منشورة , 2010.
- 10- حفصة منادة , أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشر , مذكرة ماستر غير منشورة , تخصص إدارة الموارد البشرية , كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة الجزائر , 2017 .
- 11- خيرة براق , التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية , رسالة ماجستير , معهد العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير , جامعة الجزائر , 2007 .

- 12- خالد أحمد الوزان ,المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ,رسالة ماجستير , كلية العلوم الإدارية , جامعة نايف للعلوم الأمنية , 2006.
- 13- طموس ايمان , التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات الكبرى في قطاع غزة , رسالة ماجستير , كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية , جامعة الأزهر , غزة .2008.
- 14- عاشوري ابتسام , الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ,كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية , قسم العلوم الإجتماعية , جامعة بسكرة , الجزائر , 2014-2015 .
- 15- هادي عذاب ,دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي , نيل درجة الدكتوراه , تخصص إدارة عامة , جامعة بغداد , 2013 .

3-مواقع الأنترنت

<https://www.maktabtk.com/blog/post/1201.html>

<https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/page/view.php?id=23156>

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم 1:

دليل المقابلة

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تاريخ المقابلة :

المؤسسة : ...

الأسئلة :

- 1- هل نظام التفويج يرهق الأساتذة ؟ وبالتالي هذا المشكل يسبب لهم عدم الالتزام التنظيمي ؟
.....
- 2- نجاح نظام التفويج مرهون بتطبيق شروط الوقاية ؟
.....
- 3- تتناسب طرق التدريس (نظام التفويج) مع الهيئة الإدارية للمدرسة ؟
.....
- 4- نظام تفويج يؤثر على المردود التربوي للأساتذة ؟
.....
- 5- نظام التفويج يعطي فرصة عادلة لإستعاب التلاميذ ؟
.....
- 6-جدولة التوقيت المستحدثة حققت نجاح في إلتزام الأساتذة ؟
.....
- 7-تنظيم الوقت يساعد الأساتذة على مواجهة الظروف الطارئة المترتبة على أزمة كورونا ؟
.....

الملحق رقم 2 :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضير - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية.

مقياس حول :

إدارة الوقت ودورها في تحقيق الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بثانويات ولاية تقرت - دائرة تماسين - (العيد بن صحراوي بلدة عمر - مفدي زكرياء
تملاحت - المجاهد قويدري محمد العيد البحور) في ظل جائحة كورونا .

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

العيدي صونية

إعداد الطالبة :

زكيزكي نجاة

ملاحظة:

هذا البحث لأغراض علمية نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال العلامة
(x) أمام الخانة المناسبة .

السنة الجامعية: 2021/2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس : أ/ ذكر ب/ أنثى
2. السن :
3. الأقدمية في العمل :

المحور الثاني : إدارة الوقت وتحقيق الالتزام الشعوري

أ/محور البعد الشعوري:

الرقم	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	ترتيبي لأولوياتي زمنياً يجعلني أبدل أكبر مجهود في إنجاز عملي ؟				
2	المشاركة في العمل في ظرف كورونا تشعرني بقوة العمل في المؤسسة ؟				
3	البيئة التنظيمية التي أعمل بها تجعلني أحس بقوة الولاء في المؤسسة ؟				
4	المشاكل التي تمر في ظل هذه الفترة الإستثنائية أشعر بأنها مشاكل تخصني؟				
5	تخطيطي لوقتي يشعرني بالحماسة في العمل ؟				
6	إعادة توزيع توقيت التلاميذ وفق نظام التفويج يتلائم مع رغبتني؟				
7	نظام التفويج يعطي لتلاميذ فرصة الإستعاب ؟				

المحور الثالث : إدارة الوقت وتحقيق الالتزام الإستمراري :

ب/ محور البعد الإستمراري :

الرقم	العبرة	أتفق تماما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	استمراري في العمل يرجع إلى التحكم الجيد بوقتي ؟			
2	أقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل الإستمرار ؟			
3	رغم وجود مشاكل بالعمل لا أفكر بالإستقالة ؟			
4	لدى رغبة قوية للإستمرار في العمل برغم من وجود بدائل أخرى ؟			
5	نجاح نظام التفويض مرهون بتوفر شروط الوقاية ؟			
6	قبولي في العمل لتوزيع الزمني الإستثنائي حتمية لإستمراري في العمل ؟			
7	مغادرة المؤسسة يسبب لي مشاكل وخسارة كبيرة ؟			

المحور الرابع: إدارة الوقت وتحقيق الالتزام المعياري

ج / محور البعد المعياري:

الرقم	العبارة	اتفق تماما	اتفق	لا اتفق تماما	لا اتفق
1	تنظيمي لوقتي يساعدني على مواجهة الظروف الطارئة المترتبة على أزمة كورونا؟				
2	نظام التفويج لا يشكل لي مشكلا قيميا؟				
3	هذا النوع من التدريس (نظام التفويج) أثر على مردودي التربوي؟				
4	التغيرات الطارئة في نظام التدريس (نظام التفويج) سبب لي ضغوط في العمل؟				
5	أشعر بالرضى على ما قدمته في الترتيب الزمني المستحدث اثر أزمة كورونا؟				
6	استثمار الوقت ينظم العلاقة بين الإدارة والأساتذة؟				
7	الأنحرافات التي تجعلني أقوم بعملية بطريقة مشتتة لا تساعدني على تنظيم وقتي واستمراري بالمؤسسة؟				
8	تناسب طرق التدريس بالتفويج مع أهدافي؟				