

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

# دور إدارة الوقت في تعزيز الالتزام التنظيمي

## -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

د. جنات بوخمخم

إعداد الطالبين:

- صالح مشري

- عادل علاوش

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة(ة): فوزية مقراش
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة: جنات بوخمخم
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة(ة): بلال كرامش

السنة الجامعية: 2021/2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

## دور إدارة الوقت في تعزيز الالتزام التنظيمي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

د. جنات بوخمخم

إعداد الطالبين:

- صالح مشري

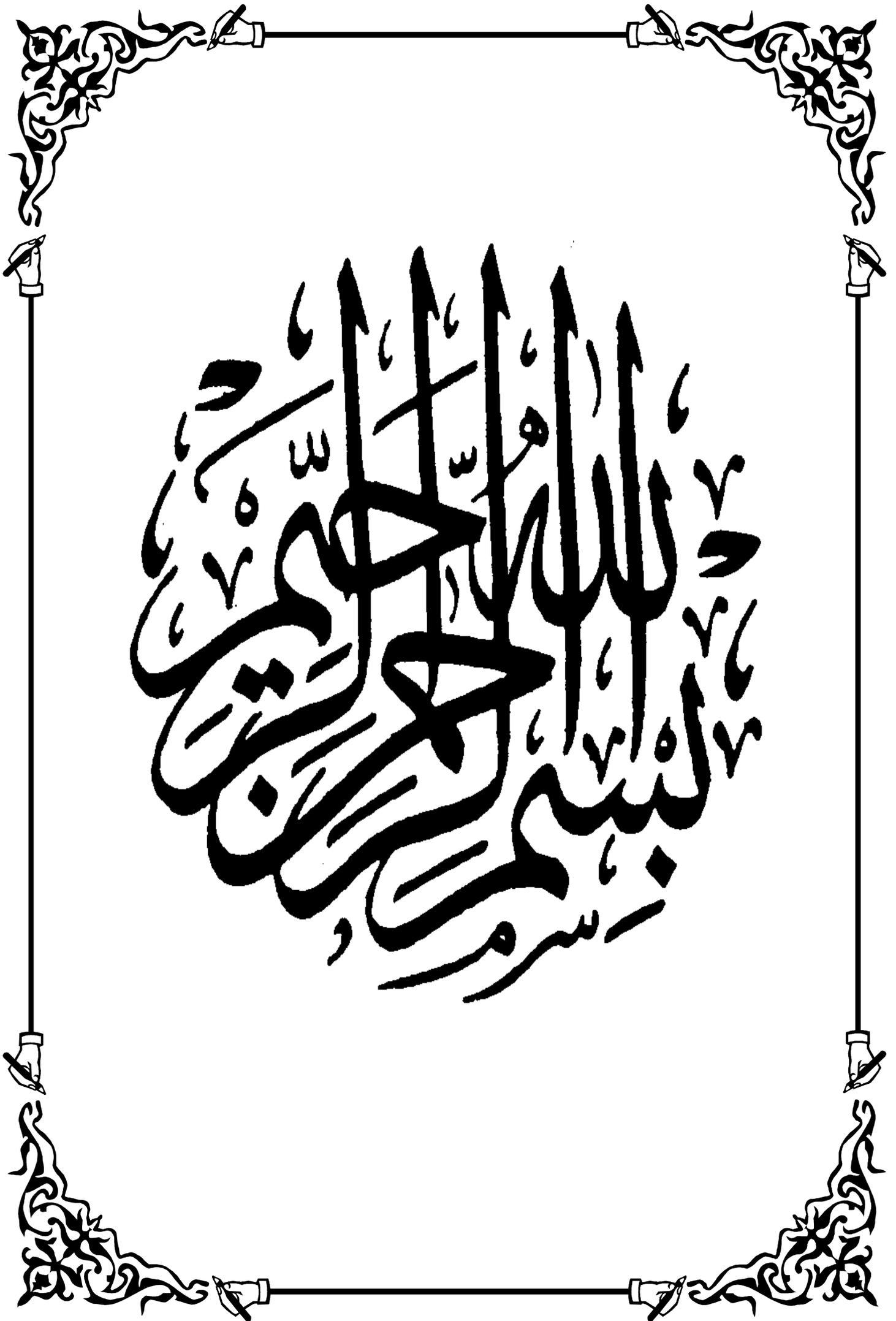
- عادل علاوش

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة(ة): فوزية مقراش
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة: جنات بوخمخم
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة(ة): بلال كرامش

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# إهداء

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

والصلاة والسلام على أشرف خلق الله

سيدنا محمد المختار

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع إلى

والدي الكريمين

وأخوتي وأخواتي

، كل من له الفضل بعد الله عز وجل في تعليمي ولو حرف واحد

واحد خلال مسيرتي العلمية كلها.

عادل

# إهداء

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب، إلى بسملة الحياة وسر  
الوجود، إلى شمعة متقدة منيرة ظلمة حياتي وحنانها بلسم جراحي،  
إلى من كانت تتعب من أجلي وتؤثرني على نفسها، إلى التي حاكت  
سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها، إلى التي رافقتني دعواتها مند أن  
بدأت طريقي وكانت نعم الأنيس ، أطل الله في عمرها،

"أمي الغالية".

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من  
اجل دفعي في طريق النجاح.

"والدي"

إلى من حبهم يجري في عروقي إخوتي وأخواتي وخاصة أختي  
"وسام".

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد من أجل إثراء هذا  
العمل المتواضع.

صالح

# شكر

"اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا  
أخفقتنا"

نحمد لله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على ما أكرمنا إياه  
ووقفنا فيه، وأعاننا ويسر لنا إتمام هذا العمل وأتقدم بالشكر  
والتقدير للأستاذة الفاضلة \*

## "بوخمخم جنات"

على جهودها المبذولة لإنجاز هذه المذكرة  
كما نشكر الموظفين بالكلية محل الدراسة الذين شملتهم هذه  
المذكرة على مساهمتهم القيمة في إتمام الجانب الميداني  
أملنا أن يرقى هذا البحث إلى المستوى المطلوب وأن يصل  
إلى الغاية التي حدناها منذ بدايته .  
و آخر دعوانا الحمد لله رب العالمين .

الصفحة	الموضوع
I	إهداء.....
III	شكر.....
VII	فهرس الجداول.....
VIII	فهرس الأشكال.....
IX	فهرس الملاحق.....
X	الملخص.....
2	مقدمة.....

### الفصل الأول: الاطار النظري لإدارة الوقت

11	تمهيد.....
12	المبحث الأول: ماهية إدارة الوقت.....
12	المطلب الأول: مفهوم الوقت وأنواعه.....
15	المطلب الثاني: مفهوم وغايات إدارة الوقت.....
19	المطلب الثالث: أسباب ودوافع دراسة إدارة الوقت.....
21	المطلب الرابع: إدارة الوقت في النظريات الإدارية.....
23	المبحث الثاني: مرتكزات إدارة الوقت.....
23	المطلب الأول: إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية.....
25	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الوقت.....
27	المطلب الثالث: أبعاد إدارة الوقت.....
29	المطلب الرابع: مفاتيح إدارة الوقت.....
30	المبحث الثالث: آلية إدارة الوقت.....
30	المطلب الأول: خطوات وأساليب إدارة الوقت.....
33	المطلب الثاني: أدوات إدارة الوقت.....
34	المطلب الثالث: تقييم إدارة الوقت.....
34	المطلب الرابع: متطلبات إدارة الوقت.....
36	الخلاصة.....

### الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت

38	تمهيد.....
----	------------

39	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.....
39	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي.....
41	المطلب الثاني: مراحل ومحددات الالتزام التنظيمي.....
42	المطلب الثالث: مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي.....
44	المطلب الرابع: أبعاد الالتزام التنظيمي.....
46	المبحث الثاني: آلية الالتزام التنظيمي.....
46	المطلب الأول: نموذج الالتزام التنظيمي.....
48	المطلب الثاني: نظريات الالتزام التنظيمي.....
49	المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي.....
50	المبحث الثالث: تقييم الالتزام التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت.....
50	المطلب الأول: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.....
53	المطلب الثاني: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.....
54	المطلب الثالث: علاقة ادارة الوقت بالالتزام التنظيمي.....
56	الخلاصة.....
	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر إدارة الوقت في الالتزام التنظيمي</b>
	<b>لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</b>
58	تمهيد.....
59	المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.....
59	المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.....
59	المطلب الثاني: أهداف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.....
60	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير....
62	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
62	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
63	المطلب الثاني: أداة الدراسة.....
64	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية.....
66	المطلب الرابع: التحقق من جودة بيانات الدراسة.....
70	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....
70	المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.....

73	.....المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
75	.....المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
78	.....الخلاصة
80	.....الخاتمة
84	.....قائمة المراجع
114-91	.....الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
45	الأبعاد المتباينة المستخدمة للالتزام التنظيمي.....	01
63	مقياس Likert الخماسي.....	02
64	فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها.....	03
64	مدى قوة معامل الارتباط.....	04
67	اختبار الصدق البنائي لمتغير إدارة الوقت.....	05
68	اختبار الصدق البنائي لمتغير الالتزام التنظيمي.....	06
69	معامل Cronbach's Alpha لثبات الاستبانة.....	07
69	اختبار التوزيع الطبيعي.....	8
70	معامل تضخم التباين والتباين المسموح.....	9
71	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	10
71	توزيع أفراد العينة حسب السن.....	11
72	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	12
72	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	13
73	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري.....	14
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة الوقت.....	15
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام التنظيمي.....	16
75	قاعدة القرار لاختبار فرضيات الدراسة.....	17
76	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد.....	18
76	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد إدارة الوقت على الالتزام التنظيمي.....	19

الصفحة	العنوان	الرقم
8	.....نموزج الدراسة	01
15	.....أوقات الذروة وأوقات الخمول لدى الإنسان	02
17	.....أهمية إدارة الوقت	03
35	.....متطلبات إدارة الوقت	04
43	.....مداخل الالتزام التنظيمي	05
44	.....أبعاد الالتزام التنظيمي	06
47	.....العلاقة المقترحة لنموزج ( Meyer and Allen ) الثلاثي للالتزام	07
52	.....العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي	08
60	.....الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	09
71	.....توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
71	.....توزيع أفراد العينة حسب السن	11
72	.....توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	12
72	.....توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	13
73	.....توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	14

الصفحة	العنوان	الرقم
91	.....الأستاذة المحكمون للاستبانة	1
92	.....استبانة الدراسة	2
96	.....الصدق البنائي للاستبانة	3
103	.....ثبات الاستبانة	4
108	.....اختبار التوزيع الطبيعي	5
109	.....البيانات الشخصية والوظيفية	6
111	.....المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	7
113	.....اختبار فرضيات الدراسة	8

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو اختبار أثر إدارة الوقت في الالتزام التنظيمي، لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من 47 فردا من الموظفين بالكلية محل الدراسة، وذلك بعد توزيعها بطريقة العينة غير العشوائية القصدية، وتمت معالجة البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

تم التوصل إلى وجود مستوى مرتفع لإدارة الوقت، وأن الموظفين ملتزمون بدرجة متوسطة في الكلية، إضافة إلى ذلك وجود أثر إيجابي لإدارة الوقت في الالتزام التنظيمي للموظفين، وذلك راجع للأثر الإيجابي لكل من الاستغلال الأمثل للوقت وإدارة الفراغ في الالتزام التنظيمي، في حين لا يؤثر تنظيم الوقت والتغلب على المعوقات في الالتزام التنظيمي للموظفين، وفي ضوء النتائج تم تقديم اقتراحات لإدارة الكلية محل الدراسة من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين من خلال الإدارة الفعالة للوقت.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الوقت، الاستغلال الأمثل للوقت، إدارة الفراغ، تنظيم الوقت، التغلب على المعوقات، الالتزام التنظيمي.

### Abstract:

This study main objective is to scrutinize time management effect on the organizational commitment with the employees of faculty of Economic, Commercial, and management Sciences at Jijel University. The data have been collected from 47 employees using the survey, after being distributed through the purposive sample method. The data have been processed using the Statistical Pack of the Social Sciences (SPSS).

A high level of time management has been attained. The employees are committed with an intermediate average at the faculty. Besides, time management has a positive impact on the employees' organizational commitment, due to the positive impact of the optimal use of time and spare time management on the organizational commitment. Whereas, time organization and hindrances overcoming don't affect the employees' organizational commitment. In the light of the results, suggestions have been presented to the faculty administration for consolidating the employees' organizational commitment through the effective time management.

**Key words:** time management, the optimal use of time, spare time management, time organization, hindrances overcoming, the organizational commitment.

# مقدمة

إن للتغيرات التي يعرفها العالم اليوم من اشتداد للمنافسة وانفتاح للأسواق، وظهور ما يسمى بالعولمة أثر كبير في تغيير معالم وموازن القوى الاقتصادية، حيث زال مفهوم أن الأفضل هو من يمتلك أضخم وسائل الإنتاج، بل أصبح الأفضل من يمتلك موارد بشرية ذوو كفاءات متميزة وعالية، وبانتقال الاقتصاد إلى مرحلة جديدة هي مرحلة اقتصاد المعرفة، أصبح رأس المال المعرفي أهم عامل من عوامل الإنتاج داخل المؤسسة، ومصدرا هاما لتحقيق أهدافها، وجراء هذه التحولات أضحت المؤسسات وعلى اختلاف مجالات نشاطها مطالبة هي الأخرى بمواكبة هذه التحولات.

في هذا السياق أضحت المؤسسات الراغبة في التميز والبقاء، في ظل محيط شديد التحول مجبرة على استعمال تشغيل جميع مواردها بطريقة ذكية، والتي أبرزها وأثمنها الموارد البشرية، لما تمتاز به هذه الموارد من قدرات ومهارات مميزة، كما أصبح من المهم أن تعمل على تمتين روابطها بما تمتلكه من موارد بشرية، وهذا لكون القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في قيمة هذه الموارد البشرية الفردية والجماعية، المنبثقة من التفاعل الإنساني الإيجابي، وذلك لكون المورد البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية لتحويل التحديات والمعوقات إلى فرص وقدرات تنافسية، وذلك باستثمار فاعليته وطاقاته الذهنية ومعارفه ومهاراته، التي تمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة، وتفوق قيمتها أي أصول أخرى تمتلكها، إلا أن الموارد البشرية عن تأدية أنشطتها في المؤسسة تواجهها عدة تحديات متعلقة بكثرة مسؤولياتهم وكيفية تخصيص أوقاتهم وتوزيعها بالطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة منهم في العمل، فالوقت وكيفية إدارته لدى الموارد البشرية في المنظمة أصبح من أبرز اهتمامات إدارة المنظمات من أجل الاستغلال الأمثل له وتنظيمه وإدارة أوقات الفراغ لدى العاملين، وكيفية مواجهة المعوقات المرتبطة بمضيعات الوقت التي تجعل من زوال الوقت وإهداره يفوت على المنظمة فرصا في السوق أو/ ويكلفها خسائر مادية تؤثر على نشاط المنظمة واستمراريتها، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة كفؤة وفعالة لإدارة الوقت في المنظمة تثمن جهود العاملين، وتجنبهم التعرض لظواهر سلبية مثل ضغوط العمل المرتبطة بسوء إدارة الوقت...، كما أن ممارسة إدارة الوقت في المنظمة من الممكن أن يتيح لها تعزيزي كثير من الجوانب والنتائج الإيجابية لدى مواردها البشرية على غرار الالتزام التنظيمي، فقدره الموارد البشرية على الاستجابة الإيجابية لإدارة أوقاتهم في العمل يُتوقع منه تعزيز ارتباطهم بالعمل والمنظمة والتزامهم نحوها.

### مشكلة الدراسة:

إن قطاع التعليم العالي في الجزائر على غرار سائر الدول يُعد من بين القطاع الحيوية، نظرا لعدة اعتبارات أهمها أنه يرتكز على تكوين كفاءات من الموارد البشرية طموحة ومبدعة، وثروة تشكل رأس مال بشري لا ينضب، فالمنظومة الجامعية ينشطها عدة أطراف فعالة، هم بمثابة الدعائم التي لا تستمر أنشطة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي دونهم، من صناع للقرار، وأساتذة، وإداريين وموظفين، فالموظفون تقع على مسؤوليتهم عدة أعمال تضمن سيرورة أنشطة الجامعة لأنهم يعملون بدوام كامل، ويضمون استمرارية المهام الجامعية حتى في أسابيع العطل الفصلية، ولهذا فمن المهم أن تكون أنشطتهم مقترنة ببرنامج زمني

محدد، ومرتبطة بالوفاء بالتزاماتهم المهنية والشخصية، ذلك أن طبيعة العمل الذي يغلب عليه الروتينية والنمطية قد يؤدي إلى تهاون لدى كثير من الموظفين في تخصيص وقتهم بسبب قدرتهم العالية في الغالب على إتمام العمل، لذا من المهم أن يتم ذلك أن تكون هناك ممارسة مخططة ومبرمجة من أجل إدارة سليمة وفعالة للوقت، لأنه من المتوقع أن تحقق نتائج إيجابية على التزام الموظفين الجامعين بمهامهم ومزاولة أنشطتهم على أكمل وجه، ومن هذا المنطلق يتم صياغة السؤال الرئيسي التالي: ما إدارة الوقت في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى

### الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

كما يندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الخلفية النظرية لكل من الإدارة الوقت والالتزام التنظيمي؟.
- ما مستوى ممارسة إدارة الوقت وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟.
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟.
- ما أثر للاستغلال الأمثل للوقت في الالتزام التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟.
- ما أثر تنظيم الوقت في الالتزام التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟.
- ما أثر إدارة الفراغ في الالتزام التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟.
- ما أثر التغلب على المعوقات في الالتزام التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟.

### أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تعزيز الفهم والاستيعاب لمتغيرات الدراسة.
- قياس مستوى ممارسة إدارة الوقت وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- قياس مستوى الالتزام التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- اختبار أثر إدارة الوقت في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- اختبار أثر للاستغلال الأمثل للوقت في الالتزام التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

- اختبار أثر تنظيم الوقت في الالتزام التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- اختبار أثر إدارة الفراغ في الالتزام التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- اختبار أثر التغلب على المعوقات في الالتزام التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

#### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة من قيمته متغيرات الدراسة، وذلك بمعالجة مواضيع حديث نسبيا ممثلة في إدارة الوقت والالتزام التنظيمي، إضافة إلى ذلك تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القطاع الذي أجبرت فيه، وهو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، لأنه من الجيد دراسة بيئة العمل الجامعية والتفاعلات الإيجابية بين جميع الفاعلين فيها، إضافة إلى ذلك تستمد أهميتها من الفئة المستهدفة التي أجرت عليهم الدراسة، وهم الموظفين، علاوة على ما سبق فإن هذه الدراسة هي إثراء للدراسات السابقة وتكملة لها، أما الأهمية العملية فهي بالاستفادة من النتائج المتوصل إليها للاستفادة منها ومن الاقتراحات المقدمة في سبيل تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال الإدارة الكفؤة والفعالة للوقت.

#### أسباب اختيار الموضوع:

- يمكن إيجاز أسباب اختيار هذا الموضوع فيما يلي:
- أهمية إدارة الوقت والالتزام التنظيمي بالمنظمة.
- الاهتمام بالموضوع كونه يصب في تخصصنا.
- الميل الشخصي لهذا الموضوع.
- الرغبة في إثراء الرصيد المعرفي وإفادة المهتمين بهذا الموضوع.

#### منهج الدراسة:

ليس بالإمكان القيام ببحث علمي دون اللجوء إلى اعتماد منهج علمي بقواعده، تتم بدراسة المشكلة المطروح، وعليه فهذه الدراسة تعتمد المنهج الوصفي التحليلي، إذ يتم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات هما: المصادر الثانوية لجمع المادة المعرفية النظرية من الكتب والمجلات العلمية والرسائل والاطروحات الجامعية...، والمصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة، لأن هذه الدراسة كمية.

## الدراسات السابقة:

فيما يلي بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية:

- الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت (المتغير المستقل): من بين هذه الدراسات ما يلي:
  - دراسة (أميمه عبد الخالق عبد القادر الأسطل، 2009 م): مذكرة ماجستير بعنوان: فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم"، والهدف من هذه الدراسة هذه الدراسة هو التعرف إلى فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وهذا من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي: ما علاقة فاعلية إدارة الوقت بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانتين كأداة للدراسة، حيث أجريت هذه الدراسة على (124) فرداً، واعتمدت في ذلك الأسلوب الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج الحزمة الإحصائية للدراسة الاجتماعية (spss) للمعالجة الإحصائية، وتوصلت هذه الدراسة إلى: وجود علاقة طردية إيجابية بين درجة فاعلية إدارة الوقت والنمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، إضافة إلى أنه لا توجد علاقة بين درجة فاعلية إدارة الوقت والنمط الأوتوقراطي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
  - دراسة (عبير فوزي خطيب 2009م): مذكرة ماجستير بعنوان: إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين " دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، 2009م، الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني. حيث تتكون عينة الدراسة من (140) موظف وموظفة، ومن من أهم النتائج المتوصل إليها: وجود أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت -تنظيم الوقت -توجيه الوقت -الرقابة على الوقت) على مستوى أداء العاملين، إضافة إلى الرقابة الفاعلة على تحسين أداء العاملين، وكذلك يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.
  - دراسة (محمود محمد يحيى عدارية، 2006م): مذكرة ماجستير بعنوان: إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغرب الأساسية في الضفة الغربية، والهدف من هذه الدراسة هو التعرف على معدل الوقت الذي يصرفه مديرو ومديرات مدارس الوكالة الأساسية في الضفة الغربية من وقت العمل الرسمي على جميع المهام لكل مستوى من المستويات الثلاثة للإدارة المدرسية (الإداري، الفني، والاجتماعي) في ضوء متغير الجنس، كما هدفت إلى دراسة أداء إدارة الوقت لديهم على مستوى جميع المهام للمستويات الثلاثة للإدارة المدرسية، والكشف عن أثر بعض المتغيرات المستقلة الخاصة بمدير المدرسة، والمنطقة التعليمية، حيث التوصي بحث مدرء المدارس على ضرورة إيلاء مهام المستويين الفني والاجتماعي مزيد من الاهتمام

من حيث كمية صرف الوقت عليها، إضافة اعتماد إدارة الوقت كمنهاج تعليمي لتلاميذ المدرسة، وتنظيم دورات تدريبية للمدراء والمعلمين والعاملين لتحسين مستوى إدارتهم للوقت واستغلاله بالشكل الأمثل.

• **دراسة (نهى محمد ميلاد العمامي 2016م): مذكرة ماجستير بعنوان: إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي** "دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العامل في مدينة بنغازي". تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة الواقعة في مدينة بنغازي وبلغ عددهم (255) مديرا، وتم أخذ عينة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث بلغ عددها (145) مديرا، حي تم الاعتماد في تحليل العينة التي جمعت بالحاسب الآلي واستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي لديهم مستوى مرتفع في إدارة الوقت كما جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعا، إضافة إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية للمتوسطات متغيري الدراسة (إدارة الوقت، الأداء الوظيفي) تعزي لتغير نوع المنظمة، وأوصلت الدراسة بالعمل على إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وثمين ومكلف باعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه أي إدارة، إضافة إلى جعل الرغبة لتوفير الوقت من أهم الأولويات في المستشفيات قيد الدراسة.

- **الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي (المتغير التابع):** من بين هذه الدراسات ما يلي:

• **دراسة (صقر أكرم حلس، 2012 م): مذكرة ماجستير بعنوان: دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين "حالة دراسية علي بلدية غزة"**، تكون مجتمع الدراسة من (253) موظف وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية، وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات (رئيس شعبة، رئيس قسم، نائب مدير، مدير)، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة والمساهمة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في هذه المؤسسة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبراء ومتخصصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهياكل المطلوبة، إضافة إلى ذلك أن الأنظمة الإدارية المتبعة لا تسهل عملية إحداث التغيير المطلوبة، وذلك بسبب التمسك الحرفي بالإجراءات وسيادة نظام البيروقراطية، وعلاوة على ذلك انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وذلك بسبب غياب التحفيز المعنوي والمادي للعاملين وعدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملين، كما أوصلت الدراسة بالاعتماد على الخبراء وأصحاب الكفاءات عند إعداد الهياكل التنظيمية، كما يجب أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بناء على مقتضيات العمل، إضافة إلى الاهتمام بالتدريب الفعال للعاملين وإنشاء وحدة للتدريب والتطوير داخل البلدية وذلك لتنمية مهارات العاملين وزيادة معارفهم وخبراتهم.

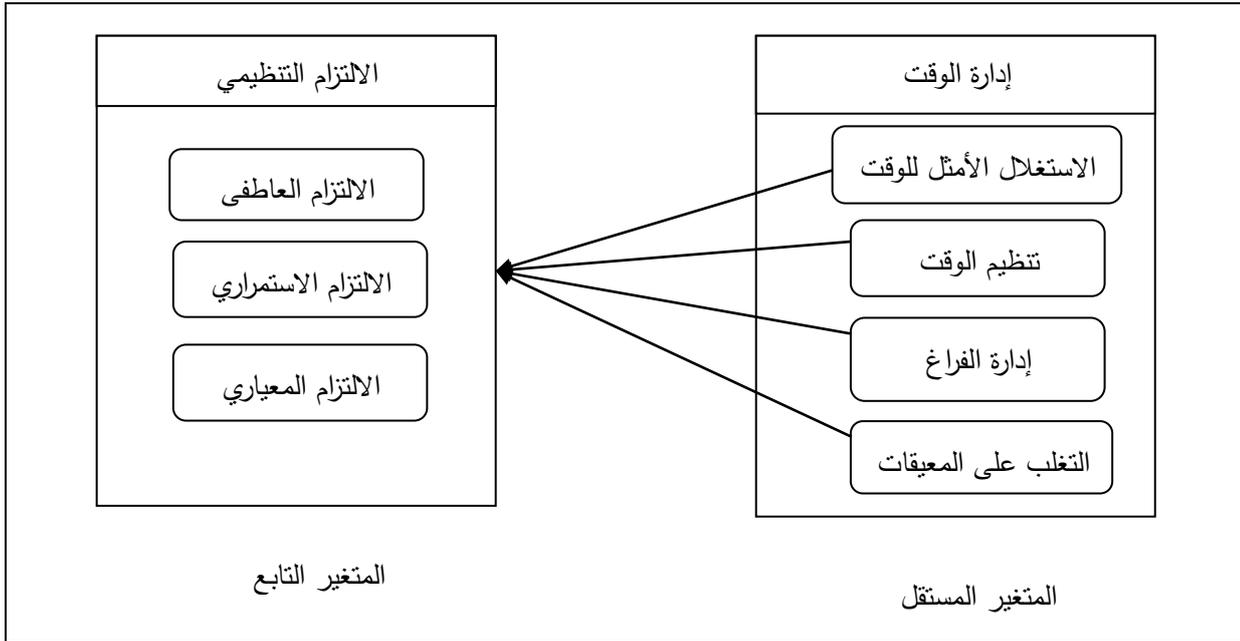
• دراسة (عبد الله احمد عبد الرحمن السيد، 2017 م): مذكرة ماجستير بعنوان: تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على جهازا لشرطة في قطاع غزة)، ويبلغ المجتمع الأصلي للدراسة (6903) موظفا حسب تقرير هيئة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية للعام 2017م، هدفت الدراسة إلى التعرف على حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي لدى أفراد جهاز الشرطة في قطاع غزة، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة ذات بين حقوق الموظف والالتزام التنظيمي لأفراد جهاز الشرطة في قطاع غزة، إضافة إلى وجود علاقة بين حقوق الموظف والالتزام التنظيمي لأفراد جهاز الشرطة في قطاع غزة، ومن أهم التوصيات التي تم التوصل إليها: تعزيز ثقافة الالتزام والولاء التنظيمي للمنظمة العسكرية في ظل جميع الظروف، إضافة إلى ضرورة العمل على رفع نسبة الراتب الشهري بما يتناسب مع الجهود التي يبذلها العاملين، وكذلك إعادة النظر في جميع الترقيات التي منحت وتعزيز منحها استنادا على الكفاءة بالأداء والتميز.

• دراسة (رائد ضيف الله الشوابكة، 2010 م): مذكرة ماجستير بعنوان: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، حيث تكونت العينة من (400) موظف واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل الانحدار). تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، والتمكين، وفرق العمل، والمعلومات التسويقية، والدعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى ومن خلال أنواع الالتزام التنظيمي (الاستمراري، والمعياري والعاطفي) كمتغير تابع، و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود أثر للتسويق على الداخلي بأبعاده على التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى، إضافة إلى وجود التزام تنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه ذي اتجاه إيجابي، وذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي. كما تجدر الإشارة لا توجد دراسة سابقة -في حدود علم الطالبين- جمعت بين إدارة الوقت بأبعادها وبين الالتزام التنظيمي في المؤسسة، لهذا لم يتم التطرق إلى الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغيرين معا.

**نموذج الدراسة:**

تم تطوير هذا النموذج الدراسة استنادا إلى عدة دراسات، حيث تم تقسيم المتغير المستقل المتمثل في إدارة الوقت إلى أربعة أبعاد تتمثل في: الاستغلال الأمثل للوقت، تنظيم الوقت، إدارة الفراغ، التغلب على المعوقات، كما قُسم المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي إلى الأبعاد التالية: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، ويتم توضيح نموذج الدراسة في الشكل رقم (1).

## الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين تطورا لعدة دراسات.

## فرضيات الدراسة:

يتم صياغة فرضيات الدراسة كالاتي:

- الفرضية الصفرية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإدارة الوقت على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل. وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الصفرية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للاستغلال الأمثل للوقت على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- الفرضية الصفرية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتنظيم الوقت على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإدارة الفراغ على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

- **الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتغلب على المعوقات على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

#### حدود الدراسة:

إن لهذه الدراسة حدود تتمثل في:

- **الحدود الموضوعية:** تنحصر هذه الدراسة في البحث عن أثر إدارة الوقت في الالتزام التنظيمي، حيث تم تقسيم متغير إدارة الوقت إلى أربعة أبعاد تتمثل في: الاستغلال الامثل للوقت، تنظيم الوقت، إدارة الفراغ، التغلب على المعوقات، كما تم تقسيم الالتزام إلى ثلاثة أبعاد متمثلة في: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل.
- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة فئة الموظفين الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 47 موظفا دائما، يمثلون ما نسبته ما نسبته 72.30% من مجتمع الدراسة المقدر بـ 65 موظفا دائما، حيث تم توزيع الاستبانة بطريقة العينة غير العشوائية القصدية (الهدفية).
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020.

#### هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، فالفصل الاول يشمل الإطار النظري لإدارة الوقت، وهو يضمن ثلاثة مباحث: الأول ماهية إدارة الوقت، أما المبحث الثاني فيشمل مرتكزات إدارة الوقت، في حين أن المبحث الثالث يضم آلية إدارة الوقت، أما الفصل الثاني فمعنون بالالتزام التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت، وهو يشمل ثلاثة مباحث، المبحث الاول يشمل ماهية الالتزام التنظيمي، أما المبحث الثاني فمعنون بآلية الالتزام التنظيمي، في حين أن المبحث الثالث يشمل تقييم الالتزام التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت، أما الفصل الثالث فمعنون بدراسة ميدانية لأثر إدارة الوقت في الالتزام التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهو يشمل ثلاثة مباحث: الأول يشمل تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أما المبحث الثاني فهو بعنوان منهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الاخير في هذا الفصل ففيه عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات، كما تختم الدراسة بخاتمة تشمل نتائج الدراسة واقتراحاتها وآفاقها.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الوقت

تمهيد

المبحث الأول: ماهية إدارة الوقت

المبحث الثاني: مرتكزات إدارة الوقت

المبحث الثالث: آلية إدارة الوقت

الخلاصة

### تمهيد

يعتبر الوقت أحد الموارد المهمة والنادرة والثمينة لأي إنسان، فيجب على الفرد حسن استغلاله وبشكل فعال من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، فهو موزع بالتساوي على الجميع، فلا فرق في امتلاكه بين عامل أو مدير أو طالب أو عالم أو بين غني وفقير، إذ يعتبر الوقت مورد كغيره من الموارد يحتاج إلى إدارة للاستفادة منه بكفاءة وفاعلية، ومعرفة كيفية استخدامه بالطريقة الصحيحة منعا من هدره وسوء استغلاله، فالوقت من الموارد المهمة المطلوبة في الحياة الإدارية والعلمية والاجتماعية والسياسية، وبالتالي يتوجب إدارته بالطريقة المثلى لتحقيق الأهداف.

وتعد إدارة الوقت من أكثر أساليب الإدارة صعوبة، حيث تتطلب قدرا عاليا من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بالإضافة إلى مهارات نوعية راقية، وذلك من أجل إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد، والوصول إلى النتائج التي تخدم الفرد والمنظمة معا. ومن خلال هذا الفصل سيتم تقديم الجانب النظري والمتعلق بإدارة الوقت، حيث في الفصل الأول تم عرض ماهية إدارة الوقت وكذا دراسة مرتكزات إدارة الوقت ثم التطرق إلى آلية إدارة الوقت.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الوقت

يتم التطرق في هذا المبحث إلى أساسيات حول الوقت وكذلك مفهوم وغايات إدارة الوقت وتحديد أسباب ودوافع دراسة إدارة الوقت ثم إدارة الوقت في النظريات الإدارية.

### المطلب الأول: مفهوم الوقت وأنواعه

يتم في هذا المطلب تبيان مفهوم الوقت وأنواعه.

#### أولا - تعريف الوقت

إن الوقت مفهوم معقد يصعب إعطاء تعريف محدد له، ولقد اختلفت وجهات النظر إلى مفهوم الوقت، وعليه سنقوم بعرض أهم التعاريف وهي كالآتي:

فقد اعتبر ( أرسطو طاليس ) (384 - 322) قبل الميلاد إن " الوقت هو تعداد وحساب للحركة". ونظر (نيوتن) (1642-1227) إلى الوقت " أنه شيء مطلق، ولا يتأثر بأية عامل خارج عنه، وأنه متتابع في نفس الاتساق".<sup>1</sup>

في حين في العصور الحديثة رأى " كانظ " (1724 - 1804 م) أن: " الزمن ليس شيئا موضوعيا قائما بذاته، وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل ".<sup>2</sup>، حيث قدم ألبرت آينشتاين (1879-1955م) تعريفا خاصا للوقت قائلا: " لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص به، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه".<sup>3</sup>

في حين يعرف الوقت: " بأنه المادة التي صنعت منها الحياة - إن القاسم المشترك لأي يوم عمل هو الشعور بالوقت - أما بالنسبة لمفهوم الوقت فإنه يختلف من فرد لآخر، حيث أن بعض الأفراد لديهم مفاهيم خاصة للوقت رغم أن مرور كل ثانية من ثواني الساعة يمر جزء من حياتهم ووقتهم".<sup>4</sup>

وعرفه بنجامين فرانكلين بأنه: " المادة التي صنعت منها الحياة، ونشاطك الفردي يعكس حقا شخصيتك، هذه التجربة البسيطة سوف تساعدك على تحديد سرعتك ونشاطك الشخصي".<sup>5</sup>

ويعرف الوقت اقتصاديا : "ينظر للوقت باعتباره أحد الموارد المهمة والنادرة، ولهذا المفهوم علاقته بالقاعدة الاقتصادية الشهيرة، والتي تحدد فيها المشكلة الاقتصادية " إن الموارد المحدودة والرغبات الإنسانية غير محدودة، لذا يجب أن نستغل هذه الموارد بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف والوصول إلى رضا المجتمعي والمؤسسي والفردي

6. "

<sup>1</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الإستراتيجي، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015، ص: 82، 83.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان و نجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت، مفاهيم - عمليات - تطبيقات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص: 33.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت ( النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار جريز للنشر والتوزيع، 2005، ص: 17.

<sup>4</sup> صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، بدون طبعة، بدون دار النشر، 1999، ص: 63.

<sup>5</sup> دابلتيمب، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، إدارة الوقت، سلسلة " فن وعلم إدارة الأعمال"، معهد الإدارة العامة، 1991، ص: 55.

<sup>6</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

### ثانياً: خصائص الوقت

توصل الباحثون إلى خصائص عدة للوقت من أبرزها:

- الوقت نعمة من نعم الله سبحانه وتعالى.<sup>1</sup>
- سريع الانقضاء، يسير بالسرعة والوثيرة نفسها، ويستحيل استرجاعه.<sup>2</sup>
- إنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي.<sup>3</sup>
- الوقت هو المقياس الذي يعتمد عليه في سرعة الإنجاز والمنافسة وقد أصبحت جميع المجالات تعتمد على الوقت كمقياس لمدى استغلاله.<sup>4</sup>
- لا شيء أطول من الوقت، لأنه مقياس الخلود، وقصير لأنه لا يكفي لتحقيق جميع ما يريده المرء، إنه طويل على من ينتظر وسريع لمن هو في سرور، ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت، الكثير يتجاهلونه، ولكن جميعهم يأسفون على ضياعه.<sup>5</sup>
- وهو ما يحيل إلى زاوية النسيان ما لا يستحق الخلود ويخلد تلك التصرفات التي تعتبر عظيمة حقاً.<sup>6</sup>
- الوقت مورد فريد وبالرغم من تميزه عن الموارد الأخرى إلا أنه يمكن سرقة، من طرف هم:<sup>7</sup>
  - الذين يذهبون إلى العمل متأخرين وينصرفون مبكراً، ويضيعون بعض الوقت في تناول الطعام أثناء العمل؛
  - الذين يتحدثون في المكتب عن أخبار الكرة وسيرة الآخرين؛
  - الذين يعملون ببطء من أجل الحصول على أجر إضافي من خلال العمل وقت إضافي.
  - الوقت لا يمكن تعويضه.<sup>8</sup>

### ثالثاً: أهمية الوقت

لإدارة الوقت أهمية كبيرة في حياة الفرد وتتمثل فيمايلي:<sup>9</sup>

- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات بما يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات والتدخل في أعمال الآخرين؛

<sup>1</sup> محمد بن فوزي الغامدي، إدارة الوقت، بدون طبعة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، بدون بلد النشر، 2018، ص:15.

<sup>2</sup> مها طلال العازمي، إدارة الوقت لدى رؤساء في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، قدمت هذه الرسالة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة التربية، 2008، ص: 10.

<sup>3</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت الطبعة الثانية، 2013، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص:27.

<sup>4</sup> شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2006، ص: 49.

<sup>5</sup> سهيل عبيدات، إدارة الوقت و عملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة، أريد، 2007، ص ص: 13، 14 .

<sup>6</sup> ميريل إن دوجلاس ودونا إن دوجلاس، ترجمة وحيد المنطاوي، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص:16.

<sup>7</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار السيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص ص: 405، 406.

<sup>8</sup> إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، بدون طبعة، إبداع للإعلام النشر، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2009، ص: 28.

<sup>9</sup> إيناس أكرم أحمد الحناوي، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة لوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله، قدمت هذه الرسالة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية -الإدارة التربوية- بكلية التربية في الجامعة الإسلامية - غزة، 2011، ص:40.

- تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه النجاح العام للمؤسسة؛
- سلام التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت؛
- دافعية التحفيز وتوفير محفزات الإبداع والابتكار؛
- سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الإنجازات المطلوبة؛
- زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين وللمؤسسة ككل.

### رابعاً: أنواع الوقت

يعتبر مفهوم الوقت من المفاهيم الديناميكية التي لا غنى عنها في دراسة التغير والنمو والتطور، حيث يجمع معظم الباحثين حتى انه هناك عدة أنواع للوقت وهي كالاتي:

أ - **التصنيف الأول:** يوضح Goodloe وزملائه الوقت بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

#### - الوقت الإبداعي CreationTime :

يوصف هذا النوع من الوقت بأنه إبداعي إذا صرف في عمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، إضافة إلى صرفه في تنظيم العمل وتقييم مستوى الإنجاز الذي تم فيه، ويمارس الإداريون خلال أدائهم لأنشطتهم الإدارية هذا النوع من الوقت، نتيجة لحاجاتهم إلى وقت الإبداعين من أجل التفكير العلمي والتوجيه السليم، إضافة إلى معالجة المشكلات الإدارية بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول موضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.<sup>1</sup>

#### - الوقت التحضيري PreparatoryTime :

هو الفترة الزمنية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات عامة قبل بدء تنفيذ العمل ومن المفترض أن يتيح المدير لهذا النشاط ما يحتاجه من وقت لما قد يترتب على عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل من خسائر اقتصادية.<sup>2</sup>

#### - الوقت الإنتاجي Productive Time :

ويشمل المدة التي يتم استغراقها للقيام بالأعمال التي وضعها والتحضير لها، ويتم مضاعفة الاستفادة من هذا الوقت من خلال الموازنة بين الوقت المستغرق في إنجاز العمل والوقت الذي ينتهي بالإنجاز والابتكار. فإذا كان الوقت المستغل في العمل كبير. فإن الوقت الذي يتم تخصيصه للإنجاز أو الابتكار قليل جداً.<sup>3</sup>

#### - الوقت غير المباشر أو العام OverheadTime :

يعتمد هذا النوع من الوقت في العادة من أجل القيام بنشاطات فرعية عامة، والتي تؤثر بشكل كبير وواضح على مستقبل المنظمة وعلاقاتها بالغير، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها

<sup>1</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، بدون طبعة، بدون سنة النشر، صص: 23، 24.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص: 37.

<sup>3</sup> ردينه محمد محمود العطي، أثر إدارة الوقت على أداء أعضاء مجلس النواب الأردني، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، 2017، ص: 20.

بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع وحضور الإداري لندوات وتلبية لدعوات وافتتاح مؤسسات معينة.<sup>1</sup>

ب - **التصنيف الثاني:** هناك من يصنف الوقت إلى نوعين أساسيين هما:<sup>2</sup>

- **النوع الأول:** وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له وهو الوقت الذي نقضيه في الحاجيات الأساسية، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الاجتماعية المهمة، وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له، له درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

- **النوع الثاني:** وقت يمكن تنظيمه وإدارته.

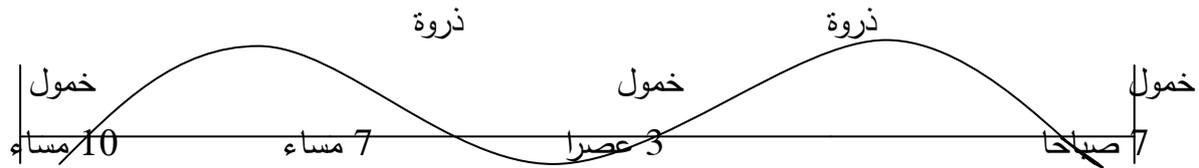
وهو الوقت الذي نخصصه للعمل، ولحياتنا الخاصة وفي هذا النوع بالذات من الوقت يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا، هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت؟ هل نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل؟ ويتكون الوقت الذي يمكن تنظيمه أيضا من نوعين وهما كالتالي:

- وقت نحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني ( وقت الذروة)؛

- وقت ونحن في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني ( وقت الخمول).

وإذا ما أردنا أن ننظم وقتنا فإنه يجب أن نبحث عن الوقت الذي يمكن تنظيمه، ثم نتعرف على الجزء الذي يكون فيه في كامل نشاطنا (وقت الذروة) ونستعمله باعتباره وقت الإنتاج والعطاء وأعمل الجاد بالنسبة لنا.<sup>3</sup> ويبين الشكل الآتي أوقات الذروة والخمول لدى الإنسان ويرى الدارس أنه قد يكون كل واحد منا لديه أوقات ذروة تختلف عن غيره.

**الشكل رقم (02):** يوضح أوقات الذروة وأوقات الخمول لدى الإنسان



المصدر: سليم جلدة وسامي محمد هشام حريز، فن الاجتماعات، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، ص: 71.

**المطلب الثاني: مفهوم وغايات إدارة الوقت**

تعتبر إدارة الوقت قضية في غاية الأهمية لكونها عامل رئيسي، لهذا يتوجب الاهتمام والعناية بها في جميع مجالات الحياة.

**أولا: تعريف إدارة الوقت**

لإدارة الوقت عدة تعاريف، تعرف إدارة الوقت على أنها: " عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا

<sup>1</sup> لونيس علي، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات (دراسة ميدانية بولاية سطيف)، مجلة الأدب والعلوم الاجتماعية، عدد 17، جامعة سطيف، 2013، ص: 21.

<sup>2</sup> سليمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 96.

<sup>3</sup> سليم جلدة وسامي "محمد هشام حريز، فن إدارة الوقت والاجتماعات، الطبعة الأولى، دار دجلة، الأردن، 2007، ص ص: 70، 71.

من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير".<sup>1</sup>، وتعرف على أنها: "عملية مستمرة من التخطيط والتوجيه والتقويم لمجالات الحياة بهدف تحقيق فعالية مرتفعة لاستغلال الوقت في ضوء هذه الموارد المالية والبشرية الموضوعة تحت تصرف المدير".<sup>2</sup>

كما عرف الجريسي إدارة الوقت على أنها: " لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرا دون فائدة أو إنتاج وبالتالي رفع إنتاجية العاملين من خلال وقت عملهم المحدد، وقد لخص دريكر Drucker تعريف إدارة الوقت بقوله: " أن إدارة الوقت في مهماته وأعماله وأن الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر"<sup>3</sup>، إدارة الوقت هي: " توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، مما يجعلها قادرة على انجاز الأعمال الموكلة لها بكفاءة وإنتاجية عالية لتعم فائدتها المجتمع بأسره"<sup>4</sup>، وعرفت أيضا بأنها: " إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح يوميا 24 ساعة"<sup>5</sup>، وتعرف إدارة الوقت بأنها: " سلسلة من الأنشطة والمهارات، من تحليل، وتخطيط، وتنفيذ، ومتابعة، وتقييم، لتحقيق التحكم، والاستغلال الجيد والأمثل للوقت".<sup>6</sup>

ويقصد بإدارة الوقت أيضا: " قدرة المسؤول أو المدير على التحكم في توزيع وقت العمل على المهام التي يمارسها حسب أهميتها، تعتبر تلك القدرة من بين العناصر الأساسية الواجب توافرها في المدير نظرا لأن وقته يعد أثمن رأسمال في المؤسسة التي ينتمي إليها".<sup>7</sup>

### ثانيا: أهمية إدارة الوقت

تبرز أهمية إدارة الوقت فيما يلي:

- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات.<sup>8</sup>
- تعميق واعي ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع، وتعزيز للإدراك بالضرورة القصوى

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الوقت، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006-2007، ص:13.

<sup>2</sup> عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت-المعوقات والحلول، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08 العدد 02 ديسمبر 2017، ص:62.

<sup>3</sup> ياسر أحمد فراح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:16.

<sup>4</sup> محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية، دولة فلسطين، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2010، ص: 20.

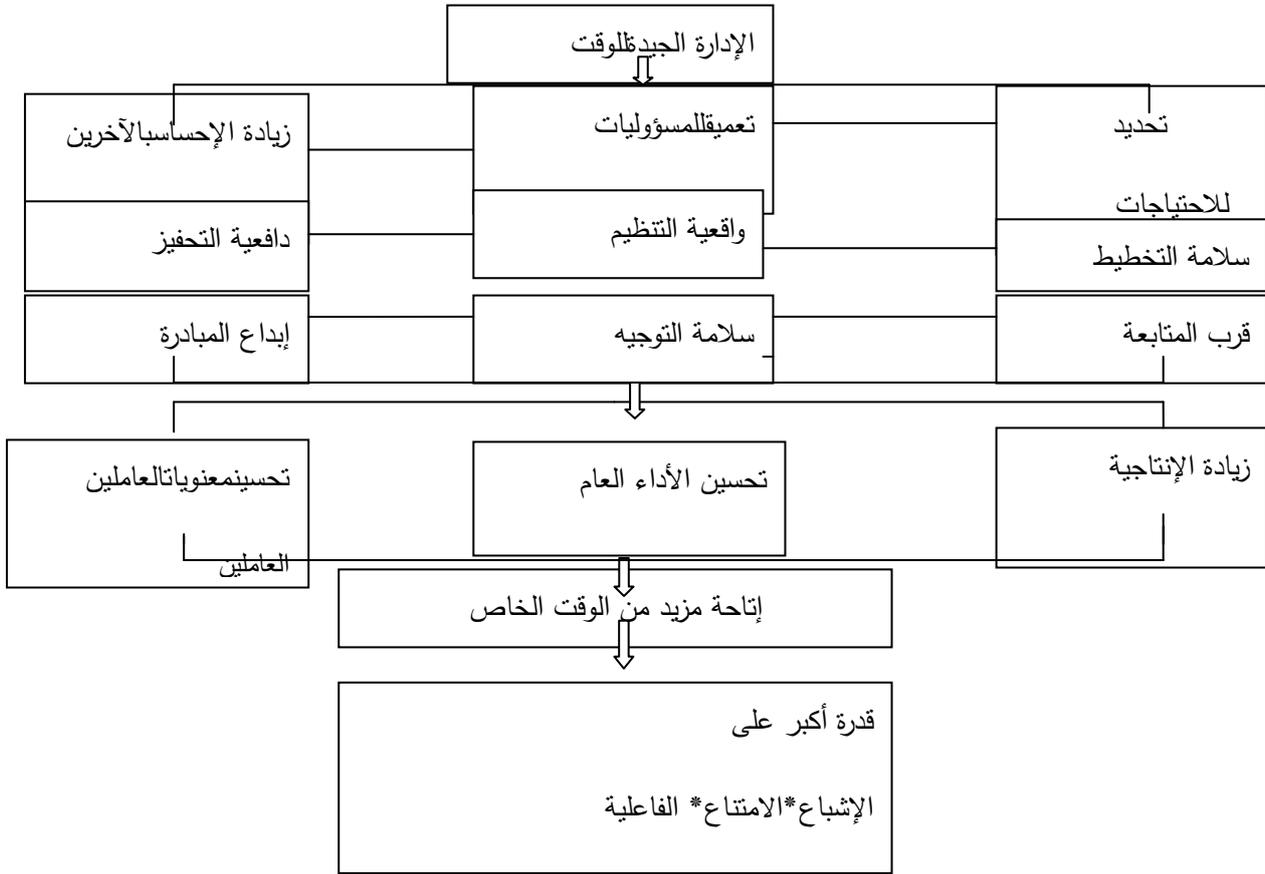
<sup>5</sup> محمد حسين قنطاني، مهارات وفن إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص:40.

<sup>6</sup> أشرف إبراهيم محمد الغراز، فاعلية برنامج تدريبي في إدارة الوقت في تنمية مهارات إدارة الوقت لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية بور سعيد، العدد السادس - يونيو 2009، ص:172.

<sup>7</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 314.

<sup>8</sup> سليم جلدة وسامي" محمد هشام" حريز، مرجع سبق ذكره، ص ص:11.

للنجاح الخاص بالأفراد، فالفرد هو ركيزة التقدم لأي منظمة وأداته الفعالة للارتقاء والتنمية.<sup>1</sup>  
 -استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتعامل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع، حيث أن العلاقة بينهم تتم عن طريق التعاون المتبادل.<sup>2</sup>  
 - إن الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري للدول.<sup>3</sup>  
**الشكل رقم (03): أهمية إدارة الوقت**



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار حريز للنشر والتوزيع، 2005م، ص:33.

### ثالثا: خصائص إدارة الوقت

تشمل إدارة الوقت عدة خصائص، نذكر أبرزها في النقاط الآتية:<sup>4</sup>  
 - يعتبر للجميع في نفس اللحظة وبنفس الكم والحجم، وهو مشاع دون تخصيص لجميع الأفراد، حيث يحقق لكل منهم استخدامه واستغلاله وفقا لمطلق إرادته وكامل اختياره دون قيود أو شروط؛

<sup>1</sup> نهى محمد ميلاد العمامي، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على مديري الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد/ جامعة بنغازي، بتاريخ 9 شعبان 1437هـ الموافق 16 / مايو / 2016، ص:31.

<sup>2</sup> سليم جلدة وسامي" محمد هشام "حريز، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

<sup>4</sup> خيرة عويسي، إدارة توقيت العمل للمؤسسة الجزائرية في ظل التحولات السوسيوثقافية للتنظيم (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الأغواط أنموذجاً)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. العلوم في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، السنة الجامعية: 2017/2018، ص:208.

- أنه قابل للاستغلال والاستثمار بدون قيود أو شروط أو متطلبات لأنه ببساطة الوجه الآخر لعملة الحياة، حيث يعتبر الوقت نمط الحياة؛
- يعتبر قابل للاستفادة أو الاسترجاع مرة أخرى الاستعاضة عنه بأصل آخر يحل محله، ويعتبر أيضا حديث قديم في الوقت ذاته فهو يحتوي على الماضي والحاضر والمستقبل في شكل متكامل ومندمج معا والوقت نفسه قابل للتقييم والتجزئة غلى ما لانهاية؛
- غير قابل للادخار أو التخزين لأن الزمن لا يتوقف لا يتردد بل هو دائم الاستمرار فالوقت يمضي دون توقف؛
- إن الوقت لا يمكن تضييعه أو إنتاجه ولا يمكن إتاحتته بشكل أكثر مما هو متاح فعلا، ولا يمكن شراؤه أو الحصول على المزيد منه من أي مصدر من المصادر، في الوقت ذاته لا يوجد أكثر امتداد من الزمن وإلا يوجد اندار منه.

### رابعا: غايات إدارة الوقت

- إن وضع الغايات هي الخطوة الأولى في الإدارة الفعالة للوقت ، وهي أيضا ضرورية لتحديد الأولويات لإنجاز الغايات، وهناك ثلاث أنواع مختلفة من الغايات هي:<sup>1</sup>
- أ- **غايات أساسية: Essential Goals** تحتاج لإنجاز أو التقدم للأمام وتحقيق الرسالة؛
  - ب- **غايات حل المشاكل: Problems Solving Goals** وتقوم لظروف مناسبة أكثر أو شروط أفضل؛
  - ج- **غايات إبداعية: Innovative Goals** وتصمم لوضع بعض الأشياء التي تكون جيدة بشكل أفضل ، وبهدف تطوير الأولويات يكون ضروري أن تفهم الأنواع الموضوعية للغايات.
- كما تحدد الغايات أيضا توجيه المنظمة والأفراد، وتمثل التمييز المحلي لأحلامنا وحاجاتنا ورغباتنا. الغايات هي مجموعات يجب ألا تتغير، لكل الأهداف والوصول إلى الغايات يمكن أن تتغير، لا بل يجب أن يتغير بتغير الظروف. والغايات الأساسية يجب ألا تتأثر بغايات حل المشاكل أو الغايات الإبداعية ومعظم الخطوات الهامة في تطوير الغايات وهي كالتالي:
- تصنيف الغايات عن طريق أنواعها: سواء أكانت غايات أساسية أم غايات حل المشاكل، أم غايات إبداعية؛
  - تصنيف الغايات في شروط الأهمية النسبية والتتابع الزمني وعلاقة المنافع والتكاليف؛
  - تحديد معايير الأداء، وتوقيت مرجعة التقدم والأسلوب الكمي لتحديد التقدم والمشكلة الأساسية في هذه العملية هي اختيار المقياس المناسب للفاعلية؛
  - تحديد العقبات أثناء انجاز الغاية، أي ك تطوير خطط موقفية لقه العبات الإدارية أو الإنسانية أو التنظيمية أو البيئية؛
  - تحديد الدوافع الفردية، وتحديد المنفعة أو القيمة المشتقة من انجاز الغايات.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، فن وعلم إدارة الوقت، دار الرضا للنشر، ص ص: 187، 188.

### المطلب الثالث: أسباب ودوافع دراسة إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت عنصر مهم في المنظمات ،حيث أن أهميتها بلغت الدورة في السنوات الأخيرة، وفي العقود الماضية لم تكن الدراسات حول موضوع إدارة الوقت كثيرة بل كانت تشمل المقالات المنشورة بين الحين والآخر، لكن في الآونة الأخيرة (العشرين سنة الأخيرة)، صدرت مئات الكتب المتخصصة في هذا الموضوع، وصارت تعقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية في إدارة الوقت.<sup>1</sup>

#### أولا : أسباب دراسة إدارة الوقت

هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع بالمنظمات بمختلف أنواعها إلى الاستغلال الأمثل للوقت ، ومن بين هذه الأسباب نذكر مايلي:

- تزايد التوقعات عن ما يمكن أن ينجزه المدير والعاملون داخل المنظمات بشكل سنوي، ففي كل عام تنتظر المنظمة إنجاز أكبر من موظفيها مقارنة بالعام الماضي، وبالأخص من طبقة المديرين على اختلاف مستوياتهم باعتبارهم مركز اتخاذ القرار ومحرك باقي الموارد الأخرى؛

- تعقد مناخ الأعمال، فالبيئة التي كانت في المنظمات سابقا تتسم بالجمود والثبات، أما حاليا أصبحت بيئة الأعمال تتميز بالتعدد وتتعدد عواملها التي تؤثر على عمل المنظمات، فبرامج البيئة والمسؤولية الاجتماعية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة والمنافسة الشديدة... الخ، كلها أمور أصبحت مفروضة على المدير، ومن أجل أن يوفق بينها لا بد له من إدارة وقته بشكل فعال، والتخلص من الأعمال الروتينية، والالتفاف أكثر إلى البيئة الخارجية وكيفية إدماج منظمة فيها للاستفادة منها؛

- ارتفاع معدلات التغيير، وفي هذا الصدد يقول "آلفن توفل" في كتابه " صدمة المستقبل " : « لكل فرد القدرة على مواكبة التغيير بمعدل معين، وعندما يزداد التغيير بكمية أكبر من قدرة الفرد على مواكبته، تظهر العديد من المشكلات، والتي يبدو أن معظمها يدور حول مسألة الوقت »؛<sup>2</sup>

- إدارة الوقت تعمل على زيادة فعالية وكفاءة الأجهزة والوسائل وزيادة الإنتاجية.<sup>3</sup>

#### ثانيا: دوافع دراسة إدارة الوقت

من بين دوافع دراسة الوقت مايلي:

أ : **التكاليف:** يعتبر الوقت في بعض الأحيان أنه زهيد أو بدون مقابل، وذلك بالشعور بعدم وجود أية رسوم ملحوظة أو خسائر مباشرة إذا لم يستغل الوقت بشكل جيد. والواقع أن التكاليف الخاصة بالوقت لا تظهر بشكل مباشر، كما يحدث عندما تدفع المنظمة إيجارا مقابل استئجارها لمبنى معين أو ثمنا لشراء سيارة أو جهاز، لذلك تعتبر تكاليف

<sup>1</sup> محمد جوال السعيد، المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، (12/13 ماي 2010)، ص:6.

<sup>2</sup> جوال محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص:7،8.

<sup>3</sup> فاطيمة زرع وزليخة تفرقنيت، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية الاقتصادية، عدد 06 /جوان 2017، ص:62.

الوقت تكاليف غير مباشرة تدفع مقابل جهد للعاملين أو استهلاك لمواد أو آليات أو الإيجار للأرض. وتحسب تكلفة الوقت غالباً على أساس ساعة العمل للموظف الواحد، أو لجهاز أو آلية معينة ويساعد ذلك في توضيح ارتباط تكلفة الوقت بإنتاجية الموظف أو الجهاز أو الآلية. بحيث تحتسب إنتاجية الموظف في اليوم الواحد (8 ساعات عمل) بعدد الوحدات المنتجة (حجم العمل) المقسمة على عدد أيام العمل (عدد الأفراد مضروباً في أيام العمل للأفراد)، فتظهر المعادلة على النحو التالي:

المخرجات التي تم تحقيقها      الإنجاز الذي تم تحقيقه

الإنتاجية =

المدخلات التي تم صرفها      استهلاك المورد

ويلاحظ من خلال هذه المعادلة أن تحديد مستوى الإنتاجية يتكون من شقين: الأول/ هو الإنجاز الذي تم تحقيقه. والثاني/ هو الموارد التي تم استهلاكهما لتحقيق المخرجات وتهدف المنظمات دائماً إلى تحقيق أكبر قدر من الكفاءة (أكبر إنجاز ممكن) وأعلى فعالية ممكنة (أقل تكاليف ممكنة)؛<sup>1</sup>

**ب: تحديد كمية ونوعية الإنتاج:** تعتمد كمية الإنتاج سواء كانت خدمات أو سلعا على مدى استغلال الوقت اللازم لإنجاز المعاملات الخدمية أو الإنتاج السلعي في المنظمة، ولا شك أن كمية ونوعية الإنتاج يتأثران بعوامل عديدة من أهمها مستوى التكنولوجيا العمل، نوعية المواد الخام المستخدمة فضلاً عن مهارات وقدرات العاملين القائمين بالعمل. وقد تؤثر عملية تحديد كمية ونوعية الإنتاج على مستوى الرضا العام للمستهلكين تقبلهم لكمية ونوعية الإنتاج الموجود أو استيائهم منها، فضلاً عن تأثيرها على نفسية العاملين ورضاهم الوظيفي؛<sup>2</sup>

**ج: تحديد الوقت المخصص للإنتاج:** تتبع أهمية دراسة الوقت في هذا المجال، من منطلق ربط عمليتي التخطيط والتنفيذ بجدول زمني معين، وذلك بهدف استغلال الوقت أفضل استغلال، عن طريق الالتزام والتقيد التام بهذا الجدول الزمني المعد مسبقاً، وتبدو أهمية هذا الواقع في تحديد الوقت اللازم لكافة النشاطات، التي يفترض أن تنفذ خلال الساعات الرسمية للعمل، وتحديد النشاطات الأخرى والوقت اللازم لإنجازها، خلال الساعات الإضافية بعد الدوام الرسمي.<sup>3</sup>

**د: تحديد نوعية العاملين:** تعتمد الإدارة في أي منظمة إلى تحديد احتياجاتها من العاملين في سائر الأقسام، وبشكل واضح ودقيق، حيث تتسجم هذه الاحتياجات مع طبيعة واحتياجاتها الحالية والمستقبلية، وطبيعة التقدم والتطور العلمي والتقني، وذلك عن طريق تعيين وتحديد مهارات وكفاءات وخبرات جديدة ورفع مستوى تأهيل العاملين وتدريبهم وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم بصورة مستمرة، كي يستطيعوا مواكبة التقدم العلمي، ويكونوا أكثر قدرة على تنفيذ برامج المنظمة الاقتصادية وخططها، وتحقيق أهدافها في الوقت المناسب، ويجب أن تقوم الإدارة بمراقبة

<sup>1</sup> سليم جلدة وسامي "محمد هشام" حريز، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 39.

نشاطات جميع العاملين وأعمالهم ومستويات إنجازهم، وأن تسعى بشكل دائم لتشجيع وتحسين أداء العاملين وتحفيزهم وحثهم على العمل بكفاءة وفعالية؛<sup>1</sup>

هـ: **تحديد فاعلية الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة:** تقوم الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة بمساهمة كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، مثل توفير نظم فعالة للمعلومات والاتصالات، وسهولة وضوح إجراءات العمل، وتوفير طرق وأساليب الحفظ العلمي وتوفير المعدات والتجهيزات المكتبية اللازمة لتأدية العمل، وغير ذلك من المساهمات وتبين دراسة إدارة الوقت مدى فاعلية عمل هذه الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف ودورها في تحديد مستوى إنتاجية الموظفين واستغلالهم للوقت بشكل فعال.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: إدارة الوقت في النظريات الإدارية

تعتبر الإدارة وسيلة حركة وزمن، حيث يتطلب إنجاز عمل ما إنفاق وقت عليه، وقد ظهرت أهمية الوقت في النظريات الإدارية بشكل واضح في أوائل القرن العشرين، وسنتطرق في هذا المطلب إلى أهم الاتجاهات الإدارية التي اهتمت بإدارة الوقت:

#### أ- نظرية الإدارة العلمية Scientifique Management Theory:

لقد اهتم "تايلور" أثناء عمله بإنتاج أقصى حدممكن، عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها، فلم يكن مرتاحاً لنظام العمل في المصنع، لاعتقاده بأن هذا النظام لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية، بل مبني على سجلات الإنتاج السابقة التي تقدر عشوائياً معدل الإنتاج المطلوب، وهو مبدأ عرفه العمال وحاولوا دوماً الحفاظ عليه، مما جعل العمال هم أصحاب المبادرة بتحديد كمية الإنتاج.<sup>3</sup>

اهتمت نظرية الإدارة العلمية "لفردريك تيلور" Ferderick Taylor في عام 1881 بدراسة الحركة والزمن بالفرنسية، وتكونت دراسة الزمن عنده من جزأين للعمل:

- العمل التحليلي؛

- العمل الإنشائي.

وقد تضمن العمل التحليلي الخطوات التالية:<sup>4</sup>

- تقسيم أي عمل يقوم به الفرد إلى حركات بسيطة؛

- التخلص من الحركات الضرورية؛

- دراسة الحركات المتبقية وجعلها حركات معيارية ( نموذجية ) ونمطية بالنسبة لتركيب الأفراد؛

- وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات وتدوينها، وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها؛

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

<sup>2</sup> سليم جلدة وسامي " محمد هشام " حريز، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة ( النظريات والعمليات والوظائف)، الطبعة الثالثة، دون دار النشر، عمان، 2006، ص: 52.

<sup>4</sup> شوقي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص76، 77.

- تحديد نسبة مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر بسبب الحوادث والأعطال المفاجئة للآلات وغيرها وإضافتها إلى الوقت الفعلي؛

- تحديد نسبة مئوية تمثل بطء الفرد في أداء العملية عندما يبدأ بها لإضافتها إلى الوقت الفعلي؛

- تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه وإضافتها إلى الوقت الفعلي.

وفي الجهة المقابلة فقد تضمن العمل الإنشائي مايلي:<sup>1</sup>

- تجميع الحركات في عدة مجموعات حسب طريقة استخدامها في حياة العمل، ثم وضع توصيف كامل للحركات الموجودة في كل مجموعة؛

- يمكن من خلال هذا التوصيف اختيار مجموعة من الحركات التي يمكن للفرد أن يستخدمها لأداء أي عملية، وتجميع الوقت الفعلي اللازم لكل حركة منها، وبالتالي يمكن تقدير الوقت اللازم لأداء أي عملية، من خلال إضافة نسبة مئوية تمثل الوقت المسموح به؛

- يتطلب هذا العمل وضع توصيف دقيق لظروف العمل التي من المفروض أن يعمل فيها الفرض، ونوع وطاقة الآلات المستخدمة وموقعها، وكيفية التنسيق بين طاقاتها الإنتاجية وغير ذلك.

مما سبق يتضح أن "تيلر" استخدم جزء من دراسة الحركة، كجزء فني مطلوب لدراسة الوقت، وتتطلب هذه الدراسة دراسة للوقت الكامل للعمل الذي يؤدي، مع تحديد أوقات للعطل والأعياد، وأوقات للراحة، والأوقات الضائعة به أيضا.

**ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية HumanRelation Theory:**

اهتم "التون مايو" Elton mayo بنظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المؤسسة من وجهة النظر الاجتماعية مثل: علاقات الأفراد مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل وخارج المنظمة. وفي هذه النظرية تجلّى الاهتمام بإدارة الوقت من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة من العمل، وفترة من الراحة، مما ينعكس على روحه المعنوية بشكل إيجابي، وبالتالي على إنتاجيته، وإشعار العمال بمسئوليتهم وأهمية الدور الذي يؤديه في تحقيق أهداف المنظمة، وتأكيد شعورهم بأن مصلحتهم مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ويوفر ذلك كثيرا من الوقت الذي يمكن استغلاله في أنشطة منتجة أخرى.<sup>2</sup>

وتتجلى أهمية دور الوقت في العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- إن الوقت يؤدي إلى تطوير طرائق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج، وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتلقائية التي تؤثر على العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والإنجاز؛

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إحميد، مرجع سبق ذكره، صص:46،47.

<sup>2</sup> شوقي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص:78.

<sup>3</sup>قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إحميد، مرجع سبق ذكره، ص:48-50.

- إن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة، مما يؤثر على قدرات ومهارات المديرين والأفراد، فالمدير الذي كان يدير منظمة صغيرة سيجد صعوبة كبيرة في إدارة منظمة كبيرة فيها الكثير من التداخلات والإمكانات التقانية، الأمر الذي يؤدي إلى الحد من قدرته وإمكاناته وخبراته التي اكتسبها من قبل، ولن يستطيع مواكبة التطور إلا بإجراء التدريب والتأهيل لإدارة المنظمة الكبيرة، وبالطبع فإن هذا يحتاج الكثير من الوقت للحصول إلى ذلك؛

- إن الوقت يؤثر على أعمال العاملين، فعندما يبدأ العامل عمله في المنظمة يكون في مرحلة نشاط وحيوية وقوة جسمانية قادرة على العمل، وبعد ذلك يسعى إلى جماعة يركز عليها في أعماله، ويتأثر بيئته تدريجياً عبر الزمن، ويسع خياله وتزداد مداركه، ويتكيف بصورة أفضل من المواقف التي تبدو له أنها مختلفة، ثم يبدأ بتركيز اهتمامه بوعي أكبر وإدراك أكثر، وكلما تقدم به الزمن ازدادت مداركه وتركيزه وتصوره لآفاق المستقبل.

### ثالثاً: النظرية الحديثة للمنظمة Modern Theory Organisation

استفادت هذه النظرية من أخطاء التجارب النظرية الحديثة والإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية. وقد حاول روادها الاستعانة من الأفكار التي سبقتهم ومن أهم هذه النظريات:<sup>1</sup>

#### أ - نظرية إتخاذ القرارات Décisions Making Theory:

من أشهر روادها "هربرت سايمون" الذي استفاد من النظريات السابقة، حيث أضافت إليها وطورت مفاهيمها، كما أن إدارة الوقت احتلت مكاناً بارزاً، واستعانته بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج. حيث اعتمدت على الأحداث الماضية ووصفها بما يتلاءم مع إتخاذ القرارات، ويتأثر القرار بتلك الأحداث الماضية وبذلك يمكن القول أن إدارة الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضاً.

#### ب- النظرية الرياضية Mathematical Theory:

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها وإدارة وقتها، حيث افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت وأن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية اعتبار المنظمة نظاماً يقوم على التفاعل مع البيئة والمنافسين والدولة والمنظمات الأخرى والزبائن. وبذلك اهتمت هذه النظرية بالوقت وظهرت أهميته في الطريقة العلمية، وحساب التفاصيل ونظرية الاحتمالات ونظرية المباريات، وبالتالي فإن كل مرحلة من هذه المراحل تشكل فترة زمنية تمر بها المنظمة خلال مراحل تطورها.

### المبحث الثاني: مرتكزات إدارة الوقت

سنتناول في هذا المبحث إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية، ومتطلبات ومبادئ، ومفاتيح إدارة الوقت.

#### المطلب الأول: إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية

تشمل الإدارة على عدد من الوظائف الإدارية التي تمارسها، وتشكل هذه الوظائف الإدارية أجزاء العملية الإدارية وهناك ارتباطات وعلاقات بين إدارة الوقت وهذه الوظائف الإدارية.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، إدارة الوقت في الإدارة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص: 19.

ويمكن توضيحها كما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: إدارة الوقت والتخطيط: Time Management and Planning

التخطيط هو تلك العملية التي يمكن للإداريين بواسطتها أن يضعوا الأهداف، ويقدرُوا المستقبل ويعملوا على تطوير اتجاهات العمل لتحقيق هذه الأهداف. فالتخطيط يتضمن تحديد الأهداف المناسبة، واختيار الوقت الملائم لتنفيذها، والوقت يرافق عملية التخطيط في جميع الخطوات، وهو يربط الأجزاء الرئيسية للعملية الإدارية، وكذلك يرافق العمليات الإنتاجية والإدارية المتعددة، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم والتوجيه والرقابة زمناً لبدائها ونهايتها وعلى العاملين أن ينجزوا أعمالهم ضمن الفترة الزمنية المحددة في المنظمة.

لذلك نرى أن إعداد الخطة يتطلب مراعاة التسلسل والتتابع الزمني في جميع مراحلها وضرورة توزيع وتقسيم الأوقات إلى أقسام تتناسب مع مراحل محددة، ويكون مجموعها مساوياً للوقت الكلي المخصص.

#### ثانياً: إدارة الوقت والتنظيم: Time Management and Organisation

التنظيم هو تلك العملية التي تتم فيها ترتيب الأفراد والموارد المادية في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة. ويشمل التنظيم عدد من الأسس والمبادئ منها:

- تصميم الهيكل التنظيمي؛
- تحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات؛
- التنسيق؛
- تحديد معدلات الأداء الوظيفي؛
- تنظيم تدفق العمليات الإنتاجية؛
- رعاية مصالح العمال والإدارة؛
- تحديد المؤهلات العلمية المطلوبة؛
- دراسة الظروف المحيطة بالعمل داخلياً وخارجياً؛
- إصدار ونشر الكتيبات التنظيمية.

فالتنظيم يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ، لذلك فإن أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه إهدار في الوقت، وتأخير في التنفيذ، وهذا يؤثر سلباً على أداء المنظمة، أما التنظيم الجيد فإنه يخفض الوقت المطلوب للإنتاج، ويوفر الكثير من الوقت الذي يستغل في مجالات أخرى وبالتالي فإنه يحسن من أداء المنظمة.

تظهر أهمية إدارة الوقت في التنظيم من خلال الاعتبارات التالية:

- خلق جو من التقاهم والمحبة بين الإداريين والعمال؛
- الاتجاه إلى التعاون والولاء للجماعات داخل المنظمة؛
- توافق وانسجام الجماعات مع أهداف المنظمة؛

<sup>1</sup>شوقي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 81، 87.

- توافر القياديين والمشرفين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة.

### ثالثاً: إدارة الوقت والتوجيه: Time Management and Direction

تنطوي وظيفة التوجيه على جميع الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في المدى القصير والطويل الأجل، لذلك فإنها تعتبر وظيفة مركبة. ويعتبر التوجيه من الوظائف الإدارية الأساسية للمدير والصعبة، وذلك لأن المدير يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف عنها سوى القليل، وقد لا يمكنه السيطرة والرقابة على الكثير منها. وتتجلى أهمية إدارة الوقت في التوجيه، باعتبار أن الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه، وكذلك بنفسية العاملين والظروف المحيطة بالمنظمة، وذلك فإن أي إطالة في ومن التوجيه سيثير الملل والضجر لدى العاملين مما يؤثر على عملية تحقيق الأهداف.

### د- إدارة الوقت والرقابة: Time Management and Controlling

الرقابة هي العملية التي يتم بموجبها ترتيب النشاطات التنظيمية، بحيث تطابق الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير المتوقعة.

وهذا يعني أن المديرين يقومون بتطوير المعايير المناسبة الموضوعية ويقارنوها بالأداء الفعلي، وهذا يتخذ الكثير من الخطوات لضمان الأعمال التصحيحية الضرورية للقيام بذلك.<sup>1</sup> وتتجلى أهمية إدارة الوقت في الرقابة عند الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب. و يطول الوقت زمنالرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات، ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مبادئ إدارة الوقت

#### أولاً: مبادئ إدارة الوقت

توجد عدة مبادئ لإدارة الوقت، يمكن توضيحها في مايلي:<sup>3</sup>

#### أ- المبادئ المتعلقة بالتخطيط

التخطيط هو اختيار بين البدائل المتاحة، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حالين ثم يقرر كيف يجب استخدامه، المناسب بالطريقة التي يرغبها، ومن أهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط نجد: -مبدأ تحليل الوقت: يعد تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت، ومن الضروري كأساس الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من 15 إلى 30 دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين، تقسيم وقت المدير اليومي إلى

<sup>1</sup>شوقي عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص:87.

<sup>2</sup>حنا نصر الله، مبادئ إدارة الوقت، بدون طبعة، دار التقدم العلمي، 2005، ص:33.

<sup>3</sup>خرموش منى، إدارة الوقت بين المهارات وأهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف مدرء التعليم العالي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي العدد 13.ديسمبر 2015، ص ص:308،309.

فترات، كل فترة مدتها 15 دقيقة، مع العلم أن بعد الانتهاء من عملية التحليل يجد المدير أن وقتنا كبيرا قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلا بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر؛

- **مبدأ التخطيط اليومي:** من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات، وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضيع الوقت، فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يوميا، وأن تتألف من قائمة الأعمال وجدول زمني لإنجازها، ويبدو أن عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر؛

- **مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية:** يجب تخصيص الوقت المتوافر في اليوم العمل لإنجاز ذلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، حيث نقوم بذلك بعد أن تكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها، ويتم تحديد الأولويات بثلاث طرق الأولى لا يمكن تفويضها وملحة ومهمة، والثانية تعتمد طريقته على ظاهرة الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائما مهمة، والطريقة الثالثة تتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها؛

- **مبدأ المرونة:** حيث يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تأخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدر فيه المهام، فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن تجعله قادرا على إتباعه.

### ب - المبادئ المتعلقة بالتنظيم

من أهم المبادئ التي ترتبط بالتنظيم نجد:

- **مبدأ التفويض:** إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية، وتبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولا تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها، كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي المدير وقتا حرا يستطيع من خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها، ولكن يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي على المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة والراسخة؛

- **مبدأ تقسيم نشاط العمل:** كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها، والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية؛

- **مبدأ التحكم في المعوقات:** من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل مدة المقاطعات غير الضرورية، وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها، فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسون مع مديرهم في وقت معين، والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد

ثم تحدد موعد للاجتماعات في وقت معين مما يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي إلى توفير الوقت؛

- **مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية:** إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة، ينبغي النقل منها فتتظيم العمل والعاملين بحيث تقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت، والأعمال الروتينية هي إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرين في العمل الروتينية بين 30 إلى 50 بالمائة من الوقت المتاح لهم.

### ج- المبادئ المتعلقة بالرقابة:

يعد تخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية. إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجداول أساس للإدارة السليمة ولزيادة الفاعلية... لكي يحقق الهدف كما خطط له... إلخ، يقارن الإنفاق الحقيقي للمورد بالخطة والجدول الزمني. يسمح له التباين بأن يصنع قرارات تتعلق بالخطة وبالجدول والأداء، ويسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتتلاءم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها. ويتطلب الأمر استخدام المبادئ الأساسية<sup>1</sup>:

- **مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة:** ويشمل هذا المبدأ:

- إن تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت؛

- إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذا لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به؛

- فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

- **مبدأ إعادة التحليل:** ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر لتفادي العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت. ويجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل، فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المديرين يعودون لممارساتهم القديمة. ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر.

### المطلب الثالث: أبعاد إدارة الوقت

لإدارة الوقت مجموعة أبعاد يتم توضيح بعض منها كالآتي:

#### أولاً: الاستغلال الأمثل للوقت

إن الإدارة الناجحة للوقت تجعلنا نشعر بالتوازن في حياتنا وتمكننا من تحديد أي الأنشطة هي الأهم فالاستخدام الأمثل للوقت ينعكس على إدارة الوقت جميع النشاطات الأخرى لأن عامل الوقت هو المعتمد عليه في جميع الأعمال. ولذلك يتوجب على القائد الإكثار من عملية التفويض للأفراد المناسبين لكي يتفرغ لعمل الأمور الأكثر

<sup>1</sup> مركز الخبرات المهنية للإدارة، المناهج التدريبية المتكاملة، الطبعة الثالثة، 2003/2002، ص: 12.

أهمية وإلحاحا. إن استخدام الوقت بشكل فاعل يسهل الأعمال بالإضافة إلى توفير فائضا من الوقت أحيانا والذي يمكن أن يستغل لعمل بعض الأمور كالتواصل الاجتماعي أو تطوير الذات أو الترفيه أو ما إلى ذلك.<sup>1</sup>

### ثانيا: تنظيم الوقت

تتم هذه العملية بعد وضع الخطة لاستغلال الوقت وتنفيذها وتقييم نجاحها. وأول خطوة على الإداري القيام بها في هذا المجال هو أن يعرف كيف يستخدم وقته بإتباع سجل مكتوب يخصص لرصد تنفيذ الوقت الفعلي. فبعض المديرين يحتفظون بمثل هذا السجل ويدونون بأنفسهم الأعمال التي يقومون بها والأوقات التي يقضونها عليها. والبعض الآخر يوكل هذه المهمة إلى السكرتيرة. وأهم ما في ذلك أ، يدون كل نشاط أو عمل يقوم به عند وقت حصوله في وقت لاحق، حتى لا يعتمد المدير أو السكرتيرة على الذاكرة التي كثيرا ما تخطئ. ويأتي تنظيم ساعات العمل اليومي بعد أن يكسب المدير هذه العادة في تدوين وتقييم استخداماته للوقت من خلال فحص السجلات المذكورة.

وتتلخص خطوات تنظيم الوقت في الخطوات الرئيسية التالية:<sup>2</sup>

- فكر في أهدافك؛
- أنظر إلى أدوارك ( كل دور بحاجة إلى أعمال خاصة )؛
- حدد أهدافا لكل دور.

### فوائد تنظيم الوقت:

إن تنظيم الوقت هو الأساس الأول للنجاح في العمل وهو من أهم مقومات النجاح في إدارة الوقت وله فوائد كثيرة منها ما هو مباشر وتجد نتائجه في الحال، ومنها ما تجد نتائجه على المدى الطويل، لذلك عليك أن لا تستعجل النتائج من تنظيمك للوقت:<sup>3</sup>

- الشعور بالتحسن بشكل عام في حياتك؛
- قضاء وقت كبير مع العائلة أو في الترفيه والراحة؛
- قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي؛
- إنجاز أهدافك وأحلامك الشخصية؛
- تحسين إنتاجيتك؛
- التخفيف من الضغوط الحياة المختلفة.

### ثالثا: إدارة الفراغ

إذ يعتبر داعم من دعائم الإدارة، ومنها إدارة الذات مستوى معالجة الفراغ، حيث يتوجه الفراغ بإيجابياته وسلبياته بين اختيار: الاستيعاب والاستثمار والبناء، أو الهذر والصراع السلبي والضياع، حيث يفصل بينهما مدى الوعي

<sup>1</sup> رافدة الحريري، إدارة الوقت في المنظومة المدرسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016م، ص: 33.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 115 - 117.

<sup>3</sup> ياسر أحمد فرح، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

والتمييز والمستوى الثقافي وإمكانية استشراف المستقبل من جهة، ومستوى وضع بناء الخطط والتنفيذ من جهة أخرى بالإضافة إلى ما يتطلبه من تكاملية التقييم الوظيفي والتقييم الأدائي، وهو ما يحتاج إليه الاحتواء التنظيمي والإداري، ومن خلاله تبرز أهمية ذكاء وخبرة القائم على إدارة الفراغ، إذ يعتبر التكامل في إدارة الفراغ كائن ضمن استثمار البيئة، وترتبط إدارة الفراغ بالبعد المجتمعي وانتظامه، وكذلك بالإدارة والتنظيم وتوزيع الأدوار والوظائف.<sup>1</sup>

### رابعاً: التغلب على المعوقات

هناك عقبات تقف حاجز دون تحقيق الأهداف، وتختلف هذه العقبات من شخص لآخر، وهي تكون داخلية أي من داخل الشخص أو من داخل المنظمة.

وللتغلب على هذه العقبات يجب أن:<sup>2</sup>

- يكون لديه طاقة؛

- لا يؤجل مهمة؛

- يبدأ بتنفيذها فوراً؛

- يسأل نفسه دائماً ما الذي يحول بينه وبين تحقيق هدفه الذي وضعه.

وهنا يجب عليه أن يبدأ في التنفيذ، ولكي يحقق الشخص أهدافه ويستغل وقتها بالطريقة المثلى عليه أن يبدأ بوضع وقت للانتهاء من كل مهمة في الوقت الذي حدد لها، ويمكنه أن يكتب قائمة بالأشياء التي يؤجلها، وأن يبدأ بتنفيذ هذه الأهداف فوراً، ويمكنه أيضاً أن يعرف ماهي عواقب ونتائج تأجيله لذلك العمل، وعند تحديد الأهداف بطريقة واضحة وبسيطة فإنها تكون قابلة للتحقيق لأنه بدأ بها بطريقة متسلسلة مما يجعل تحقيقها أسرع، وعند وضع الأهداف لا بد من سؤال النفس عن مدى الرغبة الحقيقية في تحقيق هذا الهدف وذلك، وهل يمثل تحقيقه شيئاً إيجابياً أم لا، ثم يحدد الزمن الذي سوف يستغرقه في تحقيق الهدف، وهل أن الشخص واثقاً من قدراته وجدير بتحقيق هذا الهدف وهل هو قادر على تحقيقه، ويجب أن يتعلم التخطيط الفعال ووضع الأولويات للعمل لكي يتمكن من إدارة وقته بشكل فعال ومفيد.

### المطلب الرابع: مفاتيح إدارة الوقت

لإدارة الوقت عدة مفاتيح نوضحها فيما يلي:<sup>3</sup>

**أولاً- تحليل الوقت:** إن عمل سجل بالأنشطة اليومية لمدة أسبوع واحد على الأقل يحتوي زيادات قدرها 15 دقيقة يعد أساساً جوهرياً لتحليل الفعال للوقت، وينبغي تكرار هذه السجل كل ثلاثة شهور على الأقل لتجنب الرجوع إلى ممارسات إدارة الوقت السيئة.

**ثانياً- التوقع:** يعد الإجراء التوقعي بشكل عام أكثر فعالية من الإجراء العلاجي ( الوقاية خير من العلاج )، لذا توقع الأمور غير المتوقعة وخطط لها مفترضا أن أي خطأ احتمالي سيحدث فعلا.

<sup>1</sup> هاشم حسين ناصر المحنك، نحو إدارة إسلامية جديدة، الطبعة الأولى، دار أنباء للنشر والتوزيع، 2019م، ص: 33، 34.

<sup>2</sup> شوقي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 75، 76.

<sup>3</sup> سامي "محمد هشام" حريز، استثمار الوقت من المنظور الإسلامي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 124.

ثالثاً- التخطيط: كل ساعة تمضيها في التخطيط الفعال توفر ثلاث إلى أربع ساعات في التنفيذ، وتحقق نتائج أفضل والتخطيط اليومي على المدى الطويل اللذان يتمان مسبقاً، أو في وقت مبكر من اليوم ذاته، وربما يتفق مع الأهداف قصيرة المدى والأحداث، أمران جوهريان للاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي.

رابعاً- المرونة: لا بد من توفر المرونة في جدولة الوقت وذلك لاستيعاب الأحداث الخارجة عن سيطرة الفرد.<sup>1</sup>

خامساً- المواعيد النهائية: إن فرض المواعيد النهائية وممارسة الانضباط الذاتي في التغلب على الحيرة والتردد والتسويف.

سادساً- البدائل: إن عدم التوصل إلى حلول بديلة في أي موقف معين يحد من احتمال اختيار الإجراء الأكثر فعالية.

سابعاً- الفعالية: يمكن تعريف الفعالية بأنها فعل الشيء الصحيح، والجهد مها كانت كفاءته عادة ما يكون عديم الفعالية إذا تم بدله في المهام غير المناسبة في الأوقات غير المناسبة أو بنتائج غير مخطط لها.

ثامناً- التقليل من الروتين وتجنب التفاصيل: ضرورة دمج أو تفويض أو الحد من المهام الروتينية قليلة الأهمية بالنسبة للأهداف العامة للمنظمة.

تاسعاً- الإيجاز: يزيد الإيجاز من الوضوح والفهم.<sup>2</sup>

عاشراً- مبدأ باريتو / التركيز: بعض الجهود القليلة المهمة (حوالي 20 %) تتمخض عن القدر الأكبر من النتائج (حوالي 80 %)، هذا المبدأ والذي يسمى أيضاً بـ " قانون 80/20 " جعل المديرين الفعالين يركزون جهودهم على الأحداث " القليلة المهمة " مما يزيد احتمال وقوع هذه الأحداث ومن ثم تحقيق النتائج القصوى.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث: آلية إدارة الوقت

يتضمن هذا المبحث خطوات وأساليب إدارة الوقت، وكذا تقييم إدارة الوقت، وعرض أدواتها وأبعادها.

#### المطلب الأول: خطوات وأساليب إدارة الوقت

توجد مجموعة من الخطوات التي تعتمدها المنظمة من أجل الاستغلال الجدي للوقت وعدم هدره والتي تمثل الطريق الصحيح لإدارة الوقت، إلا أن ذلك يتطلب استخدام عدة أساليب المناسبة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

#### أولاً: خطوات إدارة الوقت

تتمثل خطوات إدارة الوقت فيما يلي:

أ - مراجعة الأهداف والخطط: على الموظف مراجعة أهدافه وخططه لأنها تساعد في عملية التقويم والتقييم على حد سواء؛

<sup>1</sup>لهاء طه محجوب طه، دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل، " دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الباحة، المملكة العربية السعودية- كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة الباحة، مجلة العلوم الاقتصادية، 2016/02/17، ص: 81، 82.

<sup>2</sup> عبيد فوزي خطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن" قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2009، ص: 25.

<sup>3</sup> سامي "محمد هشام" حريز، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

ب - الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل: وهي الخطوة الثانية فيها يحدد الموظف برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافه على المستوى القصر، يوضع فيه الأعمال والمهام التي سوف ينجزها وتواريخ بدايتها ونهايتها؛<sup>1</sup> بالإضافة إلى الخطوات السابقة نجد ما يلي:<sup>2</sup>

ج - ضع قائمة إنجاز يومية: الخطوة الثالثة لفي إدارة وقتك بشكل جيد، هي أن يكون لك يوميا قائمة إنجاز يومية تفرضها نفسك عليك كلما نسيت أو كسلت، ويجب أن تراعي عند وضع قائمة انجازك اليومي عدة نقاط أهمها:

- أجعل وضع القائمة اليومية جزءا من حياتك؛

- لا تبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية؛

- تذكر مبدأ باريتو لمساعدتك على الفعالية ( يشير مبدأ باريتو إلى أنك حددت أهم نقطتين في عشر نقاط، وقمت بإنجاز هاتين النقطتين فكأنك حققت 80 % من أعمالك لذلك اليوم)؛

- أعط نفسك راحة في الإجازات في نهاية الأسبوع؛

- كن مرنا فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف.

د - سد منافذ الهروب: وهي المنافذ التي تهرب بواسطتها من مسؤولياتك التي تخطط لإنجازها ( وخاصة الصعبة والثقيلة) فتصرفك عنها (مثل: الكسل والتردد والتأجيل والتسويف والترويج الزائد عن النفس ... الخ).

هـ - استغل الأوقات الهامشية: والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال ( مثل: استخدام السيارة، الانتظار لدى الطبيب، السفر، انتظار الوجبات، توقع الزوار)، هي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته.

و- لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية: لأنها تجعل الإنسان أداة في برنامج الآخرين وأولياتهم ( ما يرون أنه مهم وضروري)، وتسلبه فاعليته ووقته (من أكبر مضيعات الوقت)، ويتم ذلك استسلام الإنسان للأمور العاجلة غير الضرورية عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته، ويقبل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته.<sup>3</sup>

ثانيا: أساليب إدارة الوقت

هناك العديد من الأساليب الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في استغلال الوقت بشكل أفضل، ومن أبرزها ما يلي:

أ - الإدارة بالأهداف: إن الإدارة بالأهداف تنطلق من فرضية أن الأهداف المنشأة يجب أن تكون واضحة ومعروفة لجميع العاملين بالإضافة إلى معرفة الهدف من وجود كل شخص في التنظيم ومعرفة ما يمكن أن يقدمه من عطاء، وكذلك تحديد المخاطر والمعوقات التي من المحتمل أن تواجه عمل القائد الإداري.

<sup>1</sup> فطيمة زرع وزليخة تفرقت، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الفعالة للوقت، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث- إربد، الأردن، 2013، ص ص: 66، 67.

<sup>3</sup> سامي "محمد هشام" حريز، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

يمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أقسام:<sup>1</sup>

- الهدف الأكبر: وهو أهم هدف يسعى له الإنسان ونجدها ما عداه من الأهداف تخدم هذا الهدف وهو بالنسبة للإنسان المسلم: تحقيق العبودية لله (عزوجل)، وبالنسبة للماديين: تحقيق أكبر قدر ممكن من اللذة والمصلحة والمتعة؛
  - الأهداف الوسطى: وهي مجموعة من الأهداف تخدم الهدف الأكبر، مثالها بالنسبة للإنسان المسلم: الدعوة إلى الله، الصلاة، طلب العلم، بر الوالدين... الخ؛
  - الأهداف الصغيرة: وهي التي يمكن أن يعبر عنها بأنها مجموعة من الوسائل التي تخدم الأهداف الوسطى؛ مثالها: طلب العلم هدف أوسط وهناك مجموعة من الوسائل والطرق والوسائل لتحقيقه.
- علما بأن كل هدف بالنسبة لما فوقه وسيلة وبالنسبة لما تحته هدف.

ب - الإدارة الذاتية: يمثل هذا الأسلوب بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى القائد الإداري يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات القدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة بشكل عام، وتعتمد الإدارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية بالإضافة إلى ضرورة توفر البيئة المناسبة، وتشمل الإدارة الذاتية على عدة مقومات أهمها المحافظة على التكوين السليم للجسم وتوفير بعض الصفات الشخصية المميزة للفرد، وكذلك توافر المعارف والمهارات الاجتماعية والإشرافية اللازمة في عملية الاتصالات والعلاقات والمناقشات مع الآخرين بالإضافة إلى توفر مرونة كافية للتأقلم والتكيف مع المتغيرات المختلفة التي يواجهها الإداري.<sup>2</sup>

ج - الإدارة بالتفويض: إن أي شخص مهما بلغت قدراته، وطاقاته، وإمكانياته، لا يستطيع القيام بمجموعة أعمال لوحدته وبدرجة عالية من الإتقان، وخصوصا إذا تعلق هذا العمل بالمؤسسات التربوية الواسعة والمعقدة، وإذا كان الأمر كذلك فإن المؤسسة التربوية تعتبر من المؤسسات المعقدة لأنها تتعامل مع نسيات بشرية متنوعة؛ لذا يمكن القول أن مدير المدرسة كقائد تربوي لا يستطيع أن يقوم بالأعمال الإدارية والفنية دون الاستعانة والاستفادة بقدرات وعقول المعلمين فمن خلال تفويض السلطة يستطيع مدير المدرسة أن يكشف عن مواهب المعلمين في مدرسته.<sup>3</sup>

د - الإدارة بالمشاركة: يقصد بهذا الأسلوب السماح للمرؤوسين بالمشاركة في وضع الأهداف والخطط، وكذا اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تحدث في المنظمة، بالإضافة إلى إشراكهم في تحمل المسؤوليات الأمر الذي يجعل المرؤوسين يشعرون بانتمائهم إلى المنظمة ويعزز حس المسؤولية لديهم، وحب العمل الثقافي فيه، وخلق جو من

<sup>1</sup> تعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

<sup>2</sup> سليم جلدة وسامي "محمد هشام" حريز، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

<sup>3</sup> أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في أصول التربية/ الإدارة التربوية في الجامعة الإسلامية - غزة، ص: 139.

الاحترام المتبادل والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة، وصنع واتخاذ القرارات الإدارية في أقل فترة ممكنة، وبالتالي يعتبر من أبرز الأساليب التي تحقق الإدارة الرشيدة للوقت.<sup>1</sup>

هـ - **الإدارة بالثقة:** ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ بناء الثقة بين الإدارة والأفراد العاملين في المؤسسة، من خلال إبرام عقد أدبي غير مكتوب بين الطرفين. ويعتمد نجاح الأسلوب على مدى تحقق مجموعة من التوقعات الإيجابية من الطرفين منها توقعات سلوكية، وتوقعات خاصة بالأفراد، وتوقعات إصدار الأحكام، وأول من نادى بهذا الأسلوب روسفلت.

و- **الإدارة بالتخويف:** ويقوم هذا الأسلوب على مبدأ إشاعة الخوف بين العاملين في المؤسسة كوسيلة لضبط بيئة العمل، وضبط سلوك الأفراد وأدائهم في العمل داخل المؤسسة، ويتولد عن هذه الفلسفة إحساس بالثقة بين العاملين، والراحة والإدارة، وسوء في العلاقات أفقياً ورأسياً بين العاملين في المؤسسة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أدوات إدارة الوقت

إن التخطيط الجيد للوقت من أجل إدارته بصورة فعالة يتطلب ذلك عملية تنظيم للوقت وإيجاد أدوات للرقابة والسيطرة على هدره.

#### أولاً: أدوات إدارة الوقت

مع تطور الحياة وتزايد التوجهات المادية للبشر بدأ تزايد إدراكهم بأن الوقت يمر بسرعة كبيرة، وقد حدا ذلك بالجميع نحو البحث عن طرق فاعلة لإدارة الوقت.<sup>3</sup> وعليه سوف نوضح أدوات إدارة الوقت وهي كالاتي:<sup>4</sup>

- لوحة المشروع؛
- روزنامة توقيت التخطيط؛
- برنامج التحسين الدائم؛
- برنامج الخلاص من الهدر؛
- برنامج الأولويات؛
- البرنامج الأسبوعي؛
- مفكرة المكتب؛
- برنامج للتأمل وإعادة التقييم.

<sup>1</sup> علي سليم عبد الله اكريم، فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض التغيرات، قدمت استكمالاً لنيل درجة الماجستير، 28/12/2016، ص: 22.

<sup>2</sup> محمود محمد يحيى عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الأساسية في وكالة الغوث الضفة الغربية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة بيرزيت- فلسطين، 2006، ص: 27.

<sup>3</sup> عبد الناصر محمد حمودة، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، بدون طبعة، بدون دار النشر، 2003، ص: 8.

<sup>4</sup> عيبر فوزي خطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

### المطلب الثالث: تقييم إدارة الوقت

سيتم تقييم إدارة الوقت بشرح معوقاتهما ومزاياها في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

#### أولاً: معوقات إدارة الوقت

تواجه إدارة الوقت مشاكل عدة لا يمكن فصلها عن مشاكل الإدارة، ومن بين هذه المعوقات مايلي:

- عدم وجود خطط وأهداف للمراحل الحياتية المقبلة؛
- التسويف والتأجيل في تنفيذ ما تم التخطيط له، والرسائل السلبية المعيقة؛
- النسيان بسبب عدم توثيق الأهداف بحيث تتراكم الأعباء نتيجة عدم توثيق هدف سابق وإدخال هدف جديد؛
- الاستجابة لمقاطعات الآخرين وتشويشهم كالأهل والأبناء الذين يقاطعون في تنفيذ الأهداف أو الزملاء والأصدقاء؛

#### ثانياً: المزايا المحققة من إدارة الوقت: من بينها ما يلي:

- تقليل الفاقد من الوقت؛
- أن يكون الفرد مهيناً دائماً للاجتماعات التي يتعين عليه المشاركة فيها؛
- تحول دون التعرض لضغوط العمل عمل غير محتملة؛
- تمكن من متابعة تطور العمل في المشروعات؛
- تمكن من تخصيص الوقت لكل مهمة طبقاً لأهميتها؛
- تضمن عملية إهمال المشروعات طويلة الأمل؛
- تضمن التخطيط الفعال للأنشطة التي يمارسها الفرد على مدار اليوم / الأسبوع.

### المطلب الرابع: متطلبات إدارة الوقت

لإدارة الوقت مجموعة متطلبات نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً: فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية

حيث أن الظواهر الإدارية عديدة، ومختلفة، ولها صفة التجدد والتحول، ولها صفة التمحور، ولها صفة التلازم والتتابع، وهي تنشأ وتحدث فرادى وجماعات، وهي تحدث فجأة وعلى غير توقع وبسرعة، وهي تحدث أيضاً ببطء وتدرجياً...ومن ثم فإن الفهم الواسع العميق لها يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت.

#### ثانياً: استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية

بناء على الفهم يتم استيعاب جوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية، وإدخالها إلى إطار الوعي والإدراك.

#### ثالثاً: إدراك محيط العلاقات، والتوازنات، والتأثيرات المتبادلة

ما بين الجزء والكل، وما بين الجزء والجزء، وتأثير كل منها على إدارة الوقت والأداء والإنجاز.

<sup>1</sup> شوقي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 68، 69.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 87-89.

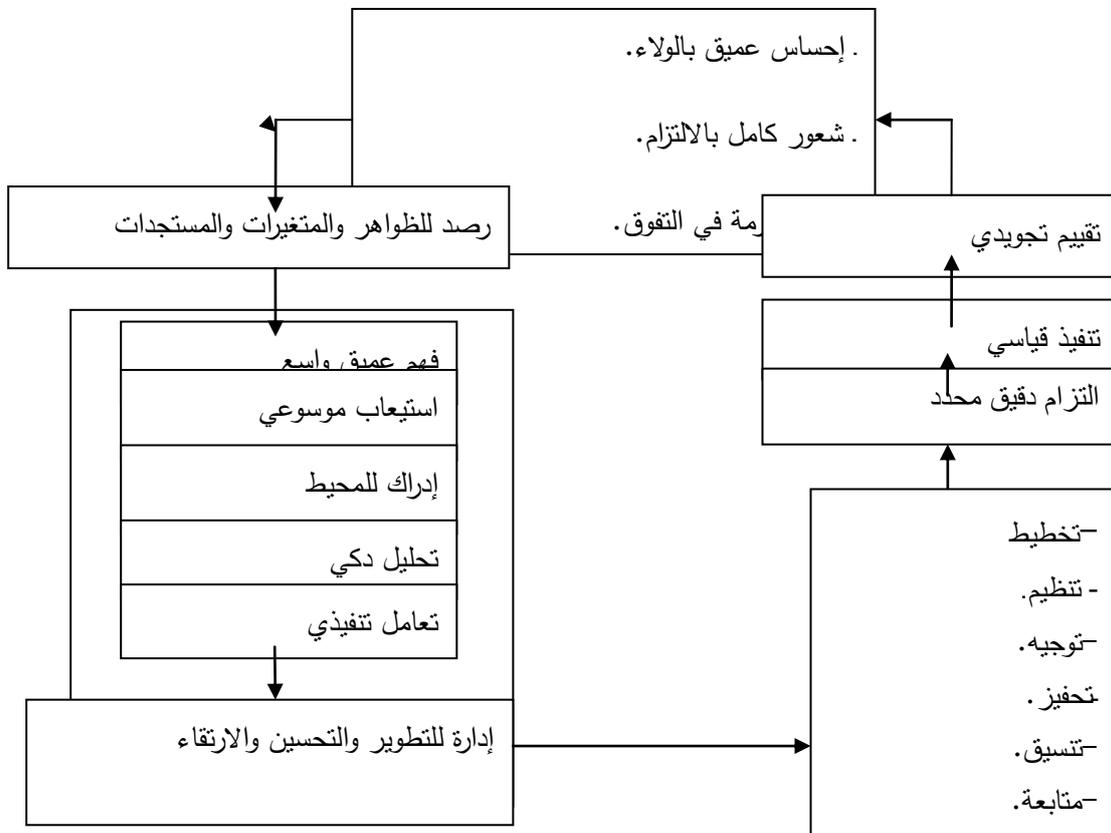
#### رابعاً: تحليل دكي

باستخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لإخضاع المتغيرات والثوابت للقياس الموضوعي الذي يحدد دور وتأثير كل منها، وبالتالي الوقوف بشكل علمي دقيق على الأدوات التي تم استخدامها في اكتساب عادة إدارة الوقت واستثماره.

#### خامساً: تعامل تنفيذي قائم على رسم خطة واختيار منهج

ووضع تصور وبرنامج لاستغلال واكتساب عادة إدارة الوقت لكل العاملين في المنظمة وبدون استثناء وفي كل المواقع، وإيجاد توقيتات معيارية قياسية لكل لوظيفة وعمل يتم القيام به، والارتقاء بهذه التوقيتات بشكل مستمر واعتبارها أحد مجالات التفوق والامتياز.<sup>1</sup>

الشكل رقم (04): متطلبات إدارة الوقت



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار حريز للنشر والتوزيع، 2005م، ص: 86.

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

### الخلاصة

تم التوصل في هذا الفصل إلى أهمية إدارة الوقت كونها فن وعلم وعملية مستمرة ومتكاملة تجمع بين مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة على الوقت، وذلك من أجل الاستخدام الفعال للوقت والحفاظ عليه، كون هذا الأخير يعاني من الهدر واللامبالاة وسوء الاستخدام سواء أكان ذلك في الحياة العملية أو التنظيمية أو الحياة العادية. إذ يعتبر الوقت من الموارد الهامة النادرة والتمينة التي لا تقل أهمية عن الموارد الأخرى، كونه مفهوم زنبقي وحساس نظرا لصعوبة ضبطه والتحكم فيه، وعليه يتوجب على المسؤول أو الإداري معرفة كيفية التحكم في الوقت واستثماره، وذلك من خلال ترتيب الأولويات وعدم تأجيل المهام وغيرها من أجل تحقيق الاستخدام الفعال للوقت داخل المنظمة.

حيث تم التطرق في الفصل إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالوقت وأهميته وذكر بعض خصائصه، وصولا إلى أهم ابرز أنواعه. إما بالنسبة لإدارة الوقت فقد تم عرض أهم العناصر التي لها علاقة بموضوع الدراسة، حيث تم تقديم بعض التعريفات الخاصة بإدارة الوقت وغاياتها، وتناول المبحث الثاني أهم مرتكزات إدارة الوقت انطلاقا من الوقت وفق الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة). ثم التطرق إلى أهم مبادئ إدارة الوقت، وإبعادها وتتمثل هذه الإبعاد في الاستغلال الأمثل للوقت، تنظيم الوقت، إدارة الفراغ، التغلب على المعوقات، أما في المبحث الثالث تم توضيح فيه آلية إدارة الوقت من جانب إدارة الوقت وأساليبها التي تساهم في الحفاظ على الوقت.

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: آلية الالتزام التنظيمي

المبحث الثالث: تقييم الالتزام التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت

الخلاصة

### تمهيد

إن الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت رواجاً واهتماماً في بيئة الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بين المنظمة ودرجة إنجاز الأعمال فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الالتزام في بدل العامل جهود إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى، ونظراً لتعدد الأدبيات في وجهة النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، وارتأينا استعراض ماهية الالتزام التنظيمي، وكذلك آليته، بالإضافة إلى تقييم علاقته بإدارة الوقت.

### المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الالتزام التنظيمي، ومراحل ومحدداته، إضافة إلى مداخله وأبعاده.

### المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

لتوضيح مفهوم الالتزام التنظيمي سيتم تعريفه، وشرح أهم خصائصه، بالإضافة إلى توضيح أهميته.

### أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي

للتعرف على ما المقصود بالالتزام التنظيمي سنعرض مجموعة من التعاريف كالآتي:<sup>1</sup>  
يعرف الالتزام التنظيمي بأنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته ويعكس درجة تثبيته لاتجاهات وقيم المؤسسة.

وقد عرفه الباحثان " آلان و ماير " Alleen and Mayer سنة 1990 بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة وهو يتعلق بدرجة اندماجه بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار. لدى يعتبر الالتزام التنظيمي متغيراً هاماً لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة، فالالتزام التنظيمي من العناصر المهمة والمفرزة للجبهة الداخلية للمنظمة .  
وكما عرف ( Meyer et al ) الالتزام التنظيمي بمدى اندماج العامل مع المنظمة التي يعمل بها، وهذا التعريف مبني على ثلاث أبعاد:<sup>2</sup>

- الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها؛
  - الاستعداد التام لتقديم الجهد وبدله لمصلحة المنظمة ؛
  - الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة.
- وهناك من الباحثين من نظر للالتزام التنظيمي بأنه حالة من تودد العامل مع المنظمة التي يعمل بها وحرصه على تحقيق أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته بها.  
أما "Davis" فينظر إلى الالتزام على أنه درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته.

### ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي

- ينفرد الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص وهي:<sup>3</sup>
- أنه حالة غير ملموسة سيدل عليها عبر ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تجسد مدى ولائهم؛
  - أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية داخل المنظمة؛

<sup>1</sup> علي محمد أحمد المصاورة، نعمة عباس الحفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015 م، ص: 48 .

<sup>2</sup> حسين جريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار مكتبة الحامد، عمان، 2004 م، ص: 10.

<sup>3</sup> عبد علي نغم دايخ، محمد فائز حسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيميين دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع، 2019م، ص: 74.

- أنه متعدد والأبعاد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر ويمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي :
- إن المنظمة مكونة من عدة فئات، لكل منها أهدافها الخاصة بها، وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد؛
- عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين ؛
- بناء على تحدد التكتلات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل فئة تكتل وأهداف تحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى فئة أخرى، ومن تكتل إلى آخر وبالتالي فإن ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم تكون مختلفة نسبيا ؛
- أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى عليه.

### ثالثا: أهمية الالتزام التنظيمي

- يمكن إظهار أهمية الالتزام التنظيمي من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>
- أهمية الالتزام في ضوء التأثير على الأفراد واتجاه المنظمة، حيث أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى تحقيق ثلاثة عوامل هامة لتفعيل أداء الأفراد بالمنظمة وهي:
  - **الهوية:** وهي تعبر عن اعتقاد قوي من جانب الأفراد يقيم أهداف المنظمة وقبول هذه الأهداف والقيم، ومن ثم التوافق سلوكيا معها؛
  - **المشاركة:** وتعبر عن الرغبة في بذل مجهود كبير في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة؛
  - **الولاء:** ويعبر عن نية أو رغبة قوية في البقاء بالمنظمة؛
  - أهمية الالتزام التنظيمي من منظور تأثيره على سلوكيات العاملين داخل المنظمة؛
  - حيث يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
  - اكتساب الخبرة مع طول المدة في أداء العمل والمكوث فيه وهو ما يؤدي إلى الالتزام التنظيمي؛
  - إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة؛
  - عدم شعور الفرد داخل المنظمة بالضغط المستمر لتحسين الأداء الجماعي أو الفردي؛
  - إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه؛

<sup>1</sup> وائل محمد جبريل، دراسات إدارية معاصرة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016م، ص ص: 26، 27.

- بالنسبة للمنظمة والعاملين فإن الالتزام التنظيمي يمثل أهمية من حيث تحسين الأداء الفرد والمنظمة الأداء ناتج عن تخفيض الغياب ودوران العمل في المنظمة؛
- كما يساهم في تحليل التكلفة الإدارية لعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد؛
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالالتزام المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد خارجها الذين سيحاولون الانضمام إليها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مرشحين جدد ذوي مهارة عالية .

### المطلب الثاني: مراحل ومحددات الالتزام التنظيمي

#### أولاً: مراحل الالتزام التنظيمي

- يمر الفرد بعدة مراحل من الالتزام التنظيمي فقد يحددها البعض كما يلي: <sup>1</sup>
- أ- بالنسبة لـ " Lovon " : صنفها في مرحلتين:
  - المرحلة الأولى: مرحلة لانضمام الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل بها، وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته؛
  - المرحلة الثانية: مرحلة الالتزام التنظيمي حيث أن الفرد يحرص على بذله جهداً كبيراً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها.
- ب- بالنسبة لـ " Quot و أورالي " : حيث أشار إليها على أنها ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:
- مرحلة الإذعان: أو الالتزام بالالتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية لدى نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة؛
  - مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة: فنجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل بها، فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها ؛
  - مرحلة التبني: فالفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافاً وقيماً له فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

#### ثانياً: محددات الالتزام التنظيمي

- إن معظم الدراسات التي تمت في مجال الالتزام التنظيمي قد تناولت معظمها دراسة المحددات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي، وقد اتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية لدرجة الالتزام تتمثل في أربعة مجموعات من العناصر التي يمكن أن تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي وهي: <sup>2</sup>
- السمات أو الخصائص الشخصية ( السن، الجنس، التعليم... )؛
  - السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد ( صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور... )؛

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006م، ص: 39.

<sup>2</sup> محمد عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م، ص: 182 - 185.

- سما أو خصائص الهيكل التنظيمي ( حجم التنظيم، استقلال التنظيم... )؛
- الخبرات المرتبطة بالعمل ( اتجاهات الجماعة، استقلال التنظيم... ) .

لقد تعددت الدراسات التي تناولت الخصائص أو السمات الشخصية والتي تعرف بالمتغيرات الديموغرافية بالفرد على الالتزام التنظيمي، وقد اشتملت هذه الدراسات على كثير من هذه السمات نذكر منها : العمر ،الجنس ،مدة الخدمة ...، وفي مقدمة هذه المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغير العمر ومدة الخدمة.

أما بالنسبة لمتغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي فقد أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي.

أما بالنسبة لعلاقة الالتزام بمدة الخدمة فقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة أي وجود علاقة طردية إيجابية بين هذين المتغيرين.

كما أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، وكذلك بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الإنجاز.

أما بالنسبة لخصائص الوظيفة المرتبطة بأدوار العاملين فقد اتجهت الآراء إلى الاهتمام المنصب حول أي مدى يؤدي التباين أو الاختلاف في متطلبات الوظيفة إلى التأثير على التزام العاملين، أي كلما يزيد نطاق الوظيفة يؤدي إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة .

كما توصلت العديد من الدراسات أنها توجد علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي ،حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلباً على التزام الأفراد، وبالمثل فإن غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد، وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام ،ولكن العكس إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.

وقد كشفت دراسات بعض الباحثين عن العلاقة بين عبء العمل والالتزام التنظيمي ،حيث اتضح أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي ،أي هناك علاقة عكسية بينهما.

### المطلب الثالث: مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي

إن معظم الدراسات التي تمت في مجال الالتزام التنظيمي قد تناولت معظمها دراسات تم الاتفاق عليها من قبل الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت قسمين أساسيين هما:<sup>1</sup>

#### أولاً: الالتزام السلوكي

المدخل القائم على التبادل وهو المدخل الذي كان نتيجة جهود متنوعة بدلها العديد من علماء النفس الاجتماعي، وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما

<sup>1</sup> محمد عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص:319،320.

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت

يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها، وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو المنظمة كلما زاد تفضيله لعملية التبادل. إن التزام الفرد اتجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة، فالفرد يقدم الجهد والوقت... إلخ، مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة، وبالتالي إذا وجد الفرد المنظمة التي تعطيه المزيد من الإشباع فسوف يترك المنظمة التي يعمل بها لينظم للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر، أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته، ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

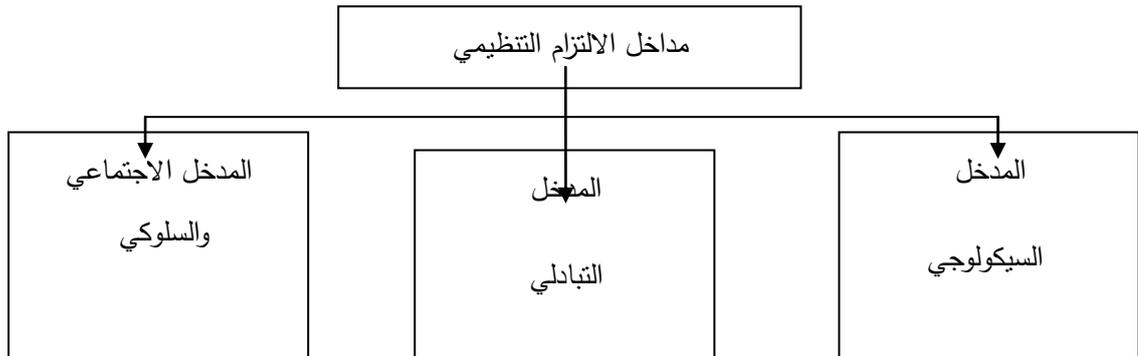
### ثانياً : الالتزام الاتجاهي

يختلف المدخل الاتجاهي (السيكولوجي) في نظريته للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل، فإذا كان المدخل السلوكي ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه محصلة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة والتي تحكمها رغبات الفرد المادية وحاجاته إلى الأمن والأمان، فإن المدخل الاتجاهي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة. وهذا الالتزام التنظيمي يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه، والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة، ومنهم من يرى أنه هناك ثلاثة مداخل للالتزام التنظيمي، نضيف المدخل الثالث لأن المدخل الأول والثاني متشابهان في المضمون.

### المدخل الثالث: المدخل الاجتماعي والسلوكي

حيث يرى "Konter 1972" أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بدل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي، وكذلك عبر عن الالتزام من ناحية سلوكية بان عرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مفيداً بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها<sup>1</sup>، والشكل رقم (05) التالي يوضح ذلك.

### الشكل رقم (05): مداخل الالتزام التنظيمي



المصدر: أمير محمد رفعت، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003م، ص 58.

<sup>1</sup> أمير محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003م، ص: 59.

### المطلب الرابع: أبعاد الالتزام التنظيمي

تم التطرق في هذا المطلب إلى أبعاد الالتزام التنظيمي وطرق التفرقة بينهم:

#### أولاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

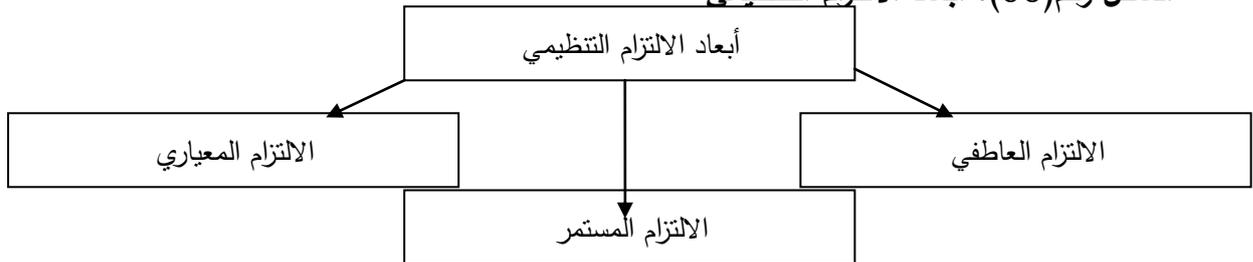
يشمل الالتزام التنظيمي عدة أبعاد والتي يمكن توضيحها في الآتي:

**أ- الالتزام العاطفي الوجداني:** يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة، حيث نجد أن العاملين ذوي الالتزام الوجداني المرتفع يستمرون في العمل بالمنظمة لأنهم يريدون الاستمرار، رغبة وشعور إيجابي وتعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم، مما يعني إن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يقفون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات، ويرى البعض أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup>

**ب- الالتزام المستمر:** يشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة، لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكون مكلفاً الكثير، فكلما طال مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقد الكثير مما استمر فيها على مدار الوقت، مثل فقدان للأجور والتعويضات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية<sup>2</sup>

**ج- الالتزام المعياري والأخلاقي:** يشير إلى الالتزام القائم على حفظ الجميل للمنظمة، وبهذا فإن الموظف الذي يمتلك التزاماً تنظيمياً أخلاقياً اتجاهاً المنظمة سيبقى فيها لأنه يرى أنه من الواجب عليه أن يفعل ذلك، وهناك من يشير إلى أن الالتزام المعياري يتعلق بشعور العاملين بضرورة العمل لدى المنظمة لأنه يجب عليهم ذلك<sup>3</sup>، والشكل رقم (06) يوضح ذلك.

#### الشكل رقم (06): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على: جواد كاظم، دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين، دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد والقانون، جامعة بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 3، 2010، م، ص: 48.

<sup>1</sup> عبد الحميد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، المنصورة 2007م، ص: 339.

<sup>2</sup> جواد كاظم، دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين، دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد والقانون، جامعة بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3، 2010، م، ص: 48.

<sup>3</sup> وائل محمد جبريل، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت

ومن جهة أخرى حيث ينظر الباحثون إلى الالتزام التنظيمي على انه مصطلح ذو بعد واحد، ولكن منهم من يرى أنه متعدد الأبعاد، فقد أبرز ( Meyer and Herscouth ) الأبعاد المتباينة المستخدمة للالتزام التنظيمي من قبل عينة من الباحثين كما يوضح الجدول (01) التالي: الأبعاد المتباينة المستخدمة للالتزام التنظيمي.

أبعاد الالتزام التنظيمي	الباحث
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزام القيمي وهو الالتزام بأهداف المنظمة؛</li> <li>- الالتزام بالبقاء وهو الالتزام بالبقاء والاستمرار بعضوية المنظمة.</li> </ul>	أنجل و بييري، 1981
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الطاعة وهي الاندماج بسبب حوافز خارجية محددة؛</li> <li>- المطابقة وهي الارتباط المبني على الرغبة بالارتباط بالمنظمة؛</li> <li>- الاندماج وهو يحدث بناء على توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.</li> </ul>	أورانلاي و شاتمان،
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أخلاقي وهو قبول معرفة أهداف المنظمة؛</li> <li>- الحسابي هو الالتزام المبني على حصول الموظف على عائدات تناسب مساهماته في المنظمة ؛</li> <li>- الالتزام الناتج عن إدراك الموظف بعدم وجود حوافز تكافئ جهوده ،ومع ذلك هو باق في المنظمة نتيجة لضغوطات البيئة.</li> </ul>	بانلاي و قولدا، 1988
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوجداني هو ارتباط الفرد عاطفيا بالمنظمة والمطابقة مع أهدافها والاندماج في المنظمة؛</li> <li>- الاستمراري وهو معرفة الفرد بكلفة ترك المنظمة.</li> </ul>	ماير وألان، 1991
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيمي وهو الإيمان وقبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة في بذل الجهد للمنظمة؛</li> <li>- الاستمراري وهو الرغبة بالاستمرار كعضو في المنظمة.</li> </ul>	ماير و سشورمون، 1992
<ul style="list-style-type: none"> <li>الوجداني هو الدرجة التي يرتبط بها الفرد نفسيا بالمنظمة من خلال مشاعر كالولاء والدفء والانتماء والمحبة؛</li> <li>- الاستمراري وهو الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأنه محصور في مكان ما بسبب الكلفة المترتبة على تركه لهذا المكان.</li> </ul>	جوروس و أول، 1993

المصدر: علي محمد أحمد المصاورة، نعمة عباس الحفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، الطبعة العربية، عمان، 2015م، ص ص: 51، 52.

### ثانيا : طرق التفرقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي

يمكن التفرقة بين الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي من خلال النظر إلى السبب وراء الالتزام اتجاه المنظمة، مثلا يمكن اعتبار الالتزام العاطفي نابعا من رغبة الموظف مثلا في البقاء والعمل لدى المنظمة، وأن السبب ينتسب وراء الالتزام المستمر، وهو محاولة تجنب التكاليف التي ستترتب على المنظمة في حال ترك الموظف العمل، وينبع الالتزام الأخلاقي من واقع الشعور بالفضل للمنظمة، فبالرغم من أن الأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمي تربط الموظف بالمنظمة وتقلل من رغبته في تركها، إلا أن تأثيرها في سلوكيات العمل قد يختلف من شكل لآخر، فعلى سبيل المثال من المتوقع أن يكون الالتزام العاطفي أقوى أشكال الالتزام التنظيمي من حيث التأثير الإيجابي في الأداء الاختياري، يليه في ذلك الالتزام الأخلاقي، وفي المقابل من المتوقع أن لا يكون هنالك علاقة بين الالتزام المستمر أو المؤجل والأداء الاختياري للموظف.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى يرى " Angle and Perry " والتي تشير دراسته إلى أن الالتزام التنظيمي يتضمن بحددين: الالتزام الوجداني، والالتزام البقائي ( الاستمراري )، إلا أن بعض الدراسات قد تعاملت مع الالتزام التنظيمي باعتباره هيكلا أحادي البعد، وكذلك يرى أن السلوكيات الناتجة عن الالتزام التنظيمي تتميز بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

- تعكس هذه التصرفات بعض التضحيات التي يقدمها الفرد من أجل المنظمة؛
  - تبين تلك التصرفات المثابرة والقدرة على التحمل؛
  - توضح تلك الالتزامات أن الاستغراق من قبل الأفراد اتجاه منظماتهم من خلال ما يقدمونه من الوقت الشخصي من أجل الأنشطة المرتبطة بالمنظمة؛
- ومع استمرار البحث في مجال الالتزام التنظيمي ودراسة الفوائد المستهدفة من كثير من الجهود البحثية في مجال الالتزام التنظيمي، توصل البعض إلى ضرورة النظر إلى الالتزام كاتجاه متعدد الأبعاد ( وجداني /بقائي ) أو (وجداني / معياري ) بدلا من التعامل معه باعتباره اتجاه أحادي البعد يتضمن ثلاثة أبعاد : الالتزام العاطفي (الوجداني)، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري.

### المبحث الثاني: آلية الالتزام التنظيمي

تم التطرق في هذا المبحث إلى نموذج الالتزام التنظيمي، نظريات وطرق قياسه كالتالي:

### المطلب الأول: نموذج الالتزام التنظيمي

سننتظر في هذا المطلب إلى نموذج Meyer and Allen للالتزام التنظيمي، نظريات وطرق قياسه. من بين النماذج نذكر نموذج " Meyer and Allen " الثلاثي للالتزام التنظيمي : ميز بين نوعين من الالتزام هما الوجداني والاستمراري، حيث يشير الالتزام الوجداني إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة، والاستمرار بعكس الكلفة والخسارة المدركة من قبل الفرد المترتبة على تركه العمل في المنظمة، لكن اقترحا مكونا ثالثا وهو الالتزام

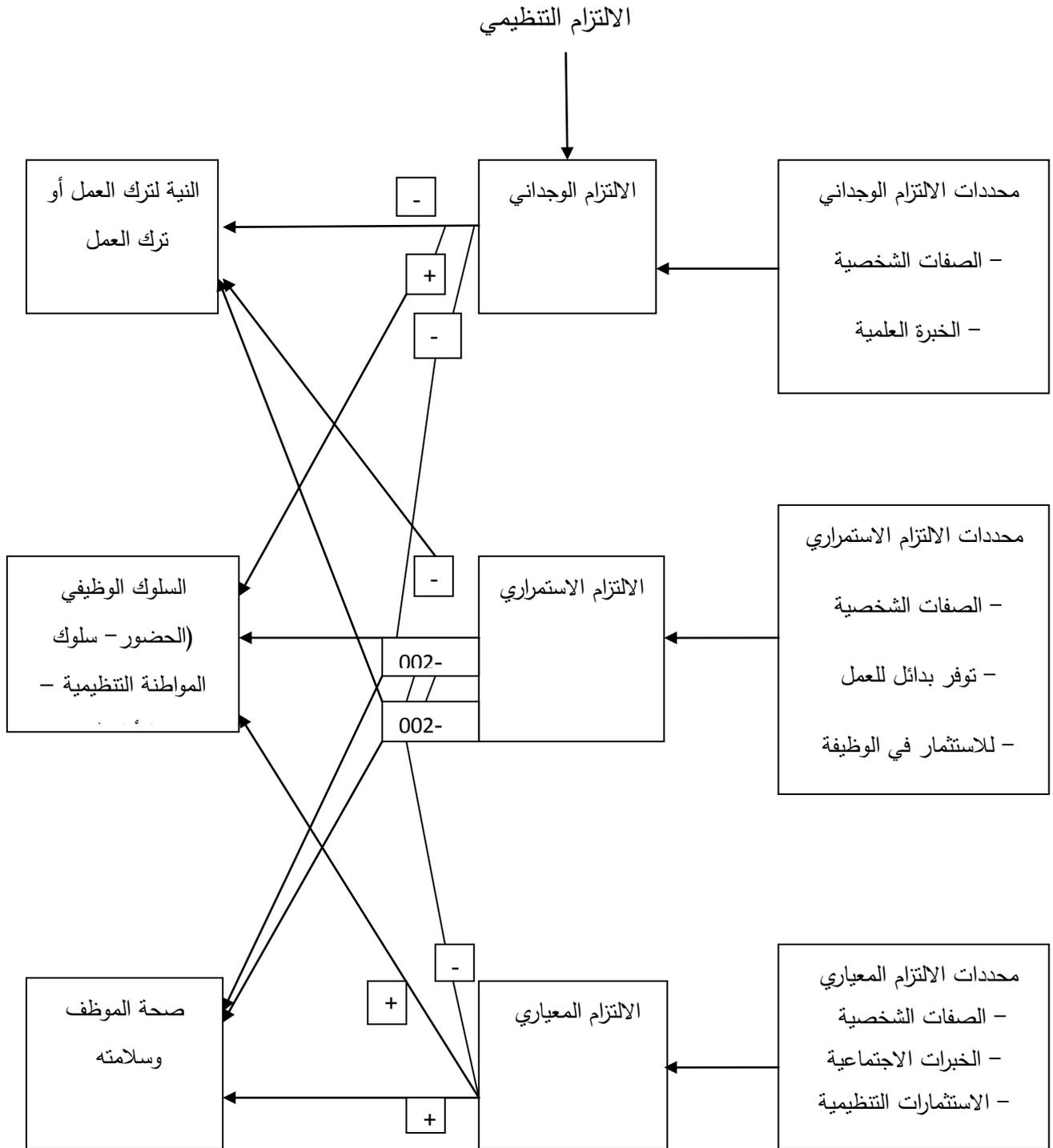
<sup>1</sup>وائل محمد جبريل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 27،28 .

<sup>2</sup>عبد الحميد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 338.

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت

المعياري والذي يعكس الشعور بالالتزام والإجبار المدرك للبقاء داخل المنظمة، ويمثل الشكل (07) ملخصاً للعلاقة المقترحة للنموذج الثلاثي للالتزام التنظيمي، ويشير النموذج إلى أن العلاقة بين مسببات ونتائج الالتزام التنظيمي هي علاقة ارتباطية حيث لا إقناع ولا إجماع على السببية في هذه العلاقات.

الشكل رقم (07): العلاقة المقترحة لنموذج (Meyer and Allen) الثلاثي للالتزام:



المصدر : علي أحمد محمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، عمان، 2015م، ص: 50.

فالشكل (07) مكون من الجزء الأيمن والذي يمثل المتطلبات أو المحددات وهي العوامل التي تدخل وتؤثر في تكوين الالتزام التنظيمي . ولقد كان اهتمام الدراسات القديمة بالجزء المتعلق بنتائج الالتزام التنظيمي المتعلقة بصاحب العمل والمنظمة، ولكن الاهتمام حديثا أصبح بالنتائج التي لها علاقة بالفرد نفسه كالضغوط النفسية والصراع الحاصل بين العمل والأسرة، ولهذا تم إدراج صحة الفرد ضمن النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي. و يظهر هذا النموذج الربط بين محددات تؤثر على الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة، كما يشير إلى أن الالتزام التنظيمي العام قد ينتج عن واحد أو أكثر من تلك الأبعاد دون آخر، ويفرز من تفاعلها ( النتائج والمحددات ) نتائج مختلفة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نظريات الالتزام التنظيمي

عدت نظريات عالجت موضوع الالتزام التنظيمي ، ومن هذه النظريات ما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً: نظرية الالتزام ألبقائي

تعتبر هذه النظرية المدخل الأول لدراسة الالتزام التنظيمي، واعتمد على مفهوم بيكر الذي يعرض مقدمة الالتزام في السلوك الفردي والالتزام في السلوك التنظيمي، وأطلق عليه الالتزام التنظيمي. وعرف الالتزام التنظيمي بأنه " اندماج الفرد في خط معين من التصرفات الثابتة المتوافقة، ويكون الالتزام درجة ارتباط الفرد بمنظمة معينة ، والالتزام نتيجة لاستثمار الفرد في المنظمة ، أو لأن يجري عدد من المراهنات الجانبية التي تعمل على تأكيد بقاء الفرد في المنظمة التي يعمل بها ، وبين " بيكر " أن الالتزام السلوكي يشير إلى البقاء في المنظمة لوجود قدر كبير من الاستثمارات للفرد في المنظمة ، وسوف تفقد إذا ما هو ترك المنظمة.

#### ثانياً: نظرية المراهنات الجانبية

إن هذه النظرية تنسب إلى " بيكر " ، والتي تعرف بنظرية المراهنات الجانبية، وتعتبر هذه النظرية واحدة من أقدم المحاولات حول مفهوم الالتزام يطرح منظورا شاملا حول علاقة الفرد مع المنظمة ، وإن الفرد لن يقدم على ترك المنظمة ولا يغيرها بسهولة حتى إذا ما قدمت له إجراءات أكثر متمثلة في زيادة الأجر أو زيادة التكلفة في الالتزام، يستخدم للتعبير عن السلوك المتجانس أو المتوافق والثابت (خلال فترة)، ويتمثل خصائص السلوك الثابت والمتوافق أو خصائص الالتزام حسب هذه النظرية أو الثبات خلال فترة معينة من الزمن. فالشخص يبقى في نفس المحنة خلال فترة معينة من الزمن أو في أخرى غير تلك التي كان يقوم بها في السابق، ويمكن أن يمارس أعمال أخرى غير عمله ولكن في منظمته ، كذلك تجانس أو توافق السلوك ، فالسلوك المتجانس أو المتوافق يعني الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المنظمة ، فالفرد يختار التصرف الذي يخدم ويلاءم غرضه وأهدافه ويبعد عن البدائل السلوكية الأخرى.

<sup>1</sup> علي أحمد محمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 49-51.

<sup>2</sup> فائزة دروري، بوعنان سهام، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة استكمال لمطلوبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة تاسوست، 2017 - 2018 م، ص ص: 55، 56.

### ثالثاً: نظرية الواجب

هذه النظرية تطورت على يد " وينز "، فقد انتقد " وينز " المحاولات السابقة لتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة. ومن هنا ينظر " وينز " إلى الالتزام كعملية واقعية معيارية تختلف اختلافاً كلياً على التوجهات النفعية الوسيطة، وتتفق إلى حد ما مع نظرية التوحد وتعد امتداداً أو تطويراً لها، وقد تأثر " وينز " في ذلك " بنحودج فشين " عن المقاعد السلوكية وبناءاً على ذلك يفسر الالتزام التنظيمي باعتباره دالة المعتقدات المعيارية التي سوف يدخلها الفرد من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية، سواء قبل الالتحاق بالمنظمة أو بعد الالتحاق بها، ويكتسب الفرد هذه المعايير الأخلاقية قبل الالتحاق بالمنظمة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة مثل الأسرة، أما التنشئة التي تحدث بعد الثقافة بالمنظمة فتسمى بالتنشئة التنظيمية، وهي عملية تصبح من خلالها قيم الأعضاء و معاييرهم ومعتقداتهم متطابقة مع تلك الموجودة بالمنظمة، وبذلك يتحدد الالتزام التنظيمي ببعدين أساسيين هما القيم العاملة للولاء والواجب والتوحد التنظيمي .

### رابعاً: نظرية التوحد مع المنظمة

إن نظرية التوحد مع المنظمة لـ " Morch and Simon " تشير إلى قبول قيم وأهداف الآخرين، كما لو كانت هي قيم وأهداف الفرد الخاصة، ويرى المؤلفان أن أنماط التوحد هي التوحد مع المنظمة التي يعمل بها الفرد، التوحد مع جماعات العمل الفرعية، التوحد مع الأنشطة أو المهام، التوحد مع المنظمات خارج منظمة الفرد، التوحد مع جماعة المجتمع المحلي، التوحد المهني، التوحد مع جماعة الأسرة.

### المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي

يتم قياس الالتزام التنظيمي باستخدام مقاييس مختلفة، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات ومتغيرات أخرى، مثلاً اهتمت بعض الدراسات بقياس الالتزام التنظيمي من خلال الاعتماد على مقياس يتألف من مجموعة من الأسئلة التي تبين رغبة الموظف في ترك العمل لدى المنظمة الحالية في ظل تلقي عرض بأجر أعلى أو مركز وظيفي أفضل في منظمة أخرى، بالمقابل هناك دراسات أخرى ركزت على متغيرين هما التضحيات المدركة لتترك المنظمة، ومدى توفر أو نقص البدائل الأخرى المطروحة أمام العامل .

ومن هنا فقد قامت العديد من دراسات الالتزام التنظيمي بربط هذا المتغير بمتغير آخر هو ترك العمل، وذلك من منطلق أن الموظف الذي يمتلك التزاماً تنظيمياً عالٍ يكون أقل رغبة في ترك العمل لدى المنظمة من غيره من الموظفين، أكثر رغبة في الحضور وعدم الغياب عن العمل، وأكثر فعالية في إنجاز المهام، وتظهر التضحية في الالتزام التنظيمي من خلال ملاحظة الرابط العاطفي والاهتمام من قبل الموظف بالتركيز على تحقيق الهدف المنشود، وذلك دون الالتفات للتكاليف الاقتصادية والاجتماعية، وفي دراسة أخرى اعتبر الالتزام

التنظيمي ليس أمر مقتصر على ترك المنظمة أولاً، بل يتعلق بأفعال أخرى مثل دعم مبادرة التغيير التي تتبناها المنظمة.

في حين اعتمدت بعض الدراسات بهدف قياس مستوى الالتزام التنظيمي بين العاملين مثل "مايور ألين" على دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وقابلية مهارات الموظفين للانتقال من منظمة إلى أخرى ومستوى تعليم الموظف، وقد اعتبرت دراسات أخرى مثل دراسة "عمر مهدي" أن الدافع وراء انتقال الموظف من منظمة إلى أخرى هو المعاش التقاعدي الذي سيحصل عليه، وهناك بعض الدراسات التي ركزت على البيئة البيروقراطية في المنظمة والمسؤولية التنظيمية ومحاولة ربطها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظف، ومن الأمثلة عليها دراسة "شورو وآخرون".<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى يرى "نونتن" أن المقاييس تحتوي على 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تتضمن 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة بقياس الالتزام المهني.

مقياس "بورتر" وزملائه: وقد أطلق عليه إستبانة الالتزام التنظيمي، ويتكون المقياس من 10 فقرات تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة، واستعان بمقياس "ليكرت" لتحديد درجة الاستجابة.

مقياس "مارش ومافري": حيث قدما مقياس للالتزام مدى الحياة، ويتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد للحياة، وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل، وأخيراً إبراز نية الفرد في المنظمة.

مقياس "جور" وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال 6 فقرات.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: تقييم الالتزام التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت

يتم التطرق في هذا المبحث إلى العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي، الآثار المترتبة عنه وعلاقته مع إدارة الوقت.

#### المطلب الأول: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

تعتبر دراسات "روبرت مارش و ماناري" من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام، ويمكن شرح هذه العوامل في النقاط التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وائل محمد جبيل، مرجع سبق ذكره، ص: 28 ، 29.

<sup>2</sup> خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

<sup>3</sup> إيتسام عاشور، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015م، ص: 58 - 61.

### أولاً: السياسات

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد في التنظيم فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة المنظمة للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء، وتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.

### ثانياً: وضوح الأهداف

كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

### ثالثاً: العمل على تحسين المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين العاملين، إن المناخ التنظيمي الجيد يسمح بخلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة واتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، وتمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة، وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ويزيد من الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام الولاء الوظيفي.

### رابعاً: العمل على تنمية مشاركة الأفراد والعاملين في التنظيم

إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

### خامساً: تطبيق أنظمة حوافز مناسبة

إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

### سادساً: العمل على بناء ثقافة المنظمة

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحد ترسخ معايير أداء متميزة بين الإدارة لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

### سابعاً: نمط القيادة

إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.

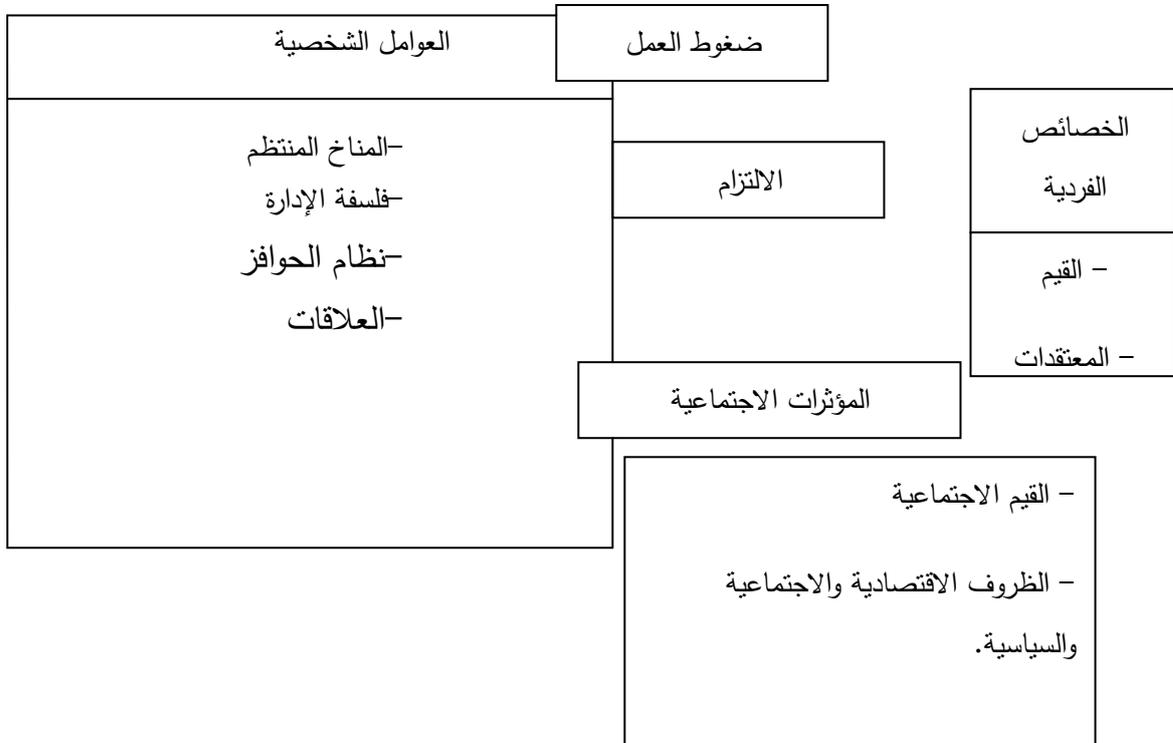
### ثامنا: المكانة الاجتماعية

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي، وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم البعض حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهدهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، والمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل والأجور والأقدمية والتعيين، بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية .

### تاسعا: الرضا الوظيفي

يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما انعدم الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي، الشكل رقم (08) التالي يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي.

### الشكل رقم (08): العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي



المصدر: ابتسام عاشور، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015، ص: 61 .

### المطلب الثاني: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

لقد تعددت الدراسات الخاصة بقياس مردودات الالتزام أو الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن الباحثون من تقسيمهما إلى قسمين:<sup>1</sup>

- القسم الأول: وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.
- القسم الثاني: وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

#### أولاً : الآثار الوظيفية للالتزام الوظيفي

بصفة عامة نستطيع أن نقول أن الموظف الملتزم تنظيماً إذا حدث وحقق في نفس الوقت مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر درجة من درجة الموظف الأقل التزاماً. ومن الجوانب ذات الصلة الوثيقة السابقة ذكرها مباشرة العلاقة بين التزام الموظف نحو التنظيم وتوقعاته للتقدم في السلك الوظيفي مستقبلاً، فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاماً يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره من الموظفين الأقل التزاماً، فكما بينا سابقاً أن الموظف كلما شعر بالتزام أكبر نحو المنظمة الذي يعمل بها كلما وجد وجهة نظره مع وجهة نظر المنظمة عند تحديد ما هو في صالحها، ونظراً لأن هؤلاء الأفراد يشاركون المنظمة قيمها وأهدافها فإن احتمال ضئيل في أن ينشأ تعارض بين تطلعات الأفراد الوظيفية وما تطلبه التنظيمات منهم بقية تقدمها، وبالطبع فإن ذلك لا يعني احتمال أن يخضع الفرد بالكامل وطموحاته الشخصية لصالح المنظمة التي يعمل بها، ولكن هذا نظراً لأن الموظف الأكثر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في المنظمة التي يعمل بها من الموظف الأقل التزاماً، فيتنامي لديه إحساس مستمر بأن المنظمة من المؤكد أن تكافئه مستقبلاً عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي.

ومع تسليمنا بالجدول المثار حول طبيعة الآثار المترتبة في الالتزام التنظيمي على المتغيرات الوظيفية للفرد إلا أننا نسير مع وجهة النظر الأقوى والأكثر منطقية، على الأقل من الجهة النظرية، وهي التي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني والوظيفي.

#### ثانياً : الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يجمع العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

<sup>1</sup> محمد عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 187، 188.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد.

### المطلب الثالث: علاقة ادارة الوقت بالالتزام التنظيمي

يشير الالتزام التنظيمي إلى شدة ارتباط الموظفين بالمنظمة التي ينتمون إليها ومساهماتهم في تحقيق أهدافها وإيمانهم بقيمتها، فرغبتهم في الحفاظ على عضويتهم بالمنظمة يجعلهم على استعداد دائم لبذل الجهد أثناء أداءه للعمل، ويقوم بالتركيز على كل وظائف المنظمة وليس فقط على أنشطة معينة. كما أن الالتزام التنظيمي يتم التركيز على التوافق والتوافق بين الأهداف التنظيمية أهداف الموظفين، كما أن ولاءهم يكون متميز كلما كان هناك موافق ايجابية اتجاه الوظائف التي يشغلونها، كلما تقدمت الموارد البشرية في مسارها الوظيفي أصبحت أكثر التزاما وظيفيا مقارنة بالموظفين الجدد، وكان سلوكهم أكثر هيكلية واستقرار وقل وانخفض معدل تركهم للمنظمة، وقلت رغبتهم لمغادرة المنظمة، وانخفضت معدلات بحثهم عن فرص عمل جديدة.<sup>1</sup> إن الاستمرار ضمن وظيفة معينة يرتبط بالتعلم واكتساب مهارات، وهذا التعليم والتطوير في القدرات مرتبط بإدارة الوقت واكتساب طاقة معينة، أي أن الموظف القادر على استثمار الوقت يقوم باستغلاله بشكل جيد في اجراء دورات تدريبية، هذه الدورات توجه سلوك المورد البشري نحو هدف معين وتزيد التزامه التنظيمي. فالمنظمات المتطورة والتي تهتم بإدارة الوقت تمنح المزيد من الوقت من أجل إدارة مواردها البشرية بكفاءة فهي تكون أكثر دراية بالمعايير الاجتماعية والثقافية التي من شأنها التحكم في التزام موظفيها اتجاهها، فهي تحتاج للسيطرة على إدارة الوقت بما يخدم تطوير الخدمات والتي تقدمها وبما يخلق رضا عملائها، سواء العملاء الخارجيين أو الداخليين.

إن الالتزام العاطفي مرتبط بشكل كبير بالوقت الذي يقضيه الموظف في المنظمة التي ينشط بها، وكلما كان هذا الوقت كبيرا كلما زاد الالتزام العاطفي، فالمنظمات التي تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة تقوم بتنظيم الوقت لموظفيها بطرق يخلق شعور إيجابي اتجاهها، وذلك من خلال تنظيم فترات العمل والراحة وكذلك تخصيص فترات لتطوير مختلف المهارات، وهذا كله يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة الالتزام التنظيمي، كما أن الموارد البشرية التي تهتم بإدارة الوقت تعطي البعد الزمني للجوانب المعرفية أهمية كبيرة، فتقوم بمقارنة الحاضر مع المستقبل والماضي، فالموظفين الذين يبذلون جهد في استثمار وقتهم تكون لديهم سلوكيات ومواقف مختلفة حسب الفترات الزمنية التي يمرون بها، ويحتفظون بالمواقف في ذاكرتهم ويقارنون فيما بينها، كما أن انجازهم وتحقيقهم للأهداف يكون مرتبط بالوقت، وهذا ما يجعل الالتزام التنظيمي هو الميزة الهيكلية التي تجمع بين المورد البشري والمنظمة والتي تتحسن مع مرور الوقت، وبزيادة الوقت الذي يقضيه الموظف في المنظمة يزيد التزامه التنظيمي إذا ما وفرت له المنظمة المناخ التنظيمي والمادي المناسب، ومما

<sup>1</sup> Abdallah Ibrahim O. FNNIR, *The Effect Of Time And Stress Management On Organization Commitment: Case Study At The University Of Aljabal Algarby In Libya*, THESIS DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION, Institute of Graduate Programs, Karabuk University, JULY 2020, p 49.

سبق يمكن القول أن إدارة الوقت تؤثر إيجابيا على الالتزام التنظيمي للموارد البشرية التي لديها التزام قوي بالمنظمات التي يعملون بها، فتحقيق أهداف المنظمة مرتبط بالأقدمية والمزايا التي يحصلون عليها، على عكس الموظفين الذين ليس لديهم رضا حول ظروف العمل، ففكرة التخلي عن المنظمة والتفكير في تركها وتغييرها يزيد إذا لم يتمكن الموظف من استغلال وقته بشكل جيد، وإذا لم يستطع تنظيم وقته وأداء عمله وفق أولويات محددة، ولهذا يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يزيد مع مرور الوقت وعندما تكون معوقات استغلال الوقت منخفضة.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ibid, P p 50, 51.

### الخلاصة

برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي، حيث أن هذا الأخير أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها، ومن خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن الالتزام هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته، واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه بمنظمته، وبدل قصارى جهده، والالتزام لتحقيق ذلك، وتوجد عدة مداخل قامت بدراسته كما يشمل على ثلاثة أبعاد أساسية و يعد نموذج Mayer and Allen أهم النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي.

**الفصل الثالث: دراسة أثر إدارة الوقت في تعزيز الالتزام التنظيمي  
بجامعة-جيجل-**

**تمهيد**

**المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات**

**الخلاصة**

## تمهيد

استكمالاً للجانب النظري، وقع الاختيار على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

جيجل، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تتمثل فيما يلي:

**المبحث الأول:** تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية

**المبحث الثالث:** عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

### المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يتم التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من خلال إعطاء لمحة تاريخية عنها، وتبيان أهدافها، بالإضافة إلى عرض وشرح الهيكل التنظيمي الخاص بها.

#### المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

هي الكلية التي تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17 فبراير سنة 2009 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في جمادى الأولى عام 1424 الموافق 22 يوليو سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، ولم تكن هذه الكلية سوى ظاهرة تابعة لمعهد الإعلام الآلي، أحد معاهد المركز الجامعي - جيجل- سابقا، حيث كانت معروفة باسم دائرة الاقتصاد بما يقل عن 100 طالب وحوالي 12 أستاذ و10 موظفين، إلا أنها قد أصبحت بمثابة أحد الصروح العلمية والمعرفية التي تقوم عليها جامعة جيجل وذلك بالنظر إلى عدد الطلبة الذين تحتويهم، والإمكانيات البشرية والبيداغوجية التي تتمتع بها، والتي يمكن عرضها باختصار في النقاط التالية:

يشرف على تأطير هؤلاء الطلبة 153 أستاذا دائما بالإضافة إلى 104 أستاذ مؤقت.

كما يوجد بها ستة (06) مدرجات، ثلاثة منها تستوعب 240 طالبا، واثنان منها 340 طالبا، أما الأخير فتقدر طاقة استيعابه بـ 280 مقعدا، يضاف إلى هذه المدرجات أربعة وستون (64) قاعة للتدريس تستوعب كل منها أربعين (40) طالبا، وكذلك أربعة (04) قاعات مجهزة للإعلام الآلي، وقاعتين اثنتين (02) للإنترنت، وثلاثة (03) قاعات للأعمال التطبيقية.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: أهداف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تسعى الهيئة الموجودة بكلية محل الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

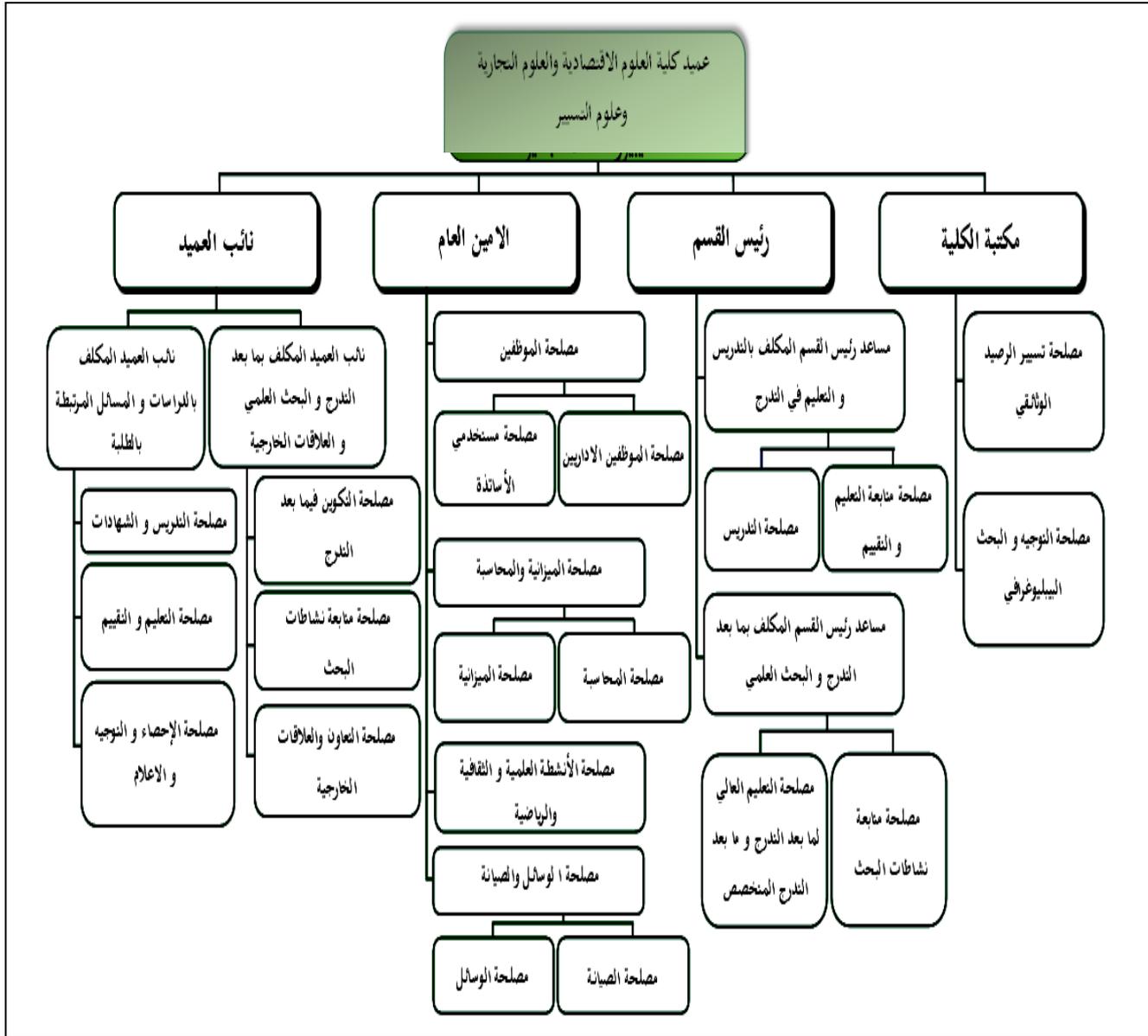
- السهر على تكوين وتعميم التعلم، إضافة دعم دراسات ما بعد التخرج.
- المساهمة في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها.
- إنشاء مخابر بحث معتمدة.
- المساهمة في تكوين الأطارات اللازمة في تكوين البلاد في مختلف التخصصات.
- تزويد مختلف القطاعات بالإطارات الجامعية الكفؤة ذات تكوين عال في جميع التخصصات كي تساهم في تطوير الخدمات المقدمة على مستوى القطاعات التي تنشط بها.
- توسيع الاختصاصات وذلك سعيا لإعطاء فرصة استيعاب أكبر عدد مكن من حاملي شهادة البكالوريا في ولاية جيجل والولايات المجاورة.

<sup>1</sup> وثائق داخلية خاصة بمصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة -جيجل-.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تتشكل هذه الكلية من عدة هياكل بيداغوجية ومصالح إدارية يترأسها العميد، كما يبينه الشكل رقم (9).

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالكلية محل الدراسة.

كما يتم شرح الهيكل لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة كالآتي:

**أولاً: الأمانة العامة:** برئاسة الأمين العام، وتضم مكتب الأمين العام ومكتب السكرتارية ويلحق بها مكتب الأمن الداخلي المتكون من 16 حارس موزعين على قاعة السحب والمكتبة و 14 حارس، إضافة إلى حاجب برتبة عامل مهني من الصنف الثالث وعاملة تنظيف، ومن بين مهامها:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية وتحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
- تسيير الأرشفة وتوثيق الكلية والمحافظة عليها.

- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
  - ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
  - تسيير الوسائل المنقولة للكلية والسهر على صيانتها.
  - تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.
- تشرف الأمانة العامة على أعمال المصالح الآتية:**
- ✓ **مصلحة الموظفين:** وتشمل الفروع الآتية:
    - مصلحة الموظفين الإداريين.
    - مصلحة المستخدمين الأساتذة.
  - وتتمل مهام **مصلحة الموظفين** في ما يلي:
    - استقبال ملفات الأساتذة الدائمين والمؤقتين.
    - التكفل بمتابعة المسار المهني للمستخدمين الإداريين والأساتذة على مستوى الكلية.
    - متابعة الحضور والغياب الخاص بالمستخدمين.
    - متابعة لعطل المرضية.
  - ✓ **مصلحة الميزانية والمحاسبة:**
    - ويأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري ومحاسب إداري رئيسي ومساعد محاسب، وهي بدورها تشمل على الفروع الآتية:
      - فرع الميزانية.
      - فرع المحاسبة.
    - ومن أبرز مهامها نذكر ما يلي:
      - مراقبة ومتابعة جميع العمليات المتعلقة بميزانية التسيير (نفقات المستخدمين، ونفقات التسيير) الخاصة بالكلية.
      - السهر على احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفية تنفيذ نفقات ميزانية التسيير.
      - تجميع لمعلومات متعلقة بالميزانية والمحاسبة المتصلة بالسنة المالية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقاً للتشريع المعمول به.
      - حفظ وتصنيف المستندات المرتبط بتسيير الميزانية.
  - ✓ **مصلحة الوسائل والصيانة:**
    - ويأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري، وتشمل على فرعين:
      - **مصلحة الوسائل:**
        - ويضم متصرفين إداريين وإطار جامعيين مستخدمين في إدماج أصحاب الشهادات وعون خدمة من مستوى الأول مسؤول عن المخزن.

#### - مصلحة الصيانة:

يتأثره تقني سامي في الإعلام لآلي إضافة إلى عامل مهني من المستوى الثاني وعاملين مهنيين من المستوى الثالث ومستخدم في إطار إدماج أصحاب الشهادات.

#### ومن أبرز مهامها:

- ضمان تزويد لهيئات التابعة للكلية بوسائل التسيير.
  - ضمان صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة للكلية.
  - السهر عقد الصفقات المختلفة مع الموردين والمتعاملين مع الكلية.
  - ضمان مختلف الخدمات لإطارات الكلية وضيوفاها.
- ✓ مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

#### ثانيا: مكتبة الكلية

من بين مهام مكتبة الكلية ما يلي:

- ✓ وضع كم هائل من الكتب والمراجع في خدمة المستفيدين.
- ✓ العمل على ترقية المستوى العلمي الجامعي.
- ✓ سد حاجيات الطلبة والأساتذة من ناحية المراجع وتسهيل عملية البحث.
- ✓ صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة وإخضاعها باستمرار للجرد.

#### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتم تبيان منهجية الدراسة الميدانية من خلال التعرف على مجتمع ال دراسة وتحديد عينتها، إضافة إلى التعريف بأدلة الدراسة وإبراز أساليب المعالجة الاحصائية، والتحقق من جودة بيانات الدراسة.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة: المجتمع الاحصائي هو: "يشكل المجموع الكلي للعناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، فهو إذا يختلف عن مفهوم المجتمع بشكله العام فهنا نحن مجتمع الدراسة بخصائصه وفئاته، أي نحن لا نتناول جميع فئات المجتمع أو خصائصه، وعناصر المعاينة هي الوحدات التي يتكون منها المجتمع وتشكل الأساس في سحب العينة<sup>1</sup>؛ ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الدائمين بالكلية محل الدراسة، والبالغ عددهم 65 موظفا، حيث تم استبعاد الموظفين المؤقتين وذلك بسبب الرغبة في الوصول إلى نتائج موضوعية تقيس فعليا متغيرات الدراسة، وجميع بيانات واقعية من الموظفين الدائمين الذين تطول فترة مزاولتهم للعمل بالكلية وأكثر إدراكا لمتغيرات الدراسة من الموظفين المؤقتين.

ثانيا- عينة الدراسة: العينة الاحصائية هي: "نموذج يشمل جانبا أو جزءا من محددات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، التي تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل

<sup>1</sup> عصام حسن الدليمي، البحث العلمي أسسه ومناهجه، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014م، ص:74.

وحدات ومفردات المجتمع الأصل خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات<sup>1</sup>، ونظرا لصعوبة الوصول لجميع الموظفين بالكلية محل الدراسة بسبب عدة اعتبارات كالوقت والتكلفة... تم توزيع 52 استبانة عليهم بطريقة العينة غير العشوائية القصدية، وبعد عملية الاسترجاع تم استعادة 47 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، وهي تمثل ما نسبته 72.30% من مجتمع الدراسة.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة

تعرف الاستبانة على أنها: "مجموعة من الأسئلة أو العبارات تدور حول موضوع أو موضوعات نفسية أو اجتماعية أو تربوية يجيب عليها المبحوث وفق خيارات الاجابة الموضوعية له<sup>2</sup>، حيث تتكون الاستبانة من ثلاثة محاور يتم توضيحها على النحو الموالي:

✓ **البيانات الشخصية والوظيفية:** تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الراتب الشهري، الخبرة المهنية.

✓ **المحور الثاني:** يتضمن هذا المحور 20 عبارة موزعة على أربعة أبعاد لإدارة الوقت وهي:

- **البعد الأول:** هو بُعد الاستغلال الأمثل للوقت، تم قياسه بالعبارات المرقمة من (1) إلى (5).

- **البعد الثاني:** هو بُعد تنظيم الوقت، تم قياسه بالعبارات المرقمة من (6) إلى (11).

- **البعد الثالث:** هو بُعد إدارة الفراغ، تم قياسه بالعبارات المرقمة من (12) إلى (16).

- **البعد الرابع:** هو بُعد التغلب على المعوقات، تم قياسه بالعبارات المرقمة من (17) إلى (20).

✓ **المحور الثالث:** يخص هذا المحور متغير الالتزام التنظيمي، وتم قياسه بـ 12 عبارة مرقمة موزعة كما يلي:

- **البعد الأول:** هو بُعد الالتزام العاطفي: تم قياسه بالعبارات المرقمة من (21) إلى (24).

- **البعد الثاني:** هو بُعد الالتزام الاستمراري: تم قياسه بالعبارات المرقمة من (25) إلى (28).

- **البعد الثالث:** هو بُعد الالتزام المعياري: تم قياسه بالعبارات المرقمة من (29) إلى (32).

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم استخدام مقياس ليكرت **Likert** المتدرج، الموضح في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): مقياس Likert الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: سليمان أحمد الطلاع، واقع الاحتراق الوظيفي وأسبابه لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء، مجلة جامعة الأزهر، المجلد (17)، العدد (2)، فلسطين، 2015، ص193.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية خاصة الوسط الحسابي الذي قد يعكس درجة الموافقة لا بد من معرفة مجالته، وهذا من خلال حساب المدى الذي يُعبر عن الفرق بين أكبر قيمة في مقياس ليكرت الخماسي وأدنى قيمة فيه، أي المدى 5-1=4، ويتم تحديد طول المجال بقسمة قيمة المدى 4 على أكبر قيمة في المقياس 5 فحاصل النتيجة: 0,8=4/5، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 74.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 91.

الأعلى للفئة الأولى أي:  $(1.80=1+ 0.8)$  وعلى هذا الأساس تتكون فئات مقياس ليكرت **Likert** الخماسي الموضحة في الجدول الموالي رقم (3).

الجدول رقم (03): فئات مقياس **Likert** الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئات
01	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	01	درجة منخفضة جدا من الموافقة
02	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	02	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	03	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مقياس **Likert** الخماسي.

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

يوجد العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية المستخدمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات المسترجعة بعد فحصها وتبويبها من أجل سهولة استعمالها بواسطة الكمبيوتر، حيث تم تحليل البيانات المجمعة واحتساب النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة فيه ما يلي:

**أولاً: معامل الارتباط:** يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين  $-1$  و  $+1$ ، فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من  $+1$  كان الارتباط طردي وقوي، والعكس صحيح<sup>1</sup> ويمكن تحديد قيمة معامل الارتباط ودلالاتها بين متغيرين في الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4): مدى قوة معامل الارتباط

مدى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط (r)
ارتباط منخفض	0,00 - أقل من 0,30
ارتباط متوسط	0,30 - أقل من 0,60
ارتباط عال	0,60 - أقل من 0,80
ارتباط عال جدا	0,80 - أقل من 1,00
ارتباط تام	1

المصدر: فايز جمعة النجار وآخرون، أساسيات البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار الحامد للنشر، الأردن، 2018، ص: 224.

كما يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المكونة لكل بُعد أو متغير، أي التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبانة)، ويشترط فيه أن تكون

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، الأردن، 2000م، ص: 162.

مستوى الدلالة sig أكبر تماما من 0.05، ومعامل ارتباط العبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل بُعد أو متغير أكبر تماما من 0.40<sup>1</sup>.

**ثانيا- معامل الثبات Cronbach's Alpha:** يعد هذا الاختبار من أفضل الطرق وأكثرها استخداما لقياس الثبات الداخلي لمجموع الأسئلة أو عبارات الاستبانة التي تقيس نفس الخاصية ضمن أبعاد أو متغيرات الدراسة. **ثالثا- المدى:** يعرف المدى بمجموعة من البيانات على أنه الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة لتلك المجموعة، ويرمز له بالرمز R<sup>2</sup>، وتأسيسا على ذلك فقد بلغ مدى فئات سلم Likert الخماسي قيمة ثابت تساوي 1,8، وتم الاعتماد على المدى من أجل الحكم على دلالة المتوسط الحسابي من خلال معرفة المجال أو الفئة التي ينتمي إليها.

**رابعا- معاملي الالتواء والتفلطح:** يتم استخدامهما للتحقق من اتباع المتغيرات للتوزيع الطبيعي، ويشير الالتواء (Skewness) إلى عدم تطابق نصف شكل التوزيع الطبيعي عند المحور العمودي، فعندما يكون الالتواء اتجاه اليمين يقال عن التوزيع أنه موجب الالتواء ويحصل ذلك إذا كان المتوسط الحسابي يزيد عن الوسيط، أما عندما يكون الالتواء باتجاه اليسار فعندها يسمى بالتوزيع سالب الالتواء وهي الحالة التي يقل فيها المتوسط الحسابي عن الوسيط، وبصورة عامة تقع قيمة الالتواء  $(-3 < SK < +3)$ ، وتصبح قيمته مساوية للصفر في حالة تطابق قيمة المتوسطات<sup>3</sup>، وعموما فالإلتواء (Skewness) يحسب بالعلاقة التالية:<sup>4</sup>

$$sk = \frac{3(\bar{X} - Md)}{S}$$

أما فيما يخص التفلطح (Kurtosis) فهو يُعبر عن درجة تدبب قمة منحنى التوزيع، أي قياس التفلطح لقيمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي<sup>5</sup>، ولقد تم استخدام كل من التفلطح والالتواء معا في هذه الدراسة للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

**خامسا- التكرارات النسب المئوية:** إن التكرارات تعبر عن عدد إجابات أفراد العينة على الخيارات الموضوعية للمبحوثين أو على كل درجة من درجات القياس لسلم Likert الخماسي، ويُعبر عادة عن هذه التكرارات بالنسب المئوية، ولقد تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

<sup>1</sup> مها محمد البنوي، العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين في مستشفيات جامعة الزرقانيق"، المجلة العلمية للتجارة و التمويل، المجلد 37، العدد 1، جامعة طنطا، مصر، 2017، ص 23.

<sup>2</sup> جمعة صالح النجار نبيل، الإحصاء التحليلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 27.

<sup>3</sup> عبد الحميد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي ( التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام SPSS)، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007، ص ص 158، 159.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 159.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 160.

سادسا- المتوسط الحسابي: هو معدل المشاهدات في التوزيع، ويعبر كذلك عن مجموع قيم المشاهدات على عددها مضروب في تكرارها<sup>1</sup>، ويمكن حسابه رياضيا وفقا للمعادلة التالية:<sup>2</sup>

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i X_i}{n}$$

سابعا- الانحراف المعياري: يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت شيوعا وأهمية، وهو الجذر لمتوسط مربعات انحرافات القيم عن متوسطاتها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين، يمكن حسابه بالعلاقة

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

التالية:<sup>3</sup>

ثامنا: معامل التضخم للتباين ومعامل التباين المسموح: يتم استخدامهما للتحقق من استقلالية المتغيرات المستقلة، وعدم وجود تداخل بينها، وتظهر نتائجها عن القيام بالانحدار الخطي المتعدد.

تاسعا- الانحدار الخطي المتعدد: ويكون استخدام هذا الاختبار عند البحث عن أثر متغيرين مستقلين فأكثر على المتغير التابع، ومعادلته الخطية تكون على الشكل:  $Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + \dots + b_p x_p$ ، حيث  $Y$  يمثل المتغير التابع، و  $b_0$  تمثل معامل الانحدار الخطي المتعدد، و  $b_0$  تمثل ثبات الانحدار المتعدد<sup>4</sup>، وتم استخدامه من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الرابع: التحقق من جودة بيانات الدراسة

من أجل التحقق من جودة بيانات الدراسة يتم اختبار صدق الاستبانة وثباتها، إضافة إلى توضيح طبيعة توزيع متغيرات الدراسة للتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي، إضافة إلى التحقق من وجود استقلالية بين المتغيرات المستقلة.

#### أولا: صدق أداة الدراسة:

إن المقصود بالصدق هو: " أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وُضِعَ لقياسها"<sup>5</sup>، وعليه سيتم التأكد في هذا الصدد من الصدق الظاهري (صدق المحتوى) والصدق البنائي للإستبانة، ويمكن توضيح ذلك الآتي.

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للإستبانة: يشير الصدق الظاهري أو صدق المحكمين إلى: "البحث

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 19.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

<sup>3</sup> عبد الحميد البلداوي، مرجع سبق ذكره، 156.

<sup>4</sup> محمود خالد عكاشة، استخدام نظام spss في تحليل البيانات الاحصائية، الطبعة الأولى، جامعة الأزهر، فلسطين، 2002، ص. 404.

<sup>5</sup> عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنيباب، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011م،

عما يبدو أن الاختبار يقبسه، ويتضح هذا النوع من الصدق بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار<sup>1</sup>، ومن أجل ذلك تم عرض إستبانة الدراسة على مجموعة من الأساتذة من ذوو الاختصاص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (الملحق رقم 1)، وعليه تم التقييد بالملاحظات التي قدمها الأساتذة المحكمون، ليتم في الأخير إعداد إستبانة الدراسة في صورتها النهائية وفقا لما هو موضح في الملحق رقم (2).

ب-الصدق البنائي للإستبانة: إن الصدق البنائي يتحقق يشترط فيه أن تكون مستوى الدلالة sig أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05، ومعامل ارتباط العبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل بُعد أو متغير أكبر تماما من 0,40، ويتم توضيح نتائج اختبار الصدق البنائي لمتغير إدارة الوقت في الجدول رقم (5).

الجدول رقم(5): اختبار الصدق البنائي لمتغير إدارة الوقت

المتغيرات	العبارة	مستوى الدلالة sig	معامل ارتباط العبارة بالبُعد
الاستغلال الأمثل للوّقت	العبارة 1	,000	,819**
	العبارة 2	,000	,797**
	العبارة 3	,000	,681**
	العبارة 4	,000	,697**
	العبارة 5	,000	,640**
تنظيم الوقت	العبارة 6	,000	,706**
	العبارة 7	,000	,790**
	العبارة 8	,000	,738**
	العبارة 9	,000	,729**
	العبارة 10	,000	,781**
	العبارة 11	,000	,708**
إدارة الفراغ	العبارة 12	,000	,559**
	العبارة 13	,000	,725**
	العبارة 14	,000	,725**
	العبارة 15	,000	,748**
	العبارة 16	,000	,778**
التغلب على المعوقات	العبارة 17	,000	,815**
	العبارة 18	,000	,778**
	العبارة 19	,000	,700**
	العبارة 20	,000	,521**

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى 0,01.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(3).

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 73.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (5) أن مستوى الدلالة sig أقل تماما من مستوى المعنوية 0.01، وأقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0,01 أي: ( $\text{Sig}=0,000 < 0.01$ )، وعليه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن معامل ارتباط كل عبارة من عبارات إدارة الوقت بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المُشكِّلة لكل متغير بالدراسة محصور في المجال [0,819- 0,521]، وهو أكبر من القيمة المعيارية 0.4، وعليه شرط صدق أداة الدراسة لمتغير إدارة الوقت محقق.

كما يتم توضيح نتائج اختبار الصدق البنائي لمتغير الالتزام التنظيمي في الجدول رقم (6).

الجدول رقم(6): اختبار الصدق البنائي لمتغير الالتزام التنظيمي

الأبعاد	العبارة	مستوى الدلالة sig	معامل ارتباط العبارة بالبُعد
الالتزام العاطفي	العبارة 21	,000	,710**
	العبارة 22	,000	,742**
	العبارة 23	,000	,723**
	العبارة 24	,000	,802**
الالتزام الاستمراري	العبارة 25	,000	,705**
	العبارة 26	,000	,557**
	العبارة 27	,000	,576**
	العبارة 28	,000	,748**
الالتزام المعياري	العبارة 29	,000	,743**
	العبارة 30	,000	,736**
	العبارة 31	,000	,721**
	العبارة 32	,000	,771**

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى 0,01.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(3).

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (6) يتضح أن مستوى الدلالة sig أقل تماما من مستوى المعنوية 0.01، وأقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0,01 أي: ( $\text{Sig}=0,000 < 0.01$ )، وعليه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الالتزام التنظيمي بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المُشكِّلة لكل متغير بالدراسة محصور في المجال [0,802- 0,557]، وهو أكبر من القيمة المعيارية 0.4، وعليه شرط صدق أداة الدراسة لمتغير الالتزام التنظيمي محقق.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام "معامل ألفا كرومباخ"، حيث يشير الثبات إلى إمكانية الحصول

على نفس النتائج في حالة إعداد توزيع الاستبانة على المبحوثين أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويشترط في الثبات أن لا تقل قيمة الفاكرومباخ عن  $0.60^1$ ، حيث تظهر نتائجه في الجدول رقم (7).

الجدول رقم (7): معامل Cronbach's Alpha لثبات الاستبانة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل Cronbach's Alpha
أبعاد إدارة الوقت	الاستغلال الأمثل للوقت	5
	تنظيم الوقت	6
	إدارة الفراغ	5
	التغلب على المعوقات	4
إدارة الوقت	20	0,889
أبعاد الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	4
	الالتزام الاستمراري	4
	الالتزام المعياري	4
الالتزام التنظيمي	12	0,790

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (4).

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن قيمة معامل ألفا كرومباخ لجميع متغيرات الدراسة تجاوزت قيمته  $0.60$ ، وقيمته ضمن المجال  $[0,634 - 0,889]$ ، وعليه فشرط ثبات متغيرات الدراسة محقق.

ثالثا- اختبار التوزيع الطبيعي: يتم التحقق من إتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، اعتمادا على معاملي الالتواء والتقلطح، حيث تظهر نتائجهما في الجدول (8).

الجدول رقم (8): اختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	معامل الالتواء	معامل التقلطح
أبعاد إدارة الوقت	الاستغلال الأمثل للوقت	-0,578
	تنظيم الوقت	-0,278
	إدارة الفراغ	-0,565
	التغلب على المعوقات	-0,384
إدارة الوقت	-0,930	0,627
أبعاد الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	-0,487
	الالتزام الاستمراري	-1,008
	الالتزام المعياري	-0,092
الالتزام التنظيمي	-0,458	-0,698

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (5).

<sup>1</sup> Isaac Michael Opusunj et al, **Intellectual Capital as a Competitive Advantage in Pan African Nigeria Limited, Abuja**, Nile Journal of Business and Economics, No 7, 2017, p 57.

لكي يتحقق شرط اتباع المتغيرات لتوزيع الطبيعي بإستخدام معاملي الالتواء والتفطح يجب أن تكون جميع قيم معاملي الالتواء ضمن المجال  $[-3,3]$ ، وجميع قيم معاملي التفطح أقل من  $20^1$ ، ومن الجدول رقم (8) يتضح أن جميع قيم معاملي الالتواء ضمن المجال  $[-0.93,0.105]$ ، وجميع قيم معاملي التفطح ضمن المجال  $[-1.008,0.627]$ ، وعليه فشرط اتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي محقق.

رابعا- معاملي التضخم للتباين ومعاملي التباين المسموح: تظهر نتائج هاذين المعاملين في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9): معاملي تضخم التباين والتباين المسموح

متغيرات الدراسة	معاملي تضخم التباين	التباين المسموح
الإستغلال الأمثل للوقت	1,544	,648
تنظيم الوقت	5,088	,197
إدارة الفراغ	4,904	,204
التغلب على المعوقات	1,228	,815

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(8).

لا تظهر مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة إذا كان معاملي تضخم التباين أصغر من 10، وكان التباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة<sup>2</sup>، ومن الجدول رقم (9) يتضح أن جميع قيم معاملي تضخم التباين أصغر من 10، وجميع قيم التباين المسموح أكبر من 0.1، وعليه لا توجد مشكلة ارتباط وتداخل بين المتغيرات المستقلة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث التعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والقيام بالتحليل الوصفي لمتغيراتها، إضافة إلى القيام باختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

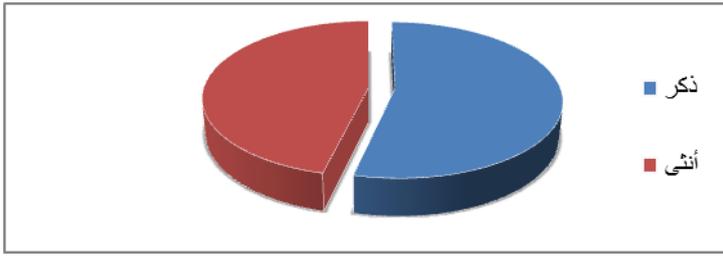
سيتم تبيان الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والتي تتمثل في كل من: الجنس؛ السن؛ الحالة العائلية؛ الراتب الشهري؛ المستوى التعليمي؛ سنوات الخبرة.

أولاً- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس: يمكن تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس في الجدول والشكل المواليين:

<sup>1</sup> فوزية مقراش وفيروز الضمور، تمكين الموارد البشرية وأثره على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 1، الجزائر، 2020، ص 72.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 72.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق (6).

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

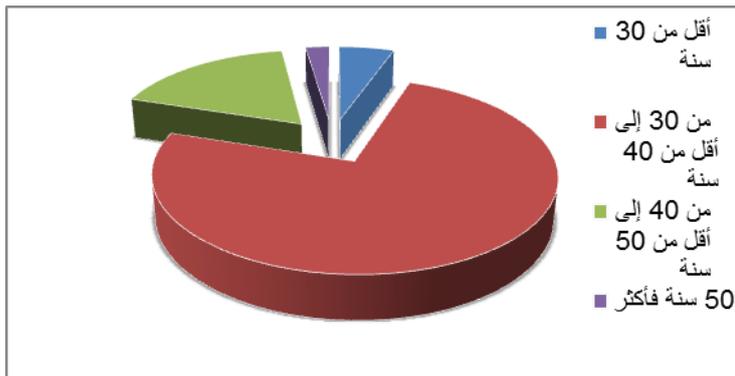
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	17	36,2
أنثى	30	63,8
المجموع	47	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق (6).

تشير النتائج إلى أن عدد الذكور أقل من عدد الذكور حيث بلغ عدد الذكور 17 مما يعادل 36.2% من إجمالي عينة الدراسة، في حين أن عدد الإناث 30 مما يعادل 63.8%.

ثانيا - خصائص عينة الدراسة حسب السن: يتم تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر في الجدول والشكل المواليين:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (6).

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب السن

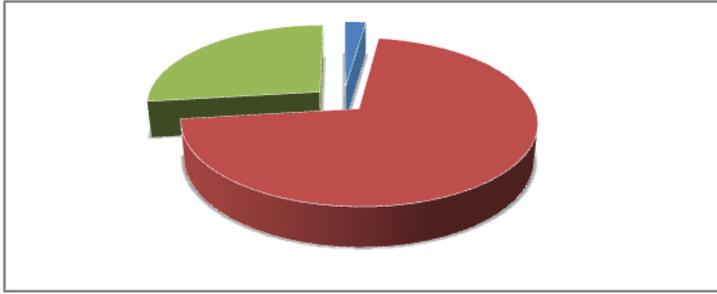
السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	3	6,4
من 30 سنة إلى 40 سنة	17	36,2
من 41 سنة إلى 50 سنة	24	51,1
أكثر من 50 سنة	3	6,4
المجموع	47	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (6).

تشير النتائج أن الفئة العمرية أقل من 30 إلى 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى ب 24 موظف أي بنسبة 51.1% من حجم عينة الدراسة، لتأتي بعدها الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة بها 17 موظف بنسبة 36.2% من حجم العينة، لتأتي بعدها الفئتين العمريتين أكثر من 50 سنة وأقل من 30 سنة، لهما نفس عدد الموظفين 3 وتقدر نسبة كل منهما 6.4% من حجم العينة، وما يمكن استخلاصه من النتائج أن المؤسسة تحتوي على مزيج من العناصر الشابة والموظفين ذوي الخبرة والمقدمين على التقاعد، أما الأمر الثاني وجود نفس عدد الموظفين في الفئتين الأولى والرابعة، والسبب في ذلك يعود بالدرجة الأولى إلى طبيعة التوظيف الذي تتبناه الجامعة.

ثالثا - خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (6).

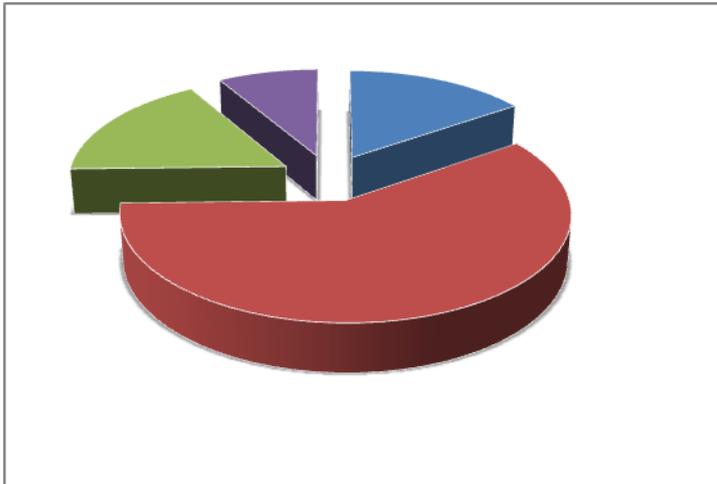
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
مهني	3	6,4
ثانوي	10	21,3
جامعي	34	72,3
المجموع	47	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(6).

يتبين أن ما نسبته 72.3% من الموظفين ذوي المستوى الجامعي يقدر ب 34 موظف، يليها مباشرة المستوى الثانوي بنسبة 21.3% بحيث عدد الموظفين 10، تليها النسبة 6.4% من الموظفين ذوي المستوى المهني يقدر ب 3 موظفين.

رابعا- خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم(13) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (6).

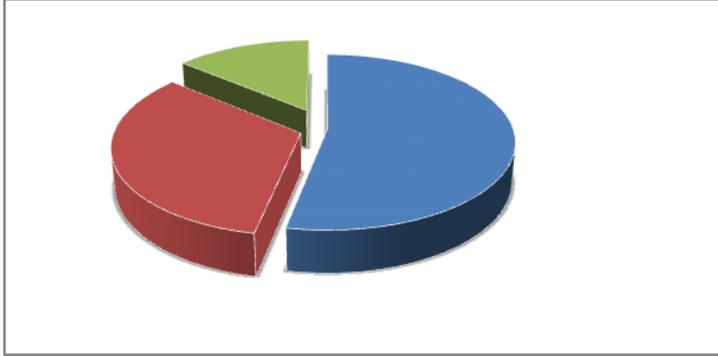
سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة%
أقل من 5 سنوات	7	14,9
من 5 إلى 10 سنوات	15	31,9
من 11 إلى 15 سنة	16	34,0
من 16 إلى 20 سنة	4	8,5
من 21 إلى 25 سنة	2	4,3
أكثر من 25 سنة	3	6,4
المجموع	47	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق (6).

اعتمادا على معطيات الجدول رقم (13) نلاحظ أن أغلبية الأفراد لديهم خبرة من 11 إلى أقل من 15 سنة، حيث قدر عدد الموظفين في هذه الفئة ب 16 موظف بنسبة 34% من حجم العينة لتليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بعدد قدره 15 موظف ونسبتها 31.9%، ثم تأتي بعدها الفئة أقل من 5 سنوات ب 7 أي بنسبة 14.9%. من حجم العينة. وتأتي بعدها الفئة من 16 إلى 20 سنة بعدد قدره 4 ونسبتها 8.55%، وتليها الفئة أكثر من 25 سنة بعدد قدره 3 ونسبتها 6.4%، وأخيرا تأتي الفئة من 21 إلى 25 سنة بعدد قدره 2 ونسبتها 4.3%.

خامسا- خصائص عينة الدراسة حسب الراتب الشهري: يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري في الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري



الراتب الشهري	التكرار	النسبة %
أقل من 30000 دج	13	27,7
من 30000 دج إلى 50000 دج	33	70,2
أكثر من 50000 دج	1	2,1
المجموع	47	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (6).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم (6).

يتضح أن 33 من المبحوثين أي ما نسبته 70.2% يتقاضون راتبا تتراوح قيمته من 30000 دج إلى أقل من 50000 دج ، في حين تُعبر نسبة 27.7% عن ما يقدر بـ 13 مبحوثا يتقاضون شهريا راتبا أقل من 30000 دج، أما 1 مبحوثا يتقاضى راتب شهري ما قيمته أكثر من 50000 دج. ما قيمته 80000 دج، وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن مستوى الرواتب الذي يتقاضونه أغلب المبحوثين من موظفي كلية علوم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قد يعتبر غير كافي لدى كثير منهم لتحقيق حالة الاكتفاء والوفاء بكافة الالتزامات المادية.

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سيتم فيما يلي تحليل متغيرات هذه الدراسة، اعتمادا على كل من: المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات النزعة المركزية، وكذلك الانحراف المعياري الذي يعد هو الآخر أهم مقاييس التشتت.

#### أولا- التحليل الوصفي لإدارة الوقت

يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي لإدارة الوقت وأبعادها كما هو موضح في الجدول التالي رقم (15) الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات هذه الدراسة.

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة الوقت

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة	أبعاد
4	متوسطة	,733	3,28	الاستغلال الأمثل للوقت	إدارة الوقت
2	مرتفعة	,710	3,53	تنظيم الوقت	
3	مرتفعة	,659	3,46	إدارة الفراغ	
1	مرتفعة	,840	3,63	التغلب على المعوقات	
-----	مرتفعة	,582	3,47	إدارة الوقت	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (7).

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي إدارة الوقت 3,47 وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس "ليكرث" الخماسي في المجال [3,40 - 4,20]، بانحراف معياري 0,582 الذي يدل على درجة تجانس تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة، وعليه يتضح وجود ممارسة مرتفعة لإدارة الوقت من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؛
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التغلب على المعوقات 3,63 وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس "ليكرث" الخماسي في المجال [3,40 - 4,20]، بانحراف معياري 0,840 الذي يدل على درجة تجانس تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة، وعليه يتضح أن موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل يتغلبون على المعوقات المرتبطة بإدارة الوقت بمستوى مرتفع.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد تنظيم الوقت 3,53 وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس "ليكرث" الخماسي في المجال [3,40 - 4,20]، بانحراف معياري 0,710 الذي يدل على درجة تجانس تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة، وعليه يتضح أن موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل لديهم قدرة مرتفعة على تنظيم الوقت.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد إدارة الفراغ 3,46 وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس "ليكرث" الخماسي في المجال [3,40 - 4,20]، بانحراف معياري 0,659 الذي يدل على درجة تجانس تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة، وعليه يتضح أن موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل لديهم قدرة مرتفعة على إدارة أوقات فراغهم المرتبط بإدارة الوقت.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستغلال الأمثل للوقت 3,28، وهو يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس "ليكرث" الخماسي في المجال [2,60 - 3,40] وانحراف معياري 0,733 يدل على درجة تجانس تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة، وعليه فهذا البعد هو في المرتبة الأخيرة ضمن أبعاد إدارة الوقت، إذا أن موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل يستغلون أوقاتهم بدرجة متوسطة.

#### ثانياً - التحليل الوصفي للالتزام التنظيمي

يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي للالتزام التنظيمي وأبعاده، كما هو موضح في الجدول التالي رقم (16) الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بهم.

الجدول رقم(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام التنظيمي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة	
2	متوسطة	,898	3,06	الالتزام العاطفي	أبعاد الالتزام التنظيمي
3	متوسطة	,728	2,92	الالتزام الاستمراري	
1	متوسطة	,630	3,28	الالتزام المعياري	
-----	متوسطة	,596	3,09	الالتزام التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الملحق (7).

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للالتزام التنظيمي 3,09، وهو يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس "ليكرث" الخماسي في المجال [2,60 - 3,40] وانحراف معياري 0,596 يدل على درجة تجانس تشنتت مقبولة في إجابات أفراد العينة، وعليه فإن لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل التزام تنظيمي متوسط.
- بلغ المتوسط الحسابي للالتزام المعياري 3,28، وهو يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس "ليكرث" الخماسي في المجال [2,60 - 3,40] وانحراف معياري 0,630 يدل على درجة تجانس تشنتت مقبولة في إجابات أفراد العينة، وعليه فإن لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل التزام معياري متوسط.
- بلغ المتوسط الحسابي للالتزام العاطفي 3,06، وهو يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس "ليكرث" الخماسي في المجال [2,60 - 3,40] وانحراف معياري 0,898 يدل على درجة تجانس تشنتت مقبولة في إجابات أفراد العينة، وعليه فإن لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل التزام عاطفي متوسط.
- بلغ المتوسط الحسابي للالتزام الاستمراري 3,92، وهو يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس "ليكرث" الخماسي في المجال [2,60 - 3,40] وانحراف معياري 0,728 يدل على درجة تجانس تشنتت مقبولة في إجابات أفراد العينة، وعليه فإن لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل التزام استمراري متوسط.

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتم اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، ومن أجل ذلك يتم الاعتماد على قاعدة القرار الموضحة في الجدول رقم (17).

الجدول رقم (17): قاعدة القرار لاختبار فرضيات الدراسة

القرار	البيان	الحالة
رفض الفرضية الصفرية	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أقل تماماً من مستوى المعنوية 0,05، أي: (sig < 0,05)، وكانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة T المجدولة.	01
قبول الفرضية الصفرية	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أكبر تماماً من مستوى المعنوية، أي: (sig > 0,05)، والقيمة المطلقة لـ T المحسوبة أقل من قيمة T المجدولة	02

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على: محفوظ جودة، التحليل الاحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 47.

ملائمة الأنموذج: يتم تبيان ذلك باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وهذا ما تظهره النتائج الموضحة في الجدول (18).

الجدول رقم(18): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع=الالتزام التنظيمي)

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الأنموذج
,709 <sup>a</sup>	,502	,000 <sup>b</sup>	10,592	2,052	4	8,209	1 الانحدار
				,194	42	8,138	الخطأ المتبقي
					46	16,347	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (8).

يتبين من الجدول رقم (18) أن مستوى الدلالة sig يساوي 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05، أي: (Sig=0.000<0.05)، وذلك يعني أن أنموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود أثر إيجابي لإدارة الوقت بأبعادها في الالتزام التنظيمي لموظفي الكلية محل الدراسة، كما إن معامل الارتباط R يساوي 0,709، مما يدل على وجود علاقة موجبة عالية بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي، في حين بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي 0,502 وهذا يعني أن 50,2% من التباين في الالتزام التنظيمي مُفسر بالتغير في إدارة الوقت بأبعادها، وما نسبته 49,8% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في أنموذج الدراسة، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فالفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0,05) لإدارة الوقت على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"، مرفوضة.

كما يتم تبيان نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية في الجدول رقم (19).

الجدول رقم(19): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد إدارة الوقت على الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	
,080	1,797		,397	ثابت Constant
,002	3,323	,450	,110	الاستغلال الأمثل للوقت
,197	-1,310	-,322	,206	تنظيم الوقت
,018	2,473	,596	,218	إدارة الفراغ
,402	,846	,102	,086	التغلب على المعوقات

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (8).

يتضح من الجدول رقم (19) ما يلي:

- إن للاستغلال الأمثل للوقت أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي للموظفين بالكلية محل الدراسة، لأن مستوى الدلالة Sig 0,022 أقل من مستوى المعنوية 0,05، أي (Sig=0,022 < 0,05)، وقيمة T المحسوبة 3,323 أكبر من قيمة T الجدولية 2,01، إضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" بلغت 0,450 أي نسبة أثر الاستغلال الأمثل للوقت في الالتزام التنظيمي للموظفين بالكلية محل الدراسة هي 45%، وعليه

- فإنه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، ومنه فالفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للاستغلال الأمثل للوقت على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"، مرفوضة.
- ليس لتنظيم الوقت أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي للموظفين بالكلية محل الدراسة، لأن مستوى الدلالة Sig=0,197 أكبر من مستوى المعنوية 0,05، أي ( $\text{Sig}=0,179 > 0,05$ )، وقيمة T المحسوبة 1,310 أقل من قيمة T الجدولية 2,01 وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفريّة ورفض الفرضية البديلة، ومنه فالفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتنظيم الوقت على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"، مقبولة.
- إن لإدارة الفراغ أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي للموظفين بالكلية محل الدراسة، لأن مستوى الدلالة Sig=0,018 أقل من مستوى المعنوية 0,05، أي ( $\text{Sig}=0,018 < 0,05$ )، وقيمة T المحسوبة 2,473 أكبر من قيمة T الجدولية 2,01، إضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" بلغت 0,596 أي نسبة أثر الاستغلال الأمثل للوقت هي 45 في الالتزام التنظيمي للموظفين بالكلية محل الدراسة 59,6%، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، ومنه فالفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإدارة الفراغ على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"، مرفوضة.
- ليس للتغلب على المعوقات أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي للموظفين بالكلية محل الدراسة، لأن مستوى الدلالة Sig=0,402 أكبر من مستوى المعنوية 0,05، أي ( $\text{Sig}=0,402 > 0,05$ )، وقيمة T المحسوبة 0,846 أقل من قيمة T الجدولية 2,01، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفريّة ورفض الفرضية البديلة، ومنه فالفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتغلب على المعوقات على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"، مقبولة.

## الخلاصة

في هذه الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، حيث تم التعريف بالكلية محل الدراسة، وبعدها تم توضيح منهجية الجانب الميداني من خلال تحديد مجتمع الدراسة المكون من جميع الموظفين الدائمين بالكلية، وتبيان حجم العينة المسحوبة من المجتمع الأصلي الموزعة عليهم الاستبانة بطريقة العينة غير العشوائية القصدية، والذين انحصر عددهم في 47 فردا من الموظفين الدائمين، وبعد المعالجة الإحصائية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة، واتباع متغيراتها للتوزيع الطبيعي، كما أنه لا توجد استقلالية بين المتغيرات المستقلة عن استخدام الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم التعرف على خصائص أفراد العينة والقيام بالتحليل الوصفي الإحصائي لكل من إدارة الوقت والالتزام التنظيمي، واختبار فرضيات الدراسة.



الخاتمة

تعد إدارة الوقت من المواضيع المهمة التي شغلت اهتمام الكثير من رواد الإدارة الحديثة، كما تعتبر من الأساسيات التي يتوجب على الموظفين الاهتمام بها، حيث أكدت عديد من الدراسات أن تعزيز الالتزام التنظيمي مرتبط بالإدارة الجيدة والرشيده للوقت، وذلك من خلال وجود عملية مستمرة من الاستراتيجيات المرتبطة بالاستغلال الأمثل للوقت، وتنظيمه وإدارة الفراغ، وكذا التغلب على المعوقات، في جميع النشاطات التي يقوم بها الموظف خلال ساعات عمله اليومي بغية تحقيق أفضل النتائج.

وجاءت هذه الدراسة لتحقيق للتعرف على واقع ممارسة إدارة الوقت، وقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إضافة إلى ذلك اختبار تأثير الالتزام التنظيمي بإدارة الوقت وأبعادها المتمثلة في: الاستغلال الأمثل للوقت، تنظيم الوقت، إدارة الفراغ، التغلب على المعوقات، وذلك من وجهة نظر الموظفين بالكلية محل الدراسة، حيث تمثلت عينة الدراسة في 47 موظفاً، تم استرجاع الإستبانة منهم بعد توزيعها عليهم بطريقة العينة غير العشوائية القصدية، وتم التوصل بعد المعالجة الاحصائية إلى عدة نتائج، في ضوءها يتم تقديم عدة اقتراحات لإدارة الكلية محل الدراسة.

**نتائج الدراسة:** من أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي إدارة الوقت 3,47، وهو يدل وجود ممارسة مرتفعة لإدارة الوقت من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعده التغلب على المعوقات 3,63، وهو يدل على أن موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل يتغلبون على المعوقات المرتبطة بإدارة الوقت بمستوى مرتفع.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعده تنظيم الوقت 3,53، وهو يدل على أن موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل لديهم قدرة مرتفعة على تنظيم الوقت.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعده إدارة الفراغ 3,46، وهو يدل على أن موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل لديهم قدرة مرتفعة على إدارة أوقات فراغهم المرتبطة بإدارة الوقت.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعده الاستغلال الأمثل للوقت 3,28، وهو يدل على أن موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل يستغلون أوقاتهم بدرجة متوسطة.
- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للالتزام التنظيمي 3,09، وعليه فإن لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل التزام تنظيمي متوسط.
- بلغ المتوسط الحسابي للالتزام المعياري 3,28، وعليه فإن لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل التزام معياري متوسط.

- بلغ المتوسط الحسابي للالتزام العاطفي 3,06، وعليه فإن لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل التزام عاطفي متوسط.
- بلغ المتوسط الحسابي للالتزام الاستمراري 3,92، وعليه فإن لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل التزام استمراري متوسط.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإدارة الوقت على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للاستغلال الأمثل للوقت على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتنظيم الوقت على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإدارة الفراغ على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتغلب على المعوقات على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

**اقتراحات:** على ضوء النتائج المتوصل إليها يتم اقتراح ما يلي:

- التركيز المتزايد على أهمية إدارة الوقت في إدارة الكلية؛
- العمل على استغلال الوقت استغلالاً أمثلاً باعتباره من المصادر غير المتجددة وزيادة الوعي لدى الإدارة والموظفين بأهمية هذا المصدر كونه مورد نادر؛
- ضرورة وضع لائحة تحدد أوقات الراحة وتناول الوجبات وأداء الشعائر الدينية أثناء ساعات العمل؛
- عقد دورات تدريبية للموظفين حول طرق وأساليب إدارة الوقت الفعالة ومتابعة الوسائل التكنولوجية الحديثة في ذلك؛
- اهتمام الإدارة العليا والمديرين فيها بالخبرات والكفاءات لدى الموظفين، والاستفادة منها في جميع المجالات خاصة في مجال التخطيط للوقت ومجال الرقابة على الوقت؛
- تخفيض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها للموظفين، والتي تسبب في إهدار الوقت، وذلك من خلال توعية العاملين على أهمية الوقت كأحد أهم موارد الإنتاج؛
- العمل على زيادة التحكم بالوقت من خلال تدريب العاملين على تنفيذ المهام المطلوبة بهدف زيادة الثقة في تنفيذ المهام، وضرورة العمل على تحديد مصادر مضيعات الوقت في مؤسسة محل الدراسة؛

- إجراء المزيد من الدراسات عن إدارة الوقت، وإجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة.

آفاق الدراسة: في ختام هذه الدراسة يتم طرح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون آفاق مستقبلية يتم إبرازها فيما يلي:

- أثر إدارة الوقت على أداء العاملين.
- مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بالتعلم التنظيمي.
- دور إدارة الوقت في تحقيق الرضا الوظيفي.
- أثر إدارة الوقت في الإبداع التنظيمي.
- أثر إدارة الوقت في التميز التنظيمي.
- تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال جودة الحياة الوظيفية.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ-الكتب:

1. إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، بدون طبعة، إبداع للإعلام النشر، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2009.
2. أحمد فراح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
3. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار السيرة للنشر والتوزيع، 2010.
4. حسين جريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار مكتبة الحامد، عمان، 2004.
5. حنا نصر الله، مبادئ إدارة الوقت، بدون طبعة، دار التقدم العلمي، 2005.
6. خالد بن عبد الرحمن الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري.
7. دايل تيمب، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، إدارة الوقت، سلسلة " فن وعلم إدارة الأعمال "، معهد الإدارة العامة، 1991.
8. رافدة الحريري، إدارة الوقت في المنظومة المدرسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016م.
9. ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت ( النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
10. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
11. رعد حسن الصرن، فن وعلم إدارة الوقت، دار الرضا للنشر، نيسان، 2000.
12. زيد منير عبوي، إدارة الوقت في الإدارة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
13. سامي "محمد هشام" حريز، استثمار الوقت من المنظور الإسلامي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
14. سليم جلدة وسامي "محمد هشام" حريز، فن إدارة الوقت والاجتماعات، الطبعة الأولى، دار دجلة، الأردن، 2007.
15. سليمان زيدان، إستراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
16. سهيل عبيدات، إدارة الوقت و عملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة، أريد، 2007.
17. شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2006.
18. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، بدون طبعة، بدون دار النشر، 1999.

19. عبد الحميد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، المنصورة، 2007.
20. عبد الناصر محمد حمودة، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، بدون طبعة، بدون دار النشر، 2003.
21. علي محمد أحمد المصاورة، نعمة عباس الحفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، الطبعة العربية، عمان، 2015.
22. فايز جمعة النجار وآخرون، أساسيات البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار الحامد للنشر، الأردن، 2018.
23. قاسم نايف علوان و نجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت، مفاهيم - عمليات - تطبيقات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
24. محفوظ جودة، التحليل الاحصائي الأساسي بإستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 47.
- محفوظ جودة، التحليل الاحصائي الأساسي بإستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
25. محمد الصيرفي، إدارة الوقت، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006-2007.
26. محمد بن فوزي الغامدي، إدارة الوقت، بدون طبعة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، بدون بلد النشر، 2018.
27. محمد حسين قنطاني، مهارات وفن إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
28. محمد عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
29. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة ( النظريات والعمليات والوظائف)، الطبعة الثالثة، دون دار النشر، عمان، 2006.
30. محمود خالد عكاشة، استخدام نظام spss في تحليل البيانات الاحصائية، الطبعة الأولى، جامعة الأزهر، فلسطين، 2002.
31. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
32. مركز الخبرات المهنية للإدارة، المناهج التدريبية المتكاملة، الطبعة الثالثة، 2003/2002.
33. ميريل إن دوجلاس ودونا إن دوجلاس، ترجمة وحيد المنطاوي، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.

34. نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت الطبعة الثانية، 2013، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
35. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الفعالة للوقت، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث- إربد، الأردن، 2013.
36. نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الإستراتيجي، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015 .
37. هاشم حسين ناصر المحنك، نحو إدارة إسلامية جديدة، الطبعة الأولى، دار أنباء للنشر والتوزيع، 2019م.
38. وائل محمد جبريل، دراسات إدارية معاصرة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- ب-المذكرات والرسائل والاطروحات الجامعية:
1. إبتسام عاشور، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ،رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2014 - 2015.
2. أمير محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
3. أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في أصول التربية/ الإدارة التربوية في الجامعة الإسلامية- غزة، 2009.
4. إيناس أكرم أحمد الحناوي، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة لوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية -الإدارة التربوية- بكلية التربية في الجامعة الإسلامية - غزة، 2011.
5. خالد محمد أحمد الوزان ،المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية، الرياض ،2006.
6. خيرة عويسي، إدارة توقيت العمل للمؤسسة الجزائرية في ظل التحولات السوسيوثقافية للتنظيم (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع الأغواط أنموذجاً)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. العلوم في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، السنة الجامعية: 2017/2018.
7. ردينه محمد محمود العطي، أثر إدارة الوقت على أداء أعضاء مجلس النواب الأردني، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال،جامعة عمان العربية، 2017.

8. عبير فوزي خطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن" قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2009.
9. علي سليم عبد الله كريم، فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض التغيرات، قدمت استكمالاً لنيل درجة الماجستير، ليبيا، 2016/12/28.
10. فايزة دروري وبوعنان سهام، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2017 - 2018.
11. محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية، دولة فلسطين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2010.
12. محمود محمد يحيى عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الأساسية في وكالة الغوث الضفة الغربية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة بيرزيت - فلسطين، 2006.
13. مها طلال العازمي، إدارة الوقت لدى رؤساء في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة التربية، 2008.
14. نهى محمد ميلاد العمامي، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على مديري الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد/ جامعة بنغازي، بتاريخ 9 شعبان 1437هـ الموافق 16 / مايو / 2016.

### ج- المجالات العلمية:

1. أشرف إبراهيم محمد الغراز، فاعلية برنامج تدريبي في إدارة الوقت في تنمية مهارات إدارة الوقت لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية بور سعيد، العدد السادس - يونيو 2009.
2. جواد كاظم، دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين، دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد والقانون، جامعة بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3، 2010.
3. خرموش منى، إدارة الوقت بين المهارات وأهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف مدراء التعليم العالي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي العدد 13. ديسمبر 2015.
4. سليمان أحمد الطلاع، واقع الاحترق الوظيفي وأسبابه لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء، مجلة جامعة الأزهر، المجلد (17)، العدد(2)، فلسطين، 2015.

5. عبد علي نغم دايع، محمد فائز حسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيميين دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع، 2019.
6. عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت-المعوقات والحلول، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08 العدد 02ديسمبر 2017.
7. فاطيمة زرعع وزليخة تفرقنيت، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية الاقتصادية - عدد 06، جوان 2017.
8. فوزية مقراش وفيروز الضمور، تمكين الموارد البشرية وأثره على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 1، الجزائر، 2020.
9. لونيس علي، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات (دراسة ميدانية بولاية سطيف)، مجلة الأدب والعلوم الاجتماعية، عدد 17، جامعة سطيف، 2013.
10. مها محمد البنوي، العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين في مستشفيات جامعة الزقازيق"، المجلة العلمية للتجارة و التمويل، المجلد 37، العدد 1، جامعة طنطا، مصر، 2017.
11. نهلاء طه محجوب طه، دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل، " دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الباحة، المملكة العربية السعودية- كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة الباحة، مجلة العلوم الاقتصادية، 2016/02/17.

ثانياً - المراجع الأجنبية

**A. Theses:**

1. Abdallah Ibrahim O. FNNIR, **The Effect Of Time And Stress Management On Organization Commitment: Case Study At The University Of Aljabal Algarby In Libya**, THESIS DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION, Institute of Graduate Programs, Karabuk University, JULY 2020.

**B. Scientific Journals:**

1. Isaac Michael Opusunj et al, **Intellectual Capital as a Competitive Advantage in Pan African Nigeria Limited, Abuja**, Nile Journal of Business and Economics, No 7, 2017.



الملاحق

## الملحق رقم (1): الأستاذة المحكمون للاستبانة

الرقم	الاسم	اللقب	الكلية	جامعة الانتماء
01	عبد الفتاح	بوخمم	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
02	محمد	صالحي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
03	سليمة	بوتاعة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل

الملحق رقم (2): استبانة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الموارد البشرية  
استبانة بحثية

أخي الموظف/ أختي الموظفة:

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة البحثية التي تم تطويرها، وذلك لإتمام الجانب الميداني للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، وذلك لإنجاز مذكرة بعنوان:  
"دور إدارة الوقت في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"

لهذا نرجو منكم الاجابة على العبارات بدقة وصدق، كما نحيطكم علما إن إجاباتكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وننقدم بشكرنا وتقديرنا على تعاونكم.

إشراف الأستاذة:

د/ جنات بوخمخ

إعداد الطالبين:

- صالح مشري  
- عادل عللوش

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن:  أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي: مهني  ثانوي  جامعي
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  من 16 سنة إلى 20 سنة  من 21 سنة إلى 25 سنة  أكثر من 25 سنة
- 5- الراتب الشهري:  أقل من 30000 دج  من 30000 دج إلى 50000 دج  أكثر من 5000 دج

المحور الثاني/ إدارة الوقت: المرجو وضع علامة (x) أمام الخيار الذي يوافق رأيكم.

الإبعاد	ترتيب	العبارات	درجات القياس			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
الاستغلال الأمثل للوقت	1	لدي القدرة على رفض الطلبات المزعجة الآخرين				
	2	أعتبر توفير الوقت ضمن أولوياتي				
	3	أنجز العمل الذي تأخرت عنه في الوقت المضاع				
	4	أنجز الأعمال الروتينية المتعلقة بالغد في وقت فراغ اليوم				
	5	استطيع عند غيابي تعويض الاعمال المتعلقة والرجوع للعمل				
تنظيم الوقت	6	أبرمج الاعمال اليومية بتوزيع الوقت				
	7	أحاول تقدير الوقت في إنجاز مهامي اليومية				
	8	لدي القدرة على تحمل الضغوطات حين أتعرض لضيق الوقت				
	9	لدي القدرة على التحكم في الوقت				
	10	أعتبر الوقت الرسمي المخصص كافي لأداء العمل				
	11	أحاول تخفيف الأشياء غير الضرورية (المقاطعات) بإعطائها وقت محدد				
إدارة الفراغ	12	أتجنب تضييع الوقت في المحادثات الداخلية والخارجية في العمل				
	13	أزول العمل في الوقت المحدد				
	14	أنجز المهام الصعبة في وقتها				
	15	أحرص على التخلص من المهام المتراكمة لأنها تزعجني				
	16	غالبا ما استخدم الهاتف بدلا من التنقل بين المصالح				

					ألتزم بدوامي كاملا حتى عند غياب المسؤول	17	التغلب على المعوقات
					أتجنب الكلام مع الآخرين وقت الاجتماعات	18	
					أخطط لعملي مسبقا قبل قيامي به	19	
					أنجز التزاماتي في الوقت المحدد	20	

المحور الثالث/ الالتزام التنظيمي: المرجو وضع علامة (x) أمام الخيار الذي يوافق رأيكم.

الأبعاد	الترتيب	العبارات	درجات القياس			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
الالتزام العاطفي	21	اعتبر مشاكل الإدارة بمثابة مشاكل				
	22	استمتع بالحديث على الكلية التي أعمل بها مع الآخرين				
	23	سأكون سعيد اذا أمضيت حياتي الوظيفية في هذه الكلية				
	24	مكان عملي يعني الكثير بالنسبة لي شخصا				
الالتزام الاستمراري	25	بقائي في العمل يعتبر رغبة بالنسبة لي				
	26	لدي رغبة للبقاء في هذا العمل				
	27	بقائي يعني التضحية ببعض البدائل الوظيفية الأخرى				
	28	من الصعب جدا بالنسبة لي ترك الكلية الان				
الالتزام المعياري	29	اعتقد ان انتقال العاملين من هذه الكلية الى كلية أخرى محدود				
	30	إن الانتقال من كلية الى كلية أخرى يعتبر عملا منبوذا بالنسبة لي				
	31	أشعر بالالتزام أخلاقيا نحو هذه الكلية لأنني اعتقد ان الارتباط بها مهم				
	32	أشعر بالفخر لأنني سأكمل مساري المهني في هذه الكلية				

## الملحق رقم (3): الصدف البنائي للاستبانة

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 _75; ل_75; _87; _78; _94; ل_75; ل__75; ل_71; م_79; ل_لوق_78;
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

Corrélations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	الاستغلال_الأمتل_للوقت
Q1	Corrélacion de Pearson	1	,604**	,491**	,392**	,452**	,819**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,006	,001	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q2	Corrélacion de Pearson	,604**	1	,403**	,569**	,305*	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000		,005	,000	,037	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q3	Corrélacion de Pearson	,491**	,403**	1	,319*	,307*	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005		,029	,036	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q4	Corrélacion de Pearson	,392**	,569**	,319*	1	,266	,697**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,029		,071	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q5	Corrélacion de Pearson	,452**	,305*	,307*	,266	1	,640**
	Sig. (bilatérale)	,001	,037	,036	,071		,000
	N	47	47	47	47	47	47
الاستغلال_الأمتل_للوقت	Corrélacion de Pearson	,819**	,797**	,681**	,697**	,640**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47	47

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 _78; ن_92; يم__75; لوق_78;
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

		Corrélations						تنظيم الوقت
		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	
Q6	Corrélation de Pearson	1	,535**	,371*	,430**	,519**	,246	,706**
	Sig. (bilatérale)		,000	,010	,003	,000	,096	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
Q7	Corrélation de Pearson	,535**	1	,546**	,387**	,560**	,432**	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,007	,000	,002	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
Q8	Corrélation de Pearson	,371*	,546**	1	,539**	,438**	,447**	,738**
	Sig. (bilatérale)	,010	,000		,000	,002	,002	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
Q9	Corrélation de Pearson	,430**	,387**	,539**	1	,476**	,472**	,729**
	Sig. (bilatérale)	,003	,007	,000		,001	,001	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
Q10	Corrélation de Pearson	,519**	,560**	,438**	,476**	1	,521**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,001		,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
Q11	Corrélation de Pearson	,246	,432**	,447**	,472**	,521**	1	,708**
	Sig. (bilatérale)	,096	,002	,002	,001	,000		,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
	Corrélation de Pearson	,706**	,790**	,738**	,729**	,781**	,708**	1
تنظيم الوقت	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47	47	47

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 _73;_83;_75;_85;_77;_75;لف_85;_75;_94;
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

## Corrélations

		Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	إدارة الفراغ
Q12	Corrélacion de Pearson	1	,209	,142	,267	,256	,559**
	Sig. (bilatérale)		,159	,342	,069	,082	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q13	Corrélacion de Pearson	,209	1	,539**	,438**	,447**	,725**
	Sig. (bilatérale)	,159		,000	,002	,002	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q14	Corrélacion de Pearson	,142	,539**	1	,476**	,472**	,725**
	Sig. (bilatérale)	,342	,000		,001	,001	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q15	Corrélacion de Pearson	,267	,438**	,476**	1	,521**	,748**
	Sig. (bilatérale)	,069	,002	,001		,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q16	Corrélacion de Pearson	,256	,447**	,472**	,521**	1	,778**
	Sig. (bilatérale)	,082	,002	,001	,000		,000
	N	47	47	47	47	47	47
إدارة الفراغ	Corrélacion de Pearson	,559**	,725**	,725**	,748**	,778**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47	47

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q17 Q18 Q19 Q20 المعينات_على_التغلب
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

Corrélations

		Q17	Q18	Q19	Q20	التغلب_على_المعيقات
Q17	Corrélacion de Pearson	1	,647**	,358*	,315*	,815**
	Sig. (bilatérale)		,000	,014	,031	,000
	N	47	47	47	47	47
Q18	Corrélacion de Pearson	,647**	1	,661**	-,041	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,785	,000
	N	47	47	47	47	47
Q19	Corrélacion de Pearson	,358*	,661**	1	,039	,700**
	Sig. (bilatérale)	,014	,000		,792	,000
	N	47	47	47	47	47
Q20	Corrélacion de Pearson	,315*	-,041	,039	1	,521**
	Sig. (bilatérale)	,031	,785	,792		,000
	N	47	47	47	47	47
التغلب_على_المعيقات	Corrélacion de Pearson	,815**	,778**	,700**	,521**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q21 Q22 Q23 Q24 _75; ل_75; ل_78; _86; _75; م__75; ل_93; _75; _91; في
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

		Corrélations				الالتزام_العاطفي
		Q21	Q22	Q23	Q24	
Q21	Corrélacion de Pearson	1	,374**	,429**	,366*	,710**
	Sig. (bilatérale)		,010	,003	,011	,000
	N	47	47	47	47	47
Q22	Corrélacion de Pearson	,374**	1	,274	,598**	,742**
	Sig. (bilatérale)	,010		,063	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
Q23	Corrélacion de Pearson	,429**	,274	1	,396**	,723**
	Sig. (bilatérale)	,003	,063		,006	,000
	N	47	47	47	47	47
Q24	Corrélacion de Pearson	,366*	,598**	,396**	1	,802**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000	,006		,000
	N	47	47	47	47	47
الالتزام_العاطفي	Corrélacion de Pearson	,710**	,742**	,723**	,802**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q25 Q26 Q27 Q28
_75;J_75;J_78;_86;_75;P_75;J_75;_87;_78;P_85;_75;_85;Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

## Corrélations

		Q25	Q26	Q27	Q28	الالتزام_الاستمراري
Q25	Corrélation de Pearson	1	,165	,307*	,330*	,705**
	Sig. (bilatérale)		,269	,036	,023	,000
	N	47	47	47	47	47
Q26	Corrélation de Pearson	,165	1	-,084	,393**	,557**
	Sig. (bilatérale)	,269		,576	,006	,000
	N	47	47	47	47	47
Q27	Corrélation de Pearson	,307*	-,084	1	,233	,576**
	Sig. (bilatérale)	,036	,576		,115	,000
	N	47	47	47	47	47
Q28	Corrélation de Pearson	,330*	,393**	,233	1	,748**
	Sig. (bilatérale)	,023	,006	,115		,000
	N	47	47	47	47	47
الالتزام_الاستمراري	Corrélation de Pearson	,705**	,557**	,576**	,748**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q29 Q30 Q31 Q32 _75; ل_75; ل_78; _86; _75; م__75; لم_93; ي_75; _85; ي
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

Corrélations

		Q29	Q30	Q31	Q32	الالتزام_المعياري
Q29	Corrélation de Pearson	1	,308 <sup>*</sup>	,237	,226	,743 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)		,035	,109	,126	,000
	N	47	47	47	47	47
Q30	Corrélation de Pearson	,308 <sup>*</sup>	1	,427 <sup>**</sup>	,598 <sup>**</sup>	,736 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,035		,003	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
Q31	Corrélation de Pearson	,237	,427 <sup>**</sup>	1	,841 <sup>**</sup>	,721 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,109	,003		,000	,000
	N	47	47	47	47	47
Q32	Corrélation de Pearson	,226	,598 <sup>**</sup>	,841 <sup>**</sup>	1	,771 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,126	,000	,000		,000
	N	47	47	47	47	47
الالتزام_المعياري	Corrélation de Pearson	,743 <sup>**</sup>	,736 <sup>**</sup>	,721 <sup>**</sup>	,771 <sup>**</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملحق رقم (4): ثبات الاستبانة

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5
/SCALE('الوقت أمثل استغلال') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Fiabilité****Echelle : للوقت أمثل استغلال****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	47	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	47	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11
/SCALE('الوقت تنظيم') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Fiabilité****Echelle : الوقت تنظيم****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	47	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	47	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	6

RELIABILITY

/VARIABLES=Q12 Q13 Q14 Q15 Q16

/SCALE('الفراغ إدارة') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

#### Echelle : الفراغ إدارة :

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	47	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	47	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,741	5

RELIABILITY

/VARIABLES=Q17 Q18 Q19 Q20

/SCALE('المعوقات على التغلب') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

## Echelle : المعينات على التغلب

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	47	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	47	100,0

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

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,633	4

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19
Q20
/SCALE('الوقت إدارة') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Fiabilité

## Echelle : الوقت إدارة

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	47	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	47	100,0

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

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	20

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q21 Q22 Q23 Q24
/SCALE('العاطفي الالتزام') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Fiabilité****Echelle : العاطفي الالتزام****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	47	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	47	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,730	4

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q25 Q26 Q27 Q28
/SCALE('الاستمراري الالتزام') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Fiabilité****Echelle : الاستمراري الالتزام****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	47	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	47	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,634	4

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q29 Q30 Q31 Q32
/SCALE('المعياري الالتزام') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Fiabilité

### Echelle : المعياري الالتزام

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	47	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	47	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,659	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32
/SCALE('التنظيمي الالتزام') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Echelle : التنظيمي الالتزام

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	47	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	47	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,790	12

## الملحق رقم (5): اختبار التوزيع الطبيعي

DESCRIPTIVES VARIABLES=الاستغلال\_الأمثل\_لوقت\_تنظيم للوقت\_إدارة الفراغ\_إدارة الفراغ\_إدارة الفراغ\_إدارة الفراغ  
 الاستمراري\_الالتزام العاطفي\_الالتزام الوقت\_إدارة المعينات\_على\_التغلب  
 التنظيمي\_الالتزام المعياري\_الالتزام  
 /STATISTICS=KURTOSIS SKEWNESS.

## Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
الاستغلال_الأمثل_لوقت	47	-,513	,347	-,578	,681
تنظيم_الوقت	47	-,620	,347	-,278	,681
إدارة_الفراغ	47	-,347	,347	-,565	,681
التغلب_على_المعوقات	47	-,347	,347	-,384	,681
إدارة_الوقت	47	-,930	,347	,627	,681
الالتزام_العاطفي	47	-,783	,347	-,487	,681
الالتزام_الاستمراري	47	,105	,347	-1,008	,681
الالتزام_المعياري	47	-,389	,347	-,092	,681
الالتزام_التنظيمي	47	-,458	,347	-,698	,681
N valide (listwise)	47				

## الملحق رقم (6): البيانات الشخصية والوظيفية

FREQUENCIES VARIABLES=الشهري\_الراتب الخبرة\_التعليمي\_المستوى السن الجنس  
/ORDER=ANALYSIS.

## Effectifs

## Statistiques

		الجنس	السن	التعليمي_المستوى	الخبرة	الشهري_الراتب
N	Valide	47	47	47	47	47
	Manquante	0	0	0	0	0

## Tableau de fréquences

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	17	36,2	36,2	36,2
Valide أنثى	30	63,8	63,8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

## السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	3	6,4	6,4	6,4
من 30 الى 40 سنة	24	51,1	51,1	57,4
Valide من 41 الى 50 سنة	17	36,2	36,2	93,6
أكثر من 50 سنة	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

## المستوى\_التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مهني	3	6,4	6,4	6,4
Valide ثانوي	10	21,3	21,3	27,7
جامعي	34	72,3	72,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

## الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	7	14,9	14,9	14,9
من 5 إلى 10 سنوات	15	31,9	31,9	46,8
من 11 إلى 15 سنة	16	34,0	34,0	80,9
Valide من 16 إلى 20 سنة	4	8,5	8,5	89,4
من 21 إلى 25 سنة	2	4,3	4,3	93,6
أكثر من 25 سنة	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

## الراتب الشهري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30000	13	27,7	27,7	27,7
من 30000 دج إلى 50000 دج	33	70,2	70,2	97,9
Valide أكثر من 50000 دج	1	2,1	2,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

## الملحق رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 الاستغلال\_الأمثل\_لوقت Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11  
المعيقات\_على\_التغلب Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 إدارة\_الفراغ Q17 Q18 Q19 Q20 التغلب\_على\_المعيقات  
الوقت\_إدارة  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	47	3,19	1,096
Q2	47	3,21	1,020
Q3	47	3,45	,928
Q4	47	3,17	,985
Q5	47	3,38	,990
الاستغلال_الأمثل_لوقت	47	3,28	,733
Q6	47	3,55	1,039
Q7	47	3,64	1,072
Q8	47	3,53	,856
Q9	47	3,57	,878
Q10	47	3,66	,841
Q11	47	3,21	1,062
تنظيم_الوقت	47	3,53	,710
Q12	47	3,30	1,041
Q13	47	3,53	,856
Q14	47	3,57	,878
Q15	47	3,66	,841
Q16	47	3,21	1,062
إدارة_الفراغ	47	3,46	,659
Q17	47	4,04	1,103
Q18	47	3,53	1,248
Q19	47	3,72	1,077
Q20	47	3,21	1,413
التغلب_على_المعيقات	47	3,63	,840
إدارة_الوقت	47	3,47	,582
N valide (listwise)	47		

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q21 Q22 Q23 Q24 العاطفي\_الالتزام Q25 Q26 Q27 Q28  
التنظيمي\_الالتزام المعياري\_الالتزام Q29 Q30 Q31 Q32 الاستمراري\_الالتزام  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q21	47	2,74	1,093
Q22	47	3,68	1,125
Q23	47	2,77	1,306
Q24	47	3,06	1,292
الالتزام_العاطفي	47	3,06	,898
Q25	47	3,28	1,155
Q26	47	2,72	1,097
Q27	47	3,09	1,158
Q28	47	2,60	1,097
الالتزام_الاستمراري	47	2,92	,728
Q29	47	3,00	1,335
Q30	47	3,26	,793
Q31	47	3,45	,619
Q32	47	3,40	,648
الالتزام_المعياري	47	3,28	,630
الالتزام_التنظيمي	47	3,09	,596
N valide (listwise)	47		

## الملحق رقم (8): اختبار فرضيات الدراسة

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT التنظيمي\_الالتزام  
 /METHOD=ENTER الفراغ\_إدارة الوقت\_تنظيم للوقت\_الأمثل\_الاستغلال  
 .المعوقات\_على\_التغلب

## Régression

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المعوقات_على_التغلب, الوقت_تنظيم للوقت_الأمثل_الاستغلال الفراغ_إدارة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الالتزام

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,709 <sup>a</sup>	,502	,455	,440

a. Valeurs prédites : (constantes), المعوقات\_على\_التغلب, الوقت\_تنظيم,

الفراغ\_إدارة, للوقت\_الأمثل\_الاستغلال

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,209	4	2,052	10,592	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	8,138	42	,194		
Total	16,347	46			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الالتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), المعوقات\_على\_التغلب, الوقت\_تنظيم, الفراغ\_إدارة, للوقت\_الأمثل\_الاستغلال

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	,713	,397		1,797	,080		
1 للوقت_الأمتل_الاستغلال	,366	,110	,450	3,323	,002	,648	1,544
الوقت_تنظيم	-,270	,206	-,322	-1,310	,197	,197	5,088
الفراغ_إدارة	,539	,218	,596	2,473	,018	,204	4,904
المعيقات_على_التغلب	,072	,086	,102	,846	,402	,815	1,228

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الالتزام

**Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>**

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance				
				(Constante)	الوقت_الأمتل_الاستغلال	الوقت_تنظيم	الفراغ_إدارة	المعيقات_على_التغلب
1	1	4,914	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
2	2	,037	11,480	,01	,07	,03	,01	,75
3	3	,024	14,321	,02	,89	,03	,05	,00
4	4	,021	15,335	,96	,00	,02	,02	,21
5	5	,004	35,438	,01	,03	,91	,92	,04

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الالتزام