



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس



رقم التسجيل:

رقم التسلسل:

إدارة الوقت وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين

- دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل والتنظيم

تحت إشراف:

أ.د/ شلابي زهير

إعداد الطالبة:

بوالليف منال

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
جلال الدين بوعيط	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
زهير شلابي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
فارس إسعادي	أستاذ التعليم العالي	مناقشا	جامعة حمة لخضر الوادي
يوسف جوادي	أستاذ التعليم العالي	مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة
موسى مطاطة	أستاذ محاضر صنف (أ)	مناقشا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
سليمة بوطوطن	أستاذ محاضر صنف (أ)	مناقشا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية: 2024/2023 م

فهرس المحتويات

الصفحة	العنصر	الرقم
***	قائمة الأشكال	***
***	قائمة الجداول	***
***	شكر وتقدير	***
أ - ت	مقدمة	***
***	الجانب النظري	***
***	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	***
7	تمهيد	***
8	الإشكالية	1
12	فرضيات الدراسة	2
14	التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة	3
15	أسباب إختيار موضوع الدراسة وأهميته	4
17	أهداف الدراسة	5
17	الدراسات السابقة والتعقيب عليها	6
33	خلاصة الفصل	***
***	الفصل الثاني: إدارة الوقت	***
35	تمهيد	***
36	مفهوم الوقت	1
38	خصائص الوقت	2
38	أنواع الوقت	3
41	تعريف إدارة الوقت	4
44	التطور التاريخي لمفهوم إدارة الوقت	5

45	أهمية إدارة الوقت	6
47	أهداف إدارة الوقت	7
48	أبعاد إدارة الوقت	8
52	مبادئ إدارة الوقت	9
54	مصفوفة إدارة الوقت	10
57	استراتيجيات وأساليب إدارة الوقت	11
59	الوسائل المساعدة على إدارة الوقت	12
61	مؤشرات إدارة الوقت	13
61	مهارات إدارة الوقت	14
63	مضيعات ومعوقات إدارة الوقت	15
71	نظريات إدارة الوقت	16
73	خطوات دراسة الوقت	17
75	أساليب إدارة الوقت	18
77	متطلبات إدارة الوقت	19
78	مناهج الإدارة الفعالة للوقت	20
80	خلاصة الفصل	***
***	الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي	***
82	تمهيد	***
83	الخلفية التاريخية للالتزام التنظيمي	1
84	مفهوم الالتزام التنظيمي	2
86	المصطلحات القريبة من الالتزام التنظيمي	3
87	أهمية الالتزام التنظيمي	4
90	أبعاد الالتزام التنظيمي	5
94	خصائص الالتزام التنظيمي	6
95	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	7

98	مراحل تطور الالتزام التنظيمي	8
100	أنماط الالتزام التنظيمي	9
101	أسباب ضعف الالتزام التنظيمي	10
102	مقاييس الالتزام التنظيمي وفوائده قياسه	11
106	مداخل دراسة الالتزام التنظيمي	12
108	تنمية الالتزام التنظيمي	13
110	بناء الالتزام التنظيمي	14
112	الحفاظ على الالتزام التنظيمي	15
112	صور الالتزام التنظيمي	16
114	خلاصة الفصل	***
***	الفصل الرابع: الجامعة	***
116	تمهيد	***
117	مفهوم الجامعة	1
120	أهداف الجامعة	2
124	مكونات وأنواع الجامعة	3
127	وظائف وأدوار الجامعة	4
134	الجامعة وتحديات القرن 21	5
138	مقومات الجامعة	6
144	خلاصة الفصل	***
***	الجانب التطبيقي	***
***	الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة	***
147	تمهيد	***
147	الدراسة الإستطلاعية	1
147	أهداف الدراسة الإستطلاعية	1.1
148	الإطار المكاني والزمني والموضوعي للدراسة الإستطلاعية	2.1

149	مجتمع الدراسة الإستطلاعية وعينته	3.1
149	أداة جمع المعلومات للدراسة الإستطلاعية	4.1
152	تحليل نتائج الدراسة الإستطلاعية	5.1
157	التحليل العام لنتائج الدراسة الإستطلاعية	6.1
157	الدراسة الأساسية	2
157	منهج الدراسة الأساسية	1.2
158	حدود الدراسة الأساسية	2.2
159	مجتمع الدراسة الأساسية وعينته	3.2
163	أداة جمع البيانات في الدراسة الأساسية	4.2
177	أساليب معالجة البيانات	5.2
120	خلاصة الفصل	***
***	الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج	***
182	تمهيد	***
184	عرض النتائج على ضوء فرضيات الدراسة	1
219	اختبار الفرضيات الاستكشافية	1.1
219	اختبار الفرضيات الارتباطية	2.1
226	إختبار الفرضيات الصفرية	3.1
229	التحليل العام لنتائج الدراسة	2
245	خلاصة الفصل	***
247	خاتمة الدراسة	***
248	الإقتراحات والتوصيات	***
250	ملخص الدراسة	***
256	قائمة المراجع	***
***	الملاحق	***

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	مخطط الدراسة	1
61	الوسائل المساعدة في إدارة الوقت	2
91	أبعاد الالتزام التنظيمي	3
97	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	4
98	مراحل الالتزام التنظيمي حسب بوشانون (1978)	5
99	مراحل الالتزام حسب مودي وبورتر	6
108	مداخل الالتزام التنظيمي	7
141	الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع	8

قائمة الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
54	مصنوفة ستيفن كوفي لإدارة الوقت	1
55	مصنوفة إدارة الوقت	2
57	المهام المعقدة قصيرة المدى والمهام البسيطة قصيرة المدى	3
59	الوسائل المساعدة في إدارة الوقت	4
68	مضيعات الوقت في العملية الإدارية	5
159	توزيع العينة حسب متغير الجنس	6
160	توزيع العينة حسب متغير السن	7
161	توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	8
161	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	9
162	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	10
163	بنود الاستمارة	11
164	العبارات التي تم تعديلها بالنسبة لمتغير إدارة الوقت	12
168	العبارات التي تمت إضافتها بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي	13
170	العبارات التي تم تعديلها بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي	14
171	العبارات التي تمت إضافتها بالنسبة لمتغير إدارة الوقت	15
171	أوزان استجابات أفراد العينة حول عبارات الاستمارة	16
173	فئات مقياس "ليكرت" ودلالاتها	17
173	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لاستمارة إدارة الوقت	18
173	قيم "ت" لدلالة الفرق بين الثلث الأعلى والثلث الأدنى لاستبانة الدراسة	19

174	نتائج اختبار التجزئة النصفية بمعادلة سبيرمان براون	20
175	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لاستمارة الالتزام التنظيمي	21
176	قيم "ت" لدلالة الفرق بين الثلث الأعلى والثلث الأدنى لاستبانة الدراسة	22
176	نتائج اختبار التجزئة النصفية بمعادلة سبيرمان براون	23
177	معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ	24
178	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (K/S) لمتغير إدارة الوقت	25
179	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (K/S) لمتغير الالتزام التنظيمي	26
184	توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود الإيفاء بالالتزامات	27
187	توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود التحكم بالمقاطعات	28
191	توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود تخطيط الوقت	29
194	توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود تحديد الأولويات	30
197	توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود الانضباط في استخدام الوقت	31
199	توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود استخدام الموارد	32
203	توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود توازن نمط الحياة	33
205	توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود الالتزام العاطفي	34
211	توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود الالتزام المعياري	35
215	توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود الالتزام الاستمراري	36
218	مستوى إدارة الوقت لدى عينة البحث	37
219	مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة البحث	38
220	يوضح نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير إدارة الوقت والالتزام التنظيمي	39
221	نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير الإيفاء بالالتزامات والالتزام التنظيمي	40
221	نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير التحكم بالمقاطعات والالتزام التنظيمي	41
222	نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير التخطيط للوقت والالتزام التنظيمي	42
223	نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير تحديد الأولويات والالتزام التنظيمي	43

224	نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير الانضباط في استخدام الوقت والالتزام التنظيمي	44
224	نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير استخدام الموارد والالتزام التنظيمي	45
225	يوضح نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير التوازن بين نمط الحياة والالتزام التنظيمي	46
226	نتائج اختبار الفروق في استجابات أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس	47
227	نتائج اختبار الفروق في استجابات أفراد مجتمع البحث حسب متغير السن	48
227	نتائج اختبار الفروق في استجابات أفراد مجتمع البحث حسب متغير الحالة الاجتماعية	49
228	نتائج اختبار الفروق في استجابات أفراد مجتمع البحث حسب متغير المستوى التعليمي	50
229	نتائج اختبار الفروق في استجابات أفراد مجتمع البحث حسب متغير الأقدمية في العمل	51

شكر وتقدير

أشكر المولى عز وجل على كل نعمه وعلى
توفيقه لي

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذي المشرف

الأستاذ الدكتور "شلابي زهير" على جهده
ووقته في انجاز هذه الأطروحة

وأتوجه أيضا بجزيل الشكر لأعضاء لجنة
المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة أطروحتي

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي والزملاء
الذين ساهموا من قريب أو بعيد في إنجازي لهذا
العمل

شكرا

مَقْدِمَةٌ

مقدمة:

تعد الجامعة مؤسسة تختص بالتعليم العالي، وهي تحتل مكانة مميزة في المجتمع، حيث أنها تقوم بإعداد وتكوين الإطارات والكوادر المؤهلة لتحقيق النمو والتقدم وخدمة المجتمع، فهذه الجامعة بصفة عامة هو انتاج المعرفة ونشر القيم وخدمة المجتمع، وبما أن الجزائر واحدة من الدول التي أنشأت الجامعة منذ الاستقلال فهي بالرغم من أنها قد عرفت الكثير من التغيرات والتطورات منها الانتقال من النظام الكلاسيكي إلى نظام (ل.م.د) إلا أنها ظلت محافظة على هدفها الرئيسي وهو إعداد وتطوير الأفراد وتكوينهم.

ولكي تحقق الجامعة هذا الهدف فإن عليها أن تهتم بالوقت باعتباره من أهم العوامل التي تساعد المنظمات في تحقيق الأهداف، ونظرا لأهمية الجامعة وأهمية دور العمال الإداريين فيها تبرز أهمية دور الوقت لدى العامل الإداري في تحقيق الأهداف من خلال استغلال الوقت في إنجاز الأعمال، وعدم تضييعه في أمور شخصية (شرب القهوة، المحادثات الشخصية أثناء العمل، تصفح وسائل التواصل الاجتماعي...) إذ يستوجب عليه إدارة وقته والاستثمار فيه بطريقة رشيدة.

حيث تعتبر إدارة الوقت من الجوانب الأساسية في نجاح أي منظمة، فهو بمثابة المعيار أو المؤشر الذي يدل على نجاح المنظمة أو فشلها، وقد أصبحت الجامعة هي الأخرى من بين المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التفوق والتميز من خلال إدارة الوقت، إذ يعتبر الوقت من الموارد النادرة حيث لا يمكن تعويضه ولا يمكن استرجاعه، ولا يمكن شراؤه ولا يمكن بيعه، كما أنه من الصعب إدارته والتحكم فيه باعتباره بعدا فلسفيا غير مادي وغير ملموس كغيره من الموارد الأخرى (موارد مالية، موارد بشرية...).

وقد اتفق العلماء على أن الوقت من المعايير التي تحدد تقدم المجتمعات وتطورها، فمثلا نلاحظ المجتمعات المتقدمة تولي اهتماما كبيرا لموضوع الوقت وتقده وتحترمه وتجعله معيارا لتقدمها وتقدم منظماتها، أما ما نلاحظه حول المجتمعات النامية أو السائرة في طريق النمو لا تولي للوقت اهتماما كبيرا بقدر ما تهتم بموارد أخرى لأنها تجهل ولا تدرك الأهمية الكبيرة لهذا المورد الثمين، فتجد العمال يضيعون الوقت ولا يحترمونه، يصلون متأخرين للعمل، يتعرضون للمقاطعات من طرف زملائهم ويتسببون في هدر أوقات زملائهم الذين يعملون معهم.

حيث يختلف العمال في استغلالهم لأوقاتهم من فرد لآخر ومن عمل لآخر، فالقدرة على التحكم في الوقت والسيطرة عليه تختلف من عامل لآخر، لذا نجد بعض العمال الإداريين في الجامعة يؤديون أعمالهم

مقدمة

في الوقت المناسب وبكفاءة وفعالية، وفي الجانب الآخر نجد صنف آخر من العمال يتماطلون في إنجاز أعمالهم ولا يحترمون الوقت، وهذا الاختلاف والتباين بين العمال في استغلال أوقاتهم يؤثر إيجابا أو سلبا على شعور العمال الإداريين في الجامعة ويؤثر على سلوكياتهم وعلى أدائهم ونتاجيتهم وعلى دافعيتهم في العمل وعلى شعورهم بالولاء والالتزام لمنظماتهم وللجامعة التي يعملون فيها.

حيث يعتبر هذا الأخير (الالتزام) عاملا مهما في تحقيق الأهداف، فالعمال الذين يتمتعون بمستوى عالي من الالتزام التنظيمي يحاولون تحقيق أهداف الجامعة في وقتها المناسب عكس العمال الذين يعانون من مستوى متدني من الالتزام التنظيمي، كما أنه يعزز الاستقرار النفسي والمهني، وأيضا يعزز الثقة بين العامل الإداري والمسؤول داخل الجامعة.

كما تبرز أهمية الالتزام التنظيمي المرتفع لدى العمال الإداريين في الجامعة في مساهمته في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية، ومساهمته في تطويرها واستمراريتها. ومن جانب آخر قد يؤدي الالتزام التنظيمي الضعيف إلى ظهور عدة مشاكل مثل دوران العمل، انخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض دافعية الإنجاز.

وعلى العموم فقد نال موضوع إدارة الوقت والالتزام التنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين لما له من أهمية كبيرة على الفرد وعلى المنظمة (الجامعة)، حيث تؤدي إدارة الوقت إلى ظهور الالتزام التنظيمي الذي يحقق الكثير من الإيجابيات مثل تحقيق الأهداف، زيادة الإنتاجية، تحقيق الفعالية التنظيمية، زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين، تحسين في الأداء الفردي والأداء العام للمنظمة ككل.

ومن أجل ذلك فقد جاءت هاته الدراسة لتبين العلاقة القائمة بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العامل الإداري بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وقد قسمت هذه الدراسة إلى شقين أساسيين وهما كالتالي:

الجانب النظري :

يشمل أربعة فصول أساسية، حيث تضمن الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة، وقد اختص بطرح الإشكالية وإزالة الإبهام والغموض الذي كان متعلقا بالمصطلحات الواردة في البحث باعتبارها الكلمات المفتاحية لفهم هذا الموضوع، وهذه المفاهيم هي إدارة الوقت، الإيفاء بالالتزامات، التحكم بالمقاطعات، التخطيط للوقت، تحديد الأولويات، الانضباط في استخدام الوقت، استخدام الموارد، التوازن في نمط الحياة، كما تم التطرق إلى أهم الدراسات السابقة المتعلقة بكلا متغيري الدراسة (إدارة الوقت، والالتزام التنظيمي)،

مع إبراز جملة من النقاط الخاصة بأهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختياره، بينما تطرق الفصل الثاني إلى تعريف الوقت، وكذا تحديد أبعاده وخصائصه وأنواعه وأيضاً تعريف إدارة الوقت والتطرق إلى التطور التاريخي لإدارة الوقت، بالإضافة إلى تحديد أهم الوسائل والتقنيات المساعدة في إدارة الوقت وتحديد أهم الاستراتيجيات والمناهج التي تنظم الوقت، مع تحديد أهم النظريات التي تناولت هذا المتغير، كما احتوى الفصل الثالث على متغير الالتزام التنظيمي حيث تضمن مفهوم الالتزام التنظيمي وأهم المصطلحات القريبة منه بالإضافة إلى أسباب ودوافع الإهتمام به، خصائصه، والعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وأهم المراحل التي يمر بها الفرد لتحقيق الالتزام التنظيمي، أنماط الالتزام التنظيمي، مع التطرق للأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي عند الفرد العامل، كذلك تطرقنا إلى مقاييس الالتزام التنظيمي وفوائد قياسه، وأيضاً كيفية بناء وتنمية والحفاظ على الالتزام التنظيمي عند العامل، أما الفصل الرابع فقد إستعرضنا فيه الجامعة، (مفهومها، أهدافها، مكوناتها وأنواعها، وظائفها وأدوارها، وأهم التحديات التي تواجهها خلال القرن (21)

الجانب التطبيقي:

تضمن فصلين أساسيين وهما كل من الفصل الخامس والفصل السادس (فصل الإطار المنهجي للدراسة، وفصل عرض وتحليل النتائج)، حيث قمنا في الفصل الخامس بتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة، بداية بالدراسة الإستطلاعية التي تضمنت كل من (أهدافها، إطارها المكاني والزمني والموضوعي، مجتمع وعينة الدراسة الإستطلاعية، الأداة المستخدمة لجمع البيانات والتحليل العام لنتائجها)، وصولاً إلى الدراسة الأساسية التي إحتوت على (المنهج المستخدم، الحدود المكانية والزمانية والموضوعية، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة جمع البيانات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات)، بينما تضمن الفصل السادس تحليل العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العامل الإداري، وذلك من خلال عرض البيانات وتحليلها عن طريق الإجابة على الأسئلة الفرعية من جهة والفرضيات المقترحة من جهة أخرى، حيث تم في الأخير التأكيد على مدى صدق الفرضية العامة والتي تشير إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي، كما تم ربط النتائج والتحليل بأهم الدراسات السابقة التي كانت أحياناً تتفق مع نتائج دراستنا وأحياناً أخرى تتعارض معها.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

1- الإشكالية

2- فرضيات الدراسة

3- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة

4- أسباب إختيار موضوع الدراسة وأهميته

5- أهداف الدراسة

6- الدراسات السابقة والتعقيب عليها

خلاصة الفصل

تمهيد:

نسعى من خلال هذا الفصل إلى تحديد مشكلة الدراسة من خلال حصرها في السؤال الرئيسي الذي تندرج تحته مجموعة من الأسئلة الفرعية، كما قمنا بضبط المتغيرات الديموغرافية التي قد تؤثر على نتائج دراستنا وهي كل من متغيرات السن و الجنس والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل، بالإضافة إلى إقتراح مجموعة من الفروض التي كانت كإجابة مؤقتة على الأسئلة المطروحة، كما حاولنا إزالة الغموض حول المفاهيم والمصطلحات المفتاحية للدراسة، وتم تحديد أهمية وأهداف وأسباب إختيار موضوع الدراسة، وتحديد بعض الدراسات السابقة التي كانت تتماشى مع موضوع دراستنا حيث كان بعضها متعلق بإدارة الوقت والبعض الآخر مرتبط بمتغير الالتزام التنظيمي ، حيث قمنا بالتعقيب عليها من خلال تحديد أهم نقاط الإختلاف والتشابه بينها وبين دراستنا الحالية.

1- الإشكالية:

يعيش عالم اليوم مجموعة من التغيرات والتحديات والتطورات والتي مست جميع المجالات (المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية...) حيث أثرت هذه التغيرات على الكثير من المنظمات بمختلف أحجامها وبمختلف أنواعها وطبيعة خدماتها، ومست كل جوانبها المالية والبشرية، إذ يستوجب على المنظمات الساعية للبقاء في ظل هذه التغيرات التكيف والتوافق مع هذه الأخيرة، وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشري باعتباره رأس مال بشري حقيقي وثروة مادية وأن الاستثمار فيه هو السبيل لتحقيق النجاح وضمان التميز بين باقي المؤسسات.

ويكون هذا الاهتمام من خلال خلق بيئة عمل آمنة، خلق مناخ تنظيمي صحي إيجابي خالي من الضغوط المهنية والصراعات، إيجاد نظام أجور وحوافز عادل، مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، وأيضا الاهتمام بالوقت وحسن إدارته والسيطرة على مضيعات الوقت، حيث أصبح هذا الأخير في عصرنا الحالي مقياس لتحديد الأهداف وإنجاز الأعمال، حيث يعتبر "أحد العوامل الهامة والتمينة في أي مجهود أو نشاط بشري قصد تحقيق هدف ما". (السيوف، 2014، ص 964)، ويعتبر أيضا "الوجه الآخر لعملة الحياة، لأنه مقياس للنجاح والفشل ويعتبر رأس مال حقيقي للمنظمات، أفراد وجماعات" (بوالشرش، 2018).

ويعد الوقت من بين المؤشرات أو المحددات التي يرتبط بها النجاح أو الفشل في أي مؤسسة فكلما زاد الاهتمام بالوقت وأحسن العمال إدارة أوقاتهم بشكل صحيح وبطريقة رشيدة ومما لاشك أن ذلك سيؤثر في مستوى أدائهم، ونوعية انتاجهم، وعليه فإن أغلب المؤسسات تحاول أن تستثمر في هذا المورد الثمين من خلال إيجاد استراتيجيات وأساليب لإدارته، وتحاول أيضا معرفة الطرق التي تسمح لها بالتحكم في الوقت وتجنب هدره وضياعه، وكل هذا من أجل الحفاظ على نموها واستمراريتها في ظل كل تلك التغيرات الحاصلة في العالم اليوم. "فالوقت مورد وعامل انتاج متاح بكميات محدودة، حيث يسمح بإنتاج السلع والخدمات" (Toufik, radouche,2020)

ولقد برزت وبشكل واضح أهمية الوقت في نظريات الإدارة، حيث اهتمت النظرية العلمية بقيادة فريدريك تايلور بدراسة الحركة والزمن ثم فرانك وليليان جلبرت، أما نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو بدأ الاهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال إعطاء العامل فترات راحة وأخرى للعمل.

ثم جاءت النظريات الحديثة (نظرية اتخاذ القرار، والنظرية البيولوجية) وأضافت على الدراسات السابقة استعان بمفهوم الوقت في حل المشكلات التخطيط والإنتاج، وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي له دورة حياة يولد ثم يكبر ثم يموت (تنتهي دورة حياته). (وفيق، 2009، ص 03)

لذا أولته المؤسسات اهتماما كبيرا، ولأن الجامعة كغيرها من المؤسسات التي تواجه هذه التحديات فهي الأخرى ملزمة بإيجاد طرق وأساليب واستراتيجيات للمحافظة على هذا المورد ألا وهو الوقت، حيث يعتبر قطاع التعليم في الجزائر من القطاعات المهمة و تتكون الجامعة من مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم (منهم الطلبة، الأساتذة، العمال المهنيين، العمال الإداريين)، هذا الأخير (العامل الإداري) يعتبر من العناصر الأساسية والهامة في نجاح الجامعة وتحقيق أهدافها.

ولتحقق أهداف الجامعة يتطلب من العمال الإداريين إدراك أهمية الوقت والدور المهم الذي يلعبه الوقت في تحقيق هذه الأهداف، والرفع من كفاءتها، إذا تعلم العمال الإداريين في الجامعة كيفية إدارة أوقاتهم والاستثمار فيه من خلال تحديد مواطن الضعف والقصور في أدائهم وسلوكياتهم التي تؤدي إلى هدر الوقت والعمل على تصحيح هذه السلوكيات من أجل تحقيق الأهداف.

كما أن إدارة الوقت تعمل على إلغاء السلوكيات التي تتم بشكل تلقائي وعشوائي إلى سلوكيات عقلانية مضبوطة، فالحرص على ترشيد استغلال الوقت يعتبر من أهم الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات عامة والجامعات خاصة لضمان التقدم والرقى وتحقيق الميزة التنافسية.

فالمؤسسات الناجحة تكون أكثر حرصا على الوقت وتحسن استغلاله، في حين أن المؤسسات السائرة في طريق النمو أو الأقل نجاحا لا تولي اهتماما كافيا للوقت ولا تحرص عليه ويظهر ذلك من خلال سلوكيات العمال في الإدارة مثلا: عدم احترام الوقت (كالدخول والخروج قبل الوقت)، عدم احترام ساعات العمل المحددة، تضييع الوقت في الممرات ومع الزملاء، التحجج بالخروج من مكاتب العمل لقضاء أمور شخصية، التسبب، التسرب، عدم انجاز العمل في وقته المحدد، عدم القدرة على التخطيط والتنظيم للوقت، التعرض للكثير من مقاطعات ومضيعات الوقت وعدم القدرة على تسيير وقت العمل والتحكم فيه وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد، ووجود غموض في تحديد الأولويات والأهداف وذلك لسوء تقدير الوقت، وعدم التوازن بين نمط الحياة والخلط بين الحياة الشخصية والحياة المهنية وعدم السيطرة أو القدرة على الفصل بين العمل والحياة الشخصية بسبب سوء إدارة الوقت. وكلها مؤشرات توضح عدم احترام الوقت وسوء إدارته في طرف العمال في الإدارات.

والإدارة في الجامعة كغيرها من الإدارات الأخرى تتحدد وظائفها في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتقييم، ولضمان السير الجيد والحسن لهذه الوظائف لا بد من تدخل عامل الوقت، وذلك من خلال الإيفاء بالالتزامات، التخطيط الجيد للوقت، تحديد الأولويات والأهداف، الانضباط في استخدام الوقت، التوازن بين نمط الحياة، ويتحقق ذلك من خلال المهارة الجيدة في إدارة الوقت.

لذلك يسعى العمال في جامعة سكيكدة أن يحرصوا على استغلال الوقت وترشيده لضمان مصلحة الطالب والأستاذ من خلال انجاز الأعمال في الوقت المحدد وبالصورة المطلوبة، هذا ما يزيد من رضاهم عن العمل ويزيد مستوى أدائهم وهذا ما قد يؤثر على مستوى التزامهم التنظيمي كذلك والذي يعكس درجة اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه بها، والاستمرار فيها، ويعبر أيضا على مدى قوة ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل فيها وتطابق مصالحه مع أهدافها ورغبته في بذل جهد أكبر لتطويرها مما يؤدي إلى اقتناع العامل بأهداف الجامعة والانسجام معها.

وإن الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة اجتماعية داخل الجامعة تؤدي إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية الذي يمثل عنصرا هاما وفاعلا لتحقيق أهداف هذه المؤسسة، إذ نجد العامل في أي مؤسسة له ميولات، رغبات، أهداف، قيم، اتجاهات... تؤثر على سلوكه ما يحتم على المؤسسة تحديد أهداف ومصالح مشتركة بينها وبين العمال، هذا ما يدفع العامل لبذل المزيد من الجهد لخدمة مؤسسته مما يولد ارتباطا قويا بعدم ترك المؤسسة.

حيث لا يمكن لأي تنظيم إنجاز أهدافه دون العنصر البشري الذي أصبح من أهم الموارد داخل المؤسسة لذلك من المهم العمل على تحسين وزيادة مستوى الالتزام لدى العاملين بهدف تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهدافهم من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

ولقد أصبحت العلاقة بين العامل والمؤسسة من بين الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين حيث تسعى المؤسسات اليوم للاستثمار في موردها البشري بشكل يحقق أهداف المؤسسة، لذا يستوجب على إدارة المؤسسة تحقيق الأهداف وتطوير العلاقات والمهارات الجيدة مما يساعد على حل النزاعات والصراعات ومنه خلق مناخ تنظيمي جيد ينعكس إيجابا على تطوير السلوكيات المرغوب فيها، والتي تسعى المؤسسة جاهدة إلى تعزيزها.

ومن بين هذه السلوكيات غرس ثقافة الالتزام، لهذا تحاول المؤسسة إيجاد السبل والطرق الكفيلة التي تضمن إدارة فعالة للوقت، فالتخطيط للوقت والتنظيم والرقابة على الوقت من العوامل التي تسهم في تشكيل مواقف العاملين تجاه المؤسسات التي يعملون بها.

ومما سبق سنحاول من خلال دراستنا هذه معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، من خلال معرفة مدى إسهام أبعاد إدارة الوقت في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بالجامعة الجامعية، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة؟

ويندرج تحت غطاء هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الجزئية وهي كالتالي:

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة؟
- ما مستوى إدارة الوقت لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإيفاء بالالتزامات والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحكم بالمقاطعات والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وضع الأولويات والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانضباط في استخدام الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الموارد والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توازن نمط الحياة والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة تعزى للمتغيرات الديمغرافية: السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل؟

2-فرضيات الدراسة:

لمعالجة مشكلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تم حصرها في الفرضية العامة والفرضيات الجزئية والصفيرية وهي كالتالي:

1.2-الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة.

2.2-الفرضيات الجزئية:

- مستوى إدارة الوقت لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة مرتفع.

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة مرتفع.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإيفاء بالالتزامات والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحكم بالمقاطعات والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأولويات والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانضباط في استخدام الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة.

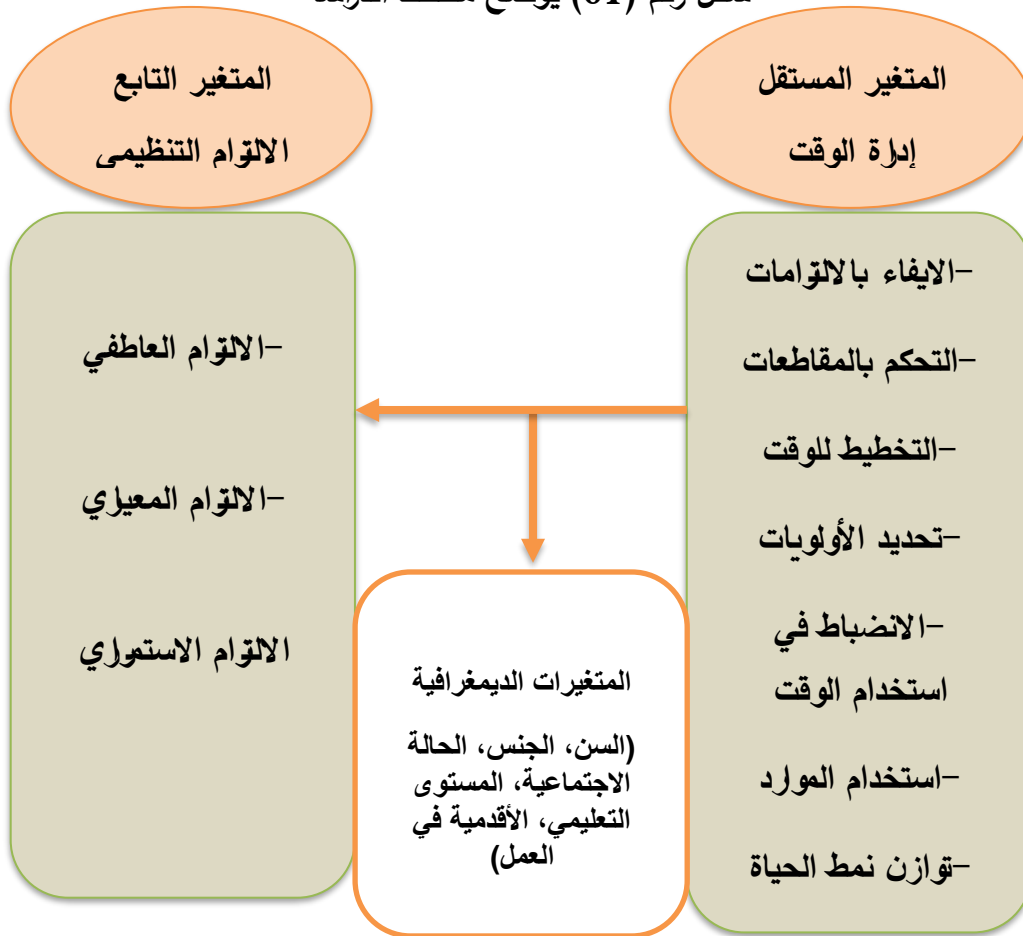
-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الموارد والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توازن نمط الحياة والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة تعزى لمتغيرات الديمغرافية: السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

وانطلاقا من الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الإرتباطية والفرضيات الصفرية قامت الباحثة ببناء أنموذج توضيحي للدراسة حيث يمثل متغير إدارة الوقت وأبعاده المتغير المستقل، في حين يمثل الالتزام التنظيمي المتغير التابع، والأنموذج التالي يوضح هذه العلاقة:

شكل رقم (01) يوضح مخطط الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

3-التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

- إدارة الوقت: قدرة العامل الإداري في جامعة سكيكدة على تسيير وقته والتحكم فيه والتخطيط له والانضباط والالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد. وهي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة من خلال إجابتهم على استبيان الدراسة.
- الإيفاء بالالتزامات: ويقصد به قدرة العامل الإداري بجامعة سكيكدة على إيفائه وإنجازه للواجبات والمهام المكلف بها في وقتها المناسب. وهي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة من خلال إجابتهم على بعد الإيفاء بالالتزامات.
- التحكم بالمقاطعات: يقيس مدى سيطرة وتحكم العامل الإداري في جامعة سكيكدة بالمقاطعات والمعوقات التي تواجهه أثناء قيامه بعمله ومنها: الاتصالات الهاتفية، الطلبة، الزملاء، الأساتذة... وهي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة من خلال إجابتهم على بعد التحكم بالمقاطعات.
- التخطيط للوقت: من خلال هذا البعد نحاول معرفة مدى استطاعة العامل الإداري في جامعة سكيكدة التخطيط لوقته من أجل إنجاز عمله في الوقت المحدد وكذلك التخطيط من أجل تحقيق أهدافه المتعلقة بالعمل. وهي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة من خلال إجابتهم على بعد التخطيط للوقت.
- تحديد الأولويات: يقيس هذا البعد قدرة العامل في الجامعة على التمييز بين المهام الملحة والمهمة وبين المهام العادية أو الروتينية وكيفية التعامل معها. وهي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة من خلال إجابتهم على بعد تحديد الأولويات.
- الانضباط في استخدام الوقت: يقصد به مدى قدرة العامل الإداري في الجامعة على الانضباط والالتزام بوقته في إنجاز الأعمال والمهام المكلف بها بما يتناسب مع وقته اللازم. وهي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة من خلال إجابتهم على بعد الانضباط في استخدام الوقت.
- استخدام الموارد: هو استخدام العامل الإداري الموارد والوسائل المتاحة له من أجل تسهيل عمله وإنجازه في الوقت المحدد. وهي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة من خلال إجابتهم على بعد استخدام الموارد.

- **توازن نمط الحياة:** من خلال هذا البعد نحاول معرفة مدى تداخل الحياة المهنية للعامل الإداري في جامعة سكيكدة مع حياته الشخصية ومدى قدرته على الفصل بينهما. وهي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة من خلال إجابتهم على بعد توازن نمط الحياة.
- **الالتزام التنظيمي:** هو حالة شعورية تنتج لدى العامل في حالة تقبله لقيم وأهداف الجامعة، ورغبته في البقاء والعمل فيها رغم وجود عمل أفضل مما هو عليه. وهي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة من خلال إجابتهم على استبانة الدراسة.
- **الالتزام العاطفي:** يعبر عن درجة تأثر وتقبل العامل الإداري في الجامعة لأهداف وقيم الجامعة، واستعداده لبذل ما لديه من جهد من أجل خدمة الجامعة. وهي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة من خلال إجابتهم على بعد الالتزام العاطفي.
- **الالتزام المعياري:** هو شعور العامل الإداري بالتزامه الأخلاقي تجاه الجامعة التي يعمل فيها. وهي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة من خلال إجابتهم على بعد الالتزام المعياري.
- **الالتزام الاستمراري:** هو ارتباط العامل بالجامعة نتيجة تقديره للخسائر التي تكلفه جراء فقدانه العمل في الجامعة. وهي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة من خلال إجابتهم على بعد الالتزام الاستمراري.

4-أسباب إختيار موضوع الدراسة وأهميته:

1.4-أسباب إختيار الموضوع:

- رغبة الباحثة في دراسة أحد المفاهيم التنظيمية الهامة وهو إدارة الوقت بكافة عناصره وأبعاده، ودراسة مدى مساهمته في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العامل الإداري بالجامعة، بالإضافة إلى كونه مجال التخصص.
- محاولة توضيح أهم أبعاد إدارة الوقت، وطبيعة علاقته مع الالتزام التنظيمي.
- الحاجة إلى القيام بالمزيد من الدراسات المتعلقة بمتغير إدارة الوقت ومتغير الالتزام التنظيمي خاصة داخل المؤسسات الجامعية من أجل إثرائها.

- قلة الدراسات التي تناولت الموضوع، حيث أن هناك دراسات تناولت العلاقة بين متغير إدارة الوقت ومتغيرات أخرى، لكن لم يتم ربطه بالالتزام التنظيمي.
- زيادة الوعي لدى المسؤولين في الجامعية حول ضرورة الاهتمام بالوقت وحسن إدارته واستغلاله بالمؤسسة الجامعية والعمل على تطوير الأبعاد المرتبطة به (التخطيط للوقت، التحكم بالمقاطعات، استخدام الموارد، توازن نمط الحياة)
- قيمة الموضوع في حد ذاته بإعتباره موضوع الساعة لأنه يؤثر على العمل وعلى الفرد وعلى المنظمة بإعتباره معيار لقياس نجاح المنظمات.
- 2.4- أهمية الدراسة: تكمن أهمية أي دراسة في الأهمية العلمية التي يمكن أن تضيفها للبحث العلمي، ولعل موضوع دراستنا هذه المتمثلة في إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة تتمثل أهميته في كوننا نتعامل مع متغيرين أساسيين، أولهما: إدارة الوقت الذي يحظى بإهتمام كبير بسبب إرتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير على سلوك وأداء الأفراد بصفة عامة وعلى سلوك وأداء العمال بصفة خاصة خصوصا في الإدارة، حيث يلعب الوقت دورا مهما في انجاز الأعمال فلا يكاد نشاط أو عمل يخلو من عنصر الوقت، وثانيا متغير الالتزام التنظيمي الذي يعتبر مؤشرا لسلوك الأفراد في المنظمة، فالعمال الذين يكون مستوى التزامهم عالي يكون لديهم رضا عن العمل وأداء جيد وفعال، وزيادة في الانتاجية كما ونوعا، وبالتالي التأثير على الفرد وعلى المنظمة على حد سواء، كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:
- إثراء البحث العلمي من خلال التعمق في الدراسة العلائقية بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بالجامعة.
- الإثراء المعرفي الذي يمكن أن تضيفه هذه الدراسة إلى المكتبة في مجال إدارة الوقت وعلاقته بمتغير الالتزام التنظيمي.
- تعتبر هذه الدراسة مكتملة لما جاءت به الدراسات السابقة والتي أوصت بضرورة تسليط الضوء على متغير إدارة الوقت والالتزام التنظيمي ودراسته من مختلف أبعاده.
- إبراز أهمية وتأثير إدارة الوقت ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العامل الإداري في الجامعة.
- إمكانية إستفادة المهتمين والباحثين والمسؤولين من نتائج هذه الدراسة.

- يمكن أن تكون هذه الدراسة مجالاً للبحث عن مزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع إدارة الوقت والالتزام التنظيمي

5- أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة، في محاولة معرفة العلاقة بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بالجامعة محل الدراسة، ويندرج تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:
 - التعرف على مستوى كل من إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة.
 - التعرف على علاقة إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العامل الإداري من حيث الأبعاد التالية: (الإيفاء بالالتزامات، التحكم بالمقاطعات، التخطيط للوقت، تحديد الأولويات، الانضباط في استخدام الوقت، استخدام الموارد، التوازن بين نمط الحياة)
 - الكشف عن وجود فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل).
 - تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للباحثين في هذا المجال.
 - تزويد المكتبة بدراسة نظرية وميدانية حول إدارة الوقت والالتزام التنظيمي.

6- الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي والتي تساعد في إيضاح مختلف جوانب الدراسة لأنها تفيد الباحث في مراحل إنجازه، وتقدم صورة إيجابية عن الباحث وعمله لأنها تعكس سعة اطلاعه، ولهذا حاولنا اختيار جملة من الدراسات التي تتعلق بالمتغير الأول (إدارة الوقت) ثم دراسات تتناول المتغير الثاني (الالتزام التنظيمي)، لكن لم نجد دراسات تناولت المتغيرين معا (إدارة الوقت وعلاقته بالالتزام التنظيمي)، على حد علم الباحثة.

وتم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث، وركزت الباحثة الدراسات المحلية.

كما تعد الدراسات السابقة من العناصر المهمة في إنجاز البحث العلمي، فهي تفيدنا في الكثير من النقاط:

-إرشاد الباحث للطريق الذي يجب اتباعه، انطلاقاً من الخبرات السابقة.

-تحديد معالم الدراسة.

-تفديد في ضبط المصطلحات.

-تسهيل وضع الفرضيات واختيار أنسب الأساليب لاختبارها.

-تحديد المنهج الملائم للدراسة.

-تحديد وسائل جمع البيانات.

-التعرف على العوائق والصعوبات التي قد تصادف الباحث أثناء إنجازة لبحثه.

كما جاء تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة، دراسات تناولت موضوع إدارة الوقت، ودراسات تناولت موضوع الالتزام التنظيمي. وفيما يلي نقدم عرض لهذه الدراسات ثم نبين مظاهر التشابه والاختلاف، وكذا مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

1.6-الدراسات المتعلقة بمتغير إدارة الوقت:

- الدراسة الأولى:

الباحث والسنة	بن مويزة خليفة، بوبكر الصادق (2020)
عنوان الدراسة	إدارة الوقت في حصة التربية البدنية والرياضية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية
هدف الدراسة	-التعرف على مستوى إدارة الوقت لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية -التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية -محاولة بيان واقع ممارسة إدارة الوقت داخل المؤسسات التربوية وإعطائه أهمية
مكان الدراسة	بعض ثانويات مدينة الأغواط
المنهج المستخدم	المنهج الوصفي

الأداة المستخدمة	الاستمارة
الأساليب الإحصائية	التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري
عينة الدراسة	59 أستاذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية
أهم النتائج	-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية -وجود مستوى مرتفع من إدارة الوقت والرضا الوظيفي لدى أساتذة الطور الثانوي

- الدراسة الثانية:

الباحث والسنة	خنونة زكية (2021)
عنوان الدراسة	إدارة الوقت وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لدى مدرّاء تعليم السياقة
هدف الدراسة	-التعرف على العلاقة الموجودة واتجاهها بين إدارة الوقت والفاعلية الذاتية من خلال التطرق إلى العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت وأبعاد الفاعلية الذاتية لدى مدرّاء تعليم السياقة -معرفة مستوى تطبيق إدارة الوقت لدى مدرّاء مدارس تعليم السياقة -تحديد درجة الفاعلية الذاتية لدى مدرّاء مدارس تعليم السياقة -معرفة إذا كانت هناك فروق في مستوى تطبيق إدارة الوقت بين مديري ومديرات مدارس تعليم السياقة -معرفة إذا كان هناك فروق في متوسطات درجة الفاعلية الذاتية بين مديري ومديرات مدارس تعليم السياقة -تحديد ما إذا كانت مستويات إدارة الوقت تختلف باختلاف سنوات الأقدمية لدى مدرّاء مدارس تعليم السياقة

<p>-تحديد ما إذا كانت درجات الفاعلية الذاتية تختلف باختلاف سنوات الأقدمية لدى مدراء مدارس تعليم السياقة</p>	
<p>مدارس تعليم السياقة سطيف</p>	<p>مكان الدراسة</p>
<p>المنهج الوصفي</p>	<p>المنهج المستخدم</p>
<p>الاستمارة</p>	<p>الأداة المستخدمة</p>
<p>التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط، بيرسون، حساب طول الفئات، اختبار Kologorov-Smirno (لاختبار نوع التوزيع) سبيرمان، اختبار "ت" لعينة واحدة، اختبار "ت" للعينات المستقلة، اختبار ويلكوكسن تحليل التباين الأحادي، الاختبار البعدي توكي Tukey، اختبار مان ويتني، اختبار كروكسال سكال والسي</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>122 مديرا تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>-توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت (أساليب إدارة الوقت، عوامل إدارة الوقت، تقييم إدارة الوقت) والفاعلية الذاتية (الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية) لدى مدراء مدارس تعليم السياقة</p> <p>-مستوى تطبيق إدارة الوقت لدى مدراء مدارس تعليم السياقة فوق المتوسط</p> <p>-مستوى الفاعلية الذاتية لدى مدراء مدارس تعليم السياقة فوق المتوسط</p> <p>-لا توجد فروق دالة احصائيا في مستوى تطبيق إدارة الوقت بين مديري ومديرات مدارس تعليم السياقة</p> <p>-لا توجد فروق دالة احصائيا في متوسطات درجات الفاعلية الذاتية بين مديري ومديرات مدارس تعليم السياقة</p> <p>-تختلف مستويات إدارة الوقت لدى مدراء مدارس تعليم السياقة باختلاف سنوات الأقدمية لصالح المجموعة الثالثة (14-20 سنة)</p>	<p>أهم النتائج</p>

<p>-تختلف درجات الفاعلية الذاتية لدى مدرء مدارس تعليم السياقة باختلاف سنوات الأقدمية لصالح المجموعة الخامسة (28-34 سنة)</p>	
---	--

الدراسة الثالثة:

<p>عزوز نور الدين (2021)</p>	<p>الباحث والسنة</p>
<p>إدارة الوقت وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>-محاولة التعرف على مستوى إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي</p> <p>-التعرف على المستوى الفعلي للأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي</p> <p>-تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي</p> <p>-دراسة الفروق في استجابة الباحثين حول متغير إدارة الوقت من جهة الأداء الوظيفي من جهة ثانية لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>جامعة أم البواقي</p>	<p>مكان الدراسة</p>
<p>المنهج الوصفي</p>	<p>المنهج المستخدم</p>
<p>الاستمارة/ الملاحظة/ المقابلة</p>	<p>الأداة المستخدمة</p>
<p>معامل الارتباط بيرسون، معامل الارتباط سبيرمان براون، معامل ألفا كرونباخ، اختبار كولمجروف سمير نوف، النسب المئوية، التكرارات، اختبار "ت" للعينة الواحدة المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار الخطي المتعدد اختبار ت للعينتين المستقلتين، اختبار تحليل التباين الأحادي، اختبار أقل فرق دال</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>

<p>237 موظف تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>-وجود مستوى مرتفع من إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي -وجود مستوى مرتفع جدا من الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي</p> <p>-وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي</p> <p>- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي تعزى للمتغيرات التالية: السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسار الوظيفي، بينما توجد فروق</p> <p>في متغير النوع الاجتماعي ولصالح فئة الإناث</p> <p>-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي تعزى للمتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسار الوظيفي، بينما توجد فروق في متغير الحالة الاجتماعية ولصالح فئة العزاب.</p>	<p>أهم النتائج</p>

2.6-دراسات تتعلق بمتغير الالتزام التنظيمي:

-الدراسة الأولى:

<p>مظاهرة موسى (2016)</p>	<p>الباحث والسنة</p>
<p>العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>المؤسسة المينائية سكيكدة</p>	<p>مكان الدراسة</p>
<p>-التعرف علة اتجاهات العمال وأولوياتهم ودوافعهم التي تؤثر على مستوى أدائهم. -معرفة مستوى العقد النفسي السائد في المؤسسة المينائية. -الوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة المينائية.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>

<p>- معرفة العلاقة بين العقد النفسي السائد في المؤسسة المينائية والالتزام التنظيمي لدى عينة البحث.</p> <p>- التعرف على مدى تأثير العوامل الديمغرافية (السن، نوع العمل، الأقدمية) على الالتزام التنظيمي.</p>	
<p>المنهج الوصفي</p>	<p>المنهج المستخدم</p>
<p>مقياس الالتزام لآلن وماير</p> <p>مقياس العقد النفسي</p>	<p>الأداة المستخدمة</p>
<p>النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، ألفا كرونباخ، سبيرمان براون، تحليل التباين الأحادي، معامل بيرسون</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>80 عامل</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- مستوى الالتزام التنظيمي (المعياري) مرتفع.</p> <p>- مستوى الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري) متوسط.</p> <p>- توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين العقد النفسي والالتزام المعياري لدى عمال مؤسسة الميناء لكنها غير دالة.</p> <p>- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي والالتزام الاستمراري لدى عينة البحث.</p> <p>- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي لدى عينة البحث.</p> <p>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير نوع العمل، الأقدمية، السن</p>	<p>أهم النتائج</p>

الدراسة الثانية:

<p>بلواضح عبد الوهاب (2019)</p>	<p>الباحث والسنة</p>
---------------------------------	----------------------

<p>الضغوط المهنية لدى الممرضات العاملات بالماوابة الليلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>المؤسسة الاستشفائية ببوسعادة</p>	<p>مكان الدراسة</p>
<p>- التعرف على الضغوط المهنية لدى الممرضات العاملات بالماوابة الليلية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببوسعادة والالتزام التنظيمي. - التعرف على طبيعة العلاقة بين عبء الدور لدى الممرضات. - التحقق من طبيعة العلاقة بين صراع الدور لدى الممرضات. - التأكد من طبيعة العلاقات الإنسانية في العمل لدى الممرضات. - معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الضغوط المهنية لدى الممرضات العاملات بالماوابة تعزى للمتغيرات الديموغرافية. - معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>المنهج الوصفي</p>	<p>المنهج المستخدم</p>
<p>الاستبيان</p>	<p>الأداة المستخدمة</p>
<p>معامل بيرسون، ANOVA، T.TEST، الانحراف المعياري، النسب المئوية والتكرارات المتوسط الحسابي، ألفا كرونباخ</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>60 ممرضة بطريقة قصدية</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- وجود علاقة عكسية بين الضغوط المهنية لدى الممرضات بالماوابة الليلية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببوسعادة والالتزام التنظيمي. - وجود علاقة عكسية بين عبئ الدور لدى الممرضات بالماوابة الليلية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببوسعادة والالتزام التنظيمي. - وجود علاقة عكسية بين صراع الدور لدى الممرضات بالماوابة الليلية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببوسعادة والالتزام التنظيمي.</p>	<p>أهم النتائج</p>

<p>- وجود علاقة عكسية بين العلاقات الانسانية لدى الممرضات بالمناوبة الليلية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببوسعادة والالتزام التنظيمي.</p> <p>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الضغوط المهنية لدى الممرضات العاملات بالمناوبة الليلية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببوسعادة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.</p> <p>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى الممرضات العاملات بالمناوبة الليلية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببوسعادة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.</p>	
---	--

- الدراسة الثالثة:

<p>بوكرو منير (2019)</p>	<p>الباحث والسنة</p>
<p>الاحترق النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>وحدات الحماية المدنية لولاية قسنطينة</p>	<p>مكان الدراسة</p>
<p>- التعرف على مستوى الاحترق النفسي بأبعاده الثلاثة لدى أعوان الحماية المدنية لولاية قسنطينة.</p> <p>- التعرف على مستوى الالتزام لديهم، وذلك في أبعاده الثلاث.</p> <p>- التعرف على علاقة الاحترق بالالتزام.</p> <p>- التعرف على علاقة أبعاد الاحترق بالالتزام.</p> <p>- الكشف عن وجود فروق في أبعاد الاحترق النفسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)</p> <p>- الكشف عن فروق في أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)</p>	<p>أهداف الدراسة</p>

<p>المنهج الوصفي</p>	<p>المنهج المستخدم</p>
<p>الاستبيان</p>	<p>الأداة المستخدمة</p>
<p>- التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل بيرسون كروسكل</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>254 عون بطريقة قصدية</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- وجود درجة متوسطة من الانهاك الانفعالي ومن نقص الشعور بالإنجاز الشخصي ووجود درجة منخفضة من تبدل الشخصية.</p> <p>- وجود مستوى عال من الالتزام العاطفي، ومستوى متوسط من الالتزام المعياري والاستمراري.</p> <p>- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نقص الشعور بالنقص بالإنجاز تعزى للسن.</p> <p>- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام العاطفي تعزى ل (السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)</p> <p>- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام المستمر تعزى للحالة المدنية.</p> <p>- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الانهاك الانفعالي وتبدل الشخصية تعزى ل (السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)</p> <p>- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام المعياري تعزى ل (السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)</p> <p>- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام المستمر تعزى ل (السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)</p> <p>- وجود ارتباط سالب بين الانهاك الانفعالي والالتزام التنظيمي.</p> <p>- وجود ارتباط سالب بين تبدل الشخصية والالتزام التنظيمي.</p> <p>- وجود ارتباط سالب بين الشعور بنقص الانجاز والالتزام التنظيمي.</p> <p>- وجود ارتباط سالب بين الاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي.</p>	<p>أهم النتائج</p>

- الدراسة الرابعة:

الباحث والسنة	فاضل فايزة (2019)
عنوان الدراسة	العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز
مكان الدراسة	المجمع الصناعي زهانة -معسكر-
أهداف الدراسة	-دراسة درجة ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة ومدى إدراك العمال لها والاحساس بها. -إبراز علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت. - إبراز علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالدافعية للإنجاز في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت. -تحديد مستوى ودرجة الالتزام للعاملين في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت.
المنهج المستخدم	المنهج الوصفي
الأداة المستخدمة	-مقياس نبيوف ومورمان للعدالة التنظيمية -آلان وماير للالتزام التنظيمي
الأساليب الإحصائية	النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار الخطي المتعدد معامل الارتباط بيرسون، TEST.T، اختبار التباين الأحادي.
عينة الدراسة	300 عامل
	-هناك مستوى متوسط لدى عمال شركة صناعة الاسمنت من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ومستوى مرتفع من الدافعية للإنجاز.

<p>-العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي يساهمان في التنبؤ بالدافعية للإنجاز لدى العمال.</p> <p>-كما تبين أن العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية تساهم في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي في حين عدالة الإجراءات فمساومتها كانت غير دالة.</p> <p>-بخصوص الفروق اتضح عدم وجود فرق بين العمال من حيث الالتزام تبعاً لمتغيري الجنس، السن، سنوات الأقدمية.</p> <p>-عدم وجود فروق بين العمال من حيث الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغيري السن، سنوات الأقدمية، بينما يوجد فرق بينهم من حيث دافعية الإنجاز تبعاً لمتغيري الجنس لصالح العاملات الاناث.</p>	<p>أهم النتائج</p>
---	--------------------

- الدراسة الخامسة:

<p>تيجاني منصور (2020)</p>	<p>الباحث والسنة</p>
<p>الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مؤسسة الصحة العمومية بالجلفة</p>	<p>مكان الدراسة</p>
<p>-التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة.</p> <p>-التعرف على مستوى درجة كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة.</p> <p>-التعرف على مدى تأثير العوامل الديموغرافية (السن، الأقدمية، نوع العمل) على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لأهميتها وضرورتها في سير مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>المنهج الوصفي.</p>	<p>المنهج المستخدم</p>

الأداة المستخدمة	الاستبيان
الأساليب الإحصائية	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل بيرسون، T.TEST، تحليل التباين ANOVA
عينة الدراسة	171 عامل بطريقة عشوائية
أهم النتائج	<p>- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة التنظيمية لدى عمال الصحة العمومية لولاية الجلفة والتزامهم التنظيمي.</p> <p>- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين درجة استجابات العمال على مقياس الثقة التنظيمية ودرجاتهم على مقياس الالتزام العاطفي.</p> <p>- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين درجة استجابات العمال على مقياس الثقة التنظيمية ودرجاتهم على مقياس الالتزام الأخلاقي.</p> <p>- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين درجة استجابات العمال على مقياس الثقة التنظيمية ودرجاتهم على مقياس الالتزام المستمر.</p> <p>- وجود مستوى متوسط في الثقة لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية.</p> <p>- وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية.</p>

- الدراسة السادسة:

الباحث والسنة	دراغو فاطمة (2022)
عنوان الدراسة	العدالة التنظيمية وإدارة المعرفة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي
مكان الدراسة	جامعة غليزان
هدف الدراسة	<p>- المعرفة الفعلية للعلاقة بين إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي.</p> <p>- التعرف على درجة ممارسة إدارة المعرفة بجامعة غليزان والاعتماد عليها في خلق نوع من الالتزام التنظيمي والرفع من معنويات الموظفين.</p>

<p>-إبراز واقع الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين بجامعة غليزان. -المعرفة الفعلية للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. -المعرفة الفعلية للعلاقة بين إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي. -التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية وإدارة المعرفة بجامعة غليزان. -إبراز واقع الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين بجامعة غليزان. -معرفة الفروق بين الموظفين في تطبيقهم للعدالة التنظيمية وإدارة المعرفة وأثر ذلك على الالتزام التنظيمي لديهم تبعاً لمتغيرات (المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)</p>	
<p>المنهج الوصفي</p>	<p>المنهج المستخدم</p>
<p>الملاحظة، المقابلة، الاستبيان</p>	<p>الأداة المستخدمة</p>
<p>معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، معامل سبيرمان براون، التكرارات والنسب المئوية، أسلوب الانحدار، استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA،</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>258 عامل تم اختيارهم بطريقة قصدية من أصل 310 عامل</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>تساهم العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) وإدارة المعرفة بأبعادها (التكوين، تنمية الخبرات، الابداع) في التنبؤ بالالتزام. -توجد فروق ذات دلالة إحصائية إجاه العدالة التنظيمية وإدارة المعرفة والالتزام التنظيمي تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)</p>	<p>أهم النتائج</p>

-الدراسة السابعة:

الباحث والسنة	طير صفاء ، بوزيان يعقوب (2023)
عنوان الدراسة	الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي
هدف الدراسة	-التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاحترق النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي. -التعرف على الفروق الموجودة بين أساتذة التعليم الثانوي في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. - التعرف على الفروق الموجودة بين أساتذة التعليم الثانوي في مستوى الاحترق النفسي تعزى لمتغير الجنس.
مكان الدراسة	ولاية تلمسان
المنهج المستخدم	المنهج الوصفي
الأداة المستخدمة	مقياس الالتزام التنظيمي porter مقياس الاحترق النفسي ما سلاش
الأساليب الإحصائية	التكرارات، النسب المئوية، معامل ألفا كرونباخ، الانحراف المعياري، بيرسون، T.test
عينة الدراسة	80 أستاذ تم اختيارهم بطريقة قصدية
أهم النتائج	-وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والاحترق النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي. -عدم وجود فروق دالة احصائيا في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. - عدم وجود فروق دالة احصائيا في مستوى الاحترق النفسي تعزى لمتغير الجنس.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

نلاحظ أن جميع الدراسات تناولت أحد المتغيرات، إما المتغير المستقل (إدارة الوقت) أو المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وفي كل هذه الدراسات توجد دراستين فقط طبقت على نفس العينة (العمال الإداريين في الجامعة) وهما (دراسة عزوز نور الدين 2021، ودراسة دراغو فطيمة 2022)، أما باقي الدراسات فقد كانت متنوعة منها ما طبق في القطاع الصحي، ومنها ما طبق في القطاع الاقتصادي، ومنها ما طبق في المدارس والثانويات. كما أن أغلب الدراسات التي تم تناولها تختلف مع دراستنا في اختيار العينة ما عدا دراسة (بن مويزة وبوبكر 2020)، ودراسة (بوخنونة زكية 2021) ودراسة (تيجاني منصور 2020)، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسات على العينة العشوائية البسيطة. كما أن جميع تلك الدراسات اعتمدت على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، و اعتمدت على الاستمارة ومقياس الالتزام التنظيمي لآلن وماير.

ولقد استفدنا من الدراسات السابقة في:

- الإطلاع على الموروث النظري للموضوع، وإثراء الجانب النظري للدراسة.
- صياغة الإشكالية وتحديد الفرضيات.
- ضبط العينة، واختيار المنهج المناسب.
- تحديد أداة الدراسة.
- دعمها الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه سابقا يمكننا القول بأنه من خلال هذا الفصل تم حصر الإطار الموضوعي للدراسة حيث سعينا إلى دراسة علاقة أبعاد إدارة الوقت (الايفاء بالالتزامات، التحكم بالمقاطعات، التخطيط للوقت، تحديد الأولويات، الانضباط في استخدام الوقت، استخدام الموارد، توازن نمط الحياة) بالالتزام التنظيمي، كما قمنا بتحديد كل من الأسباب والأهداف التي دفعتنا إلى إختيار موضوع هذا البحث ودراسته، وصولا إلى تحديد أهداف الدراسة، كما قمنا بعرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بكلا متغيرين (المستقل والتابع) والتي تساعدنا في فصل تحليل وعرض النتائج.

الفصل الثاني: إدارة الوقت

تمهيد

1- مفهوم الوقت

2- خصائص الوقت

3- أنواع الوقت

4- مفهوم إدارة الوقت

5- التطور التاريخي لإدارة الوقت

6- أهمية إدارة الوقت

7- أهداف إدارة الوقت

8- أبعاد إدارة الوقت

9- مبادئ إدارة الوقت

10- مصفوفة إدارة الوقت

11- استراتيجيات إدارة الوقت

12- الوسائل المساعدة في إدارة الوقت

13- مؤشرات إدارة الوقت

14- مهارات إدارة الوقت

15- مضيعات ومعوقات إدارة الوقت

16- نظريات إدارة الوقت

17- خطوات دراسة الوقت

18- أساليب إدارة الوقت

19- متطلبات إدارة الوقت

20- مناهج الإدارة الفعالة للوقت

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الوقت مورداً ثميناً لا يمكن تعويضه، فهو العنصر الأساسي الذي نحكم من خلاله على نجاح أو فشل منظمة ما خاصة مع تزايد الاهتمام بالوقت بتزايد المهام والأعمال والأنشطة، لهذا سنحاول في هذا الفصل أن نتطرق للموضوع الوقت وإدارته من جميع الجوانب من تعريف وأهمية وأنواع، إلى التطور التاريخي لموضوع إدارة الوقت وأهم الاستراتيجيات والمناهج المساعدة في إدارة الوقت وكذلك أهم المسببات أو المضيعات التي يقع فيها العامل والتي تؤدي إلى هدر الوقت، ومحاولة ضبطه والتحكم فيه.

1- مفهوم الوقت:

الوقت هو "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله، والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير". (الصيرفي، 2008، ص 13)

عموماً اقترن مفهوم الوقت بالإدارة والعمل الإداري وذلك لوجود سلسلة من العمليات المستمرة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتحليل لجميع الأنشطة والأعمال الإدارية، التي يؤديها العامل خلال ساعات عمله الرسمية، فكل نشاط أو عمل إداري يتطلب وقت وزمن محدد لإنجازه.

الوقت " ليس مفهوماً فيزيقياً أو فلسفياً، ولكنه انبثاق اجتماعي بمعنى أن مفهوم الوقت هو المفهوم المعين للوقت الذي يضعه كل مجتمع لنفسه وفق ثقافته وتقبل أغلبية أعضائه على أنه أمر طبيعي ويستخدم كمعيار لتنظيم أوجه نشاطهم". (الشعلان، 2014، ص 19)

الوقت هو " مادة الحياة، وهو مقدار من الزمن قدر لأمر ما، وهو يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو بأخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل". (أبو النصر، 2014، ص 26)

الوقت هو "منفعة يمكن الأفراد والمنظمات والمجتمعات على اختلاف أنواعها من الحصول على مبتغاهم في الحيز الزمني المطلوب". (العلاق، 2009، ص 13)

الوقت هو الفترة المتاحة لجميع الأفراد دون استثناء، حيث يسمح لهم من تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية من خلال تحديد الأولويات وتنظيمها وكذا التخطيط لها وتوجيهها من أجل الاستفادة القصوى من الوقت.

الوقت هو "مفهوم يرتبط بالزمن والأعمال التي يمكن إنجازها خلاله، وهو يشكل مادة الحياة الأصلية والمتاحة لجميع الأفراد، ويختلف مفهوم الوقت وتقديره باختلاف الثقافات وتبعاً لفكر المجتمعات لذلك يمكننا القول إن مفهوم الوقت يعد مكسباً من البيئة التي تحيط بالإنسان وعمّا تكون لديه عن قيمته وأهميته". (السكاف والفراس، 2020، ص 23)

الوقت هو "وجود علاقة منطقية لارتباط الأحداث والأنشطة، والتي قد يعبر عنها في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ومن ثم يعتبر الوقت وحدة قياس الإنجازات على مستوى الأفراد والجماعات والشعوب والمجتمعات". (شناف، 2017، ص 52)

الوقت من أهم عناصر الإدارة فما من عمل ينجز إلا وكان الوقت جزءاً أساسياً في إنجازه، وتعتبر مهارة استغلال الوقت أساس نجاح أي مدير على الرغم من أنه لا يوجد تعريف واحد ثابت للوقت، حيث أن مفهوم الوقت يختلف باختلاف مفهومه من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر. وقد شغل مفهوم الوقت العلماء والفلاسفة منذ أقدم الأزمنة فقال عنه طاليس قبل الميلاد: "الوقت هو تعداد الحركة". (المحرمي وعلوي، 2019، ص 47)

وبالحديث عن اختلاف مفهوم الوقت من فرد لفرد آخر ومن مجتمع لمجتمع آخر نجد مثلاً المجتمعات المتقدمة تولي اهتماماً أكبر وعناية أكثر للوقت وتحرص أشد الحرص على حسن توزيعه واستغلاله بما يضمن لها تحقيق الأهداف. وفي المقابل نجد هذا الاهتمام والحرص يتناقص ويتلاشى عند الدول النامية والأقل تقدماً، لهذا يستوجب حسن استغلال الوقت والحرص على عدم إضاعته.

الوقت هو "مجموعة أحداث متتابعة من الماضي والحاضر والمستقبل، ومن خصائصه أنه مورد عادل وغير متحيز يملكه الجميع بنفس المقدار ولا يمكننا الاحتفاظ به بأية وسيلة تخزين ولا يمكن استرداد ما فقدنا منه". (نيان، 2015، ص 336)

الوقت هو "فرصة إذا استخدمناه بعقلانية وذكاء فإننا نحصل على ما نريد، أما إذا لم يتم استغلال هذه الفرصة كما يجب فإن النتيجة ستكون الفشل". (بلقمري ومشري، 2017، ص 182)

ومن التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن الوقت مورد ثمين ومتاح لجميع الأفراد، ويعتبر جزءاً من أي نشاط أو عمل فلا يكاد أي عمل يخلو من عنصر الوقت. والاستخدام الرشيد للوقت والعقلاني يمكننا من الوصول إلى الأهداف من خلال التخطيط والتنظيم الجيد وكذا التوجيه الحسن والرقابة على الوقت والسيطرة على مضيعاته.

2- خصائص الوقت:

-الوقت نعمة من نعم الله.

-الوقت غير مرن لا يمكن تمديده.

-الوقت لا غنى عنه، فكل الأهداف والإنجازات بحاجة إليه.

-أن ما مضى من الوقت لا يعود. (الغامدي، 2018، ص 16)

-الوقت من النعم التي أنعم الله بها علينا، لذا يجب أن ندرك جيدا ونستوعب قيمة وأهمية هذه النعمة فهو عنصر لا يمكن الاستغناء عنه في تحقيق الأهداف وإنجاز المهام والأعمال، وندرك أيضا أن ما مضى من الوقت لا يمكن أن يعود لذا يجب حسن استغلاله والاستفادة من.

-لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس بالخلود ولا أقصر منه كونه غير كافي لتحقيق ما نريد.

-يختلف الوقت عن الموارد الأخرى: كالقوى العاملة والأموال والمعدات كونه لا يخزن ولا يمكن احلاله ويتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية، ولا يمكن شراؤه أو بيعه أو إيجاره إلى غير ذلك، كما أنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي. (زعزع وتفرقينت، 2017، ص 61)

-من الخصائص التي يمتاز بها الوقت عن غيره من الموارد الأخرى لا يمكن تخزينه ولا استبداله ولا بيعه ولا شراؤه، وهو جزء في كل العمليات والأنشطة الإدارية بدون استثناء، وأيضا هو من الموارد التي يمتلكها الجميع بالتساوي ويمثل رأس مال حقيقي. فالجميع لديه أربع وعشرون ساعة (24 ساعة).

3-أنواع الوقت:

اختلفت وُجُوهات النظر في تقسيم الوقت ولهذا سنورد فيما يلي أهم هذه التقسيمات:

3-1-وجهة النظر الأولى: حسب جين ليبيرتي فإن الوقت ينقسم إلى نوعين هما:

-الوقت الإيجابي: وهو حسن تنظيم الانسان لأمر حياته حيث يحقق أكبر قدر من الأهداف في أقل ممكن من الوقت بمعنى كسب والاقتصاد فيه

-الوقت السلبي: هو سوء تنظيم الانسان لأمر حياته، حيث لا يستطيع أن يحقق القدر الكافي من الأهداف إلا بعد انقضاء قدر كبير من الوقت والاسراف فيه. (شعلان، 2014، ص 19)

ويقصد بالوقت الإيجابي والوقت السلبي: أن الوقت الإيجابي نعني به الوقت الذي يحسن الفرد استغلاله ويستثمره بشكل جيد مما يساعده في تحقيق أهدافه وإنجاز مهامه وأعماله بكفاءة وفعالية. أما الوقت السلبي فيعني الوقت الذي يضيعه الفرد ويسرفه ولا يحسن استغلاله ولا يستفيد منه ولا يساعده في تحقيق أهدافه.

3-2- وجهة النظر الثانية: يرى العقيد أن الوقت في حياتنا ينقسم إلى نوعين:

- النوع الأول: وقد يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له، وهو الذي نقضيه في حياتنا الأساسية مثل: النوم، الأكل، الراحة الأسرية، والاجتماعية والمهنية، وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له، وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

- النوع الثاني: وهو الوقت الذي نخصصه للعمل ولحياتنا الخاصة، وفي هذا النوع بالذات يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا. (برباخ، 2018، ص 09)

وهناك وقت نقضيه في حياتنا من الصعب علينا تنظيمه أو التحكم فيه والسيطرة عليه كالأنشطة الشخصية والمهنية والأسرية والاجتماعية، لكن هذا الوقت لا يفيدنا إلا في الأنشطة الأساسية التي أشرنا إليها سابقا. إلا أن له أهمية في حفظ توازن حياتنا والحفاظ على صحتنا الجسمية والنفسية ويساعدنا في أداء مهامنا اليومية.

أما النوع الآخر من الوقت هو الوقت الذي يحدده الفرد ويخصصه من أجل أداء مهامه وأعماله ويعتبر هذا الوقت تحديا بالنسبة للأفراد فإما يحسنون استغلاله ويستفيدون منه ويحققون أهدافهم وينجزون أعمالهم في وقتها المحدد، وإما يفشلون في ذلك ويضيعون وقتهم.

3-3- وجهة النظر الثالثة: يقسم علوان وحميد الوقت إلى أربعة أقسام أساسية وهي:

- الوقت الإبداعي: يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز.

-**الوقت التحضيري:** يمثل هذا النوع من الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل وقد يستغرق هذا الوقت جمع المعلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات، قاعات، آلات، مستلزمات مكتبية مهمة قبل البدء في تنفيذ العمل.

-**الوقت الإنتاجي:** يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري.

-**الوقت غير المباشر أو العام:** يخص هذا النوع من الوقت عادة للقيام بأنشطة فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلاقتها بالغير كالمسؤولية الاجتماعية، ارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وهيئات كثيرة في المجتمع، حضور الإداري لندوات أو تلبية دعوات. (علوان واحميد، 2009، ص ص 43،45)

حيث يخص الفرد جزءا من وقته للتفكير والتحليل والتخطيط والتنظيم وتقييم مستوى الإنجاز والتفكير في الطريقة لإنجاز الأعمال هذا النوع من الوقت يسمى الوقت الإبداعي، أما الوقت الذي يسبق البدء في العمل ويستغل في جمع المعلومات وتجهيز الأدوات والمعدات هذا ما يسمى بالوقت التحضيري.

أما الوقت الإنتاجي فهو الفترة التي يستغرقها الفرد في انجاز أعماله وأداء مهامه. ويوجد نوع آخر من الوقت هو الوقت العام أو الوقت المباشر الذي يخصه الفرد للقيام بأنشطة أخرى لضمان عدم ضياع الوقت.

3-4-وجهة النظر الرابعة: يمكن تقسيم الوقت حسب المنظور العام إلى أربعة أقسام وهي:

-**الوقت الميكانيكي:** وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس، ووحدات قياس هذا القسم هي: الثانية، الدقيقة الساعة، واليوم.

-**الوقت البيولوجي:** وهو الوقت الذي يقاس فيه تطور الظواهر البيولوجية ونموها ونضجها وكمالها، ووحدته في الجسم نفسه. فقد يكون لطفلين في نفس العمر تسع سنوات غير أن أحدهما أكثر نضجا من الآخر من حيث الطول وكمال الجسم وتناسقه.

-**الوقت النفسي:** وهو نوع آخر من أنواع الشعور الداخلي بقيمة الوقت، حيث يؤثر الحدث النفسي في ذلك إذا كان سيئاً، خطراً أو مهماً، فتبدو الدقائق في الحدث السيئ كأنها ساعات وتبدو الساعات في الحدث السعيد كأنها دقائق.

-**الوقت الاجتماعي:** وهو الوقت الذي يرتبط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة إما عالمية أو محلية، لذا نسمع كبار السن يؤرخون بحياة فلان وفلان. (عليان، 2011، ص ص 26،27)

حيث نقصد بالوقت الميكانيكي هو الفترة الزمنية المستغرقة في تحرك جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر.

أما الوقت البيولوجي فيشير إلى الفترات الزمنية التي تستغرقها الظواهر البيولوجية والعمليات الحيوية في النمو والتطور.

في حين أن الوقت النفسي هو تجربة شخصية فردية تختلف من فرد لآخر فمثلاً يشعر الفرد بمرور الوقت بشكل بطيء في حاله احساسه بالملل والضجر، بينما يمر الوقت بسرعة في حاله احساسه السعادة مثلاً.

أما الوقت الاجتماعي فهو الفترة أو المدة الزمنية التي ترتبط بأحداث اجتماعية أو تفاعلات يعيشها الأفراد في تلك الفترة.

4-تعريف إدارة الوقت:

إدارة الوقت: هي " نظام استغلال الوقت بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية والتخطيط الجيد للمهام والنشاطات". (نجيمي، 2018، ص 77)

إدارة الوقت حسب **(العقيد):** هي " الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى لتحقيقها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل." (قاسمي وبخير، 2012، ص 296)

إدارة الوقت هي عملية تنظيم وتوجيه الوقت وحسن استخدامه من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ويتطلب ذلك التخطيط الفعال.

إدارة الوقت هي "عملية تحديد دقيق لكيفية استخدام وقتنا في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل. قد يكون ليوم أو أسبوع أو شهر. ويكون من خلال سجل يومي، أسبوعي، شهري ليكون دليلاً لنا أثناء قيامنا بالعمل. (السكاف والفارس، 2020، ص23)

إدارة الوقت هي "تسخير مختلف الأدوات والوسائل الضرورية واللازمة التي تسمح بالاستغلال الأمثل للوقت". (عربي وبن حميدة، 2019، ص91)

إدارة الوقت هي "انجاز أكبر قدر من المهام المخطط لها في الزمن أو الوقت المحدد وبطريقة مخطط لها مسبقاً". (لعياضي وبودواو، 2018)

توفير الأدوات والوسائل اللازمة والضرورية من شأنها أن تساعد في تحقيق إدارة فعالة للوقت وكذا تحقيق الأهداف والمهام المخطط لها مسبقاً وفي وقت محدد له مسبقاً.

إدارة الوقت حسب الباحثين Stewat, Lbeuf هي "عبارة عن توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لانجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، وفقاً للزمن المحدد". (بومنتار وبوعكاز، 2019، ص 181)

إدارة الوقت حسب Briam Lomas تعني "إدارة الأفراد علة كيفية استخدامهم للوقت وتمكينهم من مراقبة أنفسهم عند أداء المهام صعبة التنفيذ، كما تعني الانضباط الذاتي والتي قد تؤدي إلى الفشل في أداء المهام". (كنتوش وكورتل، 2019، ص 391)

إدارة الوقت حسب ما وضعه بيتر داركر Peter derucker "الوقت يمثل بعداً إضافياً هاما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الحاضر والمستقبل عند تحليل الطبيعة المتكاملة للإدارة ودراساتها وتقييمها والتي تشمل على إدارة المهام وإدارة العناصر البشرية ثم خلق الترابط بين كل ذلك من خلال تفعيل دور الوقت وحسن استخدامه على قدر عال من الكفاءة والفعالية". (ملياني وشرفة، 2021، ص 43)

إدارة الوقت حسب ماكينزي Mackenzie فقد تطرق إلى مفهوم إدارة الوقت من خلال "القدرة على إدارة الذات، بحيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت". (دحماني وحواس، 2021، ص 715)

ويشير العديد من الباحثين أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وذلك لوجود علاقة وارتباط بين إدارة الوقت وإدارة الذات بحيث تعتبر إدارة الوقت جزء من إدارة الذات.

إدارة الوقت "هي الطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير تحدد قيمته واتجاهاته في العمل ومدى ادراكه لقدرته على التأثير والرقابة على البيئة المحيطة به لكن لا بد من الإشارة إلى أن إدارة الوقت ليست وسيلة لتوفيره بل كل فرد يستعمل الوقت وفقا لأولوياته وخطته واجراءاته". (كحلوش والعقرب، 2021، ص 202)

إدارة الوقت "هي الاستخدام الأمثل للوقت والامكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة ويتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل". (برباخ، 2018، ص 13)

إدارة الوقت "قدرة المدير على تخطيط وتنظيم العملية الإدارية بكفاءة من خلال وضع الأهداف وتحديد الأولويات والحلول والمشكلات التي تواجهه خلال مدة زمنية معينة وتوجيه ومتابعة العاملين لديه لإنجاز الأعمال المحددة لهم وفقا للمواقيت المخططة لها مسبقا". (الجوال وبولرباح وبن يحي، 2021، ص 128)

إدارة الوقت "هي مهارة فردية في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجية عن إرادته". (نباح ورحايلية، 2019، ص 525)

إدارة الوقت "هي توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، مما يجعلها قادرة على انجاز الأعمال الموكلة لها بكفاءة ونتاجية عالية لتعم فائدتها المجتمع بأسره". (ملحم، 2010، ص 43)

إدارة الوقت تعني "وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق فاعلية مرتفعة في عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة للوصول إلى الأهداف المنشودة". (بريسكي وكبداني، 2020، ص 370)

وعليه إدارة الوقت فن وعلم، فن فهي المهارة والكيفية والطريقة التي يتبعها المدير الناجح والفعال في استغلاله للوقت والاستفادة منه للوصول إلى الأهداف المسطرة وانجازها في وقتها المحدد وكذا اتخاذ القرارات في وقتها المناسب

ويقصد بها علم فهي المنهجية التي تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهي العملية الهادفة التي تهدف إلى الاستغلال الأمثل للوقت والاستفادة منه داخل المنظمة.

- العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
- يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية. (فليه وعبد المجيد، 2005، ص 295)
- هو حصيلة لتفاعلات تبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة.
- يؤثر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم وديناميات الجماعة التنظيمية.
- يشمل على البعد الثقافي، والبعد الإنساني للمنظمة في ظل القيم وأخلاقيات سائدة فيها. (حمادات، 2008، ص 17)

5-التطور التاريخي لمفهوم إدارة الوقت:

يعتبر كل من فرانك و ليليان جلبرت frank and lilain gilberth من الأوائل وأهم الدارسين والباحثين في مجال تحليل الزمن/ الحركة، فقد قاما بتطوير المفاهيم الأساسية في هذا المجال بعد البحث الطويل والمعمق، ووضع أسس علم جديد وهام في مجال الإنتاج الصناعي منه والزراعي والخدمي على حد سواء بهدف رفع كفاءة العامل والاستفادة القصوى من الزمن المتاح لإنجاز الأعمال، وذلك بتقليل الوقت الضائع في الحركات الزائدة وغير الضرورية في أداء العامل للعمل المنوط به (جغوب ولونيس، 2013، ص 19)

ونجد تجارب فريديريك ونسلو تايلور التي ركزت على الحركة والوقت في محاولة للقضاء على سوء استغلال الوقت من خلال تنميط العمل للقضاء على كل أشكال الضياع للوقت والجهد والموارد ولم يشر إشارة واضحة لمفهوم إدارة الوقت.

وأيضاً تجارب هنري جانث الذي قام بوضع جداول عمل ومخططات تساعد في وضع جداول زمنية لأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة، وتتركز مساهمته فيما يعرف بالخريطة التي تعمل على تسجيل الأعمال التي تمكن من تقسيم العملية الإنتاجية إلى مراحل متناسقة تعكس انسياب العمل وتقدير الوقت المستغرق في إنجازه. (شناف، 2017، ص 53)

بدأت إدارة الوقت تظهر بمفهومها الشامل من خلال أول كتاب يصدر في هذا السياق هو كتاب إدارة الوقت لجيمس ماكاي عام 1958 وفيه أعطى مفهوماً جديداً لإدارة الوقت ومن أهم ما جاء في مقولته: "إن كنت تشعر بنقص الوقت أثناء عملك فهذا مؤشر بأن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم"، فهو يركز على المهارة الإدارية في إدارة الوقت.

ثم جاء بيتر داركر من خلال كتابة الذي أصدره سنة 1967 بعنوان المدير الفعال، وبعدها ماكينزي بكتابين الأول سنة 1967 بعنوان إدارة وقتك، والثاني سنة 1972 بعنوان مصيدة الوقت.

وفي العالم العربي جاءت بعض المحاولات القليلة من أهمها:

- سيد الهواري بكتابه المدير الفعال سنة 1967، محمد شاكر العصفور في دراسة قام بها لإدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. (بن سالم، 2020، ص 06)

مع ظهور الثورة الصناعية زادت الحاجة إلى العمل والعمال من أجل زيادة الإنتاجية وزيادة الأداء مما نتج عن ذلك عشوائية في العمل وظهور مشكلات في الوقت وصعوبة في التحكم والسيطرة عليه مما أدى إلى هدره وضياعه.

هذا ما دفع الكثير من الباحثين إلى البحث في الكيفية ومحالة إيجاد طريقة لتنظيم العمل وإدارة الوقت، ومن بين الباحثين الأوائل الذين حاولوا في هذا المجال نجد فريديريك تايلور والزوجين فرانك وليليان جلبرت حيث قاموا بدراسة الحركة والزمن (وهي الفترة التي يستغرقها العامل في تأديته لعمله)

كان الهدف من هذه الدراسة هو تقليص واختصار الحركات للحصول على عمل في أقل وقت ممكن وبأقل جهد.

وكذلك نجد محاولات هنري جانتي التي ساهمت في إدارة الوقت والتحكم والسيطرة عليه من خلال الجداول والخرائط التي تعكس انسيابية العمل وتقدير الوقت المستغرق في انجاز ذلك العمل.

6- أهمية إدارة الوقت:

-تعتبر إدارة الوقت مهارة أساسية وضرورية ولازمة لا غنى لتحقيق النجاح فهي تمكن الفرد من استثمار وقته من خلال التخطيط والتنظيم وتحديد الأولويات، كما أنها تساعده في تجنب الضغوط وتراكمات العمل من خلال توزيع المهام والأنشطة على فترات زمنية محددة، كما تمكنه من متابعة وإدارة مشاريعه وتحقيق أهدافه، وباختصار إدارة الوقت تساهم في خلق نوع من التوازن بين الحياة الشخصية والاجتماعية للفرد والحياة المهنية الوظيفية.

-تحقيق الفعالية في الأجهزة والإدارات، فالإسهامات التي تهيئها الجهات المختصة في المنظمات الإدارية من نظام الاتصال والمعلومات، ووضوح الإجراءات، وأساليب طرق التخزين والحفظ، وكذلك دراسات الوقت تؤثر على حد كبير على مدى فعالية المنظمات في استغلال وقتهم، وتحقيق مستوى عال من الإنتاجية.

-معرفة نوعية الإنتاج، وذلك بصفة عامة سواء كانت سلعا، مواد أو خدمات، يعتمد كليا على مدى استغلال الوقت بطريقة مثلى لإنتاج مثل هذه الأشياء، والتعرف على الفوارق الفردية للعاملين، حيث نجد أن العامل النشط المنتج والمتميز يحتاج إلى وقت أطول لتحقيق إنتاجية أفضل، وهذا يفيد المنظمة في عملية التمييز بين العاملين وتقويم الأداء.

-من خلال دراسة الوقت تتعرف المنظمة على الوقت الحقيقي للإنتاج وجميع الأنشطة الأخرى سواء عن طريق الدوام الرسمي أو الإضافي الذي يكون عادة فترات قصيرة ومحددة.

-الاستفادة من إدارة الوقت في التطوير الوظيفي والسلوكي، من حيث تغيير الاتجاهات والمفاهيم والسلوك عن كيفية استغلال الوقت لتحقيق نتائج أفضل.

-دراسة الوقت توضح أهم مضيعات الوقت وإيجاد الحلول الممكنة. (عمارة، 2018، ص ص 304-305)

-سهولة الاتصال وتبادل المعلومات وسرعتها بين العمال وبين الأقسام والمصالح تقلل من الوقت الضائع، كذلك الإجراءات الواضحة والمحددة تساعد العمال في انجاز مهام بكفاءة وفعالية وبالتالي تقلل الأخطاء التي قد يقع فيها العامل مما يضطر لإعادتها وبالتالي يهدر ويضيع الكثير من الوقت، أيضا تظهر أهمية إدارة الوقت في أساليب وطرق التخزين سواء كان ذلك ملفات أو سلع وبضائع أو منتجات فطريقة التخزين الجيدة والفعالة توفر الكثير من الوقت والجهد. أيضا كمية ونوعية الإنتاج تساعد في تحديد الوقت اللازم والضروري لانجاز كل عمل ومهمة.

كما تمكننا الإدارة الجيدة للوقت من: (نجاح، رحابلية، 2019، ص 526)

-التحديد الأولويات.

-استثمار وتوزيع الفرص.

-تجنب التضارب في الوقت والاحساس بالتوتر.

-العمل بطريقة ذكية لا بجهد أكبر.

تعد إدارة الوقت مطلب أساسي في كل إدارة تريد النجاح والتطور والنمو حيث تخلق إدارة الوقت التوازن بين تحقيق المنظمة لأهدافها وتجنب الضغط والتوتر، وذلك من خلال تحديد الأولويات والتركيز على المهام الضرورية فقط.

1.6- أهمية إدارة الوقت بالنسبة للعامل:

يستوجب على كل مؤسسة (عامة، خاصة) أن يكون منضبطا في عمله وخاصة في مواعيد الاجتماع، وكل هذا يتطلب منه حسن إدارة الوقت، من خلال تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات ما يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات.

وكذلك تعميق الوعي بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه نجاح المنظمة وسلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت من خلال استخدام التنسيق المسبق وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة بالآخرين العاملين في المنظمة.

2.6- أهمية إدارة الوقت بالنسبة للمنظمة:

ذلك أن للإدارة عدة فروع إدارية وعدة مهام التي تتعدى على كونها مهام إدارية فقط، لذلك عليها أن تكون أكثر دقة وصرامة خاصة في إدارة الوقت وتوزيعه، الذي يعود عليها بالفائدة نظرا لأهميته بالنسبة لها، بما يؤدي إلى تقادي زيادة التكلفة المرتبطة بالوقت وإدارته وحسن استغلاله كما يمثل التدقيق في المحافظة على الوقت وحسن إدارته. (حاجي، 2020، ص 658)

يساعد تنظيم الوقت على التزام العمال بأوقاتهم وحضور الاجتماعات في الوقت المحدد مما يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية وزيادة الوعي والنضج المهني لانجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

7- أهداف إدارة الوقت:

-استغلال الوقت: حيث تمنح عملية إدارة الوقت الكثير من الفرص في إنجاز الأنشطة بأقل جهد ممكن.
-التوازن: حيث تسهم العادات الجيدة في إدارة الوقت في الوصول إلى حياة أكثر توازنا وتوفر الوقت المناسب للعمل.

-الإنتاجية: حيث أن الوقت في دنيا الأعمال يساوي الإنتاجية، فإذا كانت المنظمة أكثر فاعلية مع الوقت سوف تزداد انتاجيتها.

-الأهداف: لكي تحرز المنظمة تقدماً في تحقيق أهدافها لابد من أنها تحتاج إلى إدارة الوقت المتاحة لها بشكل علمي. (الجبوري والسبعواوي، حسن، 2018، ص 618)

-التحكم بالحدث: ذلك لأن الحدث يكون خلال الوقت، وهنا يكون الفرق في الإنتاج البشري بين فرد وآخر ناتجاً عن مدى تحكمهما بالحدث في إدارة أوقتهما.

-التحكم بمسيرة الحياة: هو نتيجة التحكم بالحدث الذي يتم خلال الوقت وهذا غاية إدارة الوقت، حيث الوقت هو مادة الحياة.

-التحكم بالحدث والثقة بالنفس والإنتاج: التحكم بالحدث من خلال الوقت يفضى إلى الثقة بالنفس، وكلاهما يؤدي للإنجاز والنتائج.

-تحطيم الشعور بالعجز: من خلال الثقة والايمان بالقدرات التي وهبها الله لنا والاستغلال الأمثل لها. (البدري وأبو قناش، 2018، ص ص 7-8)

تسعى إدارة الوقت إلى تحقيق الأهداف سواء كانت أهداف تنظيمية تتعلق بالمنظمة أو أهداف شخصية تتعلق بالفرد، يحاول الفرد تحقيقها ضمن وقت محدد وبكفاءة وفعالية، كذلك تساعد إدارة الوقت في التحكم بمسيرة حياة الفرد باعتبار أن الوقت جزء من جميع الأنشطة والأعمال. كما أن إدارة الوقت تدخل في عملية الإنتاج والإنتاجية فمن خلال الوقت يمكننا قياس أداء العامل وكذلك كمية الإنتاج.

8-أبعاد إدارة الوقت:

1.8-التخطيط والوقت: Time Planning فالوقت يرافق التخطيط في جميع عملياته ويرتبط بشكل أساسي به، إذ يربط التخطيط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتعاقبة التي يشمل عليها النشاط الإداري. (فراونه، 2017، ص 178)

وضع مجموعة من الإجراءات والخطط لتنفيذ الأعمال وتخطيط الفرد لوقته، ويتضمن معرفة كيفية استخدامه للوقت بالشكل المناسب عبر خطوتين هما:

-تسجيل الوقت: من خلال رصد النشاطات الممارسة في فترة زمنية محددة وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط، ومن ثم القيام بتحديد متوسطات الوقت لكل نشاط أهميته وحسب درجة اسهامه في تحقيق الهدف.

-تحليل الوقت: بعد تسجيل الوقت لا بد من تحليله وهذا للتعرف على الأنشطة غير منتجة والتي تسبب ضياع الوقت. (علوان واحميد، 2009، ص ص 134-135)

من خلال التخطيط الجيد والفعال للوقت يمكن تحقيق الأهداف سواء كانت هذه الأهداف تنظيمية تخص المنظمة أو أهداف شخصية تخص الفرد العامل في المنظمة، يساهم التخطيط للوقت في تحقيقها بشكل أسرع وبكفاءة وفعالية.

2.8-التنظيم والوقت Organizing عرفه الخضيرى (التنظيم) بأنه: "توزيع ساعات اليوم على الفعاليات المراد إنجازها يوميا، يجب ألا يطغى زمن فعالية على زمن فعالية أخرى للتمكن من تنفيذ كل ما هو مخطط له". (النسور وبلجازية وبوسالم، 2021، ص 425)

إذ ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدّة أمور، كتحديد المهام والاختصاصات وتقسيم النشاطات بينم بشكل موضوعي، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل وأساليبه المتبعة والاتجاه نحو تفويض السلطة الذي يرمي إلى تعميق مفهوم التخصص وتفسير العمل وتسيير قيام كل مستوى إداري بمهامه الموكلة إليه.

ويقصد بالتنظيم تكوين بناء يساعد على تحقيق الأهداف وينصرف مفهومه إلى توفير الإطار أو الوعاء الذي من خلاله سيتم تحقيق أهداف العمل والأهداف الشخصية للمدير وبناء عليه فإن التنظيم يشمل ما يلي: (علوان واحميد، 2009، ص ص 134-135)

وعملية التنظيم الناجح تقوم على عدّة مبادئ نذكر منها ما يلي: (عجيلات، 2017، ص ص 70-71)

-التفويض: إن تفويض بعض الأعمال بما يتناسب مع حدود العمل أمر ضروري.

-تقسيم النشاط: كل الأعمال المتشابهة ينبغي جمعها معا بأقسام خطة العمل اليومية.

-التحكم في المعوقات: من الضروري جدا أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد المقاطعات غير الضرورية.

-التقليل من الأعمال الروتينية.

-توفير الوسائل لتنسيق جهود القائمين بها.

3.8-التوجيه والوقت: Time Direction التوجيه له فضل مهم في إدارة الوقت، يتعدى استخدام الوقت إلى آفاق التفعيل الاستثماري للوقت، وفي واقع الأمر فإن التوجيه والتحفيز يرتبطان بالارتقاء، ويرتبطان بالتطوير، ويرتبطان بالتحسين. كما يرتبطان بالعائد والمردود على المنفذين خصوصا إذا كانا قائمين على أساس من المعرفة الرشيدة، فإذا كان الفرد العامل في منظمة الأعمال مدركا بأن هذه المنظمة لا تذخر وسيلة ولن تالو جهدا في سبيل تحسين أوضاعه المادية والتشغيلية لقاء ما بذله من وقت في تنفيذ عمليات المنظمة، فإنه سيعمل على الارتقاء بعملية استقلال ما هو متاح من وقت لغاية بلوغ حالة الاستقلال الأمثل التي تعود على كلا الطرفين. (الفضل، 2008، ص 31)

في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد العاملين وتحفيزهم ويشار إلى وظيفة التوجيه أحيانا على أنها التحفيز أو القيادة أو الإرشاد أو العلاقات الإنسانية، لذلك يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري، لأنه مكان تمركز معظم العاملين في المؤسسة. (البديري وأبو قناش، 2018، ص 08)

عندما يكون التوجيه بضوابط موضوعية وقائم على معرفة رشيدة، حتما سيؤدي إلى نتائج إيجابية كبيرة لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فهو أداة فعالة لتعزيز إدارة الوقت والاستثمار في الوقت بشكل جيد مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على المستوى الفردي والتنظيمي.

وللوصول إلى نتائج جيدة من عملية التوجيه يجب أن تتحقق فيه مجموعة من الشروط وهي: (نايف

واحמיד، 2009، ص ص 78-79)

-اختيار الوسيلة التوجيهية المناسبة.

-اختيار المسؤولين التي تنطبق عليهم الصفات القيادية.

-يتطلب أن تصل الأوامر والتعليمات في الوقت المناسب والمطلوب.

-القدرة على التفاوض مع الرؤساء .

-إيجاد علاقة قائمة على المحبة والانسجام والتعاون بين المسؤولين والعاملين، وبين العاملين أنفسهم وتعزيز الثقة بينهم .

-إزالة كافة الخلافات والمشاكل التي تعترض سير العملية التوجيهية للوقت .

-التخطيط الجيد للوقت .

من خلال مراعاة جميع هذه العوامل يمكن للمسؤولين اختيار الوسيلة التوجيهية الأكثر فعالية لضمان إدارة الوقت بشكل مثمر وتحقيق الأهداف المرجوة .

4.8-الرقابة والوقت: Time Control عرّفها (الحاج، 1999): بأنها "مقارنة الوقت الفعلي بالوقت المخطط له، وتحديد الانحرافات وتحليلها لمعرفة أسبابها واتخاذ القرارات التصحيحية، وتظهر أهمية الوقت في الرقابة عند الكشف عن الأخطاء أو منع وقوع حدوثها في الوقت المناسب ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وقد تم تنفيذها من خال التهديد، ويقصر زمانها إذا كانت من الذات وتعتمد على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف". (المحرمي وعلوي، 2019، ص 50)

وتعني أيضا مدى الالتزام بالخطة التي وضعت من قبل وتظهر أهمية الرقابة على الوقت في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها أو منع وقوعها، ويتطلب المبادئ التالية:

-تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت هي الرقابة بذاتها .

-إعادة التحليل ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت فصعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل العامل يعود إلى ممارساته القديمة ولتقاديه يجب تكرار تحليل الوقت من وقت لآخر . (بوراي وجميل، 2021، ص 148)

وبشكل عام تعد الرقابة على الوقت الوسيلة الفعالة لضمان سير العمل بشكل صحيح وسليم وتضمن تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة، ولضمان هذه العملية ينبغي اتباع منهج للرقابة يعتمد على الضمير المهني، والثقة المتبادلة .

ولكي تتم المحافظة على الوقت من خلال عملية الرقابة يجب إتباع القواعد التالية:

-اتباع طرق رقابية تتلاءم مع الظروف المحيطة، وأوضاع المنظمة مع ضرورة الربط والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية، بحيث تعمل جميعها لتحقيق الأهداف المحددة.

-إن اتباع الطرق الرقابية الناجحة قد يوسع في استخدام التقارير والرسوم والمخططات البيانية، سواء بالنسبة للرقابة الداخلية أو الخارجية. (علوان واحميد، 2009، ص 81)

الرقابة الفعالة هي التي تتضمن اتباع مجموعة من الطرق والاستراتيجيات الملائمة والمناسبة مع الظروف المحيطة بالمنظمة والعمل على التنسيق بين جميع الأطراف المعنية من أجل تحقيق عمل متناسق بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وبشكل عام تعتبر الرقابة على الوقت عاملاً هاماً لنجاح المنظمة ونموها وتطورها.

وقد اعتمدت الباحثة على الأبعاد التالية في دراستها: (غزاوي، 2012، ص32)

-الإيفاء بالالتزامات: إيفاء الموظف بالواجبات والمهام

-التحكم بالمقاطعات: السيطرة والتحكم بالمقاطعات التي تحدث في العمل.

-التخطيط للوقت: التخطيط للوقت بهدف الوصول إلى أهداف العمل.

-وضع الأولويات: القدرة على تمييز الأولويات والتعامل معها.

-الانضباط في استخدام الوقت: انضباط الموظف في انجاز عمله في الوقت المحدد.

-استخدام الموارد: استخدام الموظف للموارد في انجاز العمل.

-توازن نمط الحياة: تداخل حياة الموظف الشخصية مع حياته المهنية والقدرة على الفصل بينهما.

ومنه نستنتج أن إدارة الوقت تتم في عملية متكاملة ومتواصلة ومستمرة بجميع عناصرها من تخطيط

وتنظيم، توجيه ورقابة.

9-مبادئ إدارة الوقت: تتمثل مبادئ إدارة الوقت في مجموعة من الأسس تسمح للفرد وللمنظمة على

حد سواء من إدارة وقتها والتحكم فيه، ومنه الوصول إلى أهدافه بكفاءة وفعالية:

1.9- إدراك أهمية الوقت:

يحتاج الفرد إلى إدراك أهمية الوقت وتقدير مهارات إدارة الوقت لديه، فهذه عملية مهمة جدا ومن أهم الممارسات التي تقود إلى النجاح، حيث يصبح لدى الفرد القدرة على تفحص العمليات التي من خلالها يمكن تحسين العادات التي تهدر وقته. (نجيمي، 2018، ص 78)

تعتبر هذه العملية مهمة جدا عند الفرد في حياته الشخصية أو عند العامل في حياته المهنية فهي من أهم العمليا وأنجحها في تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف، فعندما يدرك الفرد أو العامل قيمة الوقت وأهميته يمكنه ذلك من استثماره واستغلاله بشكل أفضل ويمكنه أيضا من تحقيق أهدافه بكفاءة أكبر من خلال التركيز على المهام الأكثر أهمية وإعطائها الأولوية في الإنجاز.

2.9- تحليل الوقت: يساعد الفرد على استخدام عنصر الوقت بطريقة مثمرة وفعالة وتجنب قضائه في أمور غير مهمة.

3.9- تخطيط وتحديد الأهداف: وتتضمن هذه الخطوة كيفية إنفاق الوقت بما يحقق الاستغلال الفعال للوقت.

4.9- ترتيب الأولويات: يقصد به ترتيب الأعمال حسب أهميتها وتخصيص الوقت المتاح لها. (طه، 2016، ص 81)

يسمح تحليل الوقت بتحديد الأنشطة التي تتسبب في ضياع الوقت، كما أنه يمكن الفرد من التعرف على العادات والسلوكيات السيئة التي يقوم بها ويعمل على تصحيحها وإزالتها. أما التخطيط للوقت وتحديد الأولويات والمهام تتيح للفرد رؤية شاملة لما يجب إنجازه والتركيز عليه أكثر ومنع التشتت.

5.9- التفويض: التفويض الكفاء والفعال يقوم على ركنين أساسيين هما: السلطة والمسؤولية.

والسلطة تحمل في طياتها دائما المسؤولية، وتعرف المسؤولية دائما بأنها التعهد والالتزام بإنجاز الأعمال والوصول إلى بعض النتائج وبالتالي فإسناد مجموعة من الواجبات من شخص ما ليقوم بها، تجعله مسؤولا عنها، وتتم عملية التفويض في مختلف المستويات الإدارية من قمة الهيكل التنظيمي إلى المستويات التنفيذية. فتفويض السلطة يعني النقل المؤقت للصلاحيات من فرد في مستوى إداري معين إلى فرد آخر في مستوى إداري أدنى منه. (خرموش، 2015، ص 306)

على الفرد أن يدرك أهمية إدارة الوقت من خلال تحديده لأهدافه التنظيمية والشخصية، وأيضاً تحديد أولوياته والعمل على ترتيبها وتنظيمها والتخطيط للوقت وتحليله وذلك لتجنب ضياعه وهدره وأيضاً تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

أما عبودي فيختصر مبادئ إدارة الوقت في النقاط التالية: (عبودي، 2006، ص 81)

-حاول أن تكون مدركاً لنفسك ووظيفتك، ويتعلق ذلك بالاحتياجات الفريدة والخصائص، وأسلوب الإدارة المرتبطة بك وبوظيفتك.

-ضع إطار واضح لطريقتك في استخدام الوقت.

-ضع ضمن خطتك لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

وحسب (عبودي 2006)، يستلزم على الفرد أن يكون مدركاً لنفسه ووظيفته، وأن يخطط ويضع خطة من أجل تحقيق أهدافه في وقت محدد.

10-مصفوفة إدارة الوقت:

جدول (01) يوضح مصفوفة ستيفن كوفي لإدارة الوقت

عاجل	غير عاجل
1	2
3	4

المصدر: (بوسالم وغضبان، 2017، ص ص 122-123)

-يشير المربع الأول من المصفوفة إلى الأنشطة المهمة والعاجلة، والتي عليك أن تؤديها بنفسك والآن مثل: زيارة طبيب الأسنان، حضور اجتماع هام.

-أما المربع الثاني فيشير إلى أنشطة مهمة وغير عاجلة، وعليك أن تؤديها بنفسك لكن ليس الآن مثل: التخطيط للمستقبل، بناء العلاقات، الرياضة، التحضير.

-المربع الثالث الاستجابة للضغوط نجد أن الأنشطة غير مهمة وغير عاجلة، عليك أن تستعين بشخص آخر للقيام بها بلا منك مثل: بعض الاجتماعات غير الضرورية، زيارات الأصدقاء المفاجئة، المكالمات الهاتفية، بعض المقابلات، الاستجابة لرغبات وأولويات الآخرين.

-المربع الرابع: ضياع الوقت، نجد أن الأنشطة غير مهمة وغير عاجلة، وبالتالي لا تؤديها أبداً مثل: ادمان التلفزيون، قراءة المجلات والروايات، بعض الرسائل البريد العشوائي. (بوسالم وغضبان، 2017، ص ص 122-123)

يمكن النظر لأي نشاط نقوم به من منظورين هما:

- الأهمية: Imporance
- العجالة: Urgency

وفي ضوء ذلك يمكن تصنيف الأنشطة إلى أربعة أنواع مطلوب من الانسان الاهتداء بالترتيب لها:

1-عاجل وهام 2-عاجل وغير هام. 3-غير عاجل وهام. 4-غير عاجل وغير هام.

جدول رقم (02) يوضح مصفوفة إدارة الوقت

1-عاجل وهام -المنطقة الحرجة	2-عاجل وغير هام -منطقة التصرف
3-غير عاجل وهام -منطقة التخطيط	4-غير عاجل وغير هام منطقة عدم الكفاءة والفعالية

المصدر: (أبو النصر، 2015، ص 85)

الانسان الناجح هو من يستثمر في وقته ويحرص عليه ويرتب أموره على أساس الأهمية والعجالة، بحيث يوزع مهامه وأعماله وينظم حياته بشكل خاص على أساس هذه المربعات.

والمدير الناجح هو الذي يرتب أموره على أساس مصفوفة إدارة الوقت، من خلالها يتم ترتيب وتحديد الأولويات وتنظيم وقته مما يساهم في السير الحسن للأعمال واستغلال وقته بكفاءة وفعالية.

كما أن هناك أموراً أخرى إلى جانب تحديد الأهداف وترتيب الأولويات وهي السيرة والتحكم في مضيعات الوقت، حيث تعطي للفرد القدرة على مواصلة القيام بالأعمال حسب أولوياته.

وبطريقة أخرى يمكننا تحديد الأولويات في موضوع إدارة الوقت كالتالي: (أبو النصر، 2015، ص 86)

-مهام يجب القيام بها حالاً.

-مهام يجب القيام بها إذا سمح الوقت.

-مهام قد يكون من المفيد القيام بها.

-مهام لا ينبغي القيام بها.

أيضاً هناك من يصنف هذه الأولويات بشكل مشابه كالتالي:

-أنشطة يتعين إنجازها أولاً.

-أنشطة يتعين إنجازها

-أنشطة من المرغوب إنجازها.

-أنشطة يمكنها الانتظار.

كذلك يمكننا النظر لأي نشاط نقوم به من منظورين هما:

-طبيعة المهام: Tasks المطلوب إنجازها.

-الزمن Time المتبع لإنجازها.

وفي ضوء ذلك تصنيف الأنشطة إلى أربعة أنواع مطلوب من الإنسان الاهتمام بالترتيب التالي:

1-المهام المعقدة قصيرة المدى.

2-المهام البسيطة قصيرة المدى.

3-المهام المعقدة طويلة المدى.

4- المهام البسيطة طويلة المدى.

جدول رقم (03) يوضح المهام المعقدة قصيرة المدى والمهام البسيطة قصيرة المدى

المهام البسيطة قصيرة المدى	المهام المعقدة قصيرة المدى
المهام البسيطة طويلة المدى	المهام المعقدة طويلة المدى

المصدر: (أبو النصر، 2015، ص 87)

11- استراتيجيات إدارة الوقت:

هناك مجموعة من الاستراتيجيات والطرق التي يستخدمها المدير الناجح في تسييره لمنظّمته وتسييره

لوقته ووقت عماله أهمها: (خرموش، 2015، ص 312)

- الاهتمام بالفعالية ثم الكفاءة.

- تفويض المهام للمرؤوسين وتدريبهم على أدائها.

- إعداد قائمة بالعمل لكل يوم تحديد الأولويات لتنفيذها.

- غريبة وتجميع المقابلات.

- تحديد وقتا هادئا خلال ساعات العمل اليومي.

- تحديد الأهداف والتركيز عليها مع تحديد الأولويات.

- تنظيم الوقت.

- أن يطور المدير لنفسه فلسفة شخصية للوقت.

من خلال اتباع هذه الاستراتيجيات يمكن للمدير إدارة وقت منظّمته بكفاءة، ويزيد من إنتاجيتها

ويحافظ على استقرارها وتقدمها ونموها، حيث أصبح الوقت اليوم يمثل عاملا مهما لقياس نجاح منظمة ما

وتقدمها.

أما (عبودي 2006) فيوضح أهم استراتيجيات إدارة الوقت في النقاط التالية: (عبودي، 2006، ص ص

- تحديد كيفية استخدام الوقت حاليا باستخدام التقنيات الحديثة في تسجيل الوقت.
- تحديد الوقت المخصص لتحديد المشكلة، أسبابها والحلول المقترحة لها.
- اجراء عملية التقييم الدوري للإمكانيات والمتطلبات.
- تحديد الأهداف والأولويات في هذه الأهداف.
- تنفيذ خطط من خلال وضعها على برامج العمل اليومي.

استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الوقت تمكن العامل من إدارة وقته بشكل جيد وفعال، ما يساعده ذلك في تجنب مضيعات الوقت وأيضا يمكنه من استغلال وقته وإنجاز عمله بالصورة المطلوبة.

وحسب ريتشارد سون فإن استراتيجيات إدارة الوقت تتمثل في: (العلاق، 2009، ص 109)

- حدد الأولويات في عملك، وتأكد إن كان سجل عملك يعكس هذه الأولويات.
- ابحث عن هذه الأولويات ومشكلات عملك مع الآخرين في العمل.
- حدد أين وكيف تقضي وقتك؟ وماهي أكبر المشكلات في تنظيم الوقت؟
- ليكن انجازك للعمل من خلال التخطيط الفعال والدقيق.
- ضع جدولة في سجلك للأعمال الخاصة ولأعمال الرسمية.
- خطط كتابة على الورق بدل التخطيط الذهني.
- فوض الصلاحيات لمن دونك ولذوي الاختصاص.
- ضع سجلات وجداول زمنية يومية، أسبوعية، شهرية لأعمال مبنية على الأولويات.
- بالإضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في:
 - تحديد الأهداف.
 - انشاء قائمة مهام.
 - تخصيص الوقت.
 - التفويض.

-الرقابة والمتابعة. (Ayin,2023,p02)

12-الوسائل المساعدة على إدارة الوقت:

توجد العديد من الوسائل المساعدة على إدارة الوقت وأهما: (زعزع وتفرقت، 2017، ص 68)

-الوسائل التقنية: تتمثل في الحواسيب، أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي والهاتف النقال، آلات تصوير الوثائق، أجهزة الفاكس والماسح الضوئي، الأنترنت والبريد الإلكتروني، المفكرة الإلكترونية.

الوسائل الذاتية: كالإعتماد على السكرتير في بعض الأعمال، وإعداد مفكرة مكتبية يومية أو أسبوعية، الذاكرة الشخصية للعامل أو المدير.

جدول رقم (04) يوضح الوسائل المساعدة في إدارة الوقت

الوسائل الذاتية	الوسائل التقنية
السكرتير مفكرة مكتبية الذاكرة الشخصية	الحواسيب مسجل صوتي هاتف نقال آلة تصوير فاكس ماسح ضوئي أنترنت، بريد إلكتروني مفكرة إلكترونية

المصدر: من إعداد الباحثة

من الوسائل العلمية التي تساعد الموظف أيضا في إدارة وقته نذكر منها ما يلي: (مرقع، 2018،

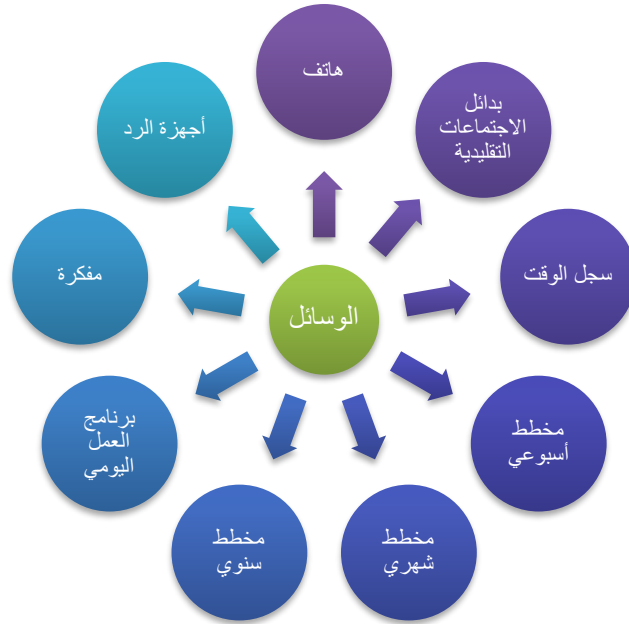
ص ص 46-47)

أ-سجل الوقت: يتم فيه التسجيل الكلي للنشاطات والوقت الازم لكل نشاط.

ب-المخطط الأسبوعي: يحدد الإداري الأهداف التي ينوي تحقيقها خلال الأسبوع ثم يحدد الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ويرتبها حسب درجة الأولوية.

- ج- **المخطط الشهري**: يبرمج النشاطات التي يقوم بها الموظف خلال الشهر ولكنه لا يتطرق إلى التفاصيل.
- د- **المخطط السنوي**: يسمح بتقديم رؤية استراتيجية لنشاطات المدير بحيث يتضمن كل الأحداث المتوقع حدوثها خلال السنة (عطل، تنقلات، اجتماعات، صالونات مهنية...).
- هـ- **برنامج العمل اليومي**: تظهر فيه كل الأعمال المخطط تنفيذها خلال اليوم مرتبة حسب درجة أهميتها مصحوبة بتوقيتاتها الزمنية. ولا بد أن يكون عدد المهام 20 على الأكثر حتى يكون البرنامج فعالاً، وذلك لأن التركيز الذهني وحيوية المدير تتناقص ساعة بعد ساعة.
- و- **المفكرة**: تستخدم في تدوين جميع المواعيد (مقابلات، اجتماعات، زيارات، رحلات، ندوات...)، مع توضيح البيانات التفصيلية مثل تاريخ الموعد وساعته.
- ي- **أجهزة الرد على الرسائل**: تسمح باستقبال الرسائل واسترجاعها في الوقت المناسب وتعرض رقم الهاتف الذي تمت المكالمة منه، وهذا ما يمكّن الإداري من الرد على المكالمة أم لا، أم أنه يدعها تُسجل على الآلة.
- ك- **الهاتف المحمول**: تعتبر وسيلة ملائمة وموفرة للوقت، وقد عرف تطوراً كبيراً لدرجة يمكن استخدامه كجهاز كمبيوتر صغير يرسل ويستقبل رسائل في البريد الإلكتروني بصورة فورية وإلى أي مكان في العالم.
- ل- **بدائل الاجتماعات التقليدية**: عبارة عن اجتماعات مرئية تعقد عن بعد يتم عرض صورة أحد المجتمعين على شاشة الفيديو وتبادل الأصوات والآراء، بحيث تكون غرفة الاجتماعات مجهزة تجهيزاً خاصاً.

الشكل رقم (02) يوضح الوسائل المساعدة في إدارة الوقت



المصدر: من إعداد الباحثة.

13- مؤشرات إدارة الوقت:

حسب دوجلاس Douglass فإنَّ التمكن من وضع نظام للوقت يشمل خمس مراحل: (بوسالم و غضبان،

2017، ص123):

1.13- تحليل استخدام الوقت: اكتشاف ما يحدث بالإضافة إلى ما يمكن أن يتغير.

2.13- تحديد الأولويات: التركيز على الأشياء الأكثر قيمة.

3.13- توضيح الأهداف: من خلال وضع لتقييمك الاستخدام الأفضل لوقتك.

4.13- التخطيط للوقت: التأكد من أن الأنشطة تقود إلى الأهداف المعلنة.

5.13- تقييم التقدم: تحديد ما إذا كانت الأشياء تعمل جيدا أم لا.

من خلال هذه المؤشرات يتمكن كل من الفرد/ أو العامل أو حتى المنظمة أن تدير وقتها بطريقة

جد فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها.

14- مهارات إدارة الوقت:

إدارة الوقت مهارة أساسية يمكن أن تساعد الفرد على تحقيق أهدافه وتطوير وتحسين إنتاجيته من

خلال اكتساب الفرد لمجموعة من المهارات التي من شأنها أن تطور من حياته الشخصية والمهنية ومن

بين هذه المهارات نجد:

-تسجيل الوقت: وهنا يفترض أن تكون عملية تسجيل الوقت هدفا رئيسيا في حد ذاته، يمكن عقد مقارنة بين ما تم إنجازه فعلا والمستهدف، أي محاولة لإدارته والاستفادة منه بأقصى قدر ممكن من الفعالية، لأن مرحلة تسجيل الوقت ومعرفة كل النشاطات التي يمارسها العالم في فترة زمنية محددة ومعرفة كل نشاط في هذه الفترة.

-تخطيط الوقت: وذلك بإعداد خطة لإدارة الوقت مع مراعاة التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، والقيام بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب المراحل المختلفة مع الزمن الكلي المحدد لإنجاز الخطة.

تساعدنا عملية التخطيط على تنظيم الأعمال وتوزيعها، فإدارة الوقت تعني الاستغلال الأمثل للوقت من حيث برمجته وتنظيم الأعمال وإنجازها في مواعيدها المقررة وفق الخطط المرسومة، وهو ما يتطلب تجنب مسببات ضيع الوقت من جهة ومن جهة أخرى يتطلب حسن توزيع الواجبات اليومية والشهرية والسببية، وتحديد الأولويات من المهام والمتطلبات التي يواجهها المدير يوميا. (خرموش، 2015، ص 306)

-مهارة الاتصال: أشارت بعض الدراسات أن الانسان يقضي 70% إلى 85% من وقته في الاتصال بالآخرين إما عن طريق الانصات للآخرين، أو الحديث معهم، أو القراءة والكتابة.

وهذا يعد استخدام الوقت والتوقيت المناسب من العوامل الهامة في عملية الاتصال، ويذكر برنت روبن في كتابه الاتصال وسلوك الانسان *communaction & Human Blavoir*، أن ردود الفعل لكلماتنا وأعمالنا عموما تعتمد على توقيت كلامنا أكثر مما تعتمد على طبيعة مضمون الفعل ذاته، لذا فإن اختيار التوقيت المناسب لتقديم الاقتراحات أو عقد الاجتماعات يلعب دورا كبيرا في تقبل الآخرين لأفكارك وتفاعلهم معك في مثل تلك الاجتماعات.

ويشير إلى أن التأخر عن حضور المواعيد وعدم الالتزام بها يولد انطباعا سيئا عن الشخص، أما الالتزام بالحضور في المواعيد فيدل على جدية الشخص واحترامه لنفسه والآخرين.

-إدارة الاجتماعات بفعالية: إن الاجتماعات التي تتسم بالكفاءة والفعالية تؤدي دورا كبيرا وفعالا في المنظمات المعاصرة وكذلك في حياة القائمين على إدارتها.

-تقليص الأعمال الورقية: من مهارات إدارة الوقت تقليص الأعمال الورقية، فكثير من الأفراد ينفق جزءا كبيرا من الوقت المتاح لديهم في اعداد المذكرات والتقارير. (حاجي، 2020، ص 659)

15- مضيعات ومعوقات إدارة الوقت:

تعد مضيعات الوقت من المفاهيم الديناميكية التي تتغير بتغير الظروف والزمان والمكان والأشخاص وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري ويستخدم الوقت بطريقة غير ملائمة، أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله وهذه المضيعات هي. (خنونة، 2021، ص 120)

-سوء الإدارة وعدم كفاءة التنظيم: الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

-تضخم أو زيادة عدد العاملين: تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبذون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض ويتناولون الزيارات والأحاديث.

-زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول: إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال. وبالتالي يجب على المدير أن يحرص تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى. كما عليه ألا يدعو للمشاركة فيها إلا الأشخاص المعنيين فيها فقط، فضلاً عن أن عليه أن يتعلم فن إدارة المجتمعات. (أبو شيخة، 2009، ص 156)

-عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال: تعد المعلومات الحجر الأساسي لعمل المدير، وعدم كفاية المعلومات أو تأخر وصولها أو عدم دقتها تكون نتيجة لضياع وقته، فإذا وصلت معلومة خاطئة للمدير فقد يبني على أساسها عمله، ثم تصحح فيما بعد، ويضطر إلى عمله مرة أخرى. هذا يؤدي إلى ضياع وقته وفقدان تركيزه.

-الزيارات المفاجئة والتردد في اتخاذ القرارات والخوف من ارتكاب الأخطاء والتفويض غير الصحيح وسوء ترتيب الأولويات، والمقاطعات أثناء العمل والمجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة كل هذه العوامل تؤدي إلى إضاعة الوقت وهداره.

-المكالمات الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات.

-البدء في تنفيذ أي مهمة: والانتقال إلى مهمة جديدة قبل انجاز المهمة السابقة والاهتمام بالمسائل الروتينية اليومية. (حديان وخالد، ب س، ص 141)

سوء تسيير الوقت في المنظمة يظهر في عدة أشكال: في الاجتماعات غير ضرورية، المهام غير المنتهية، الأخطاء المتكررة، تباطؤ في اتخاذ القرارات، ضعف في التنسيق والتعاون، زيادة في التكاليف وذلك نتيجة الأخطاء التي يقع فيها العمال.

ويمكن تصنيف مضيعات الوقت إلى ثلاث مجموعات: (لونيس وجغبوب، 2013، ص 22)

-مضيعات الوقت في العملية الإدارية والتي يمكن أن تظهر في جميع العمليات الإدارية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات أو الأنشطة الخاطئة.

-مضيعات وقت ذاتية مثل الفوضى والتسويق.

-مضيعات الوقت المرتبطة بالبيئة، والمقصود بها العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على تنظيم المدير لوقته كالاجتماعات، المقاطعات، الوثائق وغيرها.

ويضيف توماس ميللر أسبابا أخرى تسهم في إضاعة الوقت: (أبو النصر، 2015، ص 46)

-الأهداف غير الواضحة.

-المعلومات الضعيفة.

-الحاجة إلى المعلومات المرتدة (التغذية العكسية)

-الحاجة إلى المعلومات.

-الحاجة إلى الأولويات.

-انخفاض الروح المعنوية.

عندما تكون الأهداف غير واضحة، المعلومات ضعيفة، تغذية رجعية سلبية، (أو غير موجودة)، اتصال غير فعال. ذلك حتما سيؤثر في إدارة الوقت وفي انجاز الأعمال وعلى تحقيق الأهداف.

ومن معوقات ومسببات ضياع الوقت في العملية الإدارية نجد:

1-عدم كفاءة العملية الإدارية. 2-سوء الاستخدام. 3-الاتصالات. 4-عدم كفاءة متخذي القرار

وسنفضل في كل نقطة فيما يلي:

مضيعات الوقت التي ترتبط بالعمليات الإدارية: (مرقع، 2018، ص 28)

-التخطيط: من أهم مضيعات الوقت في التخطيط: الافتقار إلى تخطيط سليم يحدد الأهداف ويرتب الأولويات بشكل علمي حسب إمكانيات التنفيذ أو وجود تخطيط سيئ أو عدم الالتزام بالتخطيط أصلاً، ويعود سبب هذا السلوك إلى الاعتقاد السائد في حد ذاته مضيعة للوقت.

-التنظيم: إن عدم كفاءة التنظيم يؤدي إلى فقد الوقت وضياعه نتيجة عدّة أسباب.

-التوجيه: يصاب نظام التوجيه بقصور أو اختلالات ينجم عنها ضياع الوقت.

-الرقابة: يضيع الوقت في المؤسسات نتيجة غياب الرقابة الذاتية النابعة من ضمير الفرد أو الخارجية المتعلقة بالإشراف.

-التوظيف الفعال: يضمن سد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة كما ونوعاً، لكن وجود بعض الاختلالات في نظام التوظيف يؤدي إلى تبديد الوقت.

-الاتصالات: عدم كفاءة الاتصالات تؤدي هدر في الطاقات والزمن.

-اتخاذ القرارات: تعد عملية صنع القرار صلب العملية الإدارية، وتتوقت هذه العملية على معالجة مشكلة التأجيل والتردد في اتخاذ القرارات.

التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة، التوظيف، الاتصالات، اتخاذ القرارات: من العمليات الإدارية الأساسية التي تقوم عليها أي منظمة، فالوقت يلعب دور أساسي في هذه العمليات: فالتخطيط للوقت يسمح بتحديد الأولويات وتحديد الأنشطة الهامة، أما التنظيم فيسمح بتنظيم الوقت لتفادي الوقوع في المشكلات، الرقابة على الوقت والذي من خلاله يسير الوقت بطريقة رشيدة، اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. أي أنه لا توجد عملية إدارية إلا وكان الوقت جزء منها.

وحسب ماكنزي Mackenzie فإن مضيعات إدارة الوقت تظهر فيما يلي:

• التخطيط:

-عدم وجود أهداف وأولويات.

-محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد.

-تقديرات غير واقعية للوقت.

-انتظار المواعيد، السفر، العجلة

• التنظيم:

-عدم التنظيم الشخصي.

-خطأ المسؤولية والسلطة.

-طاوله العمل المزدحمة.

-ازدواجية الجهد.

-تعدد الرؤساء. (أبو النصر 2015، ص47)

• التوجيه:

-التفويض غير الفعال.

-الاشتراك في التفاصيل الروتينية

-نقص الدافع واللامبالاة.

-نقص في التنسيق والعمل.

• الرقابة:

-المقاطعات الهاتفية.

-عدم القدرة على قول "لا"

-نقص الانضباط الذاتي.

-ترك المهام دون إنجازها.

-المؤثرات البصرية والضجيج.

-عدم العلم بما يجري حولك.

-الزيارات المفاجئة.

-المعلومات غير كاملة، أو المتأخرة.

-فقدان المعايير وتقارير المتابعة، والمتابعة الزائدة.

-عدم وجود الأشخاص الذين تريدهم للنقاش. (العلاق، 2009، ص ص 25-26)

• اتخاذ القرار:

-اتخاذ قرارات متسرعة.

-التردد في اتخاذ القرارات والمماطلة والتسويف.

-الحرص على جمع كل الحقائق.

-القرارات تكون بواسطة اللجان.

• الاتصال:

-كثرة الاجتماعات واللجان.

-الاتصال غير الواضح.

-عدم القدرة على الانصات.

-الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين. (أبو شيخة، 2009، ص ص 158-159)

• التوظيف:

-ضعف كفاءة الاختيار وتعيين أفراد في وظائف لا تتناسب مع قدراتهم أو امكانياتهم مما يجعلهم غير قادرين على انجاز عبء العمل بأقصر وقت ممكن.

-زيادة عدد العاملين عن الحد المعقول مما يزيد فرص الاحتكاك وتبادل الزيارات والمناقشات وبالتالي خلق الصراعات والنزاعات.

-نقص عدد العاملين وعدم تناسبهم مع حجم وكم الأعمال المطلوب تنفيذها.

- وجود موظفين اتكاليين ليس لديهم الرغبة الحقيقية في العمل. (مرقع، 2018، ص 30)

جدول رقم (05) يوضح مضيعات الوقت في العملية الإدارية

التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة	اتخاذ القرار	الاتصال	التوظيف
-عدم وجود أهداف وأولويات	-عدم التنظيم الشخصي	-التفويض غير الفعال	-المقاطعات الهاتفية	-اتخاذ القرارات	-كثرة الاجتماعات	-ضعف كفاءة الاختيار وتعيين الأفراد في وظائف لا تتناسب مع قدراتهم أو امكانياتهم مما يجعلهم غير قادرين على انجاز عبء العمل بأقصر وقت ممكن
-محاولة القيام بأمور كثيرة في وقت واحد	-خلط المسؤولية والسلطة	-الاشتراك في التفاصيل الروتينية	-عدم القدرة على قول لا	-التردد في اتخاذ القرارات	-الاتصال غير الواضح	-زيادة عدد العاملين عن الحد المعقول مما يزيد فرص الاحتكاك وتبادل الزيارات والمناقشات وبالتالي خلق الصراعات والنزاعات
-تقدير غير واقعية للوقت	-طاوله العمل المزدحمة	-نقص الدافع واللامبالاة	-نقص الانضباط الذاتي	-الحرص على جمع الحقائق	-عدم القدرة على إقامة علاقات مع الآخرين	-نقص عدد العمال وعدم تناسبهم مع حجم وكم العمل المطلوب تنفيذه
-انتظار المواعيد، السفر، العجلة	-ازدواجية الجهد	-نقص في التنسيق والعمل	-إنجازها	-القرارات تكون بواسطة اللجان		-وجود موظفين اتكاليين ليس لديهم الرغبة الحقيقية في العمل
			-المؤثرات البصرية			
			-عدم العلم بما يجري حولك			
			-الزيارات المفاجئة			
			-المعلومات غير الكافية أو المتأخرة			
			-فقدان المعايير وتقارير المتابعة الزائدة			
			-عدم وجود الأشخاص الذين تريدهم للنقاش			

المصدر: من إعداد الباحثة

وللقضاء على مسببات ضياع الوقت يمكن استخدام الإجراءات التالية:

- مراعاة الوضوح التام في عملية تحديد الأهداف، وليكون وضع الخطط مبني على أسس واضحة لا غموض فيها مما يؤدي إلى التقليل من الجدل والنقاش.
- الاعتماد قدر الإمكان على الأساليب الإحصائية والكمية من إجراء التنبؤات اللازمة قبل وضع الخطط.
- مراعاة التنسيق في وضع التوقيت الزمني لتنفيذ الأنشطة التي تتضمنها الخطة، فالتوقيت السليم الذي يحدد ساعة البدء لكل نشاط وساعة الانتهاء منه يؤدي إلى حل العديد من المشاكل والحد من إضاعة الوقت.
- تبني الرؤساء لأسلوب الإدارة بالاستثناء، بحيث يقوموا بتفويض جزء من سلطتهم الرسمية لمرؤوسيه لتصرف الأمور العادية نيابة عنهم وترك سلطة البث في الأمور الهامة بيدهم، مما يوفر لهم الوقت ويفرغهم لدراسة الأمور الهامة.
- إعادة النظر في الإجراءات التي تنفذ بموجبها الأعمال وذلك للعمل على تبسيطها عن حذف الخطوات التي لا لزوم لها، وإدخال خطوات جديدة تسرع من إنجاز العمل.
- توزيع العمل على الوحدات الإدارية والأفراد بشكل متوازن وعادل كي لا يكون لدينا إدارات عملها قليل لا يتناسب مع الزمن الرسمي، مما يسبب ضياع الوقت.
- الالتزام بتطبيق وحدة الأمر والتوجيه حيث تكون الأوامر والتعليمات التي يتلقاها المرؤوسين من رئيس واحد فقط للقضاء على الوقت الضائع في عملية التنسيق والاستيضاح.
- أن يكون تحديد الواجبات والمسؤوليات وبالتالي السلطات واضحة بالنسبة للإدارات والأفراد أيضا، حيث يعرف كل فرد ما هو المطلوب منه بوضوح تام لا لبس فيه مما يسهل ويسرع من عملية تنفيذ المهام.
- تقليل عدد المستويات الإدارية إلى أدنى حد ممكن، وخاصة في المنظمات كبيرة الحجم لتسهيل نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات من الأعلى إلى الأسفل والعكس. وأن تكون خطوط الاتصالات الإدارية قصيرة قدر الإمكان وما يسهل تحقيق ذلك هو تفويض السلطة وتبني الإدارة بالاستثناء.

-وضع نظام سليم ومدروس للحفز الإنساني المادي والمعنوي، من أجل خلق الدافعية الإنسانية والايجابية لدى العمال تجاه عملهم وتجاه منظماتهم وإيجاد الولاء والحب لها والخوف على ممتلكاتها وخاصة وقت العمل الرسمي وعدم إضاعته في أعمال غير منتجة.

-توعية المديرين على تبني القيادة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات، فالمشاركة الفعالة من قبل المرؤوسين من خلال الآراء والاقتراحات التي يقدمونها تساعد على تطوير وإنجاز العمل بأعلى كفاءة وأقصر وقت ممكن.

-وضع نظام رقابة فعال يعمل على تحديد معايير رقابية واضحة ومفهومة لمن سيقوم باستخدامها والتدريب على كيفية استخدامها السليم لها وقياس الانحرافات عن التنفيذ وتحديد أسبابها من خلال التحليل الموضوعي والسليم ورفع الاقتراحات الكفيلة لمعالجتها بتقارير معدة بشكل جيد وواضح ومن أقصر وقت ممكن، فتحقيق ذلك لا شك يجعل تلافي الانحرافات سريعا وفعالا ويقلل من ضياع الوقت. (الموسوي، 2005، ص ص 243، 245)

16-نظريات إدارة الوقت:

-نظرية الإدارة العلمية:

مؤسسها فريديريك تايلور الذي درس الحركة والزمن عام 1881 في شركة ميد فيل للفولاذ، وتكونت دراسته من جزئين: عمل تحليلي وآخر انشائي. (دراسة الحركة والزمن)

يتضمن العمل التحليلي الخطوات التالية:

-تقسيم أي عمل يقوم به الفرد إلى حركات بسيطة.

-التخلص من الحركات غير الضرورية.

-دراسة الحركة المتبقية وجعلها نموذجية ونمطية بالنسبة لتركيب الأفراد.

-تحديد نسبة مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر بسبب الحوادث والأعطال المفاجئة للألات وغيرها لإضافتها للوقت الفعلي.

-تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها.

-تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الفترات المختلفة لكي يجدد نشاطه وإضافتها للوقت الفعلي. (عبودي، 2006، ص 117)

-نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل على الانتقادات التي وجهت للنظرية الكلاسيكية، هذه النظرية لم ترفض المبادئ والافتراضات التي جاءت بها النظرية الكلاسيكية، وإنما ترى بأن زيادة الإنتاجية لا يعتمد فقط على الظروف الفيزيائية من تهوية وإضاءة ولا يعتمد على التحفيز المادي فقط من زيادة في الأجور والمنح. وإنما لا بد من قهم الفرد وفهم دوافعه.

فالعنصر البشري كان محور اهتمام رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ويعود الفضل الأول في إقامة بنيان هذه المدرسة إلى التون مايو Elton Mayo. وقد تجلّى الاهتمام بإدارة الوقت في بحوثه من خلال ضرورة إعطاء العامل فترات للراحة يسترد أنفاسه ويستعيد حيويته، فيشعر أن له مكانة في المنظمة مما يرفع من روحه المعنوية وبالتالي ترتفع الإنتاجية. (مرقع، 2018، ص 25-26)

-النظرية الحديثة:

ظهرت هذه النظرية على أنقاض النظريات السابقة (الكلاسيكية، السلوكية)، مستفيدة من أخطائها وتجاربها، ومن هذه النظريات ما يلي:

نظرية صنع القرار: لقد استقادت هذه النظرية من النظريات السابقة وعدلتها وأضافت إليها وطورتها، وقد احتلت فيها إدارة الوقت مكانا بارزا واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج.

واعتمدت هذه النظرية على الأحداث الماضية التي ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقبلة وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، والوقت في هذه الحالة يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه. (العياضي، 2019، ص 45)

-النظرية الرياضية:

حسب هذه النظرية يتجلى عنصر إدارة الوقت في إعداد النماذج الكمية الرياضية لمعالجة المشاكل الإدارية وتعتبر هذه النماذج عن العلاقة المختلفة التي تربط متغيرات المشكلة مثل نموذج النقل الذي يضمن إيجاد طريق النقل الأمثل من حيث الزمن والتكلفة، ونموذج شبكة بيرت (Pert) وهو عبارة عن طريقة فعالة

لمراقبة إتمام المشروعات في الوقت المحدد وتهدف إلى التقليل من التأخير والتنسيق بين الأجزاء المختلفة للعمل. (مرقع، 2018، ص 26)

17- خطوات دراسة الوقت:

حدد بوفيا (1975) Buffa، الخطوات الضرورية التي لا تخلو دراسة الوقت منها والتي قد يزداد عليها خطوات قلت أو كثرت لكنها لا تختزل من أي دراسة وهي:

- جمع المعلومات عن العملية محل الدراسة وتسجيلها مع الأخذ بالاعتبار المعلومات عن القائمين بإدارة العمل والمشرفين عليه، مع تقييم العملية بعناصرها.

- عدد الدورات بقصد تحديد أوقاتها بدقة ومراعاة أن تكون كافية.

- تسجيل الوقت المستنفذ في العملية بدقة من قبل القائمين على الدراسة.

- قياس معدل سرعة الأداء القائمين بالعمل.

- تحديد هامش المسموحات في الأداء.

- الوصول إلى تحديد تقريب للوقت النموذجي المستهدف ونظرا لأهمية هذه الخطوات كان لابد من سردها بشيء من التفصيل (صلاح وعباس، 2007، ص ص 69-70)

لا توجد خطة واحدة أو نموذج واحد يستخدمه المدير في إدارته للوقت وتسييره للمؤسسة بل هناك العديد من الخطوات التي تساعد المدير في إدارة الوقت وتقلل من السلوكيات والتصرفات غير المرغوب فيها والتي تساعدهم في إضاعة الوقت وهدره ونذكر منها مايلي: (بومنقار وبوعكاز، 2019، ص ص 181-182)

- التفكير في الأهداف: ويقصد به وضع خطة عمل مراجعة الأدوار في الحياة، مع وضع مجموعة أهداف كل دور وتنظيمها عن طريق الجدولة (أسبوعية، شهرية، سنوية)، مع الالتزام بتنفيذها.

الاهتمام بالأهم ثم المهم وتقييم ما تم تنفيذه وإجراء تعديل في جوانب التقصير.

- إطلاق العنان للخيال: قال برنارد شوا: "التخيل هو بداية الابتكار" وقال اينشتاين: "التخيل هو من المعرفة". وكل الأعمال الناجحة بدأت بحلم وتطورت لتصبح فكرة ثم عملا عظيما خلده التاريخ، فلكي ينجح الانسان

عليه أن يعيش أحلامه ويتصورها وقد تحققت وبزغ في عقله الباطن خبرة انجاز الحلم وذلك بالخطوات التالية:

-تدوين خمسة أشياء مهمة ورئيسية يتمنى الشخص تحقيقها وترتيبها حسب الأولوية مع صياغة عبارات قصيرو ومعبرة للأشياء الهامة بالنسبة له

-اختيار مكان هادئ للاسترخاء مع ترديد العبارات السابقة بينه وبين نفسه وهو يمارس فعل الحلم وكأنه يحدث الآن مع تكرار هذا الفعل يوميا، ولأيام متصلة.

-تقنية خرائط الذهن: إن التصور الذهني لما يحيط بالشخص هو خريطته عمّا يراه في الواقع، لذا عليه أن يبذب رؤيته للآخرين وأن يببدها عن الظنون والأحقاد والضغائن.

-الاستفادة من التجارب الماضية: الاستفادة من التجارب قد لا تكون ناجحة ولكنها مفيدة، أن يوجد فشب بل خبرات ودروس فمن لا يعمل لا يفشل، ومن لا يفشل لا يمكن أن ينجح.

-تحمل المسؤولية: إن العظماء فقط هم من يتحملوا مسؤولية أخطائهم لأنهم يعتقدون أنهم يصنعون عالمهم، وتحمل المسؤولية يعني أن الشخص يستخدم امكانياته وقدراته كاملة، ولكي يكون الشخص ناجحا عليه أن يسترجع أداؤه في محيط الأسرة، الأصدقاء، العمل وأن يعترف بخطئه. وتحمل المسؤولية مع ذاته أولا، وأمام الآخرين ثانيا، فالاعتراف بالخطأ هو أول لبنة في طريق الصواب.

-المرونة: إن الفرد الذي تكون لديه مرونة عالية تكون لديه القدرة أيضا على التحكم الفاعل بالأوضاع، فحينما تكون المرونة منهجه فإن ذلك يمنحه القدرة على النجاح في جميع الأحوال وجميع المجالات فالإصرار التام والعزيمة القوية قد لا تحقق النجاح دون أن تصاحبها مرونة عالية، والمرونة تعني أن يكون الشخص مهياً بسهولة على تجريب وسيلة أخرى حينما لا يفلح في وسيلة أخرى.

-التعاقد مع الآخرين من حوله: لا يمكن للشخص إلا أن يتصل بالناس ويتعامل معهم، فلا يمكن أن يكون للنجاح طعم حينما يعيشه الشخص لوحده دون الآخرين، فهو السلاح الأقوى نحو تحقيق أحلامه، وسيكون الحلم أجمل حينما يكون مقرونا بسعادة الآخرين من حوله، إن روح الفريق ووحدة الهدف والمصير المشترك هي مبادئ نجاح الشخص الذي لن يستطيع تحقيقه لوحده.

-**الاستمتاع بالعمل:** لا يمكن أن يحقق الشخص نجاحاً في عمل وهو يكرهه، إذ ينجح كثيرون في أعمالهم لأنهم يرون في نوع عملهم سعادتهم ومتعتهم.

-**الالتزام:** هناك فرق كبير بين الاهتمام والالتزام، فالالتزام أن يقرر الشخص ويعلم أن الالتزام هو القوة التي تدفعه للعمل والاستمرار رغم صعوبة ما قد يواجهه الشخص من ظروف

-**عدم الخوف من الرفض:** يجب ألا يظن أن هناك من سيكون أحرص من الشخص ذاته لذلك يجب أن يكون مصراً على تحقيق الأهداف المرسومة ومثابراً على تنفيذ ما يرتضيه ويرضيه، وألا يجعل الرفض يقف في طريق إكماله لطريق النجاح.

-**معرفة كل شيء عن الوقت المتاح:** حيث تعمل هذه الخطوة على مواجهة الأساليب الخاطئة التي تضيع الوقت ويتطلب ذلك وجود جدول يُسجل فيه كل مهمة بدقة بالغة ولعدة أيام وتقسّم كل ساعة إلى فترات من 15 - 20 دقيقة لتسجيل المهام والأنشطة وهذا يعطي صورة دقيقة لكيفية استخدام الوقت.

18- أساليب إدارة الوقت:

لا يوجد أسلوب محدد تعتمد عليه الإدارة من أجل الاستغلال الأمثل للوقت، وإنما توجد مجموعة من الأساليب التي تسمح لهم بتحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية. ومن هذه الأساليب نذكر ما يلي:

- أسلوب الإدارة بالتفويض:

التفويض هو وسيلة لحسن استغلال واستثمار الوقت، وهو عبارة عن تخويل بعض المهام والأعمال للآخرين من أجل إنجازها في أقل وقت ممكن، والحصول على أفضل النتائج.

إن تفويض كل ما يمكن من صلاحيات، مع الأخذ بعين الاعتبار محددات عمل المدير يعتبر ضرورياً لتوفير الوقت وتقليل التبذير. والتفويض يرتبط بمفهوم الإدارة الذي يقوم على جعل الأعمال تنجز من قِبل الآخرين، وعندما لا يكون هناك تفويض صحيح سيظهر ما يسمى بالإدارة المعكوسة، أي أن المرؤوسين يديرون رئيسهم. (عبيدات، 2004، ص 47)

وينتج ذلك عندما يفوض الرئيس صلاحيات ومسؤوليات لا تتناسب وقدرات وإمكانات المرؤوسين، فيكونون مضطرين للرجوع إليه في كل مرة. بمعنى أن التفويض الجيد يسمع بإنجاز الأعمال بأقل جهد

وفي وقت أسرع ويسمح أيضا للرؤساء بنقل جزء من مسؤولياتهم وصلاحياتهم للمرؤوسين مما يعزز ذلك الثقة والشعور بالأهمية.

ومنه فالتفويض يعمل على تقوية العلاقات وتطويرها، وخلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

- أسلوب الإدارة بالأهداف:

يقصد بأسلوب الإدارة بالأهداف هو مساعدة ومشاركة المرؤوسين في المنظمة في تحديد الأهداف، وقد جاء بهذا المصطلح بيتر دراكر.

وهو أحد الأساليب التي تستخدمها المنظمة، تساعد في عملية وضع الأهداف العامة والفرعية للإدارات والأقسام، يقوم المسؤول ومرؤوسه معا بوضع الأهداف التي يجب على المرؤوس تحقيقها، ثم يقوم المسؤول بمتابعة تقدم المرؤوس تجاه الهدف عليه. (الرشيدي، 2014، ص 14)

وهي طريقة لرفع الأداء في المنظمة من خلال وضع أهداف محددة وواضحة لكافة وحدات المنظمة والعاملين فيها والمشاركة والعمل معا على تحقيقها، مما يضمن السرعة في الإنجاز وتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية.

- أسلوب الإدارة الذاتية:

الإدارة الذاتية هي مسؤولية ذاتية تخص المدير بالدرجة الأولى وتشمل العاملين كونهم أعضاء في التنظيم، وأنها مهمة ليست باليسيرة على المدير، حيث أنها تحتاج إلى العديد من الصفات والخصائص والفهم العميق لدور المنظمة وكذا المزيد من التدريب والتطوير وصقل المعارف والخبرات من خلال الاطلاع والممارسات العملية لدى الدول والمنظمات التي تعمل وفق الأساليب الإدارية الحديثة. (خرموش، 2017، ص ص 130، 131)

أسلوب الإدارة الذاتية يسمح للمدير من استغلال قدرات وطاقات العمال، وأيضا يتيح لهم فرصة تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، واستثمار الوقت وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة في أقل وقت ممكن.

- أسلوب الإدارة بالمشاركة:

من الأساليب الحديثة أسلوب الإدارة بالمشاركة التي كثر الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بسبب ما تركته من آثار إيجابية وذلك حين يتم إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ، وفكرة إشراك العاملين في الإدارة قد روج لها من دول مختلفة رغبة في توسيع نطاق الديمقراطية حتى تشمل مجال العمل في المؤسسات المختلفة. (السلمي، 2008، ص 38)

يعتبر هذا الأسلوب من أنجع الأساليب في الإدارة إذ يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والتعبير عن الآراء، من إيجابياته تقبل العمال لقرارات الإدارة والمنظمة بصفة عامة لأنهم مشاركون فيها وبالتالي تقل نسبة المقاومة لدى العمال.

19-متطلبات إدارة الوقت: باستيعاب هذه المتطلبات، يمكن للأفراد أن يصبحوا أكثر فعالية في إدارة واستخدام الوقت، مما يساعدهم على تحقيق النجاح في مختلف جوانب حياتهم الشخصية والمهنية. (علوان، 2012، ص 02)

-فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية يتناول الآتي:

- حقائق العمل الموضوعية، أي ما هو مطلوب إنجازه من أعمال ومهام وأنشطة.
- مهارات سلوكية للأفراد نابعة من ملكاتهم ومواهبهم الخاصة.
- أفكار إبداعية ابتكارية مستحدثة.
- خيال قادر على استقراء المستقبل وتفعيل متطلبات الأفراد وتحقيقها على أرض الواقع.

-استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية (وإدخالها في الوعي والإدراك)

-إدراك محيط العلاقات والتوازنات والتأثيرات المتبادلة.

-تحليل نكي.

-تعامل تنفيذي قائم على رسم خطة واختيار منهج.

20- مناهج الإدارة الفعالة للوقت: (خنونة، 2021، ص ص 118،120)

-منهج نظم نفسك: يقوم هذا المنهج على افتراض أن أغلب المشاكل الإدارية قائمة على الفوضى، حيث لا يجد الإداري ما يبحث عنه عندما يحتاجه مما يكلفه الكثير من الوقت، وتتجسد الحلول لتلك المشكلات في ثلاث مجالات:

-تنظيم الأشياء: ضبط كل شيء في مكان معروف.

-تنظيم المهام: من خلال إعطاء الأوامر وتحديد خطوات التنفيذ

-تنظيم الأفراد: تحديد المهام وما يمكن تفويضه بالإضافة إلى نظام المتابعة.

-منهج المحارب (البقاء والاستقلالية): تتمثل افتراضات هذا المنهج في ضرورة حماية الوقت من الضياع، فهذا المنهج يرى أنه إذا لم يتصرف المدير حيال الهجوم على وقته من قبل الطلبات الضاغطة والبيئة المزدهمة بحزم سوف ينهار. ومن الأساليب التي يقترحها هذا المنهج:

-العزل: إيجاد نظام حماية من تلك البيئة، كوضع سكرتيرة.

-الانعزال.

-التفويض.

-منهج الهدف (الإنجاز): يسير هذا المنهج على أساس أعرف ما تريده ثم ركز جهدك لتحقيقه ويعتمد على أساليب التخطيط ووضع الأهداف وتحفيز الذات والحماسة من خلال حالة ذهنية إيجابية.

-منهج التسلسل (الأولويات وتحديد القيم): يعتمد هذا المنهج على أهمية الهدف بالإضافة إلى مبدأ التسلسل والأولويات، من بين أساليبه نجد أسلوب تحديد القيمة وترتيب المهام.

-منهج الأدوات السحرية (الأدوات التكنولوجية): يقوم هذا المنهج على أساس أن الإدارة الناجحة تحتاج لاستخدام التكنولوجيا من أجل تنفيذ مهامها، فهي تتضمن معرفة الأولويات وتنظيم المهارات والوصول إلى المعلومة بسهولة.

-منهج المهارة في إدارة الوقت: يعتبر هذا المنهج أن إدارة الوقت كمهارة شخصية، فيجب على الشخص أن يتقن عدّة أمور منها:

-استخدام تقاويم المواعيد والمفكرات.

-إعداد قائمة مهمات.

-تحديد الأهداف.

-التفويض.

-التنظيم.

-وضع الأولويات.

-**منهج التدفق الطبيعي** (الانسجام والنغمة الطبيعية): يفترض هذا المنهج على فلسفة الحضارات الشرقية المتصلة بالتوافق الداخلي للذات والانسجام مع الطبيعة.

-**منهج الشفاء** (إدراك الذات): يهتم هذا المنهج بالمبادئ التي تشكل السلوك الذي يقود إلى إدراك الذات ومن ثم تطويرها، إذ يعتقد أصحاب هذا المنهج بأن هناك مؤثرات تأتي من البيئة الاجتماعية والمورثات المسببة لسلوكيات الهزيمة وغياب الإنجاز في إدارة الوقت.

بتطبيق هذه المناهج، سيتمكن الأفراد والعمال من إدارة أوقاتهم بشكل أفضل وبفعالية، وتمكن هذه المناهج الفرد من تحقيق أهدافه.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول بأن إدارة الوقت من شأنها أن تطور من حياة الفرد في العمل، وأن اكتساب الفرد لهذه المهارة يمكنه من تحقيق النجاح في مختلف جوانب حياته العملية، وهي مطلب أساسي لكل منظمة تريد النجاح والتطور، فهي تستخدم عدة أساليب (أسلوب الإدارة بالمشاركة، أسلوب الإدارة بالتفويض، أسلوب الإدارة بالمشاركة، أسلوب الإدارة بالأهداف) واستراتيجيات تتمثل في (التفويض، تحديد الأهداف، تنظيم الوقت، استخدام الجداول الزمنية)، وطرق لإدارة الوقت والاستفادة منه بأقصى الطرق.

والإدارة الفعالة للوقت تساعد الفرد العامل على انجاز أعماله في أقل وقت ممكن ومن العناصر المساعدة في إدارة الوقت: تحديد الأولويات، التخطيط للوقت، تحديد الأولويات، الانضباط في استخدام الوقت، القدرة على استخدام الموارد والوسائل، مع القدرة على خلق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية.

الفصل الثالث الالتزام التنظيمي

تمهيد

1- الخلفية التاريخية للالتزام التنظيمي

2- مفهوم الالتزام التنظيمي

3- المصطلحات القريبة من الالتزام التنظيمي

4- أهمية الالتزام التنظيمي

5- أبعاد الالتزام التنظيمي

6- خصائص الالتزام التنظيمي

7- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

8- مراحل تطور الالتزام التنظيمي

9- أنماط الالتزام التنظيمي

10- أسباب ضعف الالتزام التنظيمي

11- قياس الالتزام التنظيمي وفوائد قياس الالتزام التنظيمي

12- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

13- تنمية الالتزام التنظيمي

14- بناء الالتزام التنظيمي

15- الحفاظ على الالتزام التنظيمي

16- صور الالتزام التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا وواضحا من طرف الباحثين والدارسين في العلوم الاجتماعية والإدارية لما له علاقة بفاعلية المنظمة، ودرجة انجاز العمل فيها. ويعبر الالتزام التنظيمي عن درجة اتجاه الفرد نحو منظمته ويشمل الرغبة القوية في البقاء فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، حيث يعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها وتحقيق أهدافها ومنافستها للمنظمات الأخرى، حيث يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي معيارا لمدى انسجام الأفراد مع بعضهم البعض ومع منظماتهم، ومن أكبر الآثار الإيجابية التي يترتب عليها الالتزام التنظيمي هو تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل المنظمة.

1 الخلفية التاريخية للالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار في المنظمات، كما يساعد في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين فضلاً عن إسهاماته المتعددة في مجال تطوير قدرات المؤسسة وقدرتها على البقاء والاستمرارية لذلك اهتم الباحثون بموضوع الالتزام والعوامل المؤثرة فيه وتأثيراته على سلوكيات الأفراد وانعكاساته على المؤسسة وأهدافها، حيث اتفق الباحثون على أن الالتزام التنظيمي يتولد من محصلة التفاعل فيما بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وسلوكياتهم بالإضافة لضغط العمل والعوامل التنظيمية السائدة والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة السائدة. (نخلة، 2021، ص 84)

إن التتبع التاريخي لمفهوم الالتزام التنظيمي يقودنا مباشرة إلى دراسات (إيميل دور كايم)، وذلك من خلال مؤلفه "تقسيم العمل الاجتماعي" والذي درس فيه المنظمات المتحدة، وكان اهتمامه يتمحور حول تأثير السلطة على المجتمعات الحيوية المتصفة بالتلاحم والتماسك، حيث كان (دور كايم) ينظر للمنظمة كالأُسرة الواحدة التي ينبغي أن تسود فيها علاقات الوئام والانتماء بين أفرادها، غير أن العلاقة بين المنظمات قد تكون محل خلاف، وذلك راجع إلى طبيعة العلاقة بين الموظفين والمدراء.

وظهر بعد أعمال (دور كايم) العديد من الباحثين والاتجاهات الفكرية في مجال الإدارة ومن بينها المدرسة الكلاسيكية متمثلة في أعمال (فريدريك تايلور)، من خلال نظريته الشهيرة "الإدارة العلمية" والتي طورها في ضوء "الرجل الاقتصادي" والذي يتصف بالرشد والعقلانية ويعمل بدافع المصلحة الذاتية لتحقيق منفعه بكل الوسائل المتاحة.

فالإدارة العلمية تنظر للعاملين في المستويات السفلى من التنظيم الإداري بأنهم لا يتحملون المسؤولية ويميلون للكسل في أداء الأعمال الموكلة إليهم لذا فهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة المباشرة والإشراف الدقيق. (بن معنوق، 2021، ص 161)

ويرى هيجان أن ردود فعل الأفراد في المنظمات الرسمية يتأرجح بين الملل وعدم الإكتراث بما يحدث في منظماتهم ومقاومة كل تغيير والاهتمام بالمصالح الشخصية على حساب الأهداف العامة للمنظمة مشكلاً بما يسمى "بالاغتراب الوظيفي" والذي يعكس العلاقة السلبية بين الفرد ومنظّمته.

كما اهتم (ماكس فيبر) بموضوع الالتزام التنظيمي من خلال النظرية البيروقراطية والتي تركز على مجموعة من الأبعاد تتمثل في المركزية واتباع الصيغ الرسمية والتخصص الذي أعطاه اهتمام كبير نتيجة للدور الذي يؤديه في قضية الضبط داخل المنظمات والعلاقة بين الموظفين ومنظماتهم تسير في خط متصل ويبدأ بالأسلوب التعسفي الذي يعامل الموظفين كالألات، ويمتد ويتطور للأسلوب التعاوني الذي يشجع الموظفين ويعتبرهم أنهم جزء من المنظمة، وهذا التقارب الذي حصل بين الفرد ومنظمتهم يمكن اعتباره المؤشر الأول لظهور بض جوانب الالتزام التنظيمي داخل المنظمات البيروقراطية.

وفي مقابل النظرية البيروقراطية، فإن هناك بديل قوي يطرح كنموذج لدراسة وتفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات، وهذا النموذج «نموذج المنظمات الخيرية» والذي يمثل استراتيجية متعددة الأوجه للممارسة الضبط بين موظفي المنظمات الحديثة، ويتميز هذا النموذج في قدرته على استخلاص الالتزام من العمال في المنظمة.

كما يرى هذا النموذج أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل حافز لكسب وولاء والالتزام الموظفين تجاه منظماتهم.

ويتيح هذا النموذج بعض الرفاهية والخدمات الاجتماعية لموظفيه، وطبق نموذج المنظمات الخيرية داخل المؤسسات والإدارات اليابانية مما انعكس إيجاباً على الموظف الياباني الذي يمثل رمزا للالتزام التنظيمي. (هيجان، 1998، ص 30-33)

بعد الحرب العالمية الثانية تطورت المؤسسات الصناعية والإدارية مع مطلع الستينات، ظهرت دراسات حديثة حيث زاد الاهتمام بهذا الموضوع (الالتزام التنظيمي) ونذكر من بينهم (ايتزيوني، كانتر، أنجل وبيري، مودواي وستيرز)، الذي أسهموا اسهاماً كبيراً في مجال الالتزام وخاصة فيما يتعلق بأشكاله ومستواه.

2- مفهوم الالتزام التنظيمي:

1.2- لغة:

عرف بلسان العرب: لزم الشيء لزوماً ولازمه ملازمة أي لم يفارقه والالتزام الاعتناق. (بوقندورة وابريعم، 2019، ص 26)

2.2-اصطلاحا:

على الرغم من الاهتمام الذي ناله الالتزام التنظيمي، إلا أن الباحثين والمفكرين لم يصلوا بعد إلى تعريف محدد والسبب في ذلك هو اختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين:

2.2.1-مفهوم الالتزام التنظيمي من المنظور النفسي:

هو: "الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة. أما Armstrong فيعرف الالتزام التنظيمي: "رغبة قوية في البقاء عضوا في المنظمة، إيمان قوي بقيم وأهداف المنظمة وقبولها والاستعداد لبذل جهد كبير لأجل المنظمة.

2.2.2-مفهوم الالتزام التنظيمي من المنظور الاقتصادي:

أكد Becker أن الالتزام التنظيمي: "هو علاقة التبادل القائمة بين الموظف والمنظمة والتي يتم فيها تحديد درجة الولاء التنظيمي والتي تترجم بالسلوكيات الإيجابية أو السلبية داخل المنظمة وفي الاستعداد لبذل الجهد نيابة عن المنظمة.

كما أنه ذلك الموقف الذي يؤثر في سلوك الموظف وفي عمليات الابداع والابتكار داخل المنظمة ويزيد من التكيف مما يقلل من دوران العمل. (فرحون، 2021، ص 446)

استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة. (أحمد مصطفى، 2016، ص 167)

يعرفه الوزان (2006) على أنه: "اقتناع الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها مما يدفعه إلى بذل المجهودات المطلوبة في مجال عمله العادي، فضلا عن استعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها إنجاح المنظمة وتحقيق تقدمها ورفاهيتها". (عمرأوي وسماعيل، 2022، ص 231)

وعليه فإن الالتزام التنظيمي، هو شعور يعبر عن مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة ولمناخها التنظيمي ولثقافتها السائدة. وهو ارتباط وثيق بأهداف المؤسسة وقيمتها وقبول الأهداف.

3-المصطلحات القريبة من الالتزام:

أولاً: الولاء والالتزام: Implication-engagement

يعتبر بعض الباحثين (كجورج لوقان) George logan (1984) أن الولاء والالتزام مترادفان ويدلان على نفس المعنى والمضمون فكلاهما يمثل اتجاها إيجابيا يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد، غير أن هذه النظرة نجدها عند الباحثين الذي لا يعتقدون بتعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، فبالنسبة لهم الالتزام يعد بمثابة بعد واحد يشترك مع الولاء، فكلاهما يمثل تعبيراً عن تقاطع قيم الفرد وأهدافه مع قيم وأهداف المنظم، إلا أن الدراسات الحديثة تميل أكثر إلى تعدد أبعاد الالتزام، مثل الالتزام المعياري والالتزام المستمر والالتزام العاطفي، وعلى هذا الأساس يصبح الالتزام يشمل الولاء الذي يعبر عن التكيف النفسي للفرد مع النشاط والدور الذي يؤديه.

أما (الكايد 1999)، فيرى أن الولاء مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكيا، ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات العديد والكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية. (لعرب، 2016، ص 108)

ثانياً: الالتزام والانتماء:

يعرف كل من Kambers & Cenker الانتماء بأنه: "اتجاه الفرد نحو المنظمة، حيث يرتبط الفرد بذاته معها ويظهر الانتماء التنظيمي في شكل رد فعل الفرد تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها واحساسه بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية، من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة".

وهناك من أشار إلى أن الانتماء هو الرابطة التي تربط الانسان بموضوع ما فقد يكون الانسان عضوا في مؤسسة ما، فهو بحكم هذه العضوية ينتمي إليها لكن هذا الانتماء يقف عند حد العضوية، والارتباط الرسمي وعندما يتحول الارتباط إلى أن يكون في بؤرة الشعور والوعي، ويتحول إلى طاقة دافعة إلى العمل في اتجاه ما بين مظاهر صحة وعافية المنظمة.

وعليه مما سبق يمكننا القول إنه يوجد تداخل بين هذه المفهومين لكنهما غير مترادفين، عكس ما ذهب إليه الكثير من الباحثين، حيث نجد أن انتماء الفرد لا يقتصر فقط على المنظمة التي يعمل فيها، فقد

ينتمي الفرد إلى أكثر من منظمة، ولكي يتحقق الانتماء التنظيمي فإنه يجب توافر السمات التي تم ذكرها في التعريفات.

ثالثاً: الالتزام والرضا الوظيفي:

يعتبر كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من المتغيرات المتشابهة حيث تم تعريف الالتزام التنظيمي من طرف لوك 1976: "حالة عاطفية ممتعة وإيجابية ناتجة عن تقييم وظيفة المرء أو تجاربه الوظيفية"

ويشير هذا التعريف إلى أن الرضا الوظيفي يعكس الاستجابة لعمل معين أو جوانب محددة من الوظيفة، فقد يكون الفرد راضٍ عن جزء معين من العمل، لكنه لا يكون راضٍ عن جزء آخر. ويظهر الاختلاف هنا مع الالتزام التنظيمي من حيث قوة الاستجابة وتأثيرها على المنظمة، فهي قوية بالنسبة للالتزام وأكبر منها بالنسبة للرضا الوظيفي، فالالتزام يعتبر أكثر شمولية لأن الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر الفرد تجاه عمل معين، في حين أن الالتزام يعبر عن حالة الاستجابة للمنظمة ككل من أهداف وقيم وغيرها، كما تم التطرق إليها في التعريفات السابقة. (بوخزوني، 2022، ص ص 102-103)

4- أهمية الالتزام التنظيمي:

-يشكل الالتزام التنظيمي حجر الزاوية لأداء المؤسسات بفعالية وكفاءة، فهو يساهم في الرفع من مستوى الإنتاجية والأداء، كما يساعد على الاحتفاظ بالعمال ذوي الكفاءة.

-يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

-يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها. (العياشي، 2019، ص 28)

المنظمة التي يتمتع عمالها بمستوى عالي من الالتزام التنظيمي، دائماً ما يسعون بجد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. مما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية.

في أوقات الأزمات التي تعترض لها المنظمة حيث تكون المنظمة غير قادرة على تقديم الزيادات، المكافآت، الحوافز بأنواعها، فإن العمال الذين يتمتعون بمستوى عالي من الالتزام فذلك يحافظ على معنوياتهم ويحفزهم على الاستمرارية في العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

المنظمة التي بها عمال يتمتعون بمستوى عالي من الالتزام التنظيمي تشهد معدلا أقل لدوران العمل، حيث يشعر العمال بالانتماء والولاء للمنظمة.

-كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة، أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.

-يساهم في انخفاض المشكلات والصراعات بين الأفراد والمنظمة.

-يمثل التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا في التنبؤ بفاعلية المنظمة. (مومن، 2019، ص42)

عندما تتوافق قيم وأهداف العمال مع أهداف وقيم المنظمة يرفع من ذلك من الروح المعنوية ويجعلهم أكثر اندماجا في بيئة العمل، ويساهم ذلك في التقليل من المشكلات والصراعات والخلافات.

التزام العمال بالمنظمات التي يعملون فيها، حيث يعد هذا الأخير يساعد في التنبؤ بنجاح المنظمة وتقدمها.

-كما أكد الكاتب الأمريكي "روتن والتون" في بداية الأمر على أهمية الالتزام، حيث يرى أنه يمكن تحقيق التطوير في الأداء إذا تخلت المنظمة على أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد والسيطرة عليهم، وأشار إلى أنه يجب استبدال هذا الأسلوب باستراتيجية الالتزام. وقال إن الأفراد يتفاعلون بمزيد من الفاعلية وبقدرة أكبر على الخلق والابداع إذا منحوا مسؤوليات أكثر وإذا تم تشجيعهم على المشاركة ومساعدتهم على الاقتناع بالعمل الذي يقومون به.

-من المحتمل ألا يحدث التفاعل الحقيقي على المدى الطويل إذا سيطرت الإدارة بشدة على الأفراد، وإذا وضعتهم في أعمال محددة تحديدا دقيقا.

-يساعد الالتزام العالي الذي يتحلى به الموظفون في المؤسسة بالاحتفاظ بموظفيه لأطول فترة ممكنة مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة في الوسط الذي ينشط فيه.

-يكون الموظف الملتزم صاحب أداء تنظيمي عالي، فالموظف سيكرس كل قدراته ومجهوداته للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

- يعد الالتزام للموظف أمرا مهما لأداء المؤسسة، فهو يتجلى في مهارات الموظفين وأدائهم وتفانيهم في أداء واجباتهم لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المحددة.

- يساهم الالتزام التنظيمي الذي يتحلى به الموظفون في بناء علاقات جيدة مع العاملين في المؤسسة مما يمكن من توفير مناخ ملائم. (قعودة وسلامي، 2020، ص 46)

- ويزداد أمر دراسة الالتزام أهمية إذا كان في بيئة مثل بيئتنا العربية يعني فيها العاملون في مثل هذه الأوساط وما يقترن به من تأثيرات كالتسبب والتسرب أو ترك العمل والتدني في نوعية أداء ومستوى الإنتاجية.

- أن مجاله قد يجذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات. (كعوان، 2017، ص 66)

ومن أبرز الأسباب التي تبين أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد به مايلي:

- على المستوى الفردي: يساهم الالتزام في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي يعكس على انخفاض معدل دوران الموظفين ومستوى غيابهم كذا الشعور بالاستقرار لديهم.

- على المستوى المنظمة: نجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة وزيادة الإنتاجية، كذلك تقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعدم أدائهم للأعمال بكفاءة وفعالية.

- على المستوى الاجتماعي: يؤدي الالتزام إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة. (هادف وبلهي، 2019، ص 195)

انطلاقا مما سبق يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي نالت الكثير من الاهتمام، نتيجة للدور الذي يلعبه في نجاح المنظمات واستمراريتها، والتي تتميز بالمنافسة الشديدة حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون أن يكون موظفوها على مستوى عال من الالتزام والولاء والانتماء.

فالأفراد الذين يتميزون بمستوى عال من الالتزام هم أشخاص محبوبون لعملمهم ولمنظماتهم، ويتميزون بأداء جيد ونتاجية عالية.

5- أبعاد الالتزام التنظيمي:

حدد (آلان وماير 1990) ثلاث أنواع من الالتزام التنظيمي وهي: الالتزام العاطفي، المعياري (الأخلاقي)، والمستمر. والتي سنوضحها في النقاط التالية:

-**الالتزام العاطفي:** هو الارتباط النفسي بالمؤسسة نتيجة تأثير الفرد بدرجة ادراكه لخصائص عمله من استقلالية وأهمية ومهارة مطلوبة ومدى قربه من المشرفين، كما يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تمكنه من المشاركة في صنع القرار. (قعودة وسلامي، 2020، ص 46)

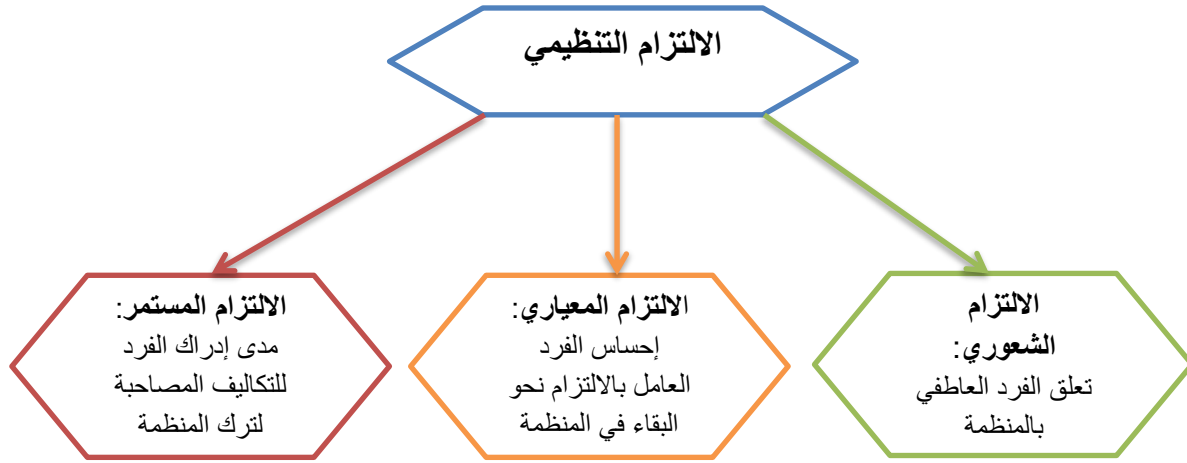
كما يعكس هذا النوع من الالتزام علاقة الموظف وارتباطه العاطفي مع المنظمة التي يعمل فيها، كما يعني ارتباط الموظف نفسياً مع منظمته من خلال مشاعره المختلفة كمشاعر الدف، الحنان، التعلق، السعادة، الانتماء، فالالتزام العاطفي يعبر عن الالتزام الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات كذا علاقته بالمشرفين، ودرجة إحساس الموظف ببيئة المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار. (هادف وبليهي، 2019، ص 196)

يزيد المستوى العاطفي عند الفرد في حالة وجود تطابق بين قيم وأهداف الفرد وقيم وأهداف المنظمة مما ينعكس على بناء علاقات قوية مع الزملاء وتشجيع روح العمل الجماعي.

-**الالتزام المعياري (الأخلاقي):** ويقصد به ما يشعر به العاملون من مشاعر تعزز توجهاتهم نحو الالتزام أو البقاء في المنظمة بحيث يتكون هذا الشعور نتيجة ما توفره المنظمة من الدعم للعاملين فيها من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالمشاركة الفعالة ووضع الأهداف ورسم سياسات المنظمة مما يولد الاعتقاد أخلاقياً لدى العاملين بضرورة البقاء ضمن المنظمة. (القطار والصلاحين، 2021، ص 183)

-**الالتزام الاستمراري:** ويسمى الالتزام المستمر، المحسوب، السلوكي، ويشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة، فإن تركه لها سيفقده الكثير، مما استثمره فيها، وكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم أن درجة ولائهم الاستمراري عالية. (يوسف بن محمد وعروسي، 2018، ص 130)

شكل رقم (03) يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

وتشير العديد من الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد الأبعاد فهناك من يرى أن أبعاد الالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي:

- الأمان: ونقصد به شعور الفرد بالأمن والاستقرار.
 - المشاركة: أي مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وذلك ما يعزز من دورهم في المؤسسة ويقوي شعورهم بالانتماء.
 - التماسك: أي شعور الفرد بأنه جزء من المؤسسة حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف ووحدة المصير.
 - الرضا: أي شعور الفرد بأهمية الجماعة والاعتزاز بالانتماء إليها.
 - تحمل المسؤولية: إذ لا بد أن يحرص الفرد على أداء مهامه والالتزام بمسؤوليته.
 - التقدير: ونقصد به تقدير الفائدة لأفراد المؤسسة وبناء نظرة إيجابية بناءة حولهم. (نوري، 2018، ص 130)
- عندما يزيد شعور العمال بالراحة والأمان النفسي هذا ما يعزز من ارتباطهم بالمنظمة التي يعملون فيها واستعدادهم للعمل بجهد أكثر، أيضاً عندما يشعر العمال بأن أفكارهم وآرائهم تتقبلها المنظمة ذلك يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء مما يساهم في نجاح المنظمة.
- فالعامل الذي يكون راضياً عن بيئة عمله يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

كما يمكن الإشارة إلى أبعاد أخرى وهي: (بكرابي، 2021، ص 359)

-الالتزام الاتجائي: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد لديه الرغبة في البقاء والاستمرار فيها.

-الالتزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويتها.

أما (كيدرون) فيذكر بعدين للالتزام هما:

-الالتزام الإخلاصي: والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءا من قيمه وأهدافه.

-الالتزام المحسوب: والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف بالاستمرار في عمله رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.

نجد أيضا تصنيفات أخرى تصنف على أساسها أبعاد الالتزام التنظيمي:

-الولاء التنظيمي: حيث اعتبره رونالد ريجيو Ronald Riggio تلك المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه مؤسسته التي يزاول بها عمله وكل الاتجاهات التي يحملها نحوها وترتبط بقبوله الكامل لأهدافها وقيمها مع استعداداته التام لبذل المجهود لتحقيق ذلك.

-المسؤولية تجاه العمال: يقع على عاتق الموظف التزامات ومسؤوليات قانونية وأخلاقية لا بد أن يعيها حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات والمسؤولية في معناها العام هي المؤاخذه أو التبعية وقد يكون من الصعب تحديد مفهومها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين أساسيين هما: المسؤولية القانونية والأخلاقية.

فالمسؤولية تجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك منصبه لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق أهدافها وتنفيذ السياسات التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

-الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة: يتمثل بعد الالتزام بالعمل في المنظمة بعد الالتزام المستمر وأن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى.

حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، طول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءا مهما من حياته في المنظمة وأي تقريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر.

وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى.

-الإيمان بالمنظمة: وتعني مدى ايمان الفرد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، يتكون هذا البعد بمدى معرفة الخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهميته وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تمنح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو فيما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظمتة وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها، وتبني مشاكلها كلما كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بزملائه وعمله. (قرصان وطراد، 2022، ص 1565)

عندما تقدر جهود العامل وتقابل بنوع من التقدير والتحفيز، وأيضا عندما يدرك العامل بأهمية مكانته في المنظمة ويفهم مدى مساهمته والمسؤولية التي تقع على عاتقه وأن له دور فعال في تحقيق المنظمة لأهدافها سيزيد ذلك من استعداده للعمل وبذل الجهد أكثر، وبالتالي يزيد من استقراره وولائه لمنظمتة.

ويمكن تلخيص أبعاد الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

-الإيمان الشديد للعامل بأهداف المؤسسة وقيمها واحترامها.

-الرغبة الشديدة للعامل في خدمة المؤسسة تحقيق مصالحها.

-رغبة العامل القوية للاستمرار بعضويتها فيها.

6- خصائص الالتزام التنظيمي:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط.
- إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر أخرى داخل التنظيم. (الود، 2017، ص 139)
- يمثل شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- يتأثر بمجموعة من الصفات والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة. (فاضل، 2019، ص 69)
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة. (يوسفي وبن محمد وعروسي، 2018، ص ص 128-129)
- الالتزام التنظيمي حالة نفسية توطن العلاقة بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها.
- أن الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يتصف الالتزام بأنه متعدد الأبعاد.

- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرارات الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة التي يعمل فيها.
- يتميز الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية:
- قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
- وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.
- وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي. (لحميدي، 2019، ص ص 115-116)

7-العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

تتداخل مجموعة من العوامل في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي كالتالي:

- عوامل شخصية: يتباين الأفراد فيما بينهم من حيث شخصياتهم في مستويات الالتزام تجاه منظماتهم كالاتي:
- العمر: يأتي هذا العامل في المقدمة، حيث أثبتت الدراسات أن مستوى الالتزام يزداد طرديا مع تقدم عمر الموظف.
- الجنس: النساء أكثر التزاما من الرجال، إلا أن هذا المتغير غير حاسم.
- المؤهل العلمي: العامل ذو المؤهلات العليا أكثر التزاما ممن هم أقل خدمة.
- مدة الخدمة: العاملون ذوي الخدمة الطويلة هم أكثر التزاما ممن هم أقل خدمة.
- المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤولية الاجتماعية العائلية هم أكثر التزاما ممن لا يحملون هذه المسؤولية. (بومناد، 2019، ص 106)
- ويمكننا حصر العوامل الشخصية التي من شأنها أن تؤثر في الالتزام التنظيمي للفرد في: شخصيته وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية، وتوقعاته للوظيفة وارتباطه النفسي بالعمل والمنظمة وعوامل أخرى تتعلق باختياره للعمل كدافعيته للإنجاز ودرجة اشباع الحاجات الاجتماعية.
- عوامل تنظيمية: من بين العوامل التنظيمية التي تؤثر في الالتزام التنظيمي نذكر ما يلي:

-وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة كلما كان فهم الأهداف لما هو مطلوب منهم أفضل وأكثر شمولاً.

-العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين: العلاقة الجيدة تولد عنصر الثقة مما يعزز من النظرة الإيجابية إلى المنظمة واستمراره في العمل فيها.

-سمات الوظيفة: وجود خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من حماس الفرد بالمسؤولية وبالتالي شعوره بالانتماء للمنظمة.

-دعم تشجيع المنظمة للالتزام: يقع للمنظمة دوراً أساسياً في تعزيز الالتزام من خلال إعطاء الموظف حقوقه وتحفيزه وتوفير مناخ الإبداع. (بلواضح، 2019، ص 114)

-المشاركة في اتخاذ القرار: المنظمات التي تفسح المجال للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات، يتميز أفرادها بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي.

-نمط الإشراف: يؤثر السلوك القيادي للمدير أو المسؤول على مستوى الالتزام، فالمدير الذي يتميز بنمط إشرافه بالتعامل الإنساني واحترام مشاعر الآخرين يجعل مستوى الالتزام عالٍ. (بومناد، 2019، ص 107)

-ثقافة العامل: الإنسان هو نتاج ثقافته، فقيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للعامل في البيت والمدرسة والجامعة والعمل وغيرها من المكونات الثقافية، تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية العامل واتجاهاته وإضافة إلى الإخلاص في العمل والأمانة والالتزام.

-توقعات العامل عن العمل: في حالة عدم وجود فروق فردية بين توقعات العامل عن عمله وبين الواقع، فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لذلك العامل. (دوة، 2022، ص 431)

ونجد أيضاً نمط القيادة والإشراف في المنظمة أيضاً الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية التي تؤثر في الالتزام التنظيمي، أيضاً المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية التي تلعب دوراً هاماً في توضيح الأهداف والأدوار الخاصة بكل عامل وبكل مصلحة في المنظمة، فوضوح الأهداف للعامل وفهمه لدوره يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لديه.

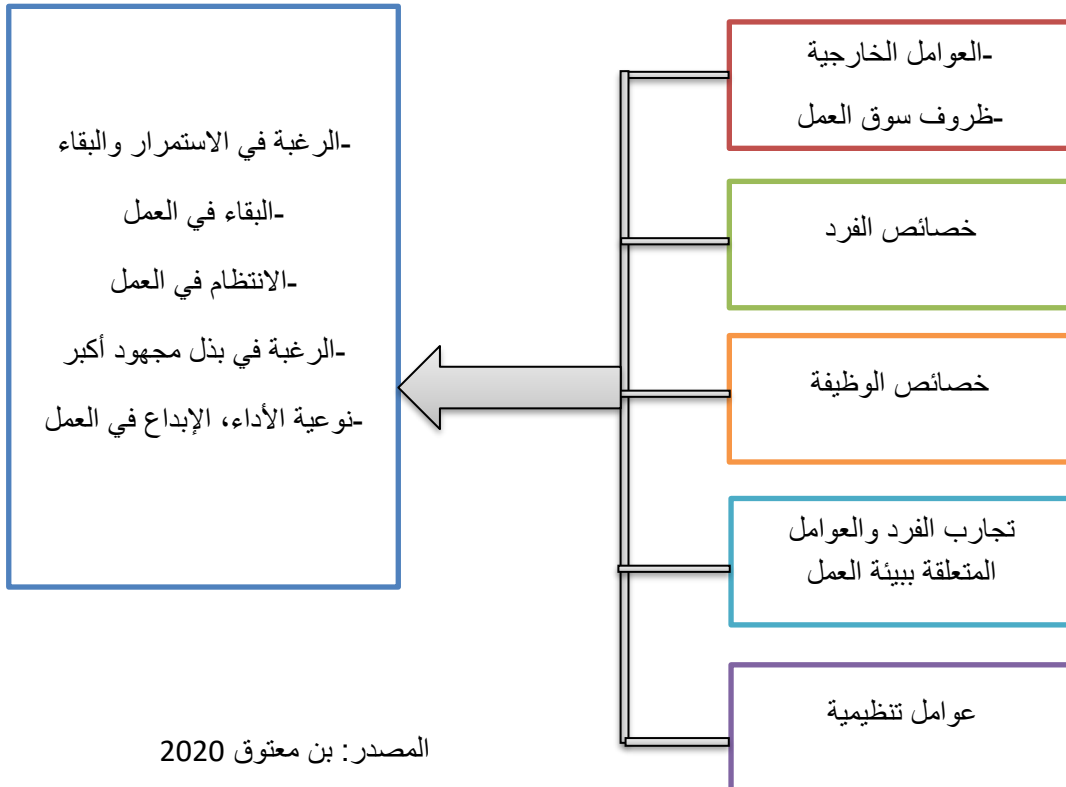
-عوامل غير تنظيمية:

-عوامل خارجية: (فرص العمل البديلة)

يقصد به مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة، فالعاملون يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم واشباع أكبر قدر ممكن من حاجاتهم، فذلك توفر فرص العمل البديلة وأفضل من ناحية الأجر وظروف وساعات العمل وغيرها، وبالتالي نلاحظ أنهم يحاولون بشكل أو بآخر ترك العمل في منظماتهم التي لا يولون اهتمامهم، عكس ذلك في المنظمات التي يكون فيها التزام العاملين للمنظمة كبير، فنجدهم لا يتركون عملهم فيها حتى وإن توافرت فرص عمل أفضل من منظمات أخرى، وبالتالي يمكن أن نستنتج أن إدراكات الفرد العامل لبدائل السوق المحتملة تؤثر التي تؤثر على القيمة التي ينسبها إلى ارتباطه التنظيمي الحالي وتكون سببا للاختلافات في مستوى الالتزام. (فاضل، 2019، ص 91)

بالإضافة إلى ظروف سوق العمل، فرض الاختيار لدى الفرد، روج الظروف الاقتصادية، ارتفاع مستوى البطالة، الكساد، انخفاض الفرص الوظيفية، المعلومات المتاحة عن الوظيفة. (عمرابي وسماعيل، 2022، ص 331)

شكل رقم (04) العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي



المصدر: بن معتوق 2020

8-مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

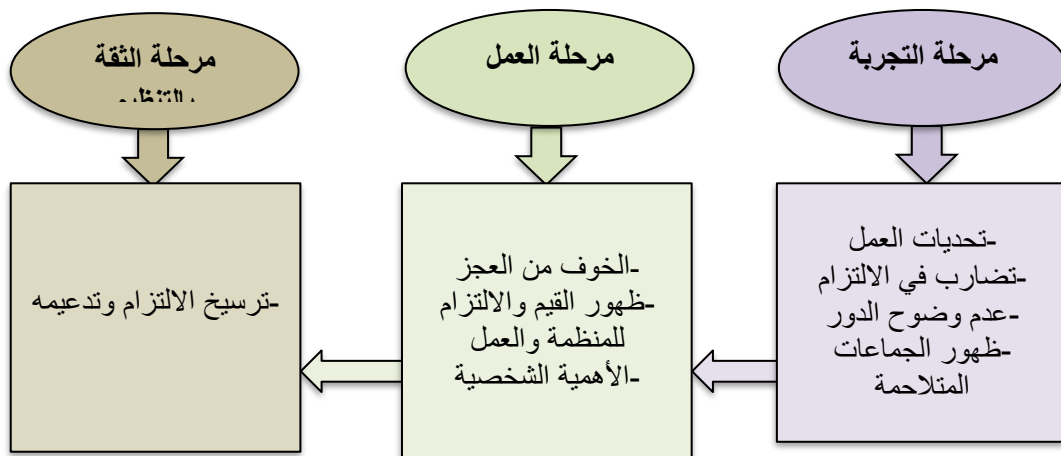
توصل بوشان Bochan إلى أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر ب ثلاث مراحل متتابعة:

-**المرحلة التجريبية:** وهي التي تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد، يكون خلالها الفرض خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة اثبات ذاته ويقول "بوكنان" أنه من خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدد من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة. (بريغم وبوقدورة، 2019، ص 91)

-**مرحلة العمل والانجاز:** تتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام، ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور وضع الالتزام والولاء للعمل وللمنظمة.

-**مرحلة الثقة في التنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من الالتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد التزامه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج. (كعوان، 2017، ص 64)

شكل رقم (05) يوضح مراحل الالتزام التنظيمي حسب بوشانون (1978)



المصدر: من إعداد الباحثة

وأشار العتيبي والسواط أن هناك ثلاث مراحل للالتزام وهي:

-مرحلة الإذعان أو الالتزام: حيث يكون الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

-مرحلة التطابق والتماثل: حيث يقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجات للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

-مرحلة التبنى: اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافًا وقيما له، وهنا يكون الالتزام لتطابق الأهداف والقيم. (عاشوري، 2020، ص ص 68-69)

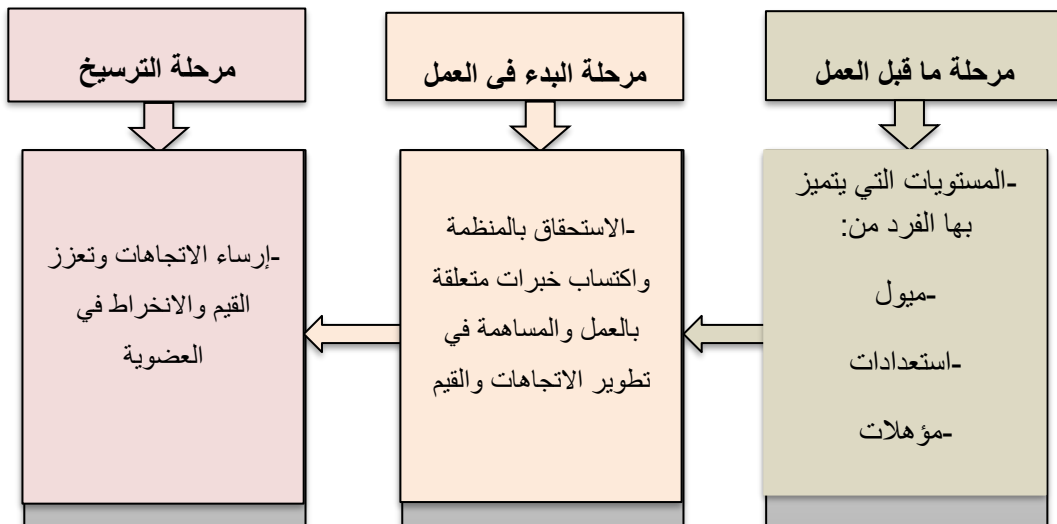
أما مودي وبورتر فينظر لمرحل الالتزام بشكل مختلف ويوضح أنها تمر كذلك ب ثلاث مراحل وهي: (المصري، 2014، ص 70)

-مرحلة ما قبل العمل.

-مرحلة البدء في العمل.

-مرحلة الترسخ.

شكل رقم (06) يوضح مراحل الالتزام حسب مودي وبورتر



المصدر: من إعداد الباحثة

ويمكن توضيح مراحل الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

-**الادراك:** يعني أن الفرد أصبح يعرف منظمته معرفة أولية، فهو مزال في احتياج إلى المزيد من المعلومات عنها وتستمر هذه المرحلة لمدة عام، حيث يكون هدف الفرد تحقيق الأمان والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم.

-**الاهتمام:** يبدأ الفرد في جمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمته بعد أن أصبح لديه حافز البحث عن هذه المعلومات، وتستمر هذه المرحلة ما بين العامين إلى أربعة أعوام.

-**التقييم:** وهنا يبدأ الفرد في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها في منظمته والمزايا التي يمكن الحصول عليها عند العمل في منظمة أخرى وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من بداية العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن درجة زيادة الالتزام.

-**التجربة:** من خلال هذه المرحلة يبدأ الفرد في سؤال أصدقائه ممن يعملون في المنظمات الأخرى عن ظروف العمل في تلك المنظمات والمزايا التي يحصلون عليها وكافة تفصيلات العمل في تلك المنظمة.

-**الالتزام:** في الوقت الذي يدرك الفرد أن المزايا التي يحصل عليها داخل منظمته تفوق ما يحصل عليه زملائه في المنظمات الأخرى كما وكيفاً يتولد لديه الشعور بالالتزام التنظيمي.

مما سبق يمكننا القول إن تعدد الباحثين في إعطاء مراحل تطور مراحل الالتزام التنظيمي للفرد داخل التنظيم أعطى نظرة على الجوانب الأساسية من أجل اكتساب الفرد للالتزام التنظيمي كسلوك إيجابي داخل المنظمة، وبالرغم من اختلاف التسميات إلا أن هذه المراحل تبدأ من مرحلة التحاقه واستقطابه إلى مرحلة التبنى لأهداف وقيم المنظمة والثقة بالتنظيم. (بوخذوني، 2022، ص 112)

9- أنماط الالتزام التنظيمي:

إذا كان الالتزام التنظيمي يشمل على مشاعر العاملين واعتقادهم حيال العمل بالمنظمة فقد حدد الباحثون نمطين شائعين للالتزام التنظيمي وهما: (بوخذونية، ابرييم، 2019، ص 92)

-**الالتزام المؤثر:** الذي يعبر عن رضا العاملين في علاقتهم مع بعضهم بعضاً، وعلاقتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المنظمة وإيلائها ما هو مطلوب منهم عن العمل والأداء.

-الالتزام المتواصل: ويعبر عن إدراك العاملين لحقيقة الامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم للمنظمة الإدارية مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمنظمة مثل: الأقدمية، الراتب التقاعدي، الخدمات الصحية.

الالتزام المؤثر يركز على انتماء الفرد والولاء العاطفي الشعوري، بينما الالتزام المتواصل يركز على الفوائد والمكافآت التي يحصل عليها العامل في حالة استمراره في العمل بالمنظمة.

10-أسباب ضعف الالتزام التنظيمي:

يمكن تحديد أسباب ضعف الالتزام التنظيمي كالتالي:

-تهاون الإدارة في إقناع العاملين بأهمية أعمالهم كونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع.

-عدم الالتزام بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله ومؤهلاته ينعكس على درجة التزامه.

-الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن المنظمة لا توليه اهتماماً ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعوراً بعدم الاطمئنان والقلق.

-فرص الترقى والتقدم، إن عدم إتاحة فرص الترقى والتقدم بصورة عادلة للعاملين تؤدي إلى إحباط العاملين وتضعف من روحهم المعنوية. (فاضل، 2019، ص ص 84-85)

في حالة فشل المنظمة في إظهار كفاءة وأهمية العامل ودوره الفعال في المنظمة، يؤدي ذلك به إلى ضعف الالتزام، فالعامل دائم بحاجة إلى إظهار كم هو مهم في المنظمة وأن له فضل عليها، وأن له المسؤولية الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها.

توظيف العامل في منصب لا يناسبه وفي وظيفة تفوق قدراته، حتما سيؤدي ذلك إلى تدني مستواه في الالتزام.

إذا شعر العامل بأن المنظمة لم تعد تهتم به ولا تقدر جهوده، سيؤدي به إلى القلق والتوتر وعدم الاستقرار النفسي مما يضعف التزامه.

عدم وجود عدالة في المنظمة وعدم وضوح معايير الترقية لديه، يؤدي بذلك إلى ضعف الروح المعنوية لدى العمال ومنه تراجع مستوى التزامه وولائه لمنظمتة.

11- قياس الالتزام التنظيمي وفوائده قياسه:

-موضوعية: تستخدم لقياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة التزام العاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثلاً: رغبة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا، أداء العاملين، الغيابات عن العمل، دوران العمل، تسببه في عطل الآلات والمعدات، التخريب المتعمد في المواد المستخدمة في الإنتاج، كثرة حوادث العمل... إلخ. ومن خلال رصد الظواهر أعلاه نستطيع التعرف على درجة الالتزام الموجود في المنظمة من عدمه. (تيجاني، 2020، ص 88-98)

-ذاتية: تمثلت في:

-مقياس تورنت (Thornton 1981):

وقد احتوى على خمس فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس ثمانية فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني. (عاشوري، 2020، ص 71)

-مقياس جوردون وزملائه: (Gordon et all 1980)

إن الذي ساهم في بناء المقياس ثلاث مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم، والأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، ومن تم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة.

ولقياس الالتزام التنظيمي تم الخروج بعشرين فقرة استهدفت الاستدلال على الالتزام التنظيمي، في حين تم ضم المصدر الثالث ثمانية وأربعون فقرة منها خمسة وأربعون ذات مؤشرات إيجابية وثلاث فقرات سلبية.

-من الفقرة 1 إلى الفقرة 16: فقرة تتعلق بالولاء.

-من الفقرة 2 إلى الفقرة 7: فقرة تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

-من الفقرة 3 إلى الفقرة 4: تقيس الرغبة في العمل. (العايشي، 2019، ص 28)

-مقياس بورتر وزملائه:

وقد أطلق عليه استبانة قياس الالتزام التنظيمي QCQ

ويتكون المقياس من خمسة عشرة فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة، واستعان بمقياس ليكرت الخماسي أو السباعي لتحديد درجة الاستجابة، وقد استعمل العديد من الباحثين هذا المقياس. (العافري، 2016، ص 154)

-مقياس مارش وماناري: 1977

الذين قدما مقياس للالتزام التنظيمي مدى الحياة متمثلة في الأعراف والقيم ويتكون من أربع فقرات وهي: (مومن، 2019، ص 73)

-إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام التنظيمي.

-تعزيز استحسان المنظمة.

-حث الفرد على الالتزام بقيم المنظمة.

-الولاء للمنظمة حتى إحالة العامل للتقاعد.

-إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

-مقياس جوش:

هو محاولة لقياس الالتزام القيمي من خلال ست فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

-استخدام المعرفة والمهارة.

-زيادة المعرفة في مجال التخصص.

-العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.

-بناء سمعة جيدة له.

-العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

-المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه، مقياس خماسي الاستجابة.

(كعوان، 2017، ص 79)

-مقياس أورلي وشاتمان:

يتكون هذا المقياس من عشرة بنود موزعة على ثلاث أبعاد للالتزام وهي:

-الإذعان: الذي يعبر عن توقع أو إدراك الفرد بتلقي المكافآت التي تحقق له الرضا مقارنة بالمجهودات التي يبذلها، ويتم قياس هذا البعد من خلال ثلاث بنود.

-تحديد الهوية: الذي يعبر عن تماثل وتطابق قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المنظمة، ويتم قياس هذا البعد من خلال أربعة بنود.

-الاستدخال: الذي يتمثل في استدخال قيم ومعايير المنظمة، فهو إذن تنقل من جانب الفرد لقيم وأهداف المنظمة، ويتم قياس هذا البعد من خلال ثلاث بنود. (بلواضح، 2019، ص ص 107-108)

-مقياس آلان وماير:

هذا المقياس هو تعديل لمقياس آلان وماير 1990 فقد خفض عدد الفقرات إلى ثماني عشر فقرة سباعية الاستجابة، بواقع ست فقرات لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (الشعوري، المعياري، المستمر). ويتضمن بعض الفقرات السلبية في مضمونها. (فاضل، 2019، ص 82)

-مقياس كارمن وبايدن:

وهو مقياس لقياس الالتزام التنظيمي بوصفه كأحد دوافع العمل في المهنة المختارة على اثني عشرة بنود، منها ثمانية بنود سلبية. (الود، 2017، ص 142)

-مقياس التو وآخرون:

قاموا ببناء سلم الالتزام وهو عبارة عن محاولة لتقييم الموظفين لتكاليف ترك المهنة أو المنظمة، ويحتوي على قسمين:

الأول: لقياس الالتزام نحو المهنة عبر ست عبارات.

الثاني: لقياس الالتزام نحو المنظمة ست عبارات أيضا، وهي ثلاثية الاستجابة. (تيجاني، 2020، ص 89)

ومن فوائد قياس الالتزام التنظيمي ما يلي:

-أولا: يقدم الالتزام التنظيمي مؤشرات على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياسا على فترة سابقة من الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى الالتزام للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

-ثانيا: تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء، لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ما يتمتع به الأفراد من التزام لهذه المنظمة.

-ثالثا: إن قياس الالتزام هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

-رابعا: إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة بالالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد لديهم الشعور بالأهمية نتيجة اهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بالأثر الإيجابي على المنظمة وعلى الأفراد، وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل، وزيادة الثقة والمصادقية، كما تحث الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة.

-خامسا: تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل، من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر الالتزام أداة تشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض التزام العاملين للتنظيم. (عرب، 2016، ص 163-167)

الالتزام التنظيمي يساعد المنظمة في تقييم مستوى أدائها ونتاجيتها، بشكل عام العمال ذوي المستوى المرتفع يكون أدائهم للعمل جيد.

الالتزام التنظيمي وسيلة من خلالها يمكن للإدارة التعرف على المشكلات والأزمات التي تتعرض لها المنظمة.

اهتمام المنظمة بالعمال يزيد من مستوى التزامهم ونعرف ذلك من خلال قياس مستواه في الالتزام.

من خلال قياس متوى الالتزام تتمكن الإدارة والمسؤولين من معرفة العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي لديهم.

12- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

-**المدخل السلوكي:** المدخل القائم على التبادل وهو المدخل الذي كان نتيجة جهوده التي بذلها العديد من علماء النفس الاجتماعي، وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها.

ومنه يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل.

إن التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة، فالفرد يقدم الجهد والوقت مقابل الحصول على اشباع حاجات معينة، فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه اشباع 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. (عاشوري، 2020، ص ص 59-60)

وفق هذا المدخل فإن شعور الفرد بالالتزام ليس موجه بالضرورة للمنظمة بل لأفعاله أو للأنشطة التي يؤديها في تلك المنظمة، ويفسر المدخل السلوكي للالتزام نظرية الاستثمارات التي تنظر للالتزام على أنه ظاهرة تراكمية تحدث نتيجة الاستثمارات بمرور الوقت، وتتمثل هذه الاستثمارات بالوقت والجهد والعوائد التي سيفقدونها الفرد إن هو ترك المنظمة. أي أن الفرد يبقى مقيدا وملتزمًا للمنظمة إذا كانت لديه خدمة طويلة في المنظمة كي لا يخسر تقاعده أو يفقد مركزه الوظيفي. (بومناد، 2019، ص ص 109-110)

-**المدخل الاتجاهي:** ينظر للالتزام بموجب هذا المدخل بوصفه حالة من التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وبغية تسهيل مهمة تلك الأهداف فإن الفرد يحافظ على عضويته، ويفسر المدخل الاتجاهي نظرية التبادل التي يفترض بأن الأفراد يجلبون معهم إلى المنظمة حاجاتهم /توقعاتهم، وأنهم سيعطون التزامهم بقدر ما تقدمه تلك المنظمة لهم أو مدى قدرتها على اشباع حاجاتهم /أو توقعاتهم.

أي أن الفرد يبادل مساهمته بهدف الحصول على العوائد واشباع حاجاته الأخرى، ولعل من نافلة القول أن التزام الفرد بموجب هذا المدخل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في اقناع ذلك الفرد واشباع

حاجاته، وهذا ما يحصل عندما تتمكن تلك المنظمة من تحري تلك الحاجات أو الدافع ومحاولة اشباعها.
(بلواضح، 2019، ص ص 115-116)

- **المدخل الحديث:** هذا المدخل يدمج بين المدخلين الذين تم تقديمهما سابقا وهما المدخل السلوكي والمدخل الاتجاهي.

فوق هذا المدخل فإن كل من الالتزام العاطفي (الشعوري) والالتزام المعياري ينتميان إلى المدخل الاتجاهي بينما ينتمي المدخل الاستمراري إلى المدخل السلوكي. (بودهري، 2018، ص ص 100-101)

- **مدخل الالتزامات المتعددة:** يمكن فهم الالتزام التنظيمي تحت هذا المدخل بأنه مجموعة من الالتزامات للمجموعات التي تؤلف المنظمة، ويستمد هذا المدخل فكرته من نظرية المنظمة التي تقدم مداخل عديدة ذات صلة بالمنظمات و توصفها ككيانات متخالفة تتنافس من أجل الفوز بطاقات والالتزامات الأفراد مع المجموعات المختلفة داخل وخارج المنظمة، ويعكس هذا المدخل إشكالية الارتباط بالمنظمة والذي قد لا يبدو جليا في المدخل فإن القيم والأهداف التنظيمية لا تمثل مرجعيات نهائية للالتزام الفرد، فالمنظمة تتألف من مجموعات كثيرة تتمثل بزملاء العمل، المشرفين العاملين، الزبائن والمجموعات الأخرى في المجتمع، والمفهوم المقترح هنا هو تفكيك الالتزام ليعكس التزامات لهذه المجموعات والعنصر الجوهرى في فهم الالتزام هو من خلال اختبار التزام الفرد لمجموعة محددة من مكونات المنظمة وبصورة منفصلة بدلا من تحليل التزامه الشامل لها. (بلواضح، 2019، ص 116)

ويضيف باسكال Packal Paillé إلى ما سبق مدخلان هما: (العايشي، 2019 ص 21)

- **مدخل الالتزام الخارجي:** فالالتزام الخارجي يتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه الفرد، فهو يظهر نتيجة للضغوط الخارجية وهو أقرب إلى الممارات الاجتماعية، لأنه يظهر في السلوكيات التي يضطر الفرد لفعلها.

- **مدخل الالتزام الداخلي:** ويعبر عن مجموعة من الخصائص التي تساهم في فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة، وهذا النوع مهم جدا في تحفيز الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسات مع العلم أن الالتزام الداخلي قد يكون حيال المنظمة أو جماعة العمل أو المشرف المباشر.

ويمكننا حصر مداخل الالتزام التنظيمي في المداخل الثلاث التالية: (بلحمو وبلغالي، 2023، ص 92)

-**المدخل التبادلي:** هو مدخل قائم على التبادل بين الفرد والمؤسسة فيما يتعلق بمساهمته والحوافز التي يحصل عليها فيتحدد التزامه بمدى ادراكه لخطورة فقدانه لاستثماراته المادية وغير المادية فيما كالمركز الاجتماعي، فرص الترقى السريع فيها، القدرة على التأقلم مع العمل... وصعوبة استحالة استعاضتها في مكان آخر.

-**المدخل النفسي:** يعتبر الالتزام التنظيمي كنتيجة اندماج الفرد وإيمانه بقيم وأهداف المؤسسة، فيكون التزامه عاطفياً وليس نتيجة المنافع فقط.

-**المدخل التكاملي أو الشمولي:** من خلال هذا المدخل يعتبر الالتزام التنظيمي بمجموعة المبادلات بين الفرد والمؤسسة إضافة إلى رغبته القوية في الاستمرار في العمل بها.

شكل رقم (07) يوضح مداخل الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

13-**تنمية الالتزام التنظيمي:** ولذلك، تُولي العديد من المنظمات اهتمامًا كبيرًا بتنمية الالتزام التنظيمي لدى عمالها، وذلك من خلال اتباع استراتيجيات وممارسات فعّالة.

-الاثراء الوظيفي:

إن الاثراء الوظيفي يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله، ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

كما أن مستوى الاثراء الوظيفي من خلاله زيادة المسؤولية وإتاحة فرصة التقدم، والتقليل من الرقابة تؤدي كل منها إلى زيادة كفاءة المنظمة. (عطية وأبو جياب، 2016، ص 27)

يساهم الاثراء الوظيفي في تنمية الشعور بالالتزام من خلال:

زيادة المسؤولية، تعزيز الاستقلالية لدى العامل، زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، التقليل من الرقابة المشددة.

-إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين: يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود إليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، ومثل هذه الخطط والبرامج إذا تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دورا فعالا في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد. (حميدي، 2019، ص ص 130-131)

أيضا من العوامل التي تساهم في تحقيق الأرباح نذكر ما يلي:

مشاركة العمال أرباح المنظمة، توفير فرص التقدم والتطور، الاعتراف بجهود العمال وتقديرها، تحسين بيئة العمل.

-استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما كان قوي لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كان قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة يجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم. (حميدي، 2019، ص 131)

وهناك عدّة طرق تساعد في تنمية الشعور بالالتزام والذي ينعكس إيجابا على سلوكيات وتصرفات

الأفراد ومن أهم هذه العوامل نذكر: (نخلة، 2021، ص 98)

-اتباع سياسة موضوعية وعادلة في الاختيار والتعيين، فهذه السياسة الموضوعية والعادلة لها أثر في تنمية الشعور بالالتزام التنظيمي.

-تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أساليب علمية وحسب الحاجة الفعلية للتدريب.

-توفير فرص الترقية لمن يستحقها وعدم إغلاق هذه الفرص أمام الموظفين.

-وضع سياسات عادلة للرواتب والأجور والمكافآت التشجيعية والامتيازات.

-إتباع الإدارة أسلوب الإشراف المناسب والذي يشكل قبولا واستحسانا لدى الموظفين مع تبني مبدأ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.

تأسيس ثقافة تنظيمية تشجع المبادرات والإبداع وتركز على الجودة.

-إقامة العلاقات الجيدة وتوفير جو الثقة المتبادلة ما بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين ببعضهم.

-نشر القيم المؤسسية في مختلف وسائل الاتصال مع تعميمها على كافة الموظفين.

لتحقيق التزام تنظيمي قوي بين العمال، استوجب على المنظمات اتباع طريقة موضوعية عادلة في عمليات الاختيار والتعيين، مما يعزز الشعور بالإنصاف والانتماء. بالإضافة إلى ذلك، يجب تحديد الاحتياجات التدريبية بطرق علمية لتلبية الاحتياجات الفعلية، مع توفير فرص الترقية العادلة لضمان تحفيز الموظفين. سياسات الرواتب والأجور والمكافآت التشجيعية يجب أن تكون منصفة وشفافة، مع اعتماد أساليب إشرافية تعزز قبول العمال ومشاركتهم في اتخاذ القرارات. علاوة على ذلك، يتطلب الأمر تأسيس ثقافة تنظيمية تشجع على المبادرات والإبداع مع التركيز على الجودة، وتعزيز العلاقات الجيدة وجو الثقة بين جميع أفراد المنظمة. وأخيراً، من الضروري نشر القيم المؤسسية بفعالية عبر وسائل الاتصال المختلفة لضمان توحيد الفهم والانتماء لهذه القيم بين جميع الموظفين.

14-بناء الالتزام التنظيمي:

لقد حدد Mchame& Glinow الاستعانة ببعض النقاط لبناء الالتزام التنظيمي:

-العدالة والدعم: فالالتزام الشعوري في المنظمات يملأه إلزام العاملين بالقيم الإنسانية.

-القيم المشتركة: وسوف يكون الالتزام الشعوري عاليا إذا اعتقد العاملون بمشاركة قيمهم مع قيم المنظمة والذي سيولد ارتياحا لديهم بالبقاء في المنظمة

-الثقة: تعني وضع الايمان بشخص آخر أو بمجموعة أخرى عن طريق العاملون الذين لديهم التزام عالي في المنظمة الذي يولد الثقة بقاداتهم. (كريدي، 2010، ص 31)

العدالة والدعم في بيئة العمل يزيدان من شعور العمال بالمساواة، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم تجاه المنظمة. عندما تتوافق قيم العمال مع قيم المنظمة، يشعرون بالرضا، مما يعزز من التزامهم العاطفي. الثقة المتبادلة بين العمال ورؤسائهم تخلق بيئة عمل محفزة وصحية إيجابية، مما يشجع العمال في المنظمة على البقاء والعمل بجهد لتحقيق أهدافها. هذه العناصر مجتمعة تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية وتعزز الولاء والالتزام بين العمال، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمنظمة.

-الشمولية التنظيمية: يزداد الالتزام الشعوري عند معرفة العامل بماضي وحاضر ومستقبل الشركة وبالتالي تجاه الولاء سوف يزداد.

-مستلزمات العاملين: لزيادة الالتزام الشعوري عند معرفة العامل على أنه جزء من المنظمة عندما يشارك في صنع القرار. (فاضل، 2019، ص 71)

ويشير Dessler إلى بعض الممارسات التي من شأنها أن تساعد في بناء الالتزام التنظيمي لدى الفرد داخل المنظمة وهي:

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

-ضمان معاملة طيبة وعادلة: أي التعامل الجيد مع كل العاملين وفي كل المواضيع محل الخلاف من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوى والمشكلات في المنظمة.

-وضع نظام قيم لاستخدام أو اختيار العاملين: ويتم ذلك من خلال زيادة معدل العمل التجريبية للعاملين الجدد المرشحين للعمل في المنظمة لقياس مدى التزامهم فبناء الالتزام يبدأ قبل وليس بعد تشغيل أو تعيين الفرد.

-تحسيس الموظف بالأمان: لكي يشعر العاملون بالأمان على المنظمة تبني نظام التوظيف مدى الحياة، حيث يضمن الفرد العامل الوظيفة والتطور من خلال العمل بالمنظمة.

-وضع نظام للحوافز والمكافآت: لكي يشجع هذا النظام العاملين على الاسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملكا لهم وليسوا كعاملين فيها.

-مساعدة العاملين في اشباع حاجاتهم وتحقيق ذواتهم: ويتم من خلال اتاحة المجال أمام العاملين لتوظيف مهاراتهم وتكليفهم بمهام تسيير لهم دوافع التحدي وإثراء وظائفهم، فضلا عن منحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية. (نزاري، 2018، ص ص 152-153)

15-الحفاظ على الالتزام التنظيمي:

-الاهتمام بأراء العاملين البناءة وتبنيها.

-التواصل مع فريق العمل بالطرق الرسمية وغير الرسمية.

-منح فريق العمل الفرصة للمشاركة في تحديد الأهداف.

-اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير بيئة العمل. (المصري، 2014، ص ص 74-75)

15-صور الالتزام التنظيمي:

تختلف صور وأوجه ولاء الأفراد لمنظماتهم باختلاف القوى المحركة له، ومن هذه الصور نجد: الولاء الدائم، الولاء سريع التغير، الولاء الناتج عن خوف مادي أو معنوي، الولاء المؤقت.

فالتقدم في العمر، وطول عدة الخدمة، العلاقات الشخصية القوية مع زملاء العمل، درجة الرضا العالية، طبيعة العمل والتخصص الوظيفي غير القابلين للنقل إلى عمل آخر الاستعداد للتضحية للبقاء في المنظمة وبقائه كلها عوامل تؤدي إلى الالتزام الدائم.

أما الصورة الثانية فهي الالتزام سريع التغير بتغير مصالح وأهداف الفرد التي يسعى لتحقيقها، فاستمرار التزام الفرد للمنظمة يدوم مادامت تؤدي وظيفتها كوسيلة لتحقيق أغراضه الخاصة، وإذا خرجت الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها فإنه يتوقف عن تأييده لها ويتغير التزامه.

ومن الصور الأخرى نجد الالتزام الناتج عن خوف مادي أو معنوي نتيجة بعض التأثيرات كالعامل الديني أو السياسي، فالالتزام الأفراد هنا لمنظماتهم ناتج عن خوف من عقاب مادي أو خوف معنوي والخوف من النتائج السلبية هو تعبير غريزي لحب البقاء وافتقاد الطمأنينة والأمن بمعرفة الجراء.

وفي حالة النقد الموجه للعاملين والأخطار والضغط من البيئة الخارجية والموجهة نحو منظمة العمل يتخذ الالتزام صور مغيرة ويكون التزام مؤقت فنلاحظ توحيد الأفراد وتجاهل كل الخلافات والصراعات الموجودة بينهم وبين المنظمة. (ميهوب، 2020، ص 90)

خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل نستنتج أن الالتزام التنظيمي يعد من المتغيرات التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين، حيث أجريت الكثير من الدراسات حول هذا الموضوع وأكدت نتائج هذه الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي في بيئة العمل، وتظهر أهميته في التقليل من الكثير من الظواهر السلبية مثل: الغياب، التأخر، التهرب، المماطلة في تأدية المهام. كما يعتبر الالتزام التنظيمي حلقة وصل بين المنظمة والعمال وخاصة في الأوقات الصعبة والأزمات التي تمر بها المنظمات خاصة في حالة أن المنظمة لا يمكنها تسديد الرواتب أو منح علاوات في هذه الحالة يظهر التزام العمال الحقيقي. وتوضح أهميته أكثر في الآثار الإيجابية التي تخلفها لدى الفرد هي: الرضا الوظيفي، انخفاض معدلات دوران العمل، الغيابات الاستقرار الوظيفي أما عن الآثار الإيجابية التي يخلفها على مستوى المنظمة فهي: تحقيق الأرباح، السلع والخدمات، ذات الجودة العالية.

الفصل الرابع الجامعة

تمهيد

1- الجامعة

1- مفهوم الجامعة

2- أهداف الجامعة

3- مكونات وأنواع الجامعة

4- وظائف وأدوار الجامعة

5- الجامعة وتحديات القرن 21

6- مقومات الجامعة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الجامعة إحدى أهم مؤسسات التعليم العالي في المجتمع المعاصر، وتعتبر أعلى درجات السلم التعليمي، حيث شهدت نمواً من حيث الانتشار عبر أنحاء الوطن وتزايداً في عدد الطلبة والخريجين، وتنوع فروع التكوين وتخصصاته، وبرامج البحث العلمي وأنشطته، وسعت من أجل تحقيق تكافؤ الفرص وتلبية إحتياجات سوق العمل من خلال الإستعانة بالخبراء والمختصين ذوي القدرات الفاعلة والكفاءة العلمية العالية، سواء في الجوانب التقنية أو الإدارية أو الإجتماعية أو الإقتصادية... إلخ، وينظر إلى الجامعة كتنظيم إجتماعي مثل التنظيمات والمؤسسات الأخرى كالمصانع والمصارف والمستشفيات وغيرها، كما أعتبرت من أهم التنظيمات الإجتماعية كونها الرافد لكل التنظيمات الموجودة في المجتمع، فهي تعد أفراداً مؤهلين ومدربين على مختلف المهن والتخصصات التي تحتاجها العديد من التنظيمات الأخرى.

ووفقاً لتصور (تالكوت بارسوتر) فإنه يمكن تصور الجامعة نسقاً فرعياً يرتبط بالأنساق والتنظيمات والمؤسسات الإجتماعية الأخرى كونها تستطيع أن تتسجم مع المتغيرات العالمية المتسارعة، لأنها عبارة عن نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الداخلية والخارجية: الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية، السياسية والأمنية، فهي مؤسسة علمية وأكاديمية تزود سوق العمل بالتخصصات والموارد البشرية اللازمة لمتطلبات التنمية الشاملة للمجتمع.

ونظراً لهذه الأهمية بدأ الإهتمام خلال العقود الأخيرة بدراسة الجامعة من قبل عدد من المهتمين من علماء التربية، علماء الإجتماع، علماء الإقتصاد، علماء السياسة، علماء النفس وعلماء التنظيم والإدارة فأجروا دراساتهم النوعية على المستويين النظري والميداني، ولهذا فقد سعينا من خلال هذا الفصل إلى تحديد مفهوم الجامعة ومراحل نشأتها وإبراز أهدافها ومكوناتها ووظائفها، بالإضافة إلى تحديد مقومات وأنواع الجامعات وأهم التحديات والمشكلات والعوائق التي تواجهها المؤسسات الجامعية اليوم، مع تقديم توصيات تساعد في تحقيق تطوير الجامعات.

1- مفهوم الجامعة:

1.1- لغة:

الجامعة من جمع يجمع جمعا، جمع المتفرق، أي ضم بعضه إلى بعض، والجامعة مجموعة معاهد علمية تسمى كليات تدرس فيها العلوم والفنون والآداب، أما في اللغة اللاتينية: يعني المصطلح الإنجليزي (University) والتي تعني التجمع، وتدل "الجامعة" على تجمع هيئات التدريس والطلاب من جنسيات مختلفة، والمعنى العربي: التجمع والتجميع. (بن رمضان، 2018، ص 201)

كما عرفت لغويا على أنها: مؤنث الجامع، وهو الإسم الذي يليق على المؤسسة الثقافية التي تشتمل على معاهد التعليم العالي في أهم فروعها، كالفلسفة والطب والحقوق والهندسة والآداب. (فريدة ورزيقة، 2017، ص 211)

وحسب قاموس (Meriam Webster) فقد إعتبرت الجامعة مؤسسة عالية المستوى غرضها التدريس والبحث، ومنح شهادات أكاديمية خاصة لمن يرتادونها، إحدى هذه الشهادات تمنح للمتخرجين في طور دراسات التدرج وعادة ما تسمى بشهادات الليسانس، في حين تمنح الجامعة شهادات عليا للباحثين في طور الدراسات ما بعد التدرج والتي عادة ما تشمل شهادة الماجستير وشهادة الدكتوراه. (سعاد، 2019، ص 208)

2.1- إصطلاحا:

كان أول من أطلق المصطلح الذي نعرفه اليوم بإسم الجامعة هو ستوديم جينرال (Studium Generale)، والذي يأتي بمعنى المكان الذي يلتقي فيه الطلبة الوافدون من جميع الجهات، لا كما يظن البعض المكان الذي تدرس فيه جميع العلوم، وقد شاع إستخدام هذا المصطلح في أوائل القرن 13م، عندما أصبح يتميز بثلاث خصائص أساسية:

- أنه يعبر عن المؤسسة التي تستقبل طلاب العلم من كافة الجهات والبلدان.
- إن هذه المؤسسة تدرس فيها دراسات عليا على أن تكون من بينها على الأقل إحدى مواد التخصص القانون أو الطب.

- يقوم بتدريس هذه المواد عدد من الأساتذة المتخصصين. (محمود، 2015، ص 220)

ولهذا فقد تعددت تعاريف الجامعة بإختلاف مجالات وتخصصات وتوجهات الباحثين ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- عرفها رامون ماسيبامانسو **Ramoun masiba manso** بأنها: "مؤسسة أو مجموعة أشخاص يجمعهم نظام خاص، تستعمل مجموعة من الوسائل للتنسيق بين المهام المختلفة للوصول بطريقة ما إلى معرفة عليا". (لوكيا، 2006، ص79)

نلاحظ من خلال هذا التعريف بأن الجامعة تتكون من مجموعة من الوسائل والأفراد والعمليات التي تسعى إلى تحقيق التناسق فيما بينها كي تكوّن نظاما متناسقا ومتكاملا.

- كما عرفها ساجد شرقي بأنها: "نشاط يمكن أن يبوب في مجالين: المجال المعرفي القائم على التدريس الذي يقوم بدوره بنقل المعرفة إلى أجيال المستقبل والبحث العلمي الذي يقوم بزيادة المعرفة وتحديثها والمجال الإجتماعي بمعنى المساهمة بفعالية وإيجابية في تلبية حاجات الفرد والمجتمع الفورية والمستقبلية من كوادر بشرية متخصصة في مجالات متنوعة". (عصام ولامية، 2017، ص 45)

من خلال هذا التعريف يمكننا القول بأنه تم تحديد نشاط الجامعة ووظائفها في مجالين وهما المعرفي والإجتماعي، وتعد وظيفة التعليم من أهم وظائفها والذي يعتبر من المراحل التعليمية المتميزة في الجامعات حيث أن هذه الأخيرة، وكما يبدو تقوم بمجموعة من الأدوار المهمة من نقل المعرفة عن طريق النشاط التعليمي، وإنتاج المعرفة من خلال النشاط البحثي، وخدمة المجتمع بصنع الكفاءات المستقبلية.

- كما تحدد مفهوم الجامعة الجزائرية حسب القانون الجزائري كالتالي: "الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي. وتتكون من رئاسة الجامعة ومن مصالح إدارية وتقنية من هيئات ومن عدد من الكليات والمعاهد، وتتكون كل كلية أو معهد من عدد من التخصصات". (فلوح، 2018، ص 13، 14)

مما سبق يمكننا القول بأن المشرع الجزائري قد عرف الجامعة على أنها مؤسسة عمومية تمول من قبل الدولة وهي ذات طابع علمي ثقافي ومهني، وتضم كل من رئاسة الجامعة والمصالح الإدارية والتقنية من هيئات وكليات ومعاهد، وتجمع مجموعة من التخصصات والتفرعات المختلفة.

- كما جاء في معجم متن اللغة بأن الجامعة: "هي مدرسة كبرى تجمع مدارس أو فروعاً لعلوم شتى يختص الطالب بما شاء من العلم فيلحق بفرعه فيها، وليس بعدها مدرسة". (عريفج، 2001، ص25)

نلاحظ من خلال هذا التعريف بأن الجامعة فضاء يضم جميع العلوم بمختلف مجالاتها حتى يسهل على الطالب إختيار الفرع المناسب له.

كما عرفت على أنها: "المؤسسة التي تتولى مهام التعليم العالي والبحث العلمي وتساهم في إنتاج العلم والمعرفة والثقافة، وهي تعتبر مؤسسات علمية وإجتماعية وإقتصادية وظيفتها تشمل تكوين موارد بشرية مثقفة ومتعلمة وتزود المجتمع بهم". (ناجي ونجاة، 2017، ص 127)

من خلال هذا التعريف يمكننا القول بأن للجامعة مجموعة من الوظائف كالتدريس والبحث العلمي وإنتاج المعرفة والثقافة ونقلها لأفراد المجتمع، حيث تسعى إلى تكوين موارد بشرية ذات كفاءة ونوعية تتميز بالثقافة والجودة وهذا خدمة للمجتمع وأفراده.

كما عرفت بأنها: "فضاء يجمع طائفة من الباحثين لهم الحرية الكاملة لمباشرة البحث العلمي في أي مجال معرفي". (علي الزهرة، 2012، ص 4)

نلاحظ بأن هذا التعريف إعتبر الجامعة فضاء يضم مجموعة من الأساتذة الباحثين لديهم الحرية في البحوث العلمية في أي مجال أو إختصاص معرفي كان.

- كما عرفت بأنها: "معقل الفكر الإنساني في أرفع مستوياته، ومصدر الإستثمار وتنمية الثروة البشرية ومراعاة المستوى الرفيع للتربية الخلقية، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الهيئات العربية والأجنبية". (شحاته، 2001، ص 13)

نلاحظ بأن هذا التعريف مشابه للتعريف السابق، حيث ركز على المورد البشري كونه رأس مال فكري وإستثمار للمجتمعات، كما أنه عرف الجامعة من ناحية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

- كما عرفت بأنها: "تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على الشهادة الثانوية أو ما يعادلها تعليماً ونظرياً، معرفياً وثقافياً تتبنى أسساً إيديولوجية وإنسانية يلزمه تدريب مهني فني بهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين، فضلاً عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة في مجتمعهم بما تملكه من قدرات أكاديمية وأيديولوجية وبشرية". (البرعى وبدران، 2002، ص 290)

نلاحظ بأن هذا التعريف يتحدث عن العملية التي تقوم بها الجامعة من أجل إخراج طلاب ذو مهارة وكفاءة تساعدهم على الإندماج في سوق العمل من خلال عمليات التدريب والتكوين التي تسهر الجامعة في تطبيقها، كونها نظام متحرك ومتغير ومتفاعل مع جميع العناصر التي تتكون منها، كما أنها تتأثر بالبيئة المحيطة بها

نستخلص من التعاريف السابقة ما يلي:

- الجامعة نظام ديناميكي.

- الجامعة نظام متناسق ومتكامل.
- للجامعة مجموعة من الأدوار والوظائف منها المعرفية والإجتماعية والبحث العلمي.
- تسهر الجامعة على نقل المعرفة والثقافة لأفراد المجتمع.
- تسعى الجامعة إلى تدريب وتكوين وتنمية الموارد البشرية.
- تعمل الجامعة على إخراج طلاب ذوي مهارة وكفاءة.
- تسهر الجامعة على تقديم التطور والرقي للمجتمع.
- تضم الجامعة مجموعة من التخصصات والفروع.

مما سبق يمكننا القول بأن الجامعة تحتوي على عددا من المعاهد التعليمية، فهي الفضاء الجامع لمختلف التخصصات ويتم عن طريقها الحصول على الشهادات، تقوم بمجموعة من الوظائف كوظيفة التدريس، ووظيفة إعداد البحث العلمي ونشر الثقافة والمعرفة، وتكوين الإطارات اللازمة للتنمية وخدمة المجتمع، فهي نظام ديناميكي ومتناسق ومتكامل، تسهر على إخراج طلاب ذوي كفاءة ومهارة من أجل تحقيق الرقي والتطور للمجتمعات.

2- أهداف الجامعة:

للمنظومة الجامعية أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، حيث أن هذه الأهداف تأثر على الفرد خاصة والمجتمع عامة، لذلك البعض يحاول أن يحصرها فيما يلي:

1.2- الغايات والأهداف المتعلقة بالمتعلم: وهو الزبون المباشر للتعليم العالي، وتتمثل هذه الغايات والأهداف في الأشكال التالية:

أ- **الغايات والأهداف المتعلقة بالمعرفة والفكر والمهارات:** ومن أبرزها نذكر ما يلي:

- توفير الحد الأدنى من المعارف والمعلومات في الموضوعات التي يدرسها المتعلم.
- تمكين المتعلم من الإستزادة من المعارف، والتعلم المستمر القائم على الجهد الذاتي لتنمية معلوماته والإستمرار في هذه العملية مدى الحياة.
- تمكين المتعلم من القدرة على النقد والإبداع والتطوير، وإدراك تداخل العلوم والمعارف وتولد حقول معرفية جديدة بإستمرار نتيجة لهذا التداخل والتفاعل مع معطيات الحياة المادية والإجتماعية والإقتصادية.

- تمكين المتعلم من مهارات استخدام وسائل تحصيل وتنمية العلوم والمعارف ويشمل ذلك الوسائل التقليدية مثل: المراجع والموسوعات والوسائل المستجدة المتمثلة في المعلوماتية وشبكات المعلومات الإلكترونية والتي ستحل محل الوسائل التقليدية بشكل شبه تام في المستقبل القريب. (صباح، 2014، ص 54، 55)

ب- الغايات والأهداف المتعلقة بالهوية الثقافية ومنظومة القيم والسلوك:

تتحقق هذه الغايات من خلال تعزيز قيم العمل والجدية والمثابرة والتنظيم لدى المتعلم من خلال توفير هذا النمط من القيم والسلوك في محيط التعليم من خلال الممارسات المجتمعية والإقتصادية والإدارية، فضلا عن بناء المواطن النزيه، المخلص، المسؤول والقادر على توليد المعرفة الجديدة، وترويج الفكر والتسويق للأعمال البحثية وحل مشكلات التمويل والإدارة. (حمزاوي، 2017، ص 9، 10)

ج- الغايات والأهداف المتعلقة باكتساب المعيشة:

لعل أبرز أهداف المتعلم من التعليم العالي هو تمكنه من الحصول على عمل مناسب يعيش منه، ومن هذا المنطلق فإن الغايات والأهداف المتعلقة بهذا الجانب تشمل ما يلي:

- تزويد المتعلم بالمعارف والمهارات اللازمة للحصول على عمل يناسب قدراته وتوجهاته، وتمكينه من الوسائل اللازمة لتطوير معارفه ومهاراته الفكرية والسلوكية باستمرار، تطويرا يؤهله للقيام بوظائف ومهن جديدة.

- تمكين المتعلم من القدرات والوسائل اللازمة للبحث عن فرص العمل، وخلق الفرص لنفسه من خلال الأعمال الحرة والمشاريع والأفكار الإبتكارية.

- تمكين المتعلم من التعامل مع مستجدات محيط العمل وتقنياته المتغيرة وقدرته المستمرة على التطور والمتابعة والتعامل مع مستجدات وتقنيات ستكون مستمرة التغير، متسارعة التطور.

- تمكين المتعلم من القدرة على التنافس والإنجاز في عالم العمل، وذلك ليس على المستوى الوطني فقط بل وعلى المستوى الإقليمي والدولي في ضوء السياق العالمي للنشاطات الإقتصادية وحرية التجارة الدولية في كل المجالات. (صباح، 2014، ص 56)

2.2- الغايات والأهداف المتعلقة بالمعرفة:

وهي كل ما يتعلق بنشر المعرفة والعمل على تطويرها (وردة وعبد الباقي، 2020، ص 268)، ومن أجل تحقيق ذلك، وجب التأكيد على ضرورة قيام مؤسسات التعليم العالي بتحقيق الغايات المتوقعة منها إتجاه المعرفة والبحث العلمي، يعد أمرا أساسيا خاصة بما يتعلق بالأهداف التالية:

- مواكبة مستجدات العلوم والمعارف وتداخلها ورصد ما يبرز من تخصصات جديدة عابرة للتخصصات التقليدية، ضمن مناهج وبرامج التعليم العالي.
- إدراك وحدة العلوم والمعارف وإدراك العلاقات التبادلية فيما بينها، وشمول ذلك في الحدود الموضوعية للعلوم الطبيعية والاجتماعية والإنسانية.
- التركيز على تقنيات الإتصال والمعلوماتية وتسخيرها للتمكن من العلوم والمعارف، وتيسير إجراء البحوث والدراسات.
- إنتاج البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية في العلوم الطبيعية والإحيائية والعلوم الاجتماعية والتأكيد على إنطلاقها من أحدث المعارف المكتسبة على مستوى العالم حتى لا تكون تكرارا غير مفيد.
- إدراك أن القيمة الحقيقية للبحوث والدراسات تكمن بإسهامها في إضافة معارف جديدة أو تقنيات مستحدثة تنتفع بها الدول العربية في إطار من التنافس العالمي الحاد في مجال المعارف والتقنيات والمنعكس على وسائل الإنتاج واستخدام المعلومات.
- التركيز على البحوث والدراسات ذات الأهمية الخاصة للمنطقة العربية مثل: دراسات الطاقة بمختلف أنواعها، وإستزراع الصحراء، وإستخدام المياه المالحة، وتحلية المياه ودراسات المياه عامة، والدراسات الهادفة إلى صيانة الموارد الطبيعية والمحافظة عليها، وتنمية المقومات الغذائية الزراعية والحيوانية للمنطقة مثل: الثروة السمكية والمواشي المتكيفة مع البيئة. (صباح، 2014، ص 58)

3.2- الغايات والأهداف المتعلقة بالمجتمع:

- تبرز أهمية الجامعة في الدور المتوقع منها في تنمية المجتمع بإعتبارها مصدرا لتكوين العقول والعلوم والمهارات من جهة، ومولدا للقيادات الفكرية والعلمية والإقتصادية القادرة على قيادة التنمية وإدارتها بفعالية من جهة ثانية، حيث يتطلب منها تحقيق التنمية الإقتصادية وعلى رأسها الوفاء بإحتياجات سوق العمل في القطاعات العامة والخاصة إضافة إلى الإهتمام بالبحوث الإقتصادية والدراسات التطبيقية القائمة على العلاقة المباشرة مع قطاعات الإنتاج والخدمات والعمل على حل مشكلاتها وجعلها أكثر فعالية وربحية وقدرة على النمو والتطور. (حمزاوي، 2017، ص 10)
- كما حدد سلامة الخميس (2000) مجموعة من الأهداف المتعلقة بالجامعة والتي يتفق عليها الباحثون في الشرق والغرب أبرزها:
- تطوير البحث العلمي وتشجيع إجرائه داخل الجامعة وخارجها.

- الإسهام في تعديل وتطوير الإتجاهات في المجتمع المحيط نحو الأفضل.
- نشر المعرفة والثقافة وإشاعتها بين الناس.
- سد حاجيات المجتمع من الكوادر المتخصصة والكفاءات الوطنية المتدربة.
- دراسة مشكلات المجتمع وفهمها وتحليلها والبحث عن حلول لها.
- تدعيم القيم الروحية والأخلاقية لدى الشباب.
- الإسهام في تنوير المجتمع.
- مواكبة التطور الحادث من حول الجامعة.
- مواكبة الإنفجار المعرفي وثورة المعلومات.
- تدريب وإعادة تدريب أصحاب الكفاءات لمواكبة الجديد والمستحدث في مجالات تخصصاتهم. (أحمد، 2013، ص 22)

ومع التطور والتغير الذي شهدته الجامعات اليوم دفعها إلى تغيير أهدافها تماشياً مع البيئة المحيطة وهذا حسب ما جاء به شبل بدران وجمال الدهشان (2001)، وهذه الأهداف تتمثل فيما يلي:

- بالنسبة للتعليم:
- إكتساب الطالب الإستقلالية والإبتكارية والقدرة على الإبتكار.
- إكتساب الطالب القدرة على التحكم في التغير.
- إكتساب الطالب القدرة على المشاركة في تنمية مجتمعه.
- إكتساب الطالب القدرة على تحديد ما يريد أن يكون عليه، والقدرة على تنمية شخصيته.
- بالنسبة لخدمة المجتمع والتعليم المستمر:
- تدريب الطلاب بمؤسسات المجتمع المختلفة على الجديد.
- مساعدة مؤسسات المجتمع في حل ما تواجهه من مشكلات من خلال الدراسات والبحوث العلمية.
- إتاحة الفرص أمام الراغبين في مواصلة الدراسة الجامعية في تحقيق أهدافهم.
- بالنسبة للبحث العلمي:
- المساهمة في مجالات العلم والتكنولوجيا والإضافة إليها.
- الربط بين نوعية البحوث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي.
- التعاون العلمي مع الجامعات العربية والأجنبية.
- تدريب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على طرائق البحث وأساليبه الحديثة.

3- مكونات الجامعة وأنواعها:

1.3- مكونات الجامعة: تضم ثلاث مكونات أساسية وهي كالتالي:

1.1.3- المدخلات:

وتتمثل في الحاجات والموارد والإمكانات المالية وهيئة التدريس والطلبة والموظفين وهي تعني كافة الإمكانيات والطاقات البشرية والمادية والمعنوية التي تدخل إلى الجامعة أو تقدم إليها من قبل المجتمع الذي تعمل فيه أو من العالم الخارجي المحيط بها، فكلما كانت هذه المدخلات تتميز بوفرته الكمية وجودتها كلما تهيأت للنظام الذي تدخل فيه فرص أفضل للأداء والإنجاز. (أحمد، 1987، ص52)

2.1.3- العمليات:

وهي عبارة عن كل الأنشطة التي تتم داخل المنظومة الجامعية لتحويل مدخلاتها التي تحصل عليها من بيئتها إلى مخرجات يتم تداولها داخل النظام نفسه، أو من قبل المنظومات الأخرى في المجتمع ومن بين العمليات نذكر: العملية التعليمية، نظم الإعداد قبل الجامعي، نظم القبول والتوجيه، البرامج والخطط التدريسية، المناهج، طرق وأساليب التعليم، نظم الدراسة، الأنشطة الطلابية، نظم وأساليب التقويم عمليات وأنشطة البحث العلمي. (محمد، 2007، ص 73...78)

3.1.3- المخرجات:

فهي نتاج العمليتين السابقتين والتي يجب أن تحقق الأهداف والمقاصد، كما يجب أن تتم في جو من الروح المعنوية العالية، وهي تعني ما يخرج من الجامعة من معطيات على شكل كوادر مؤهلة بمختلف الاختصاصات والمهارات أو نظريات علمية يمكن الإستفادة في مجال التطبيق (أحمد، 1987، ص52) وتتنوع مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي بين مخرجات تعليمية وأخرى بحثية تتفاعل جميعها من أجل خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه من وجود تلك المؤسسات ولتحافظ لنفسها على إستمرارية الدعم والتمويل ومن ثم إستمرارية البقاء والنمو. (محمد، 2007، ص82)

كما أن الزيادة المستمرة في عدد السكان، وزيادة إقبال المرأة على التعليم وعلى ممارسة الأعمال المهنية الرفيعة بالإضافة إلى إرتفاع مستوى المعيشة بشكل ملحوظ في كثير من بلدان العالم، وتطلع الشباب والأجيال الصاعدة إلى التعليم العالي والجامعي بإعتباره الطريق والمضمون إلى تحقيق مستويات أفضل إقتصاديا وإجتماعيا تعد من أهم الأسباب والدواعي التي أدت إلى زيادة الطلب على التعليم الجامعي.

2.3- أنواع الجامعات:

إن زيادة الإهتمام بأنماط التعليم غير التقليدية بغية تحسين نوعية المخرج التعليمي الذي يستطيع أن يتكيف مع متطلبات سوق العمل، تم إستحداث نماذج جديدة لتطوير التعليم العالي وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي:

1.2.3- الجامعات التقليدية:

تم إنشائها في القرون الوسطى، وكانت مهمتها في المقام الأول نشر المعرفة بين فئات المجتمع، حيث عرف هذا النموذج تطوراً تحت ضغط متطلبات المجتمعات وحاجاتها إلى خبرات متعددة في مجالات التنمية، مما فرض عليها المساهمة في تخريج دفعات من العلماء والمهندسين وغيرهم من حملة الشهادات، إضافة إلى مساهمتها في حل بعض مشكلات التنمية التي كانت تعاني منها تلك المجتمعات. (حكيمة وإبراهيم، 2015، ص 164)

2.2.3- الجامعات المفتوحة:

وهي نمط من الأنماط المؤسسية المستخدمة في التعليم العالي في كثير من البلدان، وعرف هذا النمط من التعليم "بأسلوب التعليم عن بعد"، حيث يمكن الحصول على الشهادة الجامعية للطلاب البالغين غير المتفرغين، وما يميز هذا النوع من الجامعات عن غيره هو أن فرص الالتحاق بها متاحة للجميع دون التقيد بشرط السن أو المؤهلات العلمية. (صباح، 2014، ص 84)

3.2.3- الجامعات الشاملة:

ظهر هذا النموذج من الجامعات في كل من ألمانيا وإنجلترا، حيث كانت تتمحور فكرته الأساسية في جعل التعليم العالي أكثر شمولية من ناحية التنظيم، فبدأت المحاولات في تجريب نماذج جديدة في مرحلة التعليم العالي، بهدف دمج عدد كبير من الطلبة الذين ينتمون لكليات وجامعات مختلفة كانت مستقلة، وهذا الدمج أدى إلى فقدان إستقلاليتها إلا فيما يتعلق بالطب، وتقوم هذه الجامعة على نظام دراسي قصير وطويل المدى.

4.2.3- الجامعات بدون جدران:

هذا النوع من الجامعات نشأ في الولايات المتحدة الأمريكية، ويشتمل على أكثر من (25) جامعة ولكل منها كيائها المستقل، ولعل جوهر نظام هذا النوع من الجامعات هو برنامج الدراسة الذي يطوره الطالب بمعونة المرشد، وبموجب هذه الطريقة يسجل الطالب نفسه في الجامعة التي يرغب الدراسة فيها وذلك وفقاً لشروط الالتحاق المقررة، ولا يلتزم غالباً بحضور أي نوع من المحاضرات أو الدروس العلمية، وإنما تحدد

له المقررات المطلوب إستيعابها وفقا لمستواه العلمي، ثم يتولى بنفسه دراستها تحت إشراف عدد من أعضاء هيئة التدريس الذين يحددون مدى نجاحه بها (حكيمه وإبراهيم، 2015، ص 164)، ويكون أسلوب الدراسة عبر الأنترنت في شكل برامج إذاعية مسموعة ومرئية دون أن يكون لهذه المؤسسة مبان أو منشآت تمارس فيها العملية التعليمية، ثم يتم توصيل المعرفة إلى الطالب في أماكن حيث تخصص قاعات أو مراكز إقليمية توفر فيها أجهزة الإذاعة المسموعة والمرئية والأشرطة المسجلة وغيرها من الوسائل التعليمية. (صباح، 2014، ص 84)

مما سبق يمكننا القول بأن مفهوم الجامعات المشار إليها سابقا قد تطرقت إلى بعض الوظائف التقليدية، التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي كالتدريس والبحث العلمي والخدمة العامة ونشر المعرفة، وقد أغفلت وظيفة مهمة مرتبطة بإختيار ونقل وتوطين التقنية إلى المجتمعات المستفيدة، التي تعتمد إعتادا كبيرا على التقنية المستوردة.

5.2.3- الجامعات المشاركة:

هذا النوع من الجامعات كانت مسؤوليتها العمل على تحقيق الوظيفة الرابعة لمؤسسات التعليم العالي المتمثلة في إختيار ونقل وتوطين التقنية والمعرفة.

6.2.3- الجامعات المنتجة:

ظهر في الوسط الأكاديمي مصطلح "الجامعة المنتجة" والتي بدأت به بعض الجامعات بهدف البحث عن مصادر تمويل إضافية لتغطية العجز في موازنتها، من خلال توسيع دورها في المجتمع وقيامها بعدد من الأنشطة التي تحقق لها عائد مالي، إلى جانب إعطاء إدارة الجامعة مرونة للتصرف في إيراداتها وفقا لخططها وبرامجها العلمية (حكيمه وإبراهيم، 2015، ص 164)، كما أن هذا النوع من المؤسسات التي تعتمد هذا النموذج تسهم في زيادة مساهمات المؤسسات الإنتاجية في تحقيق أهداف النظام التعليمي، والمساهمة في كلفته المالية بالإضافة إلى زيادة الربط بين التعليم والعمل المنتج، وتوسيع فرص التعليم العالي أمام فئات جديدة من المجتمع. (صباح، 2014، ص 84)

من خلال نظرنا لواقع التعليم الجامعي في الجزائر، نجد أن البعد الإقتصادي والإجتماعي لا يمكن أن يتحقق من خلال هذا المفهوم بمفرده، وإنما بالبحث عن صيغة لجامعة منتجة لا ربحية، التي تولد نشاطاتها إيرادات تساهم في تغطية النفقات، بحيث أن أي ربح إضافي لا تستفيد منه الأطراف المنظمة أو المالكة أو المديرية لهذه الجامعة.

4- وظائف وأدوار الجامعة:

1.4- وظائف الجامعة:

تعمل الجامعة على إعداد القوى الفنية في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع في مختلف مواقع سوق العمل لبدء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها، إضافة إلى أن الجامعة تعمل على إعداد القوى وتأهيلها وتدريبها للعمل في القطاعات المختلفة وعلى كافة المستويات والمهن، وذلك عن طريق تزويدها بالمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم اللازمة بما يمكنها من التعايش مع العصر التقني، ويمكن حصر وظائف الجامعة فيما يلي:

1.1.4- نشر المعرفة:

من بين الأهداف الرئيسية للجامعة نشر العلم، هذا الأخير الذي يكون سببا في إعداد أفراد مؤهلين وقادرين على بناء المجتمع.

2.1.4- ترقية العلم:

ويتمثل في البحوث التي يتم إنجازها من قبل الأساتذة والطلبة، مما يساهم في زيادة الرصيد الثقافي للأمة والتراث والحضارة التي يميز بها هذا المجتمع.

3.1.4- تعليم المهن الرفيعة:

تعليم المهن ذات المستوى العالي، كالطب والهندسة التي تحتاج إلى أفراد يتميزون بالمسؤولية والقيادة العلمية والتكنولوجية وغيرها من الخصائص. (ورة وعبد الباقي، 2020، ص 268)

4.1.4- تطوير المعرفة عن طريق البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي أحد الوظائف الثلاث التي يستند إليها التعليم الجامعي في مفهومه المعاصر فالمتوقع من الجامعة أن تقوم بتوليد المعرفة والإختراعات المطلوبة عن طريق متابعة البحث والتعمق العلمي، والإسهام في تقدم المعرفة الإنسانية لوضعها في خدمة الإنسان والمجتمع وذلك من خلال تشخيص مشكلاته الاجتماعية والاقتصادية.

5.1.4- إعداد الموارد البشرية:

وذلك من خلال إعداد الإطارات المؤهلة في مختلف مجالات البحث العلمي والتقني والإنتاجي والتي ستقوم بشغل الوظائف العلمية والتقنية والمهنية والإدارية ذات المستوى العالي، وتهيئتها للإندماج في عالم

الشغل وتحقيق التنمية المنشودة، إضافة إلى مواجهة مختلف التغيرات التي تطرأ على المجتمع بما فيها التغييرات التكنولوجية. (حمزاوي، 2017، ص 10، 11)

ومن خلال قيام الجامعة بهذه الوظيفة فإنه ينظر إليها كمؤسسة إنتاجية تقوم بإنتاج القوى البشرية المدربة، وتعد الكفاءات والعقول المفكرة والقيادات التي تتحمل المسؤولية في المجتمع. كما ينظر إليها أيضا باعتبارها مؤسسة للإستثمار في الموارد البشرية، على أساس أن رأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي. (عزيز وبن زاف، 2021، ص 158).

أيضا حدد مجموعة من الوظائف للجامعة التي تم تصنيفها إلى وظائف إجتماعية ووظائف إقتصادية:

1.1.4 - وظائف إجتماعية: وتتمثل فيما يلي:

- إعداد طاقات بشرية تتمتع بمهارات ذات مستوى عالي في العديد من التخصصات التي تساهم في تلبية حاجات المجتمع.

- للجامعة دور كبير في البحث العلمي في تطبيقه وتطويره في مختلف المجالات.

- تساهم الجامعة في التطور الإقتصادي والإجتماعي والثقافي والعلمي.

- تعطي الجامعة فرصة التعليم لكافة فئات المجتمع.

- تساهم الجامعة في تحقيق التكامل والتنسيق بين مراحل التعليم الجامعي، وكذلك التعلم الفني والتكنولوجي.

- تنمية الأفكار الإقتصادية لدى الأفراد الدارسين بالجامعة.

2.1.4 - الوظائف الإقتصادية: ويمكن تحديدها فيما يلي:

- تسعى الجامعة إلى تحقيق التوافق بين القيم والإتجاهات السائدة في المجتمع وبينما تسعى التنمية إلى تحقيقه في المجتمع، ومحاولة القضاء على ظاهرة البطالة التي أصبحت من أكبر المشاكل التي يعاني منها المجتمع.

- إعداد القوى البشرية من حيث المعارف، المهارات والقيم وهذا عن طريق تدريبهم وتأهيلهم في مختلف المجالات.

- تسعى الجامعة إلى الوصول إلى معارف جديدة وتطويرها من خلال إعداد أفراد باحثين في مختلف ميادين البحث العلمي والتقني والإنتاجي.

من خلال ما سبق ذكره نجد أن للجامعة وظائف متعددة تسعى للوصول إليها وتعمل على تطويرها، ويمكننا حصرها في ثلاث وظائف أساسية:

فوظيفتها الأولى تتمثل في إعداد موارد بشرية مؤهلة ويتحقق هذا عن طريق التدريس والتدريب والتأهيل والتنمية، بينما وظيفتها الثانية تنحصر في البحث العلمي وهذا من خلال القيام ببحوث ودراسات في مجالات العلوم التطبيقية والتكنولوجية والإنسانية المتنوعة و العمل على تطويرها، أما وظيفتها الثالثة فتتمثل في المشاركة في نشر القيم الأخلاقية وتشجيعها والنهوض بالطبقات الإجتماعية، ويتحقق ذلك من خلال خدمة المجتمع في إيجاد بدائل وحلول موضوعية لبعض القضايا البيئية والإنسانية والفكرية، التي يتعرض لها أي مجتمع في فترة ما من فتراته التاريخية وتحت ظروفه الخاصة ومتغيرات متفاوتة الحدة والتكرار، بالإضافة إلى أن الجامعة تسعى للقضاء على المشاكل والصعوبات التي تشكل عائق في تقدمها ومواكبة التطورات والتحديات الراهنة.

2.4- أدوار الجامعة: يمكننا تحديد أدوار الجامعة في النقاط التالية:

1.2.4- دور الجامعة في البحث العلمي:

- بدأ هذا الدور في الجامعات الألمانية في بداية القرن 19، ويمكن القول بأن الجامعات الألمانية كان لها أثر في فلسفة العليم العالي حتى الآن من ناحية:
- الجامعة مركز البحث العلمي الأكاديمي.
- العمل بقدر الإمكان على الإرتقاء بالبحث العلمي من خلال هذه المؤسسات التي تضم الأساتذة والعلماء المفكرين.
- مفهوم حرية التعلم والذي يتضمن حرية الطالب في إختياره لمجال الدراسة وفي العيش مستقلا داخل الجامعة وحقه بالإننتقال من جامعة لأخرى.
- مفهوم حرية التدريس والذي يتضمن حرية الأستاذ في الكشف عن الحقيقة.
- البحث العلمي قد يأخذ الطابع النظري أو التطبيقي أو الجانبين معا، وقد تتم الدراسة على مختلف القطاعات (زراعة، صناعة، تجارة، إدارة... إلخ) بإعتبار أن الجامعة هي مجال لتخصصات مختلفة في كل ميادين المعرفة الأدبية والعلمية.

هذه الدراسات ستساهم بصورة أو بأخرى في كشف المشاكل والإختلالات التي قد تشهدها أي قطاع ومن ثم فإن الباحث سيعمل حسب هدف بحثه إلى محاولة معالجة هذه الإختلالات أو على الأقل إقتراح

الحلول المبدئية، وبهذا يصبح التعليم الجامعي منشطاً للمنظمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... إلخ وهو ما يبرز التعاون الوثيق بين هذه المنظمات وبين التعليم الجامعي لاسيما في الدول المتقدمة، وذلك من خلال الإمكانيات المالية المخصصة للتعليم والبحث العلمي.

بصورة عامة في مجال البحث العلمي فإن الجامعة يجب أن تولي الإهتمام بالبحث العلمي بنوعيه (الأكاديمي والتطبيقي) لأنه ضروري لنمو المعرفة وتقدمها ونشرها خاصة البحوث والدراسات التطبيقية التي تعتبر أكثر أهمية من سابقتها نظراً لميزتها السابق ذكرها، وعليه يفترض أن تتم البحوث بالتنسيق بين الجامعات والمنظمات الصناعية، التجارية والتربوية. (فاطمة الزهراء، 2012، ص 72، 73)

2.2.4- دور الجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

ويتلخص دور الجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في وظائف ثلاث:

- تزويد المجتمع بالكثير من الخبرات والمهارات الفنية والإدارية لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وتنشيط خططها.

- القيام بالبحوث والدراسات التي تستهدف إيجاد حلول لمختلف المشكلات التي تقف في سبيل النمو الاقتصادي والاجتماعية.

- ترسيخ النظم والقيم والمعايير والاتجاهات اللازمة لتشجيع التقدم ولكن من الإنصاف أن نقول بأن الجامعة لا تنفرد وحدها بهذه الوظائف، بل تساهم معها كثير من المؤسسات الاجتماعية الأخرى في تحقيق النمو. كما يرى بعض الاقتصاديين أن رأس المال البشري عملية قوامها زيادة عدد الأشخاص الذين يتمتعون بالمهارات والمعارف والخبرات التي تحتاجها التنمية الاقتصادية والاجتماعية، علماً بأن استثمار الفرد في التعليم يستمر لفترات طويلة الأمد. (الأسدي، 2013، ص 40، 41)

3.2.4- التنشيط الثقافي والفكري:

يعتبر نشر العلم والثقافة ضمن رسالة الجامعة من خلال تزويد الطالب بالعلوم النظرية والتطبيقية ولا يقتصر هذا التنشيط على المجتمع الداخلي للجامعة فقط، بل يتعداه إلى المجتمع الخارجي من خلال معالجة قضاياها الاجتماعية والاقتصادية... إلخ، وهو ما يبرز الأيام الدراسية والتكنولوجية والملتقيات والمحاضرات العامة التي تنبأها الجامعة بمختلف إداراتها، عن طريق الإستعانة بوسائل الإعلام المختلفة. (فاطمة الزهراء، 2012، ص 43)

4.2.4- دور الجامعة في خدمة المجتمع:

هناك علاقة عميقة بين الجامعة والمجتمع فكلاهما شريان الحياة ومصدر طاقة للطرف الآخر، فالجامعة هي مورد المجتمع، والمجتمع هو مصدر البقاء والإزدهار للجامعة ويتمثل دور الجامعة في المجتمع فيما يلي:

- تجسيد الجامعات للثقافة الوطنية:

وتتمثل في توضيح وبلورة مفاهيم روح الأمة وشخصية الشعب والتاريخ الوطني لتأسيس هوية المجتمع.

- دور الجامعة في ترشيد المجتمع:

فالجامعة تساعد على تحويل المجتمع التقليدي وأنماطه الفكرية السائدة إلى مجتمع العلم والعقل، ومن مجتمع العلاقة الفردية والأمزجة الشخصية والإنفعالات إلى مجتمع يسوده القانون ويحكمه الفكر ويسير طبقاً للمبادئ.

- قدرة الجامعة ودورها في التغيير الاجتماعي:

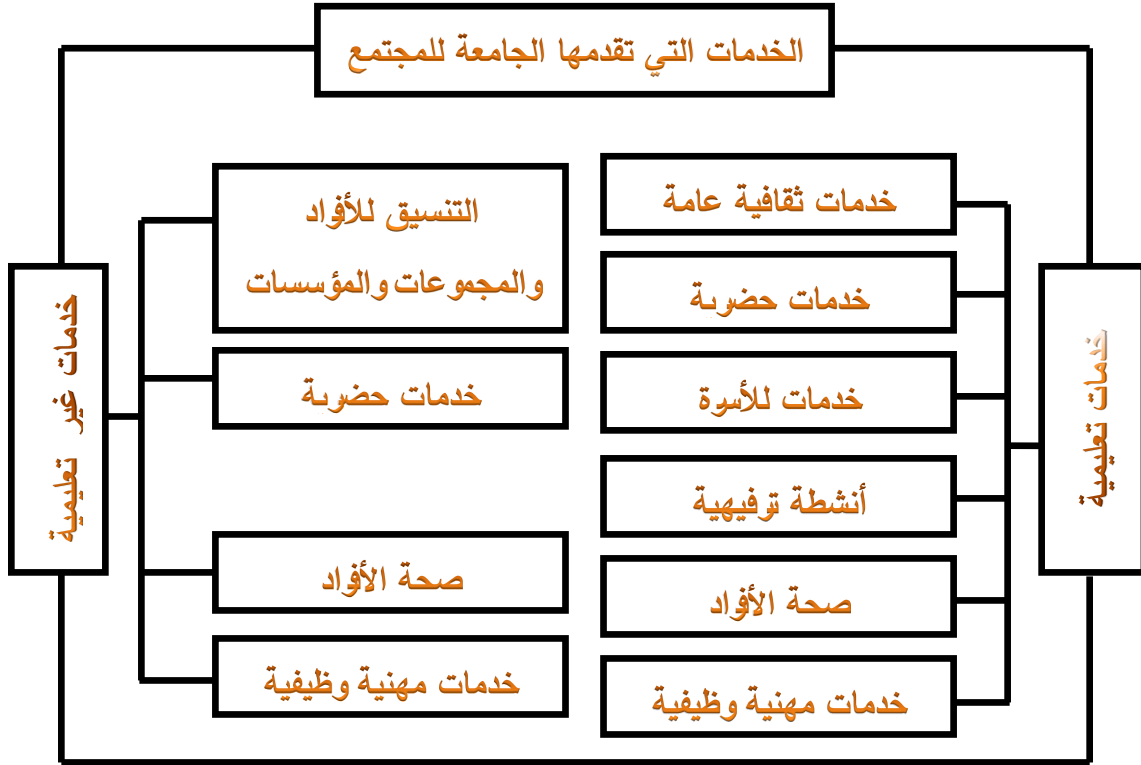
فمن خلال الدراسات التي تقدمها والكتب التي تؤلفها، جعلت أفكار المجتمع تتغير وأصبحت تنادي بالحرية والمساواة والعدالة الاجتماعية وعرض قضايا الفقر والجريمة وحقوق العمال والفلاحين.

- قدرة الجامعة في نشأة الأفكار الجديدة:

فالجامعة تنادي بالإصلاح وتهدف إلى التغيير نحو الأفضل، بإدخال فئة من المثقفين والمكونين الذين لديهم دور فعال في غرس أفكار جديدة تتماشى مع البيئة المتغيرة. (فيصل وفاكر، 2009، ص 76، 77). وقد لخص (كينيث تومبسون) الوظائف الثلاثة المنوطة بالجامعة وأهميتها في تنمية المجتمع بقوله: "إن الهدف الجوهرى من وجود هذه المؤسسة يكمن في تنمية المجتمع، فهي تعمل على تنمية الفرص المتوافرة أمام السكان بصفة عامة، وتحسين نمط المعيشة وتلبية حاجات الناس الأكثر إلحاحاً".

فكل الجامعات ومؤسسات التعليم العالى تحاول تصميم برامج للخدمة العامة في ضوء التقاليد الخاصة بها وما تضعه من سلم للأولويات لديها وكذلك في ضوء ظروف وطبيعة المجتمع وأوضاعه الإقتصادية والإجتماعية والسياسية (الهاللي، 2007، ص 31)، إلا أنه يمكن إجمال الخدمات التي يمكن أن تؤديها الجامعة للمجتمع في الشكل التالي:

الشكل رقم (08) يوضح الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع



المصدر: الهلالي، 2007، ص 32.

ولكن هناك جوانب قصور في دور الجامعة في خدمة المجتمع وتتمثل في النقاط التالية:

- غياب فلسفة واضحة لهذه الوظيفة تحدد معطيات ومقومات الممارسة الجامعية في لأدائها.
- غياب المعايير المقننة التي يمكن في ضوءها الحكم على إنجازات الجامعة في هذا المجال وتقييم أداء المنوطين بأدائها.

- تغليب الطابع التطوعي على أداء وظيفة خدمة المجتمع.

- قلة ظهورها بفاعلية في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.

- ضعف التنسيق والإتصال بين الوحدات المختلفة الداعمة لأداء هذه الوظيفة داخل الجامعة من جهة وبين الجامعة والمجتمع من جهة أخرى. (محمد، 2007، ص 89، 90).

5.2.4- دور الجامعة في تشكيل الشخصية الإجتماعية للطالب:

تمكن الجامعة الأفراد من أن يفكروا بطريقة علمية تساعدهم على تمييز الخرافات من الحقائق العلمية، وهي مطالبة بالتركيز على بناء الشخصية القادرة على تحريك المجتمع وتوجيهه إتجاه التنمية الشاملة وإعادة البناء المعرفي للطالب، بما يضمن إتفاقه مع الأهداف الوطنية الشاملة الذي يجب أن يكون بتركيزها على

تعزيز الشعور بالانتماء لدى الطلبة وذلك بتحويل ولائهم وانتمائهم من انتماء محلي إلى انتماء وطني وأن تقوم بتنشئة طلابها وإعدادهم على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم ومجتمعاتهم.

ودور الجامعة يكمن في الإسهام في عملية التكامل الإجتماعي، عن طريق تنشئة الأشخاص وفقا لنسق وأهداف التربية الواضحة من قبل المجتمع، ولأهداف الجامعة دور في تشكيل الشخصية الإجتماعية التي تتسم بصفات ومميزات وهي كالتالي:

- الإتصال بعقلية منفتحة.

- الإستعداد للعمل في جميع المجالات.

- الولاء للتخصص الذي ينتمي إليه الطالب والذي أعدته الجامعة لها إعداد جيدا.

- التميز بالكفاءة الإجتماعية والإلتزام بأداء الواجبات المحافظة على الحقوق الشخصية والقدرة على القيام بدور إيجابي.

- التمتع بروح الإستعداد في إكتساب الرزق والسعي له.

- التمتع بأسلوب المحاوره والنقاش والبحث لإكتشاف المستقبل ولتعديل القيم الإجتماعية البالية.

- الإستعداد للتنمية الثقافية من خلال القراءة. (فيصل وفاكر، 2009، ص73، 74).

6.2.4- الأدوار الجديدة للجامعات:

تؤدي الجامعة في ظل التطورات المتسارعة لعمليات البحث والتغيير والتقدم العلمي والتكنولوجي أدوارا جديدة إضافة إلى الأدوار السابقة الذكر، فهي تمارس عمليات البناء والتغيير من أجل إعداد الإنسان القادر على أداء مهامه على الصعيد القومي والإنساني، غير أن الجامعة لن تتمكن من القيام بهذه الأدوار إلا إذا إرتقت إلى مستوى التحديات العلمية المعاصرة من أجل صنع التقدم ورفع مستوى الحياة وإزدهارها وإرتقائها، ومن هذا المنطلق يتطلب من الجامعات أن تقوم بما يأتي:

- توظيف البحث العلمي الجامعي في خدمة قطاعات الإنتاج والتنمية، وربط مؤسسات البحث العلمي بمؤسسات الدولة.

- تطوير قواعد البيانات للأبحاث العلمية والتعاون بين مؤسسات البحث العلمي في هذه الجامعات بإستخدام وسائل الاتصال الحديثة.

- تطوير القدرات للإطارات المتخرجة لمواجهة التغيرات الجديدة عن طريق الإبداع والتواصل العلمي والتفاعل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية المتسارعة التغيير.

- تحديث التقنيات والمبتكرات الجديدة والحرص على الإسهام في صنع القرار العملي والتواصل معه.
- تطوير مناهج التعليم وتوظيف المفاهيم الحديثة والمتجددة لمواكبة التغييرات التكنولوجية. (حمزوي، 2017، ص 11)

5- الجامعة وتحديات القرن 21:

إننا نعيش عصرا مليئا بالتحديات والتناقضات التي تواجهنا كل يوم، عصرا مليئا بتحولات القوة والمعرفة، وبتغيير نظم التفكير وأساليب الإنتاج والتوزيع، لأن القرن الحادي والعشرون، هو قرن التحدي العلمي والمعرفي والتقني والاقتصادي والإعلامي، لذا فإن الجامعة في هذا العصر تواجه تحديات كثيرة أهمها ما يلي:

1.5- التحديات الإجتماعية:

يواجه التعليم العالي الجامعي كبيرا في عدد الطلاب، بسبب النمو السكاني السريع وإتساع فئة العمر بين (18-23 سنة)، وإعتبار الدراسة في الجامعة قيمة في حد ذاتها، بغض النظر عن جدوى الدراسة والشهادة التي يحصل عليها الطالب، إضافة إلى ذلك إهتمام الدولة بتعليم أبنائها، وتطبيق مبدأ الديمقراطية في التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية، الأمر الذي ترتب عليه زيادة نسبة المقبولين في الجامعة، بالإضافة إلى الطموح التعليمي المتزايد للأباء والأبناء فلم يعد الفرد قانعا بما هو متاح له في أي مجال وإنما أصبح ينشد بإستمرار رفع مستواه، ثقافيا وإجتماعيا وماديا وينطبق هذا بصفة خاصة على الطموح التعليمي الجامعي، الأمر الذي يترتب عليه زيارة الطلب على التعليم الجامعي ويتضح هذا في زيادة نسبة الملتحقين بالجامعة ففي سنة 1999 كان عدد المسجلين في الجامعة الجزائرية قد بلغ حوالي 25 ألف طالب وتضاعف هذا العدد في سنة 2000 ليصل إلى 117 ألف طالب جديد.

وما لم تضع الجزائر سياسة واضحة للقبول في الجامعة وربطها بإحتياجات التنمية وسوق العمل ستظل الجامعات تخرج أفرادا عاطلين عن العمل، وغالبا ما يحشر بعضهم ويكدس في وظائف إدارية، رغم أن الجهاز الإداري متضخم أصلا بالعمالة والبطالة المقنعة.

إضافة إلى ماسبق، فإن الاتجاه إلى إنشاء الجامعات والمعاهد العليا، خاصة المراكز الجامعية في المدن الصغيرة، دون دراسة دقيقة متأنية وتخطيط لها قد يكون خطرا يهدد التعليم العالي الجامعي، لأن الجامعات في معظمها تنشأ على عجل وغالبا ما تكون لأسباب سياسية وإجتماعية دون أن تتوفر لها المقومات الأساسية للعمل الجامعي، خاصة من حيث الإمكانيات المادية والبشرية وهذا ما سيساعد على تخريج طلاب ذوي مستوى علمي ضعيف يضر أكثر مما ينفع. (وريدة، 2005، ص 57، 58)

2.5- تكثيف التعداد في التعليم العالي:

إن الإقبال على مزاولة التعليم العالي يضمن تحسين مستوى العيش في البلدان المتطورة وبالأخص في البلدان النامية، وكنتيجة مباشرة لهذا التوجه يلاحظ كثافة عدد طلابيه بشكل مرتفع وملفت، ففي سنة 2007 م كان هناك 2.8 مليون طالب متحرك على المستوى الدولي، مقابل 1.8 مليون طالب سنة 1999 م وهذه الأعداد مقبلة على التصاعد مستقبلا.

كما يلاحظ الطموحات التي يعبر عنها مسؤولي التعليم العالي في الجزائر ببلوغ تعداد مليون طالب مع مطلع 2017-2018 م، فالسوق الكلي للطلبة بدافع البحث عن التأهيل والتكوين العالي على المستوى الوطني، دفع الدولة إلى تخطيط سياسات وإستراتيجيات تنافسية لتنمية جاذبية مؤسساتها لهؤلاء الطلبة وفي هذا المجال يمكننا التأكيد على الرهان الجيوسياسي الهام للتعليم العالي في تكوين نخب عالمية تتميز بالكفاءة والجودة.

والذي يصبح في بعض الأحيان ذا طابع إنتقائي لأحسن الكفاءات، مما أحدث عجزا في بعض الأنظمة للتكفل بهذه الطلبات، وهذا يوجب إعادة النظر في التنظيم، وفي كيفية التعامل وتسيير الحجم المتزايد لطالبي التعليم العالي حتى يتم ضمان مستويات نوعية ذات جودة مقبولة. (حسين، 2017، ص 396، 397)

3.5- تحدى مواجهة الفجوة التكنولوجية (الرقمية):

تعد الثورة العلمية والتكنولوجية من أهم سمات المجتمعات التي تسعى نحو المعرفة والتطور، وتعود أهميتها إلى التأثير العميق الشامل الذي تحدثه في كافة جوانب الحياة، بالإضافة إلى المشكلات الإقتصادية والإجتماعية التي تثيرها، ولقد نجم عن هذا الإنفجار المعرفي والتكنولوجي العديد من التغيرات في كافة المجالات إذا زادت حدة التغير الإجتماعي، كما زادت الحاجة إلى أنماط جديدة من المهن، وتحول نموذج الإنتاج من تقليدي إلى نموذج قائم على المعرفة.

وقد ساهمت ثورة تكنولوجيا المعلومات في مجتمعات ما بعد الصناعة إلى وجود فراغ أو فجوة بين الذين يملكون المعلومات ويستخدمونها ويستفيدون منها وبين الذين لا يملكون تلك المعلومات، ولا يستطيعون إستخدامها أو يستفيدون منها، وستزداد هذه الفجوة كلما زاد هذا الكم الهائل من وسائل المعلومات والإتصال. ولن تستطيع الدول النامية عموما بما فيها الجزائر، أن تسد هوة الفجوة التكنولوجية وتأخذ بزمام التقدم العلمي والتكنولوجي، مالم يكن لها نظام تعليم جامعي قادر على إعداد قوى بشرية قادرة على التعامل مع

التقدم العلمي والتكنولوجي، حيث لا مكان في الوقت الحالي لتعليم جامعي منعزل عن المجتمع وما يلحق به من تغيرات. (محمد، 2017، ص 09)

4.5- التحديات الاقتصادية (تمويلية):

يواجه التعليم العالي أزمات مالية واقتصادية بإستمرار، وذلك بسبب تزايد الحاجة للموارد المالية للإنفاق على مؤسسات التعليم، التي تتوسع بإستمرار سواء في عدد الطلاب أو الهياكل، لكن في المقابل هناك تقلص في ميزانيتها السنوية، نتيجة عدة عوامل خاصة منها ضغوط النقشف وترشيد الإنفاق وإرتفاع الديون الخارجية، حيث وصل حجم الإنفاق الكلي على التعليم الجامعي في الجزائر عام 1992 م إلى 94 مليون دولار وهذا ما يعادل 1.076% من حجم الناتج المحلي، وهذه نسبة ضئيلة جداً، تجعل التعليم الجامعي يعيش في حلقة مفرغة أثرت وتؤثر في وظائفه وتحقيق أهدافه.

أمام هذه الصعوبات المالية، لا بد من التفكير في بدائل وأساليب جديدة لتمويل التعليم العالي، بحيث تقوم على مشاركة جميع الذين يجنون فائدة من التعليم العالي، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بما في ذلك القطاع الاقتصادي وذلك عن طريق التبرعات، فرض رسوم تعليمية ومشاركة المجتمعات المحلية والمؤسسات الخيرية والوقفية، الآباء، الطلبة، وإنشاء صناديق التوفير للتعليم، نقل وتحويل جزء من الميزانيات العسكرية إلى التعليم، وإلا ستظل الجامعة في هذه الحلقة لا تستطيع الخروج منها وتبقى على ما هي عليه. (وريدة، 2005، ص 59)

5.5- تحديات العولمة بين التدويل وفتح التعليم العالي على القطاع الخاص:

مع ظهور العولمة بكافة أبعادها أصبح التعليم العالي ملكا تجاريا على الصعيد العالمي، وفي نفس السياق ومع فتح الأسواق، تم فتح قطاع التعليم العالي للقطاع الخاص، وأصبحت الحكومات تواجه نوعا جديدا من الممولين يسعون إلى تحقيق أرباح، وتحولت بعض الجامعات الخاصة إلى "مصانع للشهادات"، إنطلاقا من مبدأ المناهج المندمجة العابرة للحدود وهذا ما يطرح مشاكل جديدة في مجال التقنين والإعتراف ومعادلة الشهادات، لهذا فإن ضمان الجودة والتقييم أصبحا أكثر من ضرورة. (حسين، 2017، ص 398)

6.5- التحديات التخطيطية والهيكلية:

هناك عدم توازن واضح في هيكل التخصصات العلمية في التعليم الجامعي بين الكليات النظرية والعلمية، وهذا يعود إلى فلسفات التربية العربية، عندما شرعت في تخطيط التعليم، حيث تم تقسيم المناهج التربوية إلى مناهج تستجيب للجانب المادي وأخرى للجانب الروحي، إستنادا وتأثرا بالتقاليد الأوروبية التربوية

الكلاسيكية، وكان من نتائج هذا التقسيم إنقسام عقول الطلاب وشخصياتهم بل وتصارعها بين ما يعرف بالكليات النظرية والكليات العلمية، وهو تقسيم خاطئ لأن العلم كيان واحد.

كما أن نسب المسجلين في التخصصات المختلفة، تعكس الكثير من عدم التوازن في هيكل التخصصات، كما أنها لا تتفق ومتطلبات التنمية وسوق العمل، ومجتمع القرن الواحد والعشرون الذي يحتاج إلى مواطن متعدد القدرات واسع الإدراك، قادر على حل المشكلات الحياتية والتكيف مع متطلبات إقتصاد وحياة سريعة التطور والتغير، والواقع أن المجتمع في حاجة إلى جامعة تخرج طالبا يعرف كيف يفكر وليس طالبا يدرس الأفكار ويحفظها دون وعي بمضامينها، بحيث يدرس الطالب المواد الأدبية والعلمية في آن واحد مهما كان تخصصه، لكي يتحرر من هذا الانفصام العقلي المفروض عليه (أدبي، علمي)، ويتخرج بتخصص موحد واضح يجمع بين المواد الأدبية والعلمية وبإدراك واسع لوطنه ومشكلاته، وللعالم ومشكلاته المادية والاجتماعية في آن واحد، بالإضافة إلى ما سبق فإن من أهم التحديات التخطيطية والهيكلية التي تواجه الجامعة ترتبط بمسألة العلاقة التخطيطية بين الخطة التعليمية والإقتصادية، حيث نجد في الواقع دائما إختلاف في وجهات النظر بينهما، فمثلا ينظر للمخطط التعليمي للتعليم كمشروع حضاري شامل، بينما ينظر إلى المخطط الإقتصادي كمشروع إستثماري، لأنه يدخل ضمن حسابات التكلفة والأرباح والخسائر، كما أنه لا توجد هناك تشريعات وقوانين مفصلة تحكم وتضبط العلاقات المتبادلة بين فعاليات التعليم وفعاليات الإقتصاد والتنمية الشاملة. (وريدة، 2005، ص 59، 60)

7.5- تحدي نقل وتوظيف المعرفة المنتجة:

تتمايز المجتمعات فيما بينها بمقدار تميز نشاطاتها الأساسية، وحينما نطلق وصف المعرفة على مجتمع فهذا يعني أن النشاطات المعرفية هي مركز التميز المطلوب في هذا المجتمع، وإذا نظرنا إلى النشاطات المعرفية بمنظار التعليم العالي، نجد أن كلاً من نشاطات البحث العلمي وتوليد المعرفة، ونشاطات التعليم والتدريب ونشر المعرفة، تدخلان في جوهر المهمات الأساسية للجامعات.

فبالإضافة للوظيفتين الأساسيتين التقليديتين للجامعة (وظيفة التكوين، ووظيفة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي)، يضع التحول إلى مجتمع المعرفة أمام الجامعات تحدي ووظيفة جديدة سميت "بالجامعة المؤسسة أو بالجامعة المقاوله"، والمتمثلة في ضرورة حدوث التكامل المنشود بين الجامعة والمؤسسات الإقتصادية، أو بمعنى آخر أن الجامعة هي مقاوله لإنتاج وتحويل المعرفة التي تحتاجها وتستخدمها

المؤسسات الأخرى، لأن تمويل البحث العلمي في الجامعات سيرتبط مستقبلا بما تنتجه هذه الجامعات من معرفة قابلة للإستخدام.

كما أن معيار نجاح الجامعات في مجتمع المعرفة يقاس بمقدرتها على تسويق منتجاتها المعرفية لباقي القطاعات، والولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان على سبيل المثال ما كان لها أن تحتل هذه المرتبة المتقدمة على صعيد الإقتصاد العالمي بدون تبنيهما الفعلي لهذا التحدي منذ سنوات عديدة لاسيما من خلال تحويل نتائج البحث العلمي التكنولوجي إلى مؤسسات قطاع الصناعة.

فنتائج البحث العلمي التي لا تستخدم تعد بالمفهوم الإقتصادي هدرا للموارد لأنها سرعان ما تتقادم وتتلاشى ميزتها التنافسية في ظل سرعة التطور الذي يميز مجتمع المعرفة، إن البحث العلمي بإعتباره وظيفة أساسية في الجامعات في العصر الحالي لا يمكن له أن يبقى معزولا عن متطلبات المجتمع. (محمد، 2017، ص 7، 8)

6- مقومات الجامعة:

ينبغي أن تستند الجامعة إلى مقومات أساسية تعزز قيامها وتضمن لها البقاء والإستمرارية، وهذه المقومات ما هو مرتبط بالجانب التنظيمي والعلمي ومنها ما هو خاص بالبنية التحتية والآخر مرتبط بالموارد المالية وهي كالتالي:

1.6- رؤية الجامعة وفلسفتها وتوجهاتها:

ينبغي أن تكون هناك رؤية واضحة للجامعة وفلسفتها وتوجهاتها من الناحية التنظيمية والعلمية، كما ينبغي أن تكون للجامعة فلسفة وتوجهات واضحة تحقق الأهداف المرجوة من إنشائها.

فالواقع الراهن للجامعة في الجزائر لا يعطي أي مؤشر للتطوير نظرا لإرتباطها المباشر بالإدارة البيروقراطية للدولة، وهي في واقع الأمر مقيدة بنظم ولوائح لا تخدم تلك الأهداف، وبالتالي تشكل عائقا أمام تطورها ومواكبتها للتطورات المحيطة بها على كافة المستويات.

2.6- مقومات البنية التحتية:

يجب أن ترتبط البنية التحتية في الجامعة بمتطلبات البرامج والخطط التي تنسجم فعلا مع إحتياجات ومتطلبات سوق العمل، حيث توجد في بعض الجامعات إمكانيات ضخمة من المنشآت والمختبرات والمستلزمات الأخرى لا يستفاد منها بالشكل المطلوب، وكلفت خزينة الدولة الملايين من الدولارات دون جدوى، حيث يجب أن تحقق الكفاءة العلمية والإقتصادية المثلى للمواد المتاحة ولضمان أداء متميز لكافة الأنشطة التي تقوم بها الجامعة لتحقيق الأهداف المرجوة.

3.6- توفير الموارد المالية:

وهو عامل أساسي لنجاح الجامعة، حيث إن عدم توفرها بشكل كاف يعرقل من نشاطها وتخفق في تحقيق برامجها بالجودة المطلوبة للمؤسسات العامة والخاصة. (حكيم وإبراهيم، 2015، ص 159) كما أن هناك من ربط مقومات الجامعة الجزائرية بأدائها لوظائفها، الذي توقف على ثلاث أصناف رئيسية هي: الدرس و الطالب و الهيكل التنظيمي والإداري الذي يحتويهما، وسوف نتعرض لهذه العناصر الثلاث كما تبدو في الجامعة الجزائرية كالتالي:

1.6- الهيكل الإداري والتنظيمي:

الجامعة باعتبارها مجتمع مصغر، يقوم فيه الأساتذة والطلبة معا بمناقشة وتطوير وإستكشاف أفكار تتميز بالصعوبة والتعقيد والأصالة، من أجل تقديم خدمة عامة من خلال مشاركتها في بناء المجتمع، لكونها مصدرا للتطور الإجتماعي والثقافي والإقتصادي، ويقع على عاتقها تكوين الإطارات التي تحتاجها الدولة، وهذا تلبية لحاجات المجتمع ومتطلباته وإنشغالاته (بومدين، 2016، ص 249)، ومن أجل تحقيق أهدافها وأدوارها بطريقة صحيحة وسلسة لا بد من الإعتماد على ما يسمى بخريطة التنظيم أو الهيكل التنظيمي الذي يساهم في تحديد المواقع الرئيسية التنظيمية داخل الجامعة، ويرسم لشاغلي تلك المواقع حدود إختصاصاتهم والمهام الموكلة إليهم، فالهيكل الإداري والتنظيمي هو عبارة عن: "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة" (محمد، 2020، ص 06)، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية الجزائرية من:

- رئيس الجامعة: يتم تعيينه من رئاسة الدولة بإقتراح من وزير التعليم العالي.
- أربعة نواب أو خمسة حسب حجم الجامعة ليشغلوا مناصب الدراسات البيداغوجية، الإدارة والشؤون العامة، التخطيط والتوجيه والتجهيز، البحث والدراسات العليا، العلاقات الخارجية.
- أمين عام الجامعة.
- مجلس الجامعة: ويتكون ممن سبق ذكرهم، ومن رؤساء المعاهد.
- أما بالنسبة للكليات فهي تتكون:
- من عميد الكلية يساعده نائبان أو ثلاثة لتسيير الدراسات البيداغوجية والمسائل المرتبطة بالطلبة، دراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي، العلاقات الخارجية وللكلية أمين عام يشرف على التسيير.

- المجلس العلمي للجامعة: يتكون من:

- مدير الجامعة رئيساً، نواب مدير الجامعة، عمداء الكليات، رؤساء المجالس العلمية للكليات، ممثل واحد عن الأساتذة لكل كلية ينتخب من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى، مسؤول المكتبة المركزية.
- مهامه:** يدلي المجلس العلمي للجامعة بأرائه و توصياته خاصة فيما يأتي:
- المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتعليم والبحث العلمي في الجامعة.
- المشاريع الخاصة بإنشاء وتعديل أو حل الكليات أو الأقسام أو وحدات البحث.
- برامج المبادلات والتعاون العلمي بين الجامعات.
- الحصائل العلمية للتعليم والبحث في الجامعة.
- برامج شراكة الجامعة مع مختلف القطاعات الإجتماعية والإقتصادية.
- برامج التظاهرات العلمية والتقنية التي تنظمها الجامعة.
- يقترح توجيهات سياسات البحث والوثائق العلمية والتقنية في الجامعة.
- **المجلس العلمي للكلية:**

يتكون المجلس العلمي للكلية زيادة على العميد من: رؤساء الأقسام، رؤساء اللجان العلمية للأقسام، مدير وحدات البحث، ممثل منتخب من الأساتذة عن كل قسم، ومن أهم المهام التي يتولاها هذا المجلس للكلية إبداء آرائه وتوصياته فيما يأتي:

تنظيم التعليم ومحتواه، تنظيم أشغال البحث، مواصفات الأساتذة و الحاجة إليهم، إقتراحات فتح شعب لما بعد التدرج وتجديدها أو غلقها، حصيلة التكوين لما بعد التدرج، منشورات الكلية وتنظيم التظاهرات العلمية، يعطي المجلس العلمي إعتماده لمواضيع يقترحها الدارسون لما بعد التدرج و يتولى متابعة الأطروحات لما بعد التدرج ويعاين تطورها دورياً، يقترح لجان مناقشة المذكرات لما بعد التدرج، يدرس حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية. (فتيحة، 2008، ص 64)

وبناء على ما سبق يتضح بأن الجامعة نظام مفتوح، تسعى إلى تطوير وتفعيل دورها في المجتمع وإمداد هذا الأخير بأفراد على مستوى الكفاءة والمهارة المطلوبة لخدمة قطاعاته المختلفة لتحقيق التنمية الشاملة، ولهذا فعليها أن تعمل كنسق مفتوح وفي بيئة تتسم بالأخذ والعطاء وذلك بالإقتراب من مشاكل المجتمع ومحاولة معالجتها بالطرق والأساليب العلمية الصحيحة، حتى تكون هناك علاقة تبادلية إرتباطية

وتكاملية بينهما، وهذا ما يشترط عليها أن يكون هيكلها التنظيمي يتميز بالمرونة من أجل التكيف مع التغيرات والتطورات الموجودة.

2.6- الطالب الجامعي:

يعرف الطالب الجامعي على أنه: "ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءاته العلمية بالإنقال من المرحلة الثانوية أو مرحلة التكوين المهني أو الفني العالي إلى الجامعة تبعا لتخصصه الفرعي، بواسطة شهادة أو دبلوم يؤهله لذلك، ويعتبر الطالب أحد العناصر الأساسية، والفاعلة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي، إذ أنه يمثل عدديا النسبة الغالبة في المؤسسة الجامعية" (نعيمه ومليكة، 2016، ص 64، 65) ولعل أفضل الطرق التعليمية التي توفر للطالب الجامعي الإمكانيات من تطوير قدراته وإستعداداته الشخصية وتنمية مهاراته بهدف التحصن بالمعرفة اللازمة في حياته العملية اللاحقة لحياته الجامعية هو أن يكون محور العملية التدريسية، مما يسمح له باكتشاف المعرفة بنفسه عن طريق قيامه بأنشطة ذاتية موجهة في المواقف التعليمية. (صباح، 2014، ص 60)

ولكن في جامعات دول العالم الثالث ونخص بالذكر الجزائر، فهي تعاني من إنخفاض المستوى العلمي وهذا راجع إلى عدة أسباب، منها ما هو خاص بالطالب الجامعي في حد ذاته، ومنها ما هو متعلق بمحيط الجامعة بصفة عامة، و يمكننا حصر أهم هذه الأسباب في النقاط التالية:

- الطالب الجامعي الجزائري لازال سلبيا، معتمدا على المعلومات التي يوفرها له الأستاذ دون القيام بأي جهد فكري إضافي.
- معظم الطلبة الجامعيين الجزائريين غير مهتمين بالمجالات العلمية والثقافية خارج جدران الجامعة.
- تركز في ذهن الطالب الجامعي أن الشهادة هي الأساس فهو يهتم بالحصول عليها بغض النظر عن الأساليب والطرق التي يتحصل بها على هذه الشهادة.
- إختصر العلم لدى الطالب الجامعي في أيام الامتحانات فقط.
- يتبع معظم الطلبة الجامعيين طريقة الحفظ عن ظهر قلب لبعض المطبوعات المختصرة جدا لإعادتها يوم الامتحان.
- إدراك الطالب الجامعي بأن هناك نتيجة شبه حتمية بعد التخرج وهي البطالة ما دفع بهم إلى التقليل من عزمهم.

- الضعف الكبير في هياكل الإستقبال والوسائل البيداغوجية والذي يقابله الإرتفاع المذهل في عدد الملتحقين بالجامعة، الأمر الذي ترتب عنه ظهور سمة رئيسة في الجامعات الجزائرية وهي سمة الإكتظاظ مما جعل هذه الأعداد الغفيرة بمثابة العائق الأكبر في عملية التعلم وإنخفاض المستوى العلمي للمتخرجين.

- كما أن من بين أسباب هذا الإنخفاض هو تكوين الطالب في المراحل السابقة، ذلك لأن الجامعة تستقبل منتوجا لمراحل تعليمية مختلفة، بنظم مختلفة ومستوى منخفض وبطريقة توجيه غير موضوعية فبالرغم من ايجابياتها فإن لها عيوباً كثيرة، يمكن أن تلعب دوراً في عملية التكوين فيما بعد، ونسب النجاح المنخفضة في السنوات الأولى من التدرج دليلاً قاطعاً على ذلك، ولهذا يعد الطالب الجامعي في حد ذاته أحد العوامل التي أثرت سلباً على التعليم الجامعي بالجزائر ليس من جانب قدراته العقلية أو سماته الشخصية، وإنما من حيث تكوينه السابق الذي يمكنه من التوافق الجيد مع المقاييس المقررة في مستوى التدرج. (فتيحة، 2008، ص 66)

مما سبق يمكننا القول بأن المنظومة التعليمية أشبه ببناء هرمي ينبغي أن تعمل بطريقة ديناميكية مرنة، فعطاء ومثانة المراحل اللاحقة (التعليم الجامعي) يتوقف على مدى صلابة الأسس التي وضعت في المراحل السابقة (المراحل التعليمية: إبتدائي، متوسط، ثانوي)، كما يجب إحترام شخصية الطالب وإختياره للتخصص الذي يرغب في دراسته، فهو في مرحلة عمرية تجعل من الإختيار جزء من شخصيته وميزة تجعله مسؤولاً في المراحل اللاحقة.

3.6- الأستاذ الجامعي:

تحتاج المؤسسة الجامعية لأداء وظيفتها إلى عنصر ذي أهمية كبيرة، يتمثل في هيئة التدريس أو الأستاذ الجامعي، الذي يعد حجر الزاوية في العملية التربوية التعليمية، وهو القائم بهذه العملية بوصفه ناقلاً للمعرفة ومسؤولاً عن السير الحسن للعملية البيداغوجية فيالجامعة، فهذه الأخيرة لا تصنع الخبرة بواسطة الهيكل الإداري والتشريعات فحسب، بل لا بد أن تجمع في مدرجاتها ومخبرها عدداً من المدرسين والباحثين، الذين لا يكتفون بتلقين طلابهم مجموعة من المعلومات المعروفة سابقاً أو بمجرد نقل الخبرة الموجودة في البلاد الأجنبية، ولكنهم يتعاونون معهم على إكتشاف الطريق الأمثل لإستخدام تلك المعلومات وتمثيلها وإعادة صياغتها وتطويرها وفق معطيات الواقع الوطني. (صباح، 2014، ص 59)

ونظراً لأهمية هذا العنصر في المؤسسة الجامعية بإعتباره الطرف المسؤول عن تقديم المادة العلمية، سوف نقدم بطاقة تعريفية حوله تضم كل من مفهومه، مهامه ووظائفه، حقوقه وواجباته، أهم السمات والخصائص

الواجب توافرها فيه، تحديد أهم المعوقات والعوامل المؤثرة على أداءه، بالإضافة إلى تحديد شروط توظيفه وأهم القوانين الخاصة به.

خلاصة الفصل:

تعتبر الجامعة ركيزة أساسية في بناء وتطوير المجتمع من خلال الدور المحوري الذي تلعبه في إنتاج ونقل المعرفة. فهي تساهم في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مختلف المجالات العلمية، وتعمل على إجراء البحوث والدراسات التي تعالج قضايا المجتمع وتساهم في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات والتحديات التي تواجهه

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

الإطار المنهجي

للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الإستطلاعية

1.1- أهداف الدراسة الإستطلاعية

2.1- الإطار المكاني والزمني والموضوعي للدراسة الإستطلاعية

3.1- مجتمع الدراسة الإستطلاعية وعينته

4.1- أداة جمع المعلومات للدراسة الإستطلاعية

5.1- تحليل نتائج الدراسة الإستطلاعية

6.1- التحليل العام لنتائج الدراسة الإستطلاعية

2- الدراسة الأساسية

1.2- المنهج المستخدم

2.2- الحدود المكانية والزمنية والموضوعية للدراسة الأساسية

3.2- مجتمع الدراسة الأساسية وعينته

4.2- أداة جمع البيانات بالدراسة الأساسية

5.2- أساليب معالجة البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتوقف نجاح عملية البحث على مجموعة من الخطوات المنهجية التي تمكننا من رسم طريقة العمل والتعرف على الميدان الذي ستجرى فيه الدراسة، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على متغيرات البحث بشكل اجرائي.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة هامة وأساسية في أي بحث، حيث لا يمكن تجاوز أو تجاهل هذه الخطوة باعتبارها القاعدة أو الأساس الذي تبنى عليه الدراسة العلمية الصحيحة. "ففيها يتم استكشاف الظروف التي تحيط بظاهرة معينة، وذلك من أجل التعرف على هذه الظاهرة وأبعادها وبالتالي يكون الباحث قادرا على صياغة مشكلة البحث بشكل صحيح". (راي، 2019).

وعليه فالدراسة الاستطلاعية هي دراسة استكشافية تمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات عن موضوع بحثه من خلال التعرف على مجتمع الدراسة وعينته وخصائصه، كذلك ضبط وتحديد المفاهيم الإجرائية الخاصة بدراسته والتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة في جمع المعلومات. "وتتضمن الدراسة الاستطلاعية مقابلة طويلة مع من لديهم معلومات أساسية وهامة، إلى جانب تجميع المادة من مقالات، ومراجع لأنها تجعل الباحث يشعر بالمشكلة وتساعده في صياغة الأسئلة". (بن حرز الله، 2020، ص 28).

إذن فالدراسة الاستطلاعية هي استكشاف لميدان البحث وتوضيح معالم الدراسة والإجراءات المنهجية التي ينبغي على الباحث اتباعها لإعداد بحث بطريقة علمية سليمة.

1.1. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- ضبط فرضيات وأهداف الدراسة.
- جمع الوثائق التي تساعدنا في البحث مثل: نشأة الجامعة، الهيكل التنظيمي للجامعة، عدد العمال وتوزيعهم على الكليات.
- معرفة مدى ملائمة ميدان الدراسة لموضوع البحث.
- التعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه.

-ضبط العينة وطريقة اختيارها.

-تحديد المنهج المناسب ووسائل جمع المعلومات.

-معرفة الصعوبات التي قد تواجهنا أثناء البحث والتي قد تؤثر في نتائج البحث، ومحاولة تقادي هذه الصعوبات من خلال إدخال بعض التعديلات المناسبة.

2.1. الإطار الزمني والمكاني والموضوعي للدراسة الاستطلاعية:

أ-الإطار الزمني:

بعد أخذ الترخيص اللازم لإجراء الدراسة الاستطلاعية من طرف إدارة الجامعة، تحدد الإطار الزمني للدراسة الاستطلاعية بتاريخ 26 فيفري 2023 واستمر إلى غاية 10 جويلية 2023.

كان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية هو جمع المعلومات والمعطيات الأولية عن المؤسسة والعاملين فيها (الحصول على بعض الوثائق من مصلحة المستخدمين والمتمثلة في عدد العمال في كل كلية وتوزعهم على مختلف الكليات والمصالح).

ب-الإطار المكاني:

أجريت دراستنا في جامعة 20 أوت 1955 بولاية سكيكدة، وقد وقع اختيارنا على جامعة سكيكدة بسبب انتسابنا للجامعة، وسهولة الوصول إلى المعلومات، وسهولة التواصل مع أفراد عينة البحث.

ج-الإطار الموضوعي:

-تحديد أبعاد متغير إدارة الوقت.

-تحديد أبعاد متغير الالتزام التنظيمي.

-تحديد أهم المتغيرات الديموغرافية والتي قد تؤثر على إدارة الوقت والالتزام التنظيمي.

3.1. مجتمع الدراسة الاستطلاعية وعينته :

يبلغ مجتمع الدراسة 302 عامل إداري يتوزعون على ست كليات ومعهد (كلية التكنولوجيا، كلية العلوم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات الأجنبية، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية). وقد تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية على 40 عامل تم اختيارهم بطريقة غير عشوائية قصدية.

ويمكن تعريف العينة القصدية على أنها: "العينات التي يكون الاختيار فيها حر من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثه بحيث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة". (قنديلجي، دس، ص 164)

4.1. أداة جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية:

لقد تم اختيار المقابلة كأداة لجمع المعلومات الأولوية، وذلك نظرا للمميزات التي تحظى بها هذه الأداة على غيرها من الأدوات فهي تساعد الباحث على جمع أكبر قدر من المعلومات من أجل ضبط متغيرات الدراسة الأساسية وفي هذا الصدد يمكننا تعريف المقابلة بأنها: "تقنية من التقنيات التي تستهدف البحث عن المعلومة والتحري عن الحقيقة وتمثل يقوده الباحث من جهة وشخص أو مجموعة أشخاص، وهي بذلك وسيلة شخصية مباشرة غرضها الحصول على حقائق ومواقف أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات يحتاج إلى تجميعها في ضوء أهداف بحثه من أجل فهم أوضح للظاهرة المبحوثة في جميع أبعادها ومؤشراتها". (نقي، 2021، ص86)

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المقابلة نصف الموجهة وهي: "حوار يدور بين الباحث والشخص الذي تتم مقابله، ولكي تحقق المقابلة الهدف المرجو منها يجب أن تقوم علاقة ود بين الباحث والشخص الذي تتم مقابله، فهي لقاء بين الباحث الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين على أشخاص محددين وجها لوجه وبفسه يقوم بتدوين الأسئلة". (دشلي، 2016، ص 93)، حيث تمت صياغة مجموعة من الأسئلة وبعد التأكد من أنها مناسبة تم طرحها على عينة الدراسة وكانت الأسئلة تدور حول النقاط التالية:

• أسئلة حول إدارة الوقت:

-ماذا تعني لك إدارة الوقت؟

-من وجهة نظرك ماهي أهم العوامل التي تساعدك في إدارتك للوقت؟

• بعد الإيفاء بالالتزامات: وتدرج تحته مجموعة من الأسئلة وهي:

- هل تحترم مواقيت العمل الرسمية؟

- هل تحترم مواعيد إنجاز الأعمال المطلوبة منك في وقتها المحدد؟

-هل تلتزم بنظام الاجازات المقررة؟

• بعد التحكم بالمقاطعات: يشمل الأسئلة التالية:

-هل تتعرض للمقاطعات أثناء عملك؟ وكيف تتعامل معها؟

-هل تأخذ فترات راحة لقضاء أمور شخصية (مثل شرب القهوة، التحدث مع زميل، استخدام الهاتف...)

أثناء ساعات العمل الرسمية؟

-هل تستقبل الزائرين الخاصين بك في أوقات العمل الرسمي؟

• بعد التخطيط للوقت: يضم الأسئلة التالية:

-كيف تخطط لوقتك؟

-كيف يساعد تنظيم وقتك في حل المشكلات التي تواجهك؟

-هل تحدد برنامج يومي للعمل؟

• بعد تحديد الأولويات: تدرج تحته مجموعة من الأسئلة

-على أي أساس يمكنك التمييز بين المهام العادية والمهمة؟

-هل يمكنك القيام بعدة أعمال في آن واحد؟ وكيف ذلك؟

-كيف يمكنك إدارة وقتك بطريقة لا تسمح لك بالوقوع في المشاكل؟

- بعد الانضباط في استخدام الوقت: يشمل الأسئلة التالية:
 - هل تأخذ معك أعمالك للمنزل أم أنك تحاول إكماله في المكتب؟
 - هل ساعات الدوام كافية لإنجاز الأعمال والمهام المكلفون بها؟
 - كيف يمكنك تنظيم الأنشطة والمهام بطريقة تسمح لك بإنجاز المهام في وقتها المحدد؟
- بعد استخدام الموارد: يضم مجموعة من الأسئلة وهي:
 - هل تعطى لك بعض الصلاحيات الإضافية لإنجاز المهام وذلك لتجنب التأخير؟
 - هل تستخدمون التكنولوجيا في إنجاز المهام من أجل ربح الوقت؟
 - في حالة الإجابة بنعم ماهي الوسائل المستخدمة في ذلك؟
 - هل تحصل على الدعم اللازم والكافي من مشرفك أو رئيسك لإنجاز الأعمال المنوطة بك؟
- بعد توازن نمط الحياة الشخصية والوظيفية: يشمل الأسئلة التالية:
 - هل يسبب لك عمالك مشاكل مع العائلة أو الأصدقاء؟ وكيف يتم التعامل مع ذلك؟
 - هل تستطيع الفصل بين عمالك وحياتك الشخصية؟
 - في حالة الإجابة ب (نعم) كيف ذلك؟
 - هل تستطيع صرف تفكيرك عن العمل حتى أوقات الراحة والفراغ؟
- أسئلة حول الالتزام التنظيمي:
 - ما هو الالتزام التنظيمي من وجهة نظرك؟
 - ما هي أهم العوامل التي تزيد في مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظرك؟
- بعد الالتزام العاطفي:
 - هل تعتبر مشاكل هذه الجامعة كأنها مشاكلك الخاصة؟

-لو أمضيت بقية حياتك المهنية في هذه الجامعة فهل ستكون سعيداً؟

-هل ترى أن لهذه الجامعة مكانة مميزة بالنسبة لك؟

-هل تعتبر نفسك فرداً من أفراد الجامعة؟ في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

• بعد الالتزام الاستمراري:

-هل صعوبة الحصول على عمل آخر هو ما يحتم عليك عدم مغادرة هذه الجامعة؟

-هل بقاءك في الجامعة نابع من حاجتك للعمل فيها فقط؟ في حالة الإجابة ب لا، لماذا؟

-هل تقدم لك الجامعة مزايا لن تجدها في مؤسسات أخرى؟ في حالة الإجابة ب نعم ماهي؟

-هل لديك استعداد لتترك هذه الجامعة؟ في حالة الإجابة ب (نعم) متى؟

• بعد الالتزام المعياري:

-هل لديك شعور بضرورة الاستمرار في عملك في هذه الجامعة حتى مع وجود فرصة عمل أفضل في مكان آخر؟

-هل تهتم لمستقبل وسمعة جامعتك؟ في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

-ما رأيك في الفرد الذي يقضي حياته المهنية في نفس المؤسسة (الجامعة)؟

5.1. تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية:

أولاً/ استجابة أفراد العينة حول محور إدارة الوقت:

-فيما يخص تعريف إدارة الوقت أجمع أغلبية العمال أن إدارة الوقت بالنسبة لهم هو القدرة على تسيير الوقت والتحكم فيه وضبطه والتخطيط له والانضباط والالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المناسب.

-أما من وجهة نظر العمال فإن العوامل التي تساعدهم على إدارة أوقاتهم تتمثل في:

-توفير وسائل العمل (حواسيب، طابعات، الأنترنت، ايميلات مهنية...) لأنهم أحياناً يضطرون للتقل من مصلحة إلى أخرى وأحياناً من كلية لأخرى من أجل إنجاز أعمالهم.

- القيام بدورات تدريبية في إدارة الوقت من أجل اكتساب مهارات التخطيط، التنظيم، التحكم في المقاطعات ومضيعات الوقت.

• الإيفاء بالالتزامات:

- أجمع العمال على احترام مواقيت العمل الرسمية لأنهم يتعرضون لاستفسارات وخصومات من الراتب في حالة التأخر والغياب غير المبرر، كذلك أجمعوا على أنهم يحترمون مواعيد إنجاز العمل المطلوب منهم لأنها تأتي في شكل مراسلات من رئيس القسم أو من العميد وأحيانا من رئاسة الجامعة، لهذا يستوجب عليهم القيام بها دون تأخر.

- أما فيما يخص الإجازات يجمع العمال على أنهم لا يطالبون بالعطل والإجازات فهم يستفيدون فقط من أيام تعويضية تعويضا عن يوم السبت الذي هو غير مبرج في أيام الدوام الرسمية، والعطلة السنوية فقط.

• التحكم بالمقاطعات الوقت:

- يتعرض العمال الإداريين بالجامعة إلى مقاطعات كثيرة من طرف الطلبة والأساتذة وهذا راجع لطبيعة العمل، وهذه المقاطعات تعطلهم أحيانا عن أدائهم لأعمالهم وإنجازه في وقته المحدد.

- يؤكد العمال الإداريين في الجامعة على أخذ فترات راحة من حين لآخر من أجل شرب القهوة، التحدث على الهاتف، أو مع زميل.

- أما فيما يخص استقبال الزائرين فبعضهم صرح أنه يستقبل الزائرين سواء كانوا زائرين شخصيين أو في إطار العمل، والبعض الآخر نفى استقباله للزائرين خاصة في أوقات العمل الرسمية واعتبر ذلك مضيعة للوقت.

• التخطيط للوقت:

- وفق استجابات العمال نستنتج أنهم لا يخططون للوقت لأن أعمالهم روتينية ولا تتطلب تخطيط، ولا يعملون وفق برنامج يومي أو رزنامة بل يعملون وفق مراسلات من طرف رئيس القسم أو العميد أو رئاسة الجامعة، إلا أنهم يعملون على تنظيم وقتهم لأن ذلك يساعدهم في تجنب المشكلات ويساعدهم في إنجاز الأعمال في وقتها المحدد.

• تحديد الأولويات:

-حسب استجابات العمال حول بعد وضع الأولويات فإنه يمكنهم التمييز بين الأعمال الهامة والأعمال العادية أو الروتينية على أساس عامل الوقت، فمعظم الأعمال والمهام مرتبطة بوقت محدد يستوجب على العامل القيام بها في وقت وجيز.

-أجمع غالبية العمال أنه لا يمكنهم القيام بجميع الأعمال دفعة واحدة، لأن ذلك يسبب لهم الضغط وأيضا يؤثر على جودة ونوعية العمل، أما بقية العمال فيجمعون على أنهم يستطيعون القيام بعدة أعمال في وقت واحد وذلك من خلال تصنيف وجمع الأعمال المتشابهة والعمل عليها معا، لربح الوقت وتجنب التأخير.

-يقر العمال بأنهم يستطيعون إدارة أوقاتهم بشكل لا يسمح لهم بالوقوع في المشاكل من خلال تنظيم أوقاتهم ومراجعة الأعمال التي تحتاج إلى معاينة، وتنظيم المهام والأعمال لتجنب التأخير.

• الانضباط في استخدام الوقت:

-بعض العمال يحاولون إكمال أعمالهم في مكاتبهم وأماكن أعمالهم وهذا لطبيعة العمل الذي يقومون به من جهة ومن جهة أخرى لأنهم لا يمتلكون أجهزة ووسائل تمكنهم من إكمال أعمالهم في بيوتهم، والبعض الآخر يأخذ معه الأعمال إلى المنزل لأنه بالجامعة لا يمتلك الوسائل والأجهزة لإنجاز مهامه كالطابعات مثلا والانترنت. لكنهم يؤكدون على أنهم يتمتعون بالوقت الكافي لإنجاز المهام والأعمال الموكلة لهم.

• استخدام الموارد:

-يجمع العمال على إعطائهم الكثير من الصلاحيات والأعمال والمهام الإضافية لإنجازها وذلك لربح الوقت وتجنب التأخير.

-يستخدم العمال التكنولوجيا في إنجاز الأعمال، منها أجهزة الاعلام الآلي وأيضا الانترنت والايملات.

-أجاب بعض الأفراد أنهم يحصلون على الدعم من المشرف أو المسؤول وهذا ما يزيد من دافعيتهم للعمل ويحفزهم لبذل جهد إضافي، أما البعض الآخر لا يرون ذلك دعما بل هو حق من حقوقهم.

• التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية:

- يرى العمال أن بإمكانهم الفصل بين العمل والحياة الشخصية، وأن العمل لا يعيقهم أبداً ولا يسبب لهم مشاكل مع أسرهم ومع أصدقائهم، لكن أحيانا لا يتمكنون من صرف تفكيرهم عن العمل أثناء الراحة والفراغ خاصة عندما يكون ضغط العمل كبير مع بداية السنة الجامعية ونهايتها.

ثانيا/ استجابة أفراد العينة حول محور الالتزام التنظيمي:

- يجمع العمال الإداريين في الجامعة على أن الالتزام التنظيمي هو التزام أخلاقي والتزام شخصي ويظهر في شكل الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة، وأيضا يظهر في تقبل العامل لقيم وثقافة المنظمة، وكذلك تقبل أهدافها ومحاولة تحقيقها لأن أهداف المنظمة من أهداف العامل.

أما عن العوامل التي تزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العامل الإداري في الجامعة فقد حصرها الأفراد في:

- الاتصال الفعال بين العامل والمسؤول والذي بدوره يزيد من ثقتهم والتزامهم.
- الدعم المادي والمعنوي الذي ينعدم تقريبا في الجامعة.
- التحفيز المادي والترقيات والتطور والنمو الشخصي والوظيفي (دورات تكوينية، والتربصات بالخارج التي لا يستفيد منها العمال إلا أشخاصا معينين فقط).
- توفير بيئة عمل إيجابية مشجعة على العمل وظروف فيزيقية ملائمة.
- تقدير جهود العمال ومكافأتهم ولو معنويا.
- مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإعطاء آرائهم وهذا ما يشعرهم بالأهمية.

• بعد الالتزام العاطفي:

- يرى بعض من العمال أن مشاكل الجامعة لا تعنيهم ولا تخصهم، فهم مجرد عمال يأتون للعمل ويتقاضون الأجر ولا يهمهم ما يحدث ما دام الأمر لا يؤثر عليهم وعلى أجرهم.

-أما البعض الآخر والذين يشكلون الأغلبية يرون بأن مشاكل هذه الجامعة وكأنها مشاكلهم الخاصة، باعتبارهم أفراداً منها لأن هذه المشاكل قد تؤثر على مستقبلهم واستقرارهم المهني.

-الأغلبية ليسوا سعداء بالعمل في الجامعة لبقية حياتهم في الجامعة. أما البقية والذين يشكلون الأقلية من العمال فهو سعداء بالعمل في الجامعة، هذه الفئة تمثل العمال الذين لديهم سنوات خبرة كبيرة في العمل وكذلك كبار السن الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة، فهم يرون بأنه من الأفضل لهم إكمال بقية حياتهم المهنية في الجامعة.

- استجابات غالبية العمال تشير إلى أن للجامعة مكانة مميزة بالنسبة لهم، لأنها مكان عملهم ويعتبرون أنفسهم أفراداً منها وأن هذه الجامعة لها فضل عليهم. لكن في حالة وجود البديل الأفضل وخاصة الأجر سوف يتركون العمل بالجامعة.

• بعد الالتزام الاستمراري:

-يجمع العمال على أن صعوبة الحصول على العمل آخر هو ما يحتم عليهم العمل في هذه الجامعة.

-حسب استجابة العمال فإن الجامعة لا تقدم أي مزايا باعتبارهم ينتمون إلى قطاع الوظيف العمومي بالمقارنة مع مؤسسات أخرى حيث تقدم مزايا أفضل وأحسن لعمالها أفضل مما تقدمه الجامعة (مؤسسة سوناطرك والمؤسسة المينائية كمثال)

-يجمع العمال على إمكانية ترك العمل في حالة وجود الأفضل والأجر الأحسن.

• بعد الالتزام المعياري:

-الأقلية من العمال يفضلون الاستمرار في الجامعة وهم من ذوي الخبرة الكبيرة والموظفين المتقدمين في السن. أما ذوي الخبرة القليلة فهم لا يفضلون العمل بالجامعة ويرون أنفسهم في مكان آخر في حالة وجود البديل الأفضل.

-يجمع العمال أن سمعة العامل من سمعة الجامعة باعتباره عاملاً بها وفرداً من أفرادها، فهو يهتم جداً لسمعة ومستقبل المؤسسة.

6.1. التحليل العام لنتائج الدراسة الاستطلاعية:

مما سبق ومن خلال استجابة أفراد العينة حول محور إدارة الوقت وأبعاده، كان هناك اختلاف وتباين في استجابات العمال حول أسئلة المقابلة، ويعود سبب هذا الاختلاف إلى كيفية إدراك كل عامل لموضوع الوقت، وإدارة الوقت، فكل عامل يدرك الوقت من وجهة نظره وكل عامل لديه تصور حول إدارة الوقت وكيفية تسييره للوقت.

وإجمالاً يقر العمال أن إدارة الوقت هي التحكم والسيطرة على الوقت، أيضاً أكد العمال على وجود نقص في الوسائل والأدوات وذلك يعطلهم على إنجازهم للمهام، أما فيما يخص التحكم بالمقاطعات ومضيعات الوقت، فهم يتعرضون بكثرة للمقاطعات ويرجعون ذلك إلى طبيعة العمل فهم في استقبال شبه دائم لاستفسارات الطلبة خاصة بعض المصالح.

أما بعد تحديد الأولويات والأهداف فهو يكون حسب عامل الوقت، أي أن كل عامل يحدد أولوياته وأهدافه حسب الوقت لأن الأعمال في الإدارة مرتبطة بالوقت.

أما فيما يخص الانضباط في استخدام الوقت لا يمكن للعمال أن يتحكموا في الوقت بشكل جيد، وهذا راجع للتفاعل الاجتماعي الذي يحدث في المنظمة فمن غير المنطقي أن نجد العمال يعملون دون توقف أو دون مقاطعات من طرف زملائهم.

أما محور الالتزام التنظيمي فقد أقر أغلبية أفراد العينة الإستطلاعية بأنه التزام أخلاقي وعاطفي ينتج في حالة تقبل العامل لقيم وأهداف الجامعة.

2. الدراسة الأساسية:

1.2. منهج الدراسة الأساسية:

المنهج العلمي هو طريقة علمية يتبعها الباحث لرسم مساره الصحيح في جمع المعلومات والمعطيات من أجل الوصول إلى نتائج صحيحة وموثوقة «فالمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث الاستغناء عنها وبدونه يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة ومشكلة البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وامكانياتهم». (بوعيط، 2016، ص 221).

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والذي يعد من أكثر المناهج العلمية استخداماً وملائمة لأغراض الدراسة الحالية. ومن مبررات اختيارنا لهذا المنهج هو أن المنهج الوصفي هو عبارة "لوصف ظاهرة أو واقع ما بدقة وموضوعية اعتماداً على المعطيات -البيانات- التي تحلل تحليلاً كمياً باستعمال الإحصاء". (عشوي، 2022، ص 98)

كما أننا نهدف من خلال هذا المنهج أن نقدم وصف كمياً وكيفياً للظاهرة محل الدراسة حيث نحاول معرفة العلاقة الارتباطية بين كل من المتغير المستقل (إدارة الوقت) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي). أيضاً نحاول دراسة الفروق في المتغيرين (إدارة الوقت والالتزام التنظيمي) من خلال المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) عن طريق جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها.

2.2. حدود الدراسة الأساسية:

أ-الحدود الزمانية:

طبقت الدراسة النهائية (الأساسية) بتاريخ 10 أكتوبر 2023، حيث تم بناء الاستمارة وعرضها على المحكمين، ثم تصحيحها وفق ملاحظات المحكمين وتصميمها في شكلها النهائي وتوزيعها في شهر فيفري 2024.

ب-الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

ج-الحدود الموضوعية:

-تحديد مستوى إدارة الوقت لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

-تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى مجتمع الدراسة.

-تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الوقت) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

-تحديد الفروق في المتغيرات الديمغرافية (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل)

3.2. مجتمع الدراسة الأساسية وعينته:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي". (أنجس، 2006، ص 298)

وقد بلغ مجتمع الدراسة في الدراسة الأساسية 302 عاملا وعاملة، ومع استبعاد عينة الدراسة الاستطلاعية المقدرة بـ 40 عاملا أصبح مجتمع الدراسة يقدر بـ 262 عاملا يتوزعون على 6 كليات ومعهد (كلية التكنولوجيا، كلية العلوم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات الأجنبية، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية)

وللحصول على نتائج أدق، فضلت الباحثة استخدام أسلوب المسح الشامل الذي يعرف على أنه: "طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة". (سليمان، 2022، ص 1066)

كما تم توزيع الاستمارة على 262 عاملا وعاملة وتم استرجاع جميع الاستمارات، وبعد فحص الاستمارات استبعدت الباحثة 40 استمارة غير صالحة للتحليل والمعالجة، ومنه أصبح مجتمع الدراسة عبارة عن عينة قدر عددها بـ 222 فرد وهو ما يمثل نسبة 84% من مجموع المجتمع الكلي للدراسة.

*خصائص عينة الدراسة:

أ-الجنس:

جدول رقم (06) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب
ذكر	43	19.4%
أنثى	179	80.6%
المجموع	222	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح لنا أن أغلبية مجتمع الدراسة هم إناث حيث يمثلون نسبة (80.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة بتكرار (179). في حين قدرت نسبة الذكور ب (19.4%) أي ما يعادل (43) فرد من مجموع أفراد عينة الدراسة.

ب-السن:

جدول رقم (07) يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

النسب	التكرارات	السن
3.6%	08	من 32 إلى 34
16.7%	37	من 35 إلى 37
27%	60	من 38 إلى 40
18.5%	41	من 41 إلى 43
11.3%	25	من 44 إلى 46
09%	20	من 47 إلى 49
09%	20	من 50 إلى 52
04%	09	من 53 إلى 55
09%	02	من 56 إلى 58
100%	222	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن (02) من أفراد مجتمع الدراسة وهو يمثلون نسبة (09%) وتتراوح أعمارهم ما بين [56 إلى 58 سنة] هم الفئة الأكبر سنا في مجتمع الدراسة، كما أنهم يمثلون الفئة الأقل من أفراد مجتمع البحث.

في حين أن (08) أفراد من مجتمع الدراسة يمثلون (3.6%) من إجمالي مجتمع الدراسة وهي الفئة الأقل سنا من بين بقية أفراد مجتمع الدراسة وقد تراوحت أعمارهم ما بين [32 إلى 34 سنة].

أما الفئة الأكثر تكرارا بين أفراد مجتمع الدراسة هم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم [من 38 إلى 40 سنة]، حيث بلغ عددهم (60) فردا من مجموع 222 فردا وهو ما يمثل (27%).

ج- الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (08) يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسب	التكرارات	الحالة الاجتماعية
25.7%	57	متزوج
74.3%	165	أعزب
100%	222	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه لنا أن أغلبية مجتمع الدراسة هم عزاب حيث يمثلون نسبة (74.3%) من مجموع أفراد الدراسة بتكرار (165). في حين قدرت نسبة المتزوجين (25.7%) أي ما يعادل (57) فرد من مجموع أفراد الدراسة.

د- المستوى التعليمي:

جدول رقم (09) يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	المستوى التعليمي
18.5%	41	بكالوريا أقل
37.8%	84	ليسانس
31.5%	70	ماستر
12.2%	27	مهندس
100%	222	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة 37.8% بتكرار 84 من إجمالي عينة أفراد الدراسة هم من مستوى ليسانس، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة. أما أقل فئة فهي فئة المهندسين بنسبة 12.2% بتكرار (27) من إجمالي عينة أفراد الدراسة.

هـ-الأقدمية في العمل:

جدول رقم (10) يوضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسب	التكرارات	الأقدمية في العمل
11.7%	26	من 2 إلى 5
12.6%	28	من 6 إلى 9
34.2%	76	من 10 إلى 13
27%	60	من 14 إلى 17
6.8%	15	من 18 إلى 21
05%	11	من 22 إلى 25
1.8%	04	من 26 إلى 29
09%	02	من 30 إلى 33
100%	222	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (10) أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون بنسب متفاوتة من حيث الأقدمية في العمل. حيث أن 76 من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون نسبة 34.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أقدميتهم المهنية تتراوح ما بين [10 إلى 13 سنة] وهي الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة. في حين أن 02 من الأفراد وهم يمثلون 09% من إجمالي عينة الدراسة أقدميتهم المهنية تراوحت ما بين [30 إلى 33 سنة] وهم الفئة الأقل من أفراد العينة.

ويجدر بنا أن نشير إلى أننا قمنا بتحديد فئات السن والأقدمية كما كان موضحا في الجدولين السابقين وفقا للنتائج المتحصل عليها بعد تطبيق القوانين الموضحة كما يلي:

أولاً: قانون حساب عدد الفئات

$$K = 1 + (3.3 \times \log N)$$

حيث N يمثل عدد أفراد العينة.

ثانياً: قانون حساب طول الفئة

$$\frac{\text{أكبر سنة} - \text{أقل سنة}}{\text{عدد الفئات}}$$

عدد الفئات

4.2. أداة جمع البيانات للدراسة الأساسية:

استخدمت الباحثة الاستمارة وهي الأداة المناسبة لطبيعة موضوع دراستنا بما أننا بصدد معرفة العلاقة بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، والتي تعرف على أنها: " وسيلة من وسائل جمع البيانات، تتضمن أسئلة تدور حول موضوع الدراسة، يتطلب من المبحوثين الإجابة عليها من أجل تحويلها إلى بيانات رقمية." (إبراهيم، 2005، ص16). والجداول التالية يوضح بنود الاستمارة والتعديلات التي تم إجراؤها.

جدول رقم (11) يوضح بنود الاستمارة

المتغيرات	الأبعاد	عدد البنود	رقم البند	المصدر المعتمد
البيانات الشخصية	****	****	****	****
إدارة الوقت	الإيفاء بالالتزامات	7	7-1	راوية تيسير غزاوي (2012)
	التحكم بمضيعات الوقت	5	12-8	
	التخطيط للوقت	5	17-13	
	تحديد الأولويات	5	22-18	
	الانضباط في استخدام الوقت	5	27-23	
	استخدام الموارد	5	32-28	
	توازن نمط الحياة	6	38-33	

نخلة يوسف (2019)	46-39	08	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
	53-47	07	الالتزام المعياري	
	58-54	05	الالتزام الاستمراري	

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول رقم (12) يوضح العبارات التي تم تعديلها بالنسبة لمتغير إدارة الوقت

الرقم	البنود	التعديل
الإيفاء بالالتزامات		
01	أقوم بإنجاز أعمالي في وقتها المحدد	لا يوجد تعديل
02	أأخذ القرارات بدون تأخير	أأخذ القرارات في وقتها المناسب
03	أحافظ على حضور الاجتماعات والمواعيد في وقتها المحدد	أحافظ على حضور الاجتماعات في وقتها المحدد
04	لا أترك العمل حتى أنجزه	لا يوجد تعديل
05	ألتزم بنظام الإجازات المقررة	ألتزم بأوقات الراحة المسموح بها
06	أحاول دائما الوصول إلى العمل في الوقت المحدد	ألتحق بعلمي في الوقت المحدد
07	أنصرف من العمل مع انتهاء وقت الدوام الرسمي	لا يوجد تعديل
التحكم بالمقاطعات		
08	لا أتعرض للمقاطعات أثناء عملي	تم حذفه
09	أحضر اجتماعات محدودة في اليوم	أحضر اجتماعات محدودة بسبب المقاطعات التي أتعرض لها في عملي
10	أقوم بقراءة والرد على البريد بشكل يومي	أقوم بالقراءة والرد على البريد الإلكتروني بشكل يومي

11	لا أقوم بشرب القهوة أو تناول الأكل أثناء ساعات العمل الرسمية	لا أتغيب عن عملي لتناول القهوة أو الأكل خلال ساعات العمل الرسمية
12	أعتذر للزائرين الشخصيين عن مقابلتهم في أوقات العمل الرسمية	أرفض مقابلة الزوار خاصة أوقات العمل الرسمية
13	أقضي معظم وقتي في الاتصالات الهاتفية لأن عملي يتطلب ذلك	تم حذفه
تخطيط الوقت		
14	أقوم بعملتي وفق تقويم زمني (رزانمة)	تم حذفه
15	أعمل بوجود قائمة يومية أحدد من خلالها المهام المطلوبة مني	لا يوجد تعديل
16	أعمل في ظل أهداف محددة في مجال عملي	لا يوجد تعديل
17	أخطط بعض الوقت للتخطيط والتفكير في عملي اليومي	تم حذفه
18	أتبع خطة زمنية محددة لتحقيق الأهداف	تم حذفه
19	أحاول تنظيم وقتي وهذا يساعدني في حل المشكلات التي تواجهني في العمل	تنظيم وقتي يساعدني في حل المشكلات التي تواجهني في العمل
20	أضع أهداف وأتابع إنجازها أسبوعياً	أقيم الأهداف التي تم إنجازها أسبوعياً
وضع الأولويات		
21	أتجنب القيام بعدة أعمال في آن واحد	تم حذفه
22	أستطيع التمييز بين الأعمال الهامة والأعمال الملحة	تم حذفه
23	أقيم علاقاتي الشخصية حسب متطلبات العمل	تم حذفه
24	أركز أكثر على الأعمال الهامة أكثر من الملحة	أركز على إنجاز الأعمال الهامة أكثر من الملحة

25	لا أقضي يومي في التعامل مع الأزمات التي تحدث معي في العمل	لا أضيع وقتي في التعامل مع الأزمات التي تحدث معي في العمل
26	لا أجد صعوبة في تخصيص وقت للتقييم والتخطيط	تم حذفه
27	أؤجل أعمالها لأنها روتينية	تم حذفه
الانضباط في استخدام الوقت		
28	أقوم بإنجاز جميع معاملاتي في المكتب تجنباً لإكمالها في المنزل	تم استبدال هذا البند في بعد تخطيط الوقت
29	أبدأ بالأعمال التي تحتاج إلى مراجعة منذ بداية الدوام الرسمي	تم استبدال هذا البند في بعد وضع الأولويات
30	لا أغير اهتماماً للأعمال الكتابية الروتينية	تم حذفه
31	أحد من علاقاتي الاجتماعية أثناء العمل	تم استبدال هذا البند في بعد التحكم بالمقاطعات
32	أجمع بين الأعمال والنشاطات المتشابهة وأنفذها في وقت واحد لاختصار الوقت	لا يوجد تعديل
33	أركز على الأعمال التفصيلية للعمل	لا يوجد تعديل
استخدام الموارد		
34	أقوم بعملتي بنفسني	لا يوجد تعديل
35	أحصل على الدعم اللازم والكافي من طرف المشرف	أحصل على الدعم المادي والمعنوي الكافي من طرف المشرف لإنجاز المهام في وقتها المحدد
36	تعطى لي بعض الصلاحيات بهدف إنجاز الأعمال دون تأخير	لا يوجد تعديل

37	أنجز بعض الأعمال عن طريق الهاتف لتوفير وقت إضافي لإنجاز الأعمال الأخرى الموكلة لي	تم حذفه
38	أرتب مكان عملي ولا أدع الأوراق والأعمال تتراكم	أرتب مكان عملي ولا أدع الأوراق والأعمال تتراكم حتى لا يهدر وقتي
39	تحرص جامعتي على توفير الوسائل والأدوات اللازمة لإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.	لا يوجد تعديل
توازن نمط الحياة		
40	أفضل بين عملي وحياتي الشخصية	لا يوجد تعديل
41	لا أشعر بالإهمال تجاه عائلتي أو أصدقائي بسبب عملي	لا أشعر بالإهمال تجاه عائلتي أو أصدقائي في أوقات العمل
42	لا ألغي فترة الغذاء من أجل القيام بعملية	لا يوجد تعديل
43	أرتاح وقت الفراغ ولا أحاول التفكير في عملي	لا يوجد تعديل
44	لا أعمل في أيام العطل	لا يوجد تعديل
45	لا أتكلم عن عملي في المناسبات الاجتماعية	لا يوجد تعديل

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول رقم (13) يوضح العبارات التي تمت إضافتها بالنسبة لمتغير إدارة الوقت

العبارة	رقم العبارة	البعد
أراجع أهدافي لمعرفة ما إذا كانت قابلة للتعديل	21	تحديد الأولويات
أضع أهداف قصيرة المدى لما أريد بلوغه خلال الأيام والأسابيع القليلة المقبلة	22	
أحرص على الاستفادة من الوقت دون اهداره	25	الانضباط في استخدام الوقت
أعطي عملي الوقت اللازم لأدائه دون زيادة أو نقصان	26	
أحظى بالوقت الكافي لإنجاز كل المهام الموكلة إلي	27	

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول رقم (14) يوضح العبارات التي تم تعديلها بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي

الرقم	البنود	التعديل
الالتزام العاطفي		
46	أعتبر مشاكل الجامعة التي أعمل فيها بمثابة مشاكل خاصة	لا يوجد تعديل
47	أقضي دائما أوقاتا ممتعة في مكان عملي.	لا يوجد تعديل
48	لدي ارتباط عاطفي للجامعة التي أعمل فيها	أشعر أنني مرتبط عاطفيا لهذه الجامعة
49	ينتابني الشعور بالسعادة عندما أخبر الآخرين أنني أعمل بالجامعة	لا يوجد تعديل
50	يوجد توافق بين أهدافي الشخصية وأهداف الجامعة التي أعمل فيها	أشعر بأنني جزء من الأسرة التنظيمية في هذه الجامعة
51	أجد أن قيمي وقيم الجامعة التي أعمل فيها متفقة تماما مع بعضها البعض	تم استبدال هذا البند في بعد الالتزام المعياري

لا يوجد تعديل	تستحق جامعتي الإخلاص والولاء	52
تم حذفه	مناخ العمل في جامعتي مريح ومستقر	53
لا يوجد تعديل	أنا أهتم جدا لوضع ومستقبل جامعتي	54
الالتزام المعياري		
لا يوجد تعديل	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الجامعة التي أعمل فيها	55
تم حذفه	أعتبر ارتباطي في هذه الجامعة قرارا صائبا	56
يهمني كثيرا نجاح وتقدم جامعتي لأنني أعمل فيها	يهمني كثيرا نجاح وتقدم الجامعة لأنني أعمل بها	57
تم حذفه	من واجبي الالتزام والإخلاص تجاه الجامعة التي أعمل فيها	58
تم استبدال هذا البند في بعد الالتزام العاطفي	تهمني سمعة ومستقبل الجامعة التي أعمل فيها	59
تم حذفه	يجب أن أقوم بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالجامعة وكأنها ممتلكاتي	60
لا يوجد تعديل	المحافظة على أوقات العمل والانجاز يعتبر من صميم أولوياتي تجاه هذه الجامعة	61
من واجبي أن أحافظ على تطبيق القوانين والسياسات الخاصة بالجامعة	من واجبي أن أحافظ على تطبيق القوانين والسياسات الخاصة بالجامعة	62
الالتزام الاستمراري		
تم حذفه	أرفض ترك عملي هنا في هذه الجامعة إذا تلقيت عرض للعمل براتب آخر في مكان آخر	63
لا أنوي ترك عملي	لا أنوي ترك العمل في هذه الجامعة	64
أقبل أي مهمة توكل لي فقط للاستمرار بالعمل هنا	أقبل أي مهمة توكل لي لكي أستمر بالعمل في هذه الجامعة	65

66	أتطلع للحصول على وظيفة متميزة هنا في هذه جامعة	تم حذفه
67	وجودي في عملي الحالي يمثل لي استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي	لا يوجد تعديل
68	لدي استعداد في بذل المزيد من الجهد لتقدم ونجاح هذه الجامعة	لدي استعداد في بذل المزيد من الجهد للنجاح وتقدم هذه الجامعة
69	لدي الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه الجامعة حتى التقاعد	لدي رغبة في الاستمرار بالعمل هنا حتى التقاعد
70	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في الجامعة	تم حذفه
71	أعمل بصورة مستمرة على تذليل الصعوبات التي تواجهني في العمل من أجل ضمان البقاء والاستمرار في هذه الجامعة	تم حذفه

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول رقم (15) يوضح العبارات التي تمت إضافتها بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي

العبارة	رقم العبارة	البعد
أشعر بإحساس قوي لانتمائي لهذه الجامعة	46	الالتزام العاطفي
يوجد توافق بين أهدافي الشخصية وأهداف الجامعة التي أعمل فيها	47	الالتزام المعياري
أجد قيمي وقيم الجامعة التي أعمل فيها متفقة تماما مع بعضها البعض	48	
أشعر بالذنب إذا تركت العمل في هذه الجامعة	53	

المصدر: من إعداد الباحثة

*مفتاح الاستبيان:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المقياس الخماسي الذي يعطي خمسة استجابات على خمسة إجابات لكل عبارة من عبارات الاستبانة، حيث عرضت فقرات الاستبانة على أفراد العينة، ومقابل كل فقرة خمسة إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليه، وتعطي فيه الإجابات أوزاناً تمثل درجة الإجابة على العبارة حيث تكون الدرجات 1،2،3،4،5، كما هو موضح في الجدول رقم (17).

جدول رقم (16) يمثل أوزان استجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبانة.

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة في حالة البنود الإيجابية	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الباحثة

ولدقة النتائج قمنا بحساب طول فئات مقياس " ليكرت " حيث أن:

$$\text{حساب المدى: } 5 - 1 = 4 \text{ ومنه طول الفئة يساوي } 4 \div 5 = 0.80$$

ومنه يمكن تحديد 05 مستويات كالتالي:

جدول رقم (17) يوضح فئات مقياس "ليكرت" ودلالاتها

الفئات	الدرجة	الدلالة
من 1 - 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
من 1.81 - 2.60	غير موافق	منخفض
من 2.61 - 3.41	محايد	متوسط
من 3.42 - 4.22	موافق	مرتفع
من 4.23 - 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة

• الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة الأساسية:

أ- صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق أن تقيس الأداة ما صممت لأجله، وقد اعتمدنا في حساب صدق الاستمارة على صدق المحتوى، وهو يقيس مدى وضوح عبارات أداة الدراسة، ومدى ملاءمتها لقياس ما صممت لأجله. وللتحقق من صدق الاستبيان لجأت الباحثة لعدة طرق وهي:

أ- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستمارة أن تقيس بنودها ما أسست لقياسه. وقد تم حساب صدق الاستبانة بالطرق التالية:

- الصدق الظاهري:

من أجل التحقق من الصدق الظاهري لاستبانة الدراسة قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة في مجال التخصص (انظر الملحق رقم 02) وكان الغرض من التحكيم تحديد مدى ملائمة الاستبيان للأهداف الذي وضع من أجلها، وتحديد مدى انتماء الفقرات للأبعاد، ومدى سلامة العبارات من حيث الصياغة اللغوية، ووضوح الفقرات وملاءمتها للتطبيق الفعلي، والاستفادة من اقتراحاتهم حول حذف أو تعديل ما يروونه مناسباً.

ولقد تم أخذ ملاحظات الأساتذة المحكمين بعين الاعتبار واستخدامها في إجراء التعديلات المناسبة على بعض العبارات إلى أن تم التوصل إلى صياغة الاستبانة في شكلها النهائي (انظر الملحق رقم 04).

- صدق الاتساق الداخلي (التجانس الداخلي)

وتسمى هذه الطريقة أحياناً بطريقة التكامل المتبادل وتسمى هذه الطريقة إلى الكشف عن الدرجة التقديرية لمعامل ارتباط كل متغير مع بعده الذي يحتويه.

* الاتساق الداخلي بين متغير إدارة الوقت وأبعاده:

الجدول (18) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لاستمارة إدارة الوقت

الرقم	البعد	معامل الارتباط	الدلالة
1	الايفاء بالالتزامات	0.67	0.05
2	التحكم بالمقاطعات	0.62	0.05
3	التخطيط للوقت	0.65	0.05
4	تحديد الأولويات	0.63	0.05
5	الانضباط في استخدام الوقت	0.63	0.05
6	استخدام الموارد	0.66	0.05
7	توازن نمط الحياة	0.58	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (18) أن معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد إدارة الوقت مع البعد ككل تراوحت بين قيمة (0.58) وقيمة (0.67) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) وهي قيم تعبر عن وجود ارتباط قوي ودال احصائيا. وبالتالي تتمتع استبانة إدارة الوقت باتساق داخلي مرتفع.

-الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

ويسمى أيضا بصدق المقارنة الطرفية، ولحساب الصدق التمييزي لأداة الدراسة قامت الباحثة بترتيب درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ترتيبا تصاعديا، ثم أخذ نسبة 33% من درجات الأفراد الذين لديهم أدنى الدرجات على الاستبانة، وأخذ نفس النسبة من درجات الأفراد الذين لديهم أعلى الدرجات على الاستبانة ثم تطبيق اختبار "ت" للعينات المستقلة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (19) يوضح قيم "ت" لدلالة الفرق بين الثلث الأعلى والثلث الأدنى لاستبانة الدراسة

القيم	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة sig	الدلالة الاحصائية
أدنى الدرجات	73	3.51	0.18	0.000	دالة
أعلى الدرجات	73	4.25	0.16		

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن مستوى الدلالة (قيمة sig) المتحصل عليها كانت (0.000) وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أدنى درجات الاستبانة وأعلى الدرجات وهذا ما يدل على أن الاستبانة تتميز بدرجة عالية من الصدق ويميز بين أطرافه أو بين الأفراد.
-الصدق الذاتي:

قمنا بحساب الصدق الذاتي للاستبانة والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ثبات ألفا كرونباخ) حيث بلغت قيمة هذا الأخير (0.81) وبعد حساب الجذر التربيعي نستنتج أن قيمة الصدق بلغت (0.90)، ونلاحظ من خلال هذه النتيجة أن قيمة الصدق مرتفعة مما يدل على أن الأداة صادقة لقياس ما أعدت لقياسه.

ب- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف. و قد قمنا بقياس ثبات أداة دراستنا بالطرق التالية:

-الثبات بطريقة التجزئة النصفية: "سبيرمان براون":

تعتمد هذه الطريقة على حساب ثبات استبانة الدراسة من خلال تقسيم عبارات الاستبانة إلى قسمين، القسم الأول يشمل العبارات ذات الأرقام الفردية و القسم الثاني يشمل العبارات ذات الأرقام الزوجية في الاستبانة ومن ثم يتم حساب معامل الارتباط بين القسمين. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم الحصول عليها بعد حساب معامل الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية للاستبانة.

جدول رقم (20) يمثل نتائج اختبار التجزئة النصفية بمعادلة سبيرمان براون

معامل الارتباط	معامل الثبات بعد التصحيح	الدلالة الاحصائية
0.74	0.85	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.74 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 أي أن قيمة معامل الارتباط مرتفعة ودالة إحصائية. وهنا نستنتج بأن بيانات الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه البيانات وتحليلها وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

-مقياس الالتزام التنظيمي:

- صدق الأداة:

-صدق الاتساق الداخلي (التجانس الداخلي) :

وتسمى هذه الطريقة أحيانا بطريقة التكامل المتبادل وتسعى هذه الطريقة الى الكشف عن الدرجة التقديرية لمعامل ارتباط كل متغير مع بعده الذي يحتويه.

* الاتساق الداخلي بين متغير الالتزام التنظيمي وأبعاده:

الجدول (21) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لاستمارة الالتزام التنظيمي

الرقم	البعد	معامل الارتباط	الدلالة
1	الالتزام العاطفي	0.91	0.05
2	الالتزام المعياري	0.88	0.05
3	الالتزام المعياري	0.82	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (21) أن معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي مع البعد ككل تراوحت بين قيمة (0.82) وقيمة (0.91) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) وهي قيم تعبر عن وجود ارتباط قوي ودال احصائيا. وبالتالي يتمتع مقياس الالتزام التنظيمي باتساق داخلي مرتفع.

-الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

ويسمى أيضا بصدق المقارنة الطرفية، ولحساب الصدق التمييزي لأداة الدراسة قامت الباحثة بترتيب درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ترتيبا تصاعديا، ثم أخذ نسبة 33% من درجات الأفراد الذين لديهم أدنى الدرجات على الاستبانة، وأخذ نفس النسبة من درجات الأفراد الذين لديهم أعلى الدرجات على الاستبانة ثم تطبيق اختبار "ت" للعينات المستقلة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (22) يوضح قيم "ت" لدلالة الفرق بين الثلث الأعلى والثلث الأدنى لاستبانة الدراسة

القيم	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة sig	الدلالة الاحصائية
أدنى الدرجات	73	2.88	0.37	0.000	دالة
أعلى الدرجات	73	4.14	0.36		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن مستوى الدلالة (قيمة sig) المتحصل عليها كانت (0.000) وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أدنى درجات الاستبانة وأعلى الدرجات وهذا ما يدل على أن المقياس يتميز بدرجة عالية من الصدق ويميز بين أطرافه أو بين الأفراد.
-الصدق الذاتي:

قمنا بحساب الصدق الذاتي للاستبانة والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ثبات ألفا كرونباخ) حيث بلغت قيمة هذا الأخير 0.90 وبعد حساب الجذر التربيعي نستنتج أن قيمة الصدق بلغت 0.94، ونلاحظ من خلال هذه النتيجة أن قيمة الصدق مرتفعة مما يدل على أن الأداة صادقة لقياس ما أعدت لقياسه.

-الثبات بطريقة التجزئة النصفية: "سبيرمان براون":

تعتمد هذه الطريقة على حساب ثبات استبانة الدراسة من خلال تقسيم عبارات الاستبانة إلى قسمين، القسم الأول يشمل العبارات ذات الأرقام الفردية و القسم الثاني يشمل العبارات ذات الأرقام الزوجية في الاستبانة ومن ثم يتم حساب معامل الارتباط بين القسمين. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم الحصول عليها بعد حساب معامل الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية للاستبانة.

جدول رقم (23) يمثل نتائج اختبار التجزئة النصفية بمعادلة سبيرمان براون

معامل الارتباط	معامل الثبات بعد التصحيح	الدلالة الاحصائية
0.81	0.89	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.81 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 أي أن قيمة معامل الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً. وهنا نستنتج بأن بيانات الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه البيانات وتحليلها وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

-ثبات الأداة:

-طريقة التناسق الداخلي "معامل ألفا كرونباخ"

يعد معامل ثبات ألفا كرونباخ من المعاملات الأكثر استخداماً لحساب ثبات استبانة الدراسة وقد كانت النتائج التي توصلنا إليها عند تطبيق هذا المعامل كالتالي:

جدول رقم (24) يمثل معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	الدلالة الاحصائية
إدارة الوقت	38	0.813	0.05
الالتزام التنظيمي	20	0.902	0.05
الإستمارة ككل	58	0.883	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

النتائج الموضحة في الجدول تثبت وجود ثبات عالي لأداة الدراسة حيث كان ثبات محور إدارة الوقت (0.81) وهو ثبات مرتفع، في حين بلغ ثبات محور الالتزام التنظيمي (0.90) وكذلك ثبات الأداة ككل حيث بلغ (0.88) وذلك عند مستوى الدلالة (0.05). وتشير هذه النتائج إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة كبيرة جداً من ثبات البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة.

5.2. أساليب معالجة البيانات:

للتحقق من صدق الفرضيات استخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي والاستدلالي في تحليل ومعالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSV22)، حيث تم استخدام الأساليب والاختبارات التالية:

-التكررات والنسب المئوية: لوصف بيانات واستجابات الأفراد حول بنود ومحاور الاستمارة.

-المتوسط الحسابي: لمعرفة ارتفاع وانخفاض استجابات الأفراد حول بنود ومحاوِر الاستمارة ومقارنتها بالمتوسط الحسابي العام.

-معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbakh) ومعادلة سبيرمان لحساب ثبات الدراسة.

-معامل ارتباط بيرسون (pearson correlation coeffient): تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي بين أبعاد الاستمارة ومحاورها، ولحساب العلاقة بين متغير إدارة الوقت وأبعاده والالتزام التنظيمي.

-إختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test): تم استخدامه في حساب الصدق التمييزي لأداة الدراسة ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى فئة البحث تعزى إلى متغير الجنس.

-إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى فئة البحث تعزى للمتغيرات الشخصية التي تنقسم إلى ثلاث مجموعات فأكثر (السن، الأقدمية في العمل، الحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي).

ولقد تم اختيار هذه الأساليب الإحصائية المعلمية (معامل بيرسون، اختبار "ت" للعينات المستقلة، اختبار تحليل التباين الأحادي) لإختبار فرضيات الدراسة نظرا لتحقيق شرط وجود إعتدالية في توزيع بيانات الدراسة. حيث قامت الباحثة بالكشف عن إعتدالية البيانات (الإستجابات) من خلال إخضاعها لإختبار الإعتدالية لكولموجروف سميرنوف (kolmogrov-simirnov) الذي يرمز له بالرمز (K/S) والذي يسمى أيضا إختبار حسن المطابقة، لأنه الإختبار الذي تتحد من خلاله الأساليب الإحصائية المناسبة من الناحية العلمية. ولقد تم تطبيق هذا الإختبار من خلال برنامج SPSS وقد ظهرت النتائج كالآتي:
أولا-نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير إدارة الوقت:

جدول رقم (25) يمثل نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (K/S) لمتغير إدارة الوقت

إختبار كولموجروف سميرنوف				
إدارة الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (K/S)	قيمة Sig
	3,8843	0,33439	0,200	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن قيمة إختبار التوزيع الطبيعي كانت (0.20) وهي أكبر من قيمة Sig التي تقدر ب (0.05) وبالتالي يمكننا القول بأن البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة تتميز بالتوزيع الطبيعي (الإعتدالي).

أولاً- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الالتزام التنظيمي:

جدول رقم (26) يمثل نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (K/S) لمتغير الالتزام التنظيمي

إختبار كولموجروف سميرنوف				
قيمة Sig	قيمة الاختبار (K/S)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزام التنظيمي
0.05	0,200	0,28344	0,5036	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن قيمة إختبار التوزيع الطبيعي كانت (0.20) وهي أكبر من قيمة Sig التي تقدر ب (0.05) وبالتالي يمكننا القول بأن البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة تتميز بالتوزيع الطبيعي (الإعتدالي).

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا القول بأن هذا الفصل تناول كامل الإجراءات المنهجية المعتمدة، إنطلاقاً من الدراسة الإستطلاعية، وتحديد مجتمع الدراسة، مستعينين بالمقابلة كأداة أولية، وصولاً إلى الدراسة الأساسية، حيث إعتدنا فيها على المنهج الوصفي وهذا لكونه من المناهج الأنسب مع موضوع دراستنا، كما إستخدمنا الإستمارة كأداة لجمع المعلومات والبيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى تحديد نوع العينة المعتمدة وهذا تماشياً ونتائج الدراسة الإستطلاعية، وأخيراً تم تحديد أهم الأساليب الإحصائية الأكثر ملائمة مع فرضيات الدراسة. وهذه الخطوات، كانت بهدف تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج حقيقية قائمة على أسس منهجية وموضوعية يمكن تعميمها.

الفصل السادس

عرض وتحليل النتائج

تمهيد

أولاً- عرض ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

1 - إختبار الفرضيات الإستكشافية

2- إختبار الفرضيات العلائقية (الإرتباطية)

3- إختبار الفرضيات الصفرية

ثانياً- التحليل العام لنتائج الدراسة

خلاصة الفصل

خاتمة الدراسة

- الإقتراحات والتوصيات

- الملخص

تمهيد:

نسعى من خلال هذا الفصل إلى تقديم عرض وتحليل مفصل للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وتفسيرها اعتماداً على الإجابات المقدمة من طرف أفراد العينة حول أداة الدراسة، وذلك من أجل التعرف على علاقة إدارة الوقت بالالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين ، وتأثير المتغيرات الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) على الالتزام التنظيمي لدى فئة البحث، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي سوف يتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

قبل البدء في مناقشة وتحليل النتائج أردنا أن نقوم بالتذكير ببعض النقاط أهمها:

-أهداف الدراسة:

-التعرف على مستوى كل من إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة.
- التعرف على علاقة إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العامل الإداري من حيث الأبعاد التالية: (الإيفاء بالالتزامات، التحكم بالمقاطعات، التخطيط للوقت، تحديد الأولويات، الانضباط في استخدام الوقت، استخدام الموارد، التوازن بين نمط الحياة)

- الكشف عن وجود فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل).
-فرضيات الدراسة:

- مستوى إدارة الوقت لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة مرتفع.
- مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة مرتفع.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإيفاء بالالتزامات والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحكم بالمقاطعات والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأولويات والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانضباط في استخدام الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الموارد والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توازن نمط الحياة والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة تعزى لمتغيرات الديمغرافية: السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

- تحديد المستويات:

- مستوى منخفض جدا (1-1.80)

- مستوى منخفض (1.81-2.60)

- مستوى متوسط (2.61-3.41)

- مستوى مرتفع (3.42-4.22)

- مستوى مرتفع جدا (4.23-5)

أولاً: عرض ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضيات الاستكشافية

1-1- عرض استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى إدارة الوقت:

1-1-1- عرض استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد الإيفاء بالالتزامات:

جدول رقم (27) يوضح توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود الإيفاء بالالتزامات

الاستجابة												العبارة
المستوى	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع جدا	4.58	00	00	0.5	1	0.9	2	39.2	87	59.5	132	1-أقوم بإنجاز أعمالي في وقتها المحدد
مرتفع جدا	4.25	00	00	2.7	6	5.9	13	55	122	36.5	81	2-أأخذ القرارات في وقتها المناسب
مرتفع جدا	4.32	0.5	1	1.4	3	6.8	15	48.2	107	43.2	96	3-أحافظ على حضور الاجتماعات في وقتها المحدد
مرتفع جدا	4.36	00	00	3.2	7	3.2	7	47.7	106	45.9	102	4-لا أترك العمل حتى أنجزه كاملاً
مرتفع	4.16	00	00	7.2	16	7.2	16	47.7	106	37.8	84	5-ألتزم بأوقات الراحة المسموح بها
مرتفع	4.18	00	00	5.4	12	5.9	13	54.1	120	34.7	77	6-ألتحق بعملتي في الوقت المحدد
مرتفع	4.17	0.5	1	6.8	15	6.3	14	48.6	108	37.8	84	7-أنصرف من العمل مع انتهاء وقت الدوام الرسمي
مرتفع جدا	4.28	البعد ككل										

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال البيانات التي قمنا بعرضها في الجدول رقم (27) والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد الإيفاء بالالتزامات والذي يضم (07 بنود) كانت استجابة المبحوثين على هذا النحو: بالنسبة للبند رقم (01) أكدت نسبة موافقة بلغت 98.7% من أفراد عينة الدراسة أن "العمال يقومون بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد"، ويمكن الإشارة إلى أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند بلغت (4.58) وهي قيمة مرتفعة.

كما يقر أفراد عينة الدراسة من خلال فحوى العبارة رقم (02) أنهم "يتخذون القرارات في وقتها المناسب" بنسبة 91.5% أي بتكرار 203 عامل وعاملة، ونلاحظ أن 13 عاملا عاملة وهم يمثلون الأقلية من أفراد عينة الدراسة، حيث تشير هذه الاستجابة إلى العمال الذين يرون أنهم لا يتخذون القرارات في العمل وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يقومون به، فبعض الأعمال في الإدارة لا تتطلب اتخاذ قرارات، وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (4.25) وهي قيمة مرتفعة أيضا.

كما تشير نتائج البند رقم (03) بأن 91.4% من أفراد عينة الدراسة ما يقابل 203 عاملا وعاملة يقرون بأنهم "يحافظون على حضور الاجتماعات في وقتها المحدد" وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.32) وهي قيمة مرتفعة.

أما عن العبارة رقم (04) فقد أكدت نسبة الموافقة التي بلغت 93.6% من أفراد عينة الدراسة أنهم "لا يتركون العمل حتى ينجزوه كاملا"، وهو ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي (4.36)، وهي قيمة مرتفعة. أما العبارة رقم (05) والتي أكدتها نسبة 85.5% فهي نصت على "التزام العمال بأوقات الراحة المسموح بها" وبلغت متوسط حسابي قدرته قيمته (4.16) وهي قيمة مرتفعة.

كما تقر عينة الدراسة من خلال مضمون البند رقم (06)، أنهم "يلتحقون بعملهم في الوقت المحدد" حيث كانت نسبة الاستجابة 88.8%، أي بتكرار 197 عاملا وعاملة، وبمتوسط حسابي قدرته قيمته ب (4.18)، وهي قيمة مرتفعة أيضا وهذا دليل على الانضباط والصرامة التي يتبعها المسئولين في الجامعة.

وتشير العبارة رقم (07) إلى أن جميع العمال "ينصرفون مع انتهاء وقت الدوام الرسمي"، وذلك بتكرار 192 عاملا وعاملة وبمتوسط حسابي قدرته قيمته (4.17) وهي قيمة مرتفعة، وبنسبة مئوية بلغت 86.4%.

وعليه من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة الموضحة في الجدول رقم (26) يمكن

تلخيص استجابات العمال فيما يلي:

-العمال الإداريين في جامعة سكيكدة يقومون بإنجاز جميع أعمالهم في الوقت المحدد، ويمكن ارجاع تفسير هذه النتيجة إلى أن العمال يديرون أوقاتهم بشكل جيد وفعال ولهم القدرة على التخطيط والتنظيم لأوقاتهم وتجنب المماطلة والتسويف، كذلك يمكن إرجاع تفسير هذه النتيجة إلى روح العمل الجماعي والتعاون وتنسيق جهود العمال لتحقيق الأهداف، فالعامل الكفاء هو من ينجز عمله في الوقت المحدد ويلتزم به ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

-العمال الإداريين في الجامعة (جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة) يتخذون القرارات في وقتها المناسب، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمال لديهم الكفاءة والمهارة لإدارة الوقت واتخاذ القرارات المناسبة وامتلاكهم للعديد من الخبرات والتجارب والأقدمية في العمل والتي تساعدهم في اتخاذ القرارات بشكل سريع ومناسب، أيضا يمكننا تفسير هذه النتيجة بوجود الدعم الإداري والذي يظهر في شكل التفويض ومنح جزء من الصلاحيات والمسؤوليات من الرئيس إلى المرؤوسين مما يساعدهم في اتخاذ القرارات، كذلك طبيعة العمل والنظام المعمول به في الإدارة يحدد المسؤوليات والواجبات لكل عامل في الجامعة مما يساعده في اتخاذ القرارات.

-العمال في الجامعة محل الدراسة مواظبون على حضور الاجتماعات في الوقت المحدد لها، قد ترجع هذه النتيجة إلى الشعور بالمسؤولية تجاه العمل وتجاه المسؤول مما يحفز العامل على الحفاظ على حضور الاجتماعات، كذلك يمكن تفسير هذه النتيجة بأهمية الاجتماع في حد ذاته مما يستوجب على العمال الحضور الدائم.

-العمال لا يتركون العمل حتى ينجزوه كاملا، ويمكن ارجاع هذه النتيجة إلى التفاني والمسؤولية والأخلاق المهنية العالية التي يتمتع بها العمال الإداريين، وقد تفسر هذه النتيجة بأهمية العمل أو المهمة التي يقوم بها العامل أو أن العمل مستعجل فيضطر إلى إنجازه كاملا.

-العمال ملتزمون بأوقات الراحة المسموح بها، ويعود ذلك إلى سياسة الجامعة وقوانينها التي تحدد للعمال فترات العمل وفترات الراحة، كما أن العامل في الإدارة مسموح له الخروج من مكتبه لقضاء أموره الشخصية، وأيضا قد يعود ذلك إلى النظام الصارم والرقابة المتبعة من طرف بعض المسؤولين في الجامعة.

-العمال يلتحقون بعملهم في الأوقات المحددة، وترجع الباحثة تفسير هذه النتيجة إلى النظام المتبع والمتمثل في **Systeme de pointage** لتسجيل الدخول والخروج. وكذلك يمكننا ارجاع هذه النتيجة إلى الرقابة المشددة والخصم من الراتب في حالة الغياب غير المبرر، مما يحتم على العامل الحضور والوصول إلى مكان عمله في الوقت المحدد له.

-أنصرف من العمل وقت الدوام الرسمي، يمكن أن تفسر هذه النتيجة بوجود نظام يتبعه العامل وساعات عمل محددة من الساعة الثامنة صباحا إلى الساعة الرابعة مساء.

أما المتوسط الحسابي العام لبعد الإيفاء بالالتزامات قد بلغت قيمته (4.28)، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع جدا لبعد الإيفاء بالالتزامات.

ومنه بعد استقراء كافة النتائج المعروضة في الجدول نستنتج أن هناك مستوى مرتفع جدا من الالتزام بالإيفاءات ويرجع تفسير هذه النتيجة حسب رأي الباحثة إلى حرص العمال على انجاز مهامهم وأعمالهم وتسليمها في الوقت المناسب، كذلك إلى طبيعة العمل في الإدارة بحيث أنه يأتي في شكل تعليمات وأوامر من المسؤولين مما يدفع العامل إلى إنجازها دون تأخير أو تأجيل.

1-1-2- عرض أفراد مجتمع الدراسة حول بعد التحكم بالمقاطعات:

جدول رقم (28) يوضح توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود التحكم بالمقاطعات

الاستجابة												العبارة
المستوى	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
متوسط	3.03	4.1	9	25.7	57	38.7	86	26.1	58	5.4	12	8-أحضر اجتماعات محدودة بسبب المقاطعات التي أتعرض لها في عملي

مرتفع	3.54	2.3	5	14.4	32	27	60	39.6	88	16.7	37	9-أقوم بالقراءة والرد على البريد الإلكتروني بشكل يومي
مرتفع	3.92	2.7	6	9.9	22	13.5	30	40.1	89	33.8	75	10-لا أتغيب عن عملي لتناول القهوة أو الأكل خلال ساعات العمل الرسمية
متوسط	3.08	6.8	15	32	71	19.4	43	30.2	67	11.7	26	11-أرفض مقابلة الزوار خاصة أوقات العمل الرسمية
مرتفع	3.55	2.7	6	18	40	18.5	41	43.2	96	17.6	39	12-أحد من علاقتي الاجتماعية أثناء العمل
مرتفع	3.42	البعد ككل										

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال البيانات التي قمنا بعرضها في الجدول رقم (28) والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول بنود التحكم بالمقاطعات والذي يضم (05 بنود) حيث كانت استجابة المبحوثين على هذا النحو:

بالنسبة للبند رقم (08) والذي يتمحور حول "العمال الذين يحضرون اجتماعات محدودة بسبب المقاطعات" هناك تفاوت بين استجابات العمال حيث سجلت نسبة 31.5% أي ما يعادل 70 عاملاً وافقوا على هذا البند، و66 عاملاً عارضوا هذا البند بنسبة 29.1% ويمكن الإشارة إلى المتوسط الحسابي الذي قدرت قيمته بـ 3.03، وهي قيمة متوسطة.

أما العبارة رقم (09) والتي تنص على أن "العمال يقومون بالقراءة والرد على البريد الإلكتروني بشكل يومي" كانت نسبة الموافقة عليها بنسبة 56.3% من أفراد عينة مجتمع الدراسة، ويمكن الإشارة هنا إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.54، وهي قيمة مرتفعة.

كما تقر عينة الدراسة من خلال مضمون العبارة رقم (10) أن "العمال لا يتغيبون عن عملهم لتناول القهوة أو الأكل خلال ساعات العمل الرسمية" وهذا ما تفسره نسبة الموافقة التي بلغت 78.4%

وهي تدل على أن العمال لا يتغيرون عن العمل لقضاء أمورهم الشخصية حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 3.92 وهي قيمة مرتفعة.

أما في البند رقم (11) تشير نسبة الموافقة التي بلغت 41.9% من أفراد عينة الدراسة إلى أن العمال "يرفضون مقابلة الزوار خاصة أوقات العمل الرسمية" تليها نسبة المعارضة والتي قدرت ب 38.8% من العمال الذين ليس لديهم مانع من استقبال الزوار في أوقات العمل الرسمية، وتعبّر عنه قيمة المتوسط الحسابي 3.08 وهي قيمة متوسطة.

بالنسبة للبند رقم (12) والذي تتضمن "أن العمال يحدون من علاقتهم الاجتماعية أثناء العمل" فقد كانت نسبة الموافقة 6.08% من أفراد عينة الدراسة ويمكن الإشارة إلى أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند بلغت 3.54 وهي قيمة مرتفعة.

وعليه من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة الموضحة في الجدول رقم (27) يمكن تلخيص استجابات العمال فيما يلي:

-العمال يحضرون اجتماعات محدودة بسبب المقاطعات التي يتعرضون لها، كان هناك تفاوت في استجابات العمال حول هذا البند، ويمكن إرجاع تفسير هذه النتيجة إلى أن بعض العمال غير معنيين بالاجتماعات، أما البعض الآخر يحضرون اجتماعات قليلة وذلك بسبب انشغالهم وطبيعة عملهم وتعاملهم مع الطلبة والأساتذة وتعرضهم المستمر للمقاطعات وهذا ما يمنعهم من حضور الاجتماعات.

-يقوم العمال بالقراءة والرد على البريد الإلكتروني بشكل يومي، ما يفسر هذه النتيجة هو استخدام العمال في جامعة سكيكدة للتكنولوجيا ومحاولة التخلص من الأساليب التقليدية وإدخال الرقمنة في الإدارة وذلك لسهولة استخدامها في أي وقت وفي أي مكان.

-لا يتغيب العمال عن أعمالهم لتناول القهوة والأكل خلال ساعات العمل الرسمية، يرجع السبب في ذلك إلى التزام العمال بساعات العمل المحددة، وأيضاً يمكن أن تفسر هذه النتيجة بالرقابة والصرامة التي يطبقها بعض المسؤولين في بعض الكليات بجامعة سكيكدة.

-يرفض العمال مقابلة الزوار خاصة أثناء أوقات العمل الرسمية حيث كان هناك تفاوت بين استجابات العمال بين الموافقة والمعارضة وكانت النسبة الأكبر تعبر عن عدم رفض العمال للزيارات في أوقات

ساعات العمل الرسمية، ويعود ذلك إلى شعور العمال بالواجب تجاه العمل ولو كان ذلك يعيقهم عن عملهم. أما بخصوص العمال الذين يرفضون الزوار يمكن أن نرجع سبب ذلك إلى الضغوط المهنية التي يتعرض لها العمال ما يمنعه من تخصيص بعض الوقت لاستقبال الزوار، أو أنهم يركزون على أعمالهم ولا يريدون تشتيت انتباههم بالزيارات المفاجئة، كما يمكن إرجاع تفسير هذه النتيجة إلى طبيعة العمل في حد ذاته فبعض الأعمال تتطلب التفاعل مع الأفراد مثل (مصلحة التمدرس)، وبعض الأعمال لا تتطلب الزيارات مثل (مصلحة الميزانية ومصلحة الصيانة).

-أحد من علاقاتي الاجتماعية أثناء العمل، يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى التركيز على العمل، كما أن بعض العمال يفضلون العمل بشكل فردي ومستقل عن زملائهم، كما يمكن إرجاع هذه النتيجة كذلك إلى وجود بعض المشاكل بين العمال فيما بينهم هذا ما يدفعهم للعمل بشكل مستقل.

أما المتوسط الحسابي العام لبعء التحكم في المقاطعات قد بلغت قيمته (3.42)، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع لبعء التحكم في المقاطعات.

ومنه بعد استقراء كافة النتائج المعروضة في الجدول نستنتج أن هناك مستوى مرتفع من التحكم في المقاطعات ويرجع تفسير هذه النتيجة حسب رأي الباحثة إلى قدرة العمال على التحكم في الوقت والسيطرة عليه من خلال التحكم في مضيعات الوقت التي قد تتمثل في الزوار، الأعمال المفاجئة، قضاء بعض الأمور الشخصية. حيث يمكن للعمال التحكم فيها والسيطرة عليها بصورة مقبولة إلى أبعد الحدود.

1-1-3- عرض أفراد مجتمع الدراسة حول بعد تخطيط الوقت:

جدول رقم (29) يوضح توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود تخطيط الوقت

المستوى	المتوسط الحسابي	الاستجابة										العبرة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع	3.62	1.8	4	17.6	39	15.8	35	46.4	103	18.5	41	13-أعمل بوجود قائمة يومية أحدد من خلالها المهام المطلوبة مني
مرتفع	3.94	1.8	4	8.1	18	11.5	26	50.9	113	27.5	61	14-أعمل في ظل أهداف محددة في مجال عملي
مرتفع جدا	4.35	00	00	0.9	2	5.4	12	51.4	114	42.3	94	15-تنظيم وقتي يساعدني في حل المشكلات التي تواجهني في العمل
مرتفع	3.55	1.4	3	12.2	27	30.2	67	43.2	96	13.1	29	16-أقيم الأهداف التي تم إنجازها أسبوعيا
مرتفع جدا	4.28	0.9	2	5.9	13	5	11	40.5	90	47.7	106	17-أقوم بإنجاز جميع معاملاتي في المكتب تجنباً لإكمالها في المنزل
مرتفع	3.94	البعد ككل										

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال البيانات التي قمنا بعرضها في الجدول رقم (29) والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول **بنود تخطيط الوقت** والذي يضم (05 بنود) حيث كانت استجابة المبحوثين على هذا النحو: بالنسبة للعبارة رقم (13)، أكدت نسبة 46.4% من أفراد عينة الدراسة "أن العمال يعملون بوجود قائمة يومية يحددون من خلالها المهام المطلوبة منهم" ونشير هنا إلى قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 3.62 وهي قيمة مرتفعة.

كما تقر عينة الدراسة من خلال العبارة رقم (14) والتي تضمنت أن "العمال يعملون في ظل أهداف محددة في مجال عملهم" حيث كانت نسبة الموافقة على هذا البند 78.4% كما قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 3.94 وهو مرتفع.

في حين نجد العبارة رقم (15) والتي تقول أن "تنظيم الوقت يساعد في حل المشكلات والأزمات التي تواجه العمال في العمل" فقد حاز هذا البند على أكبر نسبة موافقة فقد قدرت نسبتها المئوية ب 93.7% بمتوسط حسابي قدر ب 4.35 وهو قيمة مرتفعة جدا.

أما بالنسبة للبند (16) والذي يتمحور حول "تقييم العمال للأهداف التي تم إنجازها أسبوعياً"، أخذت الموافقة أكبر نسبة حيث قدرت ب 56.3% بمتوسط حسابي قدره 3.55 وهي قيمة مرتفعة.

أما العبارة رقم (17) والتي تشير إلى أن "العمال ينجزون أعمالهم في المكتب تجنباً لآمالها في المنزل"، كانت نسبة الموافقة 88.2% بتكرار 196 عاملاً، وكان المتوسط الحسابي للعبارة يقدر ب 4.28 وهي قيمة مرتفعة جداً.

وعليه من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة الموضحة في الجدول رقم (28) يمكن تلخيص استجابات العمال فيما يلي:

-يعمل العمال بوجود قائمة يومية يحددون من خلالها المهام المطلوبة منهم، وتفسر هذه النتيجة بقدرة العمال على التحكم بالوقت وتنظيمه من خلال تحديد الأولويات والمهام مما يزيد من وضوح العمل، ومنه التقليل من الضغوط وأيضاً يرتفع مستوى الشعور بالإنجاز.

-يعمل العمال في ظل أهداف محددة في مجال عملهم، لاحظنا أن هذا البند تحصل على أعلى نسبة موافقة من طرف أفراد العينة وهذا راجع إلى التزامهم بالعمل وبالهام الموكلة إليهم، وأيضا قد يكون نتيجة التنظيم الجيد والاشراف الفعال الذي يقوم به المسؤولين والمشرفين.

-يجمع العمال على أن تنظيم الوقت يساعد في حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، ترجع الباحثة تفسير هذا البند إلى أن التنظيم الجيد للوقت يزيد من كفاءة العمال وجودة العمل، كما أنه يساعد (تنظيم الوقت) في حل المشكلات من خلال التقليل من ضغط العمل من خلال تحديد الأولويات والأهداف الخاصة بالعمل، كما تمكن عملية تنظيم الوقت من استخدام الموارد والوسائل اللازمة لانجاز المهام بفعالية، فاختيار الوسيلة أو الطريقة المناسبة للعمل يمكن أن يساعد في انجاز العمل في الوقت المحدد، باختصار يمكن تنظيم الوقت من ضمان الأداء الفعال لتحقيق الأهداف بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة.

-تقييم العمال للأهداف التي تم إنجازها، يمكن ارجاع هذه النتيجة إلى رغبة العمال في تقييم أدائهم الفردي ومنه تقييم الأداء الكلي والذي يعبر عن تحقيق أهداف الجامعة ككل، كما يمكن أن نفسر هذه النتيجة على أن تقييم العمال للأهداف التي تم إنجازها هو تحفيز فعندما تتحقق أهداف العامل يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على نفسية العامل ومنه يزيد مستوى شعوره بالانجاز والرضا مما يشجعه على بذل المزيد من الجهد وتحقيق الأهداف، ويمكن للعامل من خلال تقييم الأهداف بشكل أسبوعي معرفة نقاط الضعف لديه مما يساعده على العمل عليها وتحسينها.

-ينجز العمال جميع معاملاتهم في المكتب وتجنب أخذها للمنزل، ترجع الباحثة هذه النتيجة إلى محاولة العمال الفصل بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، حيث يفضل العامل اكمال عمله في مكان العمل بدل أخذه للمنزل، فهم يعتبرون المنزل مكان للراحة والعائلة وليس مكان للعمل، أيضا الأعمال الإدارية تتميز بكونها أعمال تنجز في المكتب ولا تأخذ إلى المنزل، كما أن العمال يعتبرون مكان العمل مكانا يزيد من انتاجيتهم من خلال التركيز على العمل بشكل أفضل.

أما المتوسط الحسابي العام لبعده تخطيط الوقت قد بلغت قيمته (3.94)، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع لبعده تخطيط الوقت.

ومنه بعد استقراء كافة النتائج المعروضة في الجدول نستنتج أن هناك مستوى مرتفع من التخطيط للوقت ويرجع تفسير هذه النتيجة حسب رأي الباحثة إلى أنه بالرغم من أن الأعمال في إدارة الجامعة تتميز بنوع من الروتين، لكن تأتي المهام أحيانا بشكل مفاجئ وغير متوقع، إلا أنهم يخططون لكيفية إنجازها.

1-1-4- عرض أفراد مجتمع الدراسة حول بعد تحديد الأولويات:

جدول رقم (30) يوضح توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود تحديد الأولويات

الاستجابة												العبارة
المستوى	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع	3.99	1.4	3	9.9	22	10.4	23	45.5	101	32.9	73	18-أركز على إنجاز الأعمال الهامة أكثر من الملحة
مرتفع	3.65	3.6	8	16.2	36	15.8	35	40.1	89	24.3	54	19-لا أضيع وقتي في التعامل مع الأزمات التي تحدث معي في العمل
مرتفع	4.13	00	00	3.6	8	9.5	21	57.7	128	29.3	65	20-أبدأ بالأعمال التي تحتاج إلى مراجعة
مرتفع	4.00	00	00	1.4	3	15.3	34	65.8	146	17.6	39	21-أراجع أهدافي لمعرفة ما إذا كانت قابلة للتعديل
مرتفع	3.79	0.9	2	7.2	16	20.7	46	54.5	121	16.7	37	22-أضع أهداف قصيرة المدى لما أريد بلوغه خلال الأيام والأسابيع القليلة المقبلة
مرتفع	3.90	البعد ككل										

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال البيانات التي قمنا بعرضها في الجدول رقم (30) والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول بنود تحديد الأولويات والذي يضم (05 بنود) حيث كانت استجابة المبحوثين على هذا النحو: تشير استجابات العمال حول محتوى العبارة رقم (18) أن 78.4% من أفراد عينة مجتمع الدراسة بما يعادل 174 عاملاً يقرون بأنهم "يركزون على إنجاز المهام الهامة أكثر من الملحة". وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي 3.99، وهي قيمة مرتفعة.

أما بالنسبة للعبارة رقم (19) فإن 64.4% من مفردات العينة وهو ما يقارب 143 عاملاً يؤكدون بأنهم "لا يضيعون أوقاتهم في التعامل مع الأزمات التي تحدث في مكان العمل" وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي 3.65 وهي قيمة مرتفعة.

كما نلاحظ بالنسبة للعبارة رقم (20) اتفاق فئة البحث بنسبة 87% على أنهم "يبدأون بالأعمال التي تحتاج إلى مراجعة" واتضحت هذه الاستجابة أيضاً من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة حيث قدر بـ 4.13 والذي يعبر عن قيمة مرتفعة.

كما اتفقت فئة البحث بنسبة 83.4% بما يعادل 185 عاملاً أنهم "يراجعون أهدافهم لمعرفة ما إذا كانت قابلة للتعديل" وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي المتعلق بالعبارة رقم (21) والتي قدرت بـ 4.00. كما نلاحظ أن اتفاق العمال على أنهم "يضعون أهدافاً قصيرة المدى لما يريدون بلوغه خلال الأيام والأسابيع القليلة المقبلة" وهذا ما نراه في استجابات عينة الدراسة حول العبارة رقم (22) والتي بلغت نسبتها 71.2% بما يقارب 158 عاملاً، وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.79 وهي قيمة مرتفعة.

وعليه من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة الموضحة في الجدول رقم (29) يمكن تلخيص استجابات العمال فيما يلي:

-العمال الذين يركزون على المهام الهامة أكثر من الملحة قد يرجع أحياناً إلى طبيعة الأعمال المفاجئة التي تأتي في شكل تعليمات وأوامر مما يتطلب على العامل إنجازها.

-العمال الذين لا يضيعون أوقاتهم في التعامل مع الأزمات والمشاكل التي تحدث معهم في بيئة العمل، بشكل عام يمكن إرجاع تفسير هذه النتيجة إلى التنظيم والتخطيط الجيد للوقت، والقدرة على اتخاذ القرارات

الحاسمة والمناسبة في الوقت المناسب، كما يمكن ارجاع هذه النتيجة إلى الخبرة والكفاءة التي تظهر لدى العمال في مثل هذه المواقف حيث تسمح لهم بتحديد المشكلات وإيجاد الحلول لها.

- العمال الذين يبدأون بالأعمال التي تحتاج إلى مراجعة، تفسر هذه النتيجة بأن العمال يحاولون التقليل من الأخطاء وإنجاز الأعمال بدقة وجودة، مما يمكنهم من تحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية.

-العمال الذين يراجعون أهدافهم ما إذا كانت قابلة للتعديل، قد ترجع هذه النتيجة إلى محاولة التكيف مع التغيرات، كذلك إلى ظهور التغيرات الجديدة في العمل مما يضطر العامل إلى مراجعة أهدافه.

-العمال الذين يضعون أهداف قصيرة المدى لما يريدون بلوغه في الأيام والأسابيع القليلة المقبلة، قد ترجع هذه النتيجة إلى أن الأهداف القصيرة التي يحققها العامل على المدى القصير في ظرف يوم أو أسبوع تحفزه وتزيد من مستوى دافعيته للعمل مما يؤدي به إلى الرضا عن العمل وعن بيئة عمله، كما أن الأهداف قصيرة المدى تساعد على التركيز وتقلل من التشتت مما يزيد من تحقيق الأهداف العامة للجامعة، كما أن الأهداف القصيرة أكثر مرونة وقابلية للتعديل وبالتالي تضمن التكيف السريع مع التغيرات والتطورات التي قد تحدث في بيئة العمل، بمعنى إذا حصل تغير مفاجئ يستطيع العامل أن يغير هدفه تكييفا مع هذا التغير المفاجئ.

أما المتوسط الحسابي العام لبعث تحديد الأولويات قد بلغت قيمته (3.90)، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع لبعث تحديد الأولويات.

ومنه بعد استقراء كافة النتائج المعروضة في الجدول نستنتج أن هناك مستوى مرتفع من تحديد الأولويات ويرجع تفسير هذه النتيجة حسب رأي الباحثة إلى وضوح الأهداف، فالعمل في الإدارة ليس عملا معقدا، بل هو واضح نوعا ما، التواصل الفعال مع المشرف يجعل الأهداف واضحة ومفهومة مما يسهل على العمال التعامل معها، أيضا يلعب عامل الوقت دورا مهما في تحديد الأولويات فعلى هذا الأساس يحدد العمال أولوياتهم، كما أشرنا سابقا أن انجاز المهام والأعمال يكون من خلال الوقت.

1-1-5- عرض أفراد مجتمع الدراسة حول بعد الانضباط في استخدام الوقت:

جدول رقم (31) يوضح توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود الانضباط في استخدام الوقت

الاستجابة												العبرة
المستوى	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع	3.91	0.9	2	9.9	22	11.7	26	51.8	115	25.7	57	23-أجمع بين النشاطات والأعمال المتشابهة وأنفذاها في وقت واحد لاختصار الوقت
مرتفع	4.03	00	00	6.3	14	12.2	27	54.1	120	27.5	61	24-أركز على المهام التفصيلية للعمل
مرتفع جدا	4.38	0.5	1	0.9	2	3.2	7	51.4	114	44.1	98	25-أحرص على الاستفادة من الوقت دون اهداره
مرتفع	3.85	2.3	5	11.7	26	14.4	32	42.3	94	29.3	65	26-أعطي عملي الوقت اللازم لأدائه دون زيادة أو نقصان
مرتفع	3.88	2.3	5	10.8	24	11.3	25	47.7	106	27.9	62	27-أحظى بالوقت الكافي لإنجاز كل المهام الموكلة إلي
مرتفع	4.00	البعد ككل										

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال البيانات التي قمنا بعرضها في الجدول رقم (31) والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول بنود الانضباط في استخدام الوقت والذي يضم (05 بنود) حيث كانت استجابة المبحوثين على هذا النحو:

تشير استجابات أفراد عينة الدراسة حول البند رقم (23) بنسبة 77.5% وما يقارب 172 عاملا على أن العمال "يجمعون بين النشاطات والأعمال المتشابهة وينفذونها في وقت واحد لاختصار الوقت" وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي 3.91 وهي قيمة مرتفعة.

أما بالنسبة للعبارة رقم (24) نسجل نسبة 81.6% من العينة وما يعادل 181 عاملا "يركزون على المهام التفصيلية للعمل"، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب 4.03 وهي قيمة مرتفعة.

كما تتفق عينة البحث بنسبة 95.5% وهو ما يقارب 212 عاملا حول مضمون البند رقم (25) والذي يتضمن أن العمال "يحرصون على الاستفادة من الوقت دون هدره" وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي 4.38 وهي قيمة مرتفعة جدا.

كما نلاحظ في العبارة رقم (26) اتفاق فئة البحث بنسبة 71.6% بقيمة بلغ عددها 159 عاملا على أنهم "يعطون العمل الوقت اللازم دون زيادة أو نقصان"، وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي 3.85 وهي قيمة مرتفعة.

أما في العبارة رقم (27) نلاحظ أن نسبة 75.6% من العينة يوافقون على أنهم "يحظون بالوقت الكافي لانجاز كل المهام الموكلة إليهم" وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة والتي قدرت ب 3.88.

وعليه من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة الموضحة في الجدول رقم (30) يمكن تلخيص استجابات العمال فيما يلي:

- يجمع العمال بين النشاطات والأعمال المتشابهة وينفذونها في وقت واحد، حيث أن العمال يحاولون اختصار الوقت وتقليل الوقت الضائع والتحكم فيه، أيضا يساعد الجمع بين المهام المتشابهة على الإنتاجية والتقليل من الأخطاء وتزيد من انسيابية وسهولة العمل وتساعد في تحقيق تقدم أسرع وتحقيق الأهداف بفعالية.

-يرحس العمال على الاستفادة من الوقت دون هدره، قد ترجع هذه النتيجة إلى تحديد الأولويات وتحديد الأهداف، أيضا ترجع إلى العمل الروتيني أين تعود العمال على أداء العمل بطريقة روتينية مما أدى إلى التحكم في الوقت ومعرفة الحجم الساعي الذي تؤدي فيه كل مهمة، وبالتالي يستطيع العامل تأدية مهامه بكل أريحة وبدون ضغط الوقت.

-يعطي العمال الوقت اللازم دون زيادة أو نقصان، قد يعود ذلك إلى حرص العمال على الوقت وإنجاز العمل في وقته المحدد وهذا راجع إلى المهارات التي يتمتع بها العامل من تخطيط وتنظيم وتحديد للأهداف والأولويات بوضوح، مما يمكن العامل من تحقيق أهدافه بفعالية.

-يحظى العمال في عينة الدراسة بالوقت الكافي لانجاز المهام الموكلة إليهم، قد يرجع تفسير هذه النتيجة إلى طبيعة العمل فالأعمال التي يؤديها العامل في الإدارة قد لا تحتاج إلى وقت كبير لانجازها، كذلك قد يرجع تفسير هذه النتيجة إلى توفر الوسائل والأدوات التي يستخدمها العمال في انجازهم للمهام التي توفر لهم الكثير من الوقت.

أما المتوسط الحسابي العام لبعد الانضباط في استخدام الوقت قد بلغت قيمته (4.00)، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع لبعد الانضباط في استخدام الوقت.

ومنه بعد استقراء كافة النتائج المعروضة في الجداول نستنتج أن هناك مستوى مرتفع من الانضباط في استخدام الوقت ويرجع تفسير هذه النتيجة حسب رأي الباحثة إلى الرقابة الصارمة التي يتبعها المسؤولين في الجامعة، وأيضا الإجراءات الردعية المتمثلة في الإنذار، والخصم من الراتب.

1-1-6- عرض أفراد مجتمع الدراسة حول بعد استخدام الموارد:

جدول رقم (32) يوضح توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود استخدام الموارد

الاستجابة												العبارة
المستوى	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع جدا	4.34	1.4	3	2.3	5	5.4	12	42.8	95	48.2	107	28-أقوم بعملية بنفسي

متوسط	3.04	14.4	32	20.7	46	21.6	48	33.3	74	9.9	22	29-أحصل على الدعم المادي والمعنوي الكافي من طرف المشرف لإنجاز المهام في وقتها المحدد
مرتفع	3.59	5.4	12	12.2	27	16.2	36	50.9	113	15.3	34	30-تعطى لي بعض الصلاحيات بهدف إنجاز الأعمال دون تأخير
مرتفع جدا	4.34	2.3	5	0.5	1	5.9	13	43.7	97	47.7	106	31-أرتب مكان عملي ولا أزع الأوراق والأعمال تتراكم حتى لا يهدر وقتي
متوسط	3.04	13.1	29	21.6	48	22.1	49	35.1	78	8.1	18	32-تحرص جامعتي على توفير الوسائل والأدوات اللازمة لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد
مرتفع	3.66	البعد ككل										

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال البيانات التي قمنا بعرضها في الجدول رقم (32) والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول بنود استخدام الموارد والذي يضم (05 بنود) كانت استجابة المبحوثين على هذا النحو:

نلاحظ نسبة موافقة تقدر ب 91% أي ما يعادل 202 عاملا من عينة البحث يقرون بأنهم "يقومون بإنجاز العمل بأنفسهم" وهذا ما توضحه العبارة رقم (28) وكانت قيمة المتوسط الحسابي تقدر ب 4.34 وهي قيمة مرتفعة جدا.

كما نجد أن العبارة رقم (29) التي كان مضمونها أن "العمال يحصلون على الدعم المادي والمعنوي من طرف المشرف لانجاز المهام في وقتها المحدد"، كان فيها تفاوت بين استجابات العمال حول هذا البند، حيث كانت نسبة الموافقة 43.2% من عينة البحث وهو ما يعادل 96 عاملا يوافقون على وجود دعم مادي ومعنوي من طرف مشرفيهم لانجاز الأعمال، في حين كانت نسبة المعارضة 35.1% أي ما يعادل 78 عاملا يرون بأنه لا وجود للدعم المادي والمعنوي من طرف المشرف، ونشير إلى قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند أنها قدرت ب 3.04 وهي قيمة متوسطة.

كما تشير نتائج العبارة رقم (30) "تعطى بعض الصلاحيات بهدف انجاز الأعمال دون تأخير" بأن 36.2% من عينة الدراسة ما يقابل 147 عاملا يؤكدون على محتوى هذه العبارة وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي 3.59 وهي قيمة مرتفعة.

ومن خلال البند رقم (31) أكدت نسبة 91.4% من أفراد عينة الدراسة ما يعادل 203 عاملا أنهم يوافقون على محتوى هذا البند الذي تضمن "يرتب العمال مكان العمل ولا يتركون الأوراق تتراكم حتى لا يهدر الوقت"، ما يعكس هذه الاستجابة هو قيمة المتوسط الحسابي 4.34 وهي قيمة مرتفعة جدا.

كما نلاحظ تفاوتاً في استجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (32) حيث سجلت نسبة 43.2% من العمال الذين يوافقون على أن "الجامعة تحرص على الوسائل والأدوات اللازمة لانجاز الأعمال في الوقت المحدد"، في حين أن 34.7% من أفراد عينة الدراسة يعارضون على فحوى هذه العبارة ولا يوافقون على مضمونها ولا يقرون بحرص الجامعة على توفير الوسائل والأدوات لتسهيل العمل، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي في هذا البند 3.04 وهي قيمة متوسطة.

وعليه من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة الموضحة في الجدول رقم (31) يمكن

تلخيص استجابات العمال فيما يلي:

-ينجز العمال العمل بأنفسهم، يعود تفسير هذه النتيجة إلى التزام العمال بالعمل وتقانيهم واخلاصهم فيه، كما يمكن أن نرجع هذه النتيجة إلى الكفاءة والمهارة التي يتمتع بها العمال مما يدفعهم للقيام بالعمل بأنفسهم دون الحاجة إلى مساعدة من زملائهم.

-يحصل العمال على الدعم الكافي واللازم من طرف المشرف لإنجاز الأعمال، سجلنا تفاوتاً في استجابات العمال حول مضمون هذا البند، فالعمال الذين يوافقون على هذه العبارة يرون بأن المشرف يدعمهم مادياً ومعنوياً من خلال شكرهم والثناء عليهم عند القيام بالعمل، كما أنه يعرضهم عن أيام السبت التي لا يعملون فيها، مما يساعدهم في تحقيق الأهداف وإنجاز العمل في الوقت المحدد. أما العمال الذين يعارضون مضمون هذا البند لا يجدون الدعم من طرف مشرفيهم وأن المشرف لا يدعمهم ولا يتفهمهم أحياناً، ويراهم بأنهم عمال ويتقاضون أجراً على العمل الذي يقومون به، وبالتالي يجب عليهم العمل وإنجاز ما هو مطلوب منهم.

-العمال تعطى لهم بعض الصلاحيات لإنجاز العمل دون تأخير، قد يرجع ذلك إلى وجود مبدأ التفويض ووجود الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا ما يدل على الثقة المتبادلة، فتفويض السلطة والصلاحيات استراتيجيات تتبناها المنظمات الناجحة من أجل تحقيق أهدافها في الوقت المناسب.

-يرتب العمال مكان العمل ولا يدعون الأوراق تتراكم حتى لا يضيع الوقت، حسب رأي الباحثة يمكن أن نرجع تفسير هذه النتيجة إلى المسؤولية التي يشعر بها العمال، فتتنظيم مكان العمل يدل على المسؤولية والقدرة على تنظيم الوقت وعدم إضاعته وهداره، كما يدل على شخصية العامل المنظم والمنضبط.

-من خلال هذه العبارة لاحظنا تفاوتاً في استجابات العمال، فبعضهم يقر ويوافق بأن الجامعة تحرص على توفير الوسائل والأدوات اللازمة للعمل وهم العمال الذين لديهم وسائل وأدوات العمل ونجد ذلك عند بعض الكليات الجديدة المجهزة بكامل الوسائل والأدوات لإنجاز الأعمال (مثل كلية العلوم، وكلية التكنولوجيا) أما العمال الذين لا يوافقون على أن الجامعة تحرص على توفير وسائل العمل نجد ذلك عند معظم الكليات في الجامعة فهم يعانون من نقص الوسائل، فأحياناً يضطرون لاستخدام وسائلهم الخاصة أو أخذ العمل معهم إلى المنازل لاتمامه.

أما المتوسط الحسابي العام لبعد استخدام الموارد قد بلغت قيمته (3.66)، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع لبعد استخدام الموارد.

ومنه بعد استقراء كافة النتائج المعروضة في الجدول نستنتج أن هناك مستوى مرتفع من استخدام الموارد ويرجع تفسير هذه النتيجة حسب رأي الباحثة إلى حرص الجامعة على توفير الأدوات والوسائل من أجل انجاز الأعمال في وقتها المناسب.

1-1-7- عرض أفراد مجتمع الدراسة حول بعد توازن نمط الحياة:

جدول رقم (33) يوضح توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود توازن نمط الحياة

الاستجابة												العبارة
المستوى	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع جدا	4.41	0.5	1	2.7	6	5	11	39.2	87	52.7	117	33-أفضل بين عملي وحياتي الشخصية
مرتفع	3.65	4.1	9	16.7	37	13.5	30	41.4	92	24.3	54	34-لا أشعر بالإهمال تجاه عائلتي أو أصدقائي في أوقات العمل
متوسط	3.29	7.2	16	25.2	56	18.5	41	29.7	66	19.4	43	35-لا ألغي فترة الغذاء من أجل القيام بعملية
مرتفع	3.67	5.4	12	14.4	32	16.2	36	35.6	79	28.4	63	36-أرتاح وقت الفراغ ولا أحاول التفكير في عملي
مرتفع	3.89	5	11	11.3	25	10.4	23	36.5	81	36.9	82	37-لا أعمل في أيام العطل
مرتفع	3.85	2.7	6	9.9	22	19.8	44	34.7	77	32.9	73	38-لا أتكلم عن عملي في المناسبات الاجتماعية

مرتفع	3.79	البعد ككل
-------	------	-----------

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال البيانات التي قمنا بعرضها في الجدول رقم (33) والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول توازن نمط الحياة والذي يضم (05 بنود) كانت استجابة المبحوثين على هذا النحو:

بالنسبة للبند رقم (33) والذي يتمحور حول "فصل العمال بين العمل والحياة الشخصية" بلغت نسبة الموافقة في هذا البند 91.9% أي أن ما يقارب 204 عاملاً يوافقون على مضمون هذا البند بمتوسط حسابي بلغ 4.41 وهي قيمة مرتفعة جداً.

أما بالنسبة للعبارة رقم (34) والتي تتضمن "عدم الشعور بالإهمال تجاه العائلة أو الأصدقاء في أوقات العمل" فإن 65.7% وهو ما يقارب 146 عاملاً يوافقون على مضمون هذه العبارة بمتوسط حسابي قدرت قيمته 3.65 وهي قيمة مرتفعة.

ونسجل نسبة موافقة بلغت 49.1% بالنسبة للبند رقم (35) والذي تضمن عبارة أن "العمال لا يلغون فترة الغداء من أجل القيام بالأعمال" أما نسبة المعارضة فقد بلغت 72%، حيث نلاحظ تفاوتاً في استجابات العمال، وقدر المتوسط الحسابي لهذا البند 3.29 وهي قيمة متوسطة.

أما بالنسبة للبند رقم (36) والذي كان محتواه أن "العمال يرتاحون وقت الفراغ ولا يحاولون التفكير في العمل" فقد سجلنا نسبة موافقة قدرت بـ 64% ومتوسط حسابي مرتفع قدر بـ 3.67.

بالنسبة للعبارة رقم (37) والتي كان مضمونها أن "العمال لا يعملون أيام العطل" فقد سجلنا نسبة 73.4% ما يعادل 163 عاملاً يوافقون على هذه العبارة بمتوسط حسابي 3.89 وهي قيمة مرتفعة.

كما سجلت نسبة موافقة بلغت 67.6% بالنسبة للبند رقم (38)، والذي فحواه أن العمال "لا يتكلمون عن عملهم في المناسبات الاجتماعية" وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند 3.85 وهي قيمة مرتفعة.

وعليه من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة الموضحة في الجدول رقم (32) يمكن تلخيص استجابات العمال فيما يلي:

-العمال يفصلون بين الحياة الشخصية والحياة المهنية، وهذا قد يرجع إلى قدرة العمال على التحكم والموازنة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية.

-لا يشعر العمال بالإهمال تجاه العائلة والأصدقاء في أوقات العمل.

-لا يلغي العمال فترات الغذاء من أجل العمل.

-العمال في أوقات الراحة لا يحاولون التكلم عن عملهم.

-العمال لا يعملون في أيام العطل.

-العمال لا يتكلمون عن العمل في المناسبات الاجتماعية.

أما المتوسط الحسابي العام لبعده التوازن بين نمط الحياة قد بلغت قيمته (3.79)، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع لبعده التوازن بين نمط الحياة.

ومنه بعد استقراء كافة النتائج المعروضة في الجدول نستنتج أن هناك مستوى مرتفع من التوازن بين نمط الحياة، ويرجع تفسير هذه النتيجة حسب رأي الباحثة إلى أن العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة لديهم كامل القدرة على الفصل وخلق التوازن بين نمط الحياة، أي أنهم قادرون على الفصل بين العمل والحياة الشخصية.

1-2- عرض استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي:

1-2-1 عرض أفراد مجتمع الدراسة حول بعد الالتزام العاطفي:

جدول رقم (34) يوضح توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود الالتزام العاطفي

الاستجابة												العبارة
المستوى	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
متوسط	2.84	15.8	35	27	60	23	51	25.7	57	8.6	19	39-أعتبر مشاكل الجامعة التي

												أعمل فيها بمثابة مشاكلي الخاصة
متوسط	3.22	5.4	12	20.3	45	28.8	64	37.8	84	7.7	17	40-أقضي دائماً أوقاتا ممتعة في مكان عملي
متوسط	3.13	10.4	23	17.1	38	30.6	68	32.9	73	9	20	41-أشعر أنني مرتبط عاطفياً لهذه الجامعة
متوسط	3.06	9	20	16.2	36	40.1	89	28.8	64	5.9	13	42-ينتابني الشعور بالسعادة عندما أخبر الآخرين أنني أعمل بالجامعة
مرتفع	3.90	4.1	9	2.7	6	17.1	38	51.8	115	24.3	54	43-أنا أهتم جداً لوضع وسمعة جامعتي
مرتفع	3.77	2.7	6	5	11	23.9	53	49.5	110	18.9	42	44-تستحق جامعتي الولاء والإخلاص
مرتفع	3.60	2.7	6	13.1	29	21.6	48	46.4	103	16.2	36	45-أشعر بأنني جزء من الأسرة التنظيمية في هذه الجامعة
مرتفع	3.52	3.6	8	10.8	24	31.5	70	38.3	85	15.8	35	46-أشعر بإحساس قوي لانتماي لهذه الجامعة
متوسط	3.38	البعد ككل										

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال البيانات التي قمنا بعرضها في الجدول رقم (34) والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول بنود الالتزام العاطفي والذي يضم (08 بنود) كانت استجابة المبحوثين على هذا النحو:

-بالنسبة للبند رقم (39) "أعتبر مشاكل الجامعة التي أعمل فيها بمثابة مشاكل خاصة" سجلنا تفاوتاً في استجابات العمال حول مضمون هذا البند، حيث كانت نسبة عدم الموافقة (المعارضة) 42.8% بتكرار 95 عاملاً من أفراد عينة الدراسة، في حين كانت نسبة الموافقة 34.3% أي أن ما يعادل 76 عاملاً يعتبرون مشاكل الجامعة التي يعملون فيها بمثابة مشاكلهم الخاصة، أما المتوسط الحسابي لهذا البند فقدرت قيمته ب 2.84 وهي قيمة متوسطة.

وأكدت نسبة 45.5% من المبحوثين وهوما يعادل 101 عاملاً على موافقتهم على محتوى البند رقم (40) والذي ينص على "أنهم يقضون أوقاتاً ممتعة في مكان العمل" وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي 3.22 وهي قيمة متوسطة أيضاً.

أما العبارة رقم (41) والتي كان مضمونها "أشعر أنني مرتبط عاطفياً بهذه الجامعة" فقد سجلت نسبة 41.9% من أفراد عينة الدراسة موافقتهم على مضمون هذه العبارة وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي 3.13 وهي قيمة متوسطة.

كما سجلنا أن نسبة 45% بتكرار 56 عاملاً يعارضون مضمون البند رقم (42) الذي ينص على "الشعور بالسعادة عند إخبار الآخرين أنهم يعملون في الجامعة"، في حين كانت نسبة 34.7% من أفراد عينة الدراسة موافقة على مضمون هذا البند، أي أن ما يقارب 77 عاملاً يقرون أنهم يشعرون بالسعادة عندما يخبرون الآخرين أنهم يعملون بالجامعة، وتحصل هذا البند على متوسط حسابي قيمته 3.06 وهي قيمة متوسطة.

أما بالنسبة للبند رقم (43) وهو "العمال يهتمون بوضع وسمعة الجامعة" فقد كانت نسبة الموافقة 76.1% ما يعادل 69 عاملاً، وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي 3.90 وهي قيمة مرتفعة.

كما سجلت العبارة رقم (44) نسبة موافقة بلغت 68.4% وكان مفادها "تستحق جامعتي الولاء والإخلاص"، والمتوسط الحسابي لهذه العبارة قدرت قيمته ب 3.77 وهي قيمة مرتفعة.

أما في البند رقم (45) والذي يتضمن "شعور العمال بأنهم جزء من الأسرة التنظيمية لهذه الجامعة" فسجلنا أن نسبة 59% من مجموع أفراد عينة الدراسة أي ما يعادل 139 عامل يوافقون على مضمون هذا البند، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي الذي قدرت ب 3.60 وهي قيمة مرتفعة.

كما سجلنا نسبة موافقة قدرت ب 54.1% حول مضمون العبارة رقم (46) والتي تنص على "شعور العمال باحساس قوي لانتمائهم لهذه الجامعة" أي أن 120 عاملا يقرون أنهم يشعرون بالانتماء لهذه الجامعة، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.52 وهي قيمة مرتفعة.

وعليه من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة الموضحة في الجدول رقم (33) يمكن

تلخيص استجابات العمال فيما يلي:

-يعتبر العمال مشاكل الجامعة التي يعملون فيها بمثابة مشاكلهم الخاصة، كان هناك تفاوت في استجابات العمال بين من هو موافق وبين من هو معارض في هذه العبارة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنسبة للمعارضين على أنهم لا يعتبرون مشاكل الجامعة من بين مشاكلهم الخاصة مادامت لا تؤثر عليهم ولا تؤثر على استقرارهم الوظيفي، وبالتالي لا يهتمون بها، كما أنهم قد لا يعتبرون ذلك من مسؤولياتهم ولا من صلاحياتهم، بل هناك جهات إدارية خاصة تتعامل مع هذه المشاكل وأنهم مجرد عمال لديهم عملهم الخاص يؤديه كما يجب ويؤجرون عليه ولا دخل لهم في مشاكل الجامعة. أما بالنسبة للفئة التي توافق على أن مشاكل الجامعة التي تعمل فيها بمثابة مشاكلها الخاصة، فهم أشخاص لديهم شعور وارتباط قوي بالجامعة، فعندما يشعر العامل بأنه جزء من الجامعة يتولد لديه دافع تلقائي وطبيعي للدفاع والمساهمة في حل المشكلات والأزمات التي تواجه الجامعة، أيضا قد تفسر هذه النتيجة بشعور العمال أن هذه المشاكل قد تؤثر على استقرارهم المهني كفرص الترقية، بيئة العمل، مما يدفعهم لحل هذه المشكلات خوفا على مصالحهم في الجامعة.

-يقضي العمال أوقاتا ممتعة في العمل، لاحظنا استجابة متوسطة حول هذا البند يمكن إرجاع تفسير ذلك إلى أن طبيعة العمل الإداري في حد ذاته ليس به جانب ابداعي بل هو عمل روتيني يتكرر، وأحيانا لا يوجد عمل أصلا (أي أن العامل يأتي إلى مكان العمل لاثبات حضوره فقط)، لهذا لا يحس العامل بالاستمتاع في مكان عمله. أيضا تفسر هذه النتيجة بعدم شعور العمال بالراحة والارتياح في مكان العمل وذلك بسبب وجود مشاكل وصراعات مع الزملاء أو مع المسؤول، الضغوط المهنية، مكان العمل غير

المناسب، وأحيانا نجد عمالا يشغلون مناصب غير مناصبهم ويؤدون مهامها ليست من مهامهم ولا من صلاحياتهم ليجد العامل نفسه مضطرا للعمل في هذه الجامعة فقط لتلبية احتياجاته الشخصية ولا يشعر بالاستمتاع في الجامعة.

-شعور العمال بالارتباط العاطفي لهذه الجامعة، كانت الاستجابة حول هذا البند متوسطة وذلك قد يعود قد إلى الضغوط المهنية الكبيرة التي يتعرض لها العمال خاصة بعض المصالح (مصالح البيداغوجيا، ومصالح المدرس)، خاصة في أوقات محددة مثل فترات الامتحانات، فترة نهاية السنة الجامعية وتوزيع الشهادات، بداية السنة الجامعية. ففي هذه الفترات يتعرض العمال بكثرة للضغوط (العبي الزائد)، أيضا نقص الموارد اللازمة والضرورية لانجاز العمل بكفاءة، يؤدي إلى الشعور بالاجهاد والتوتر مما يقلل من مستوى الرضا الوظيفي عند العمال والذي بدوره يؤثر على الارتباط العاطفي. كما يمكن تفسير هذه النتيجة المتوسطة بنقص التقدير الكافي من طرف المسؤولين للجهود المقدمة من طرف العمال، هذا يدفعهم بنقص الشعور بالارتباط العاطفي. أيضا الفرص المحدودة في التقدم الوظيفي والترقيات وتطوير المهارات، هذه العوامل تشعر العامل بالإحباط وعدم الرضا عن العمل مما يشعر العامل بتراجع الحماس والانتماء والارتباط العاطفي. كما قد يجد بعض العمال صعوبة في التكيف مع ثقافة الجامعة وبيئة ومناخ الجامعة، أو صعوبة في تكوين علاقات مهنية، وذلك يؤثر سلبا على شعورهم بالارتباط العاطفي.

-شعور العامل بالسعادة عندما يخبر الآخرين أنه يعمل بالجامعة، كانت الاستجابة متوسطة وتعكس هذه الاستجابة عدة عوامل تجعل العمال فخورين بالجامعة مثل سمعة الجامعة المتميزة والإنجازات والأهداف التي تحققتها الجامعة، في الجانب المقابل هناك فئة لا تشعر بالسعادة وذلك بسبب الظروف الصعبة التي يمرون بها في الجامعة منها نقص الموارد والوسائل، نقص التقدير من الإدارة ومن المسؤولين، عدم الشعور بالراحة في الجامعة مكان العمل، هذا ما يقلل من شعورهم بالسعادة.

-اهتمام العامل بوضع وسمعة الجامعة، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمال يعتبرون أنفسهم جزء من الجامعة وأن سمعة الجامعة من سمعتهم.

- اقرار العمال بأن الجامعة تستحق الولاء والإخلاص، يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال بيئة العمل الإيجابية التي تحترم وتقدر جهود العمال، العلاقات الايجابية والانسانية بين الزملاء والمسؤولين في الجامعة التي تزيد من شعور العامل بالراحة والرضا ما يدفعه إلى الاخلاص والولاء.

-شعور العامل بأنه جزء من الأسرة التنظيمية في هذه الجامعة، قد يرجع تفسير هذه النتيجة إلى اعتباره فردا يعمل في هذه الجامعة له حقوق وعليه واجبات، يهتم لوضع وسمعة الجامعة إذن فهو جزء من الأسرة الجامعية.

-شعور العامل باحساس قوي لانتمائه لهذه الجامعة، قد يرجع تفسير هذه النتيجة إلى أن العامل يرى نفسه أنه جزء لا يتجزأ من مجتمع العمل (الجامعة)، وهو أحد العناصر الأساسية لها، وأنه يسعى ويساهم في تحقيق أهدافها، لهذا يشعر بالانتماء والارتباط للجامعة، وكذلك الاندماج والانصهار وتقبل قيم وأهداف الجامعة، هذا ما يشعر العامل بالانتماء القوي لمكان عمله.

أما المتوسط الحسابي العام لبعد الالتزام العاطفي فقد بلغت قيمته (3.38)، وهو ما يدل على وجود مستوى متوسط لبعد الالتزام العاطفي.

ومنه بعد استقراء كافة النتائج المعروضة في الجدول نستنتج أن هناك مستوى متوسط من الالتزام العاطفي، ويرجع تفسير هذه النتيجة حسب رأي الباحثة إلى وجود صعوبات لدى العمال في ترك الجامعة بسبب:

- العلاقات الشخصية والاجتماعية والصدقات التي كونها العمال مع زملائهم.
- التدريب ووجود فرص مستمرة للتطور، فيفضل العمال البقاء في الجامعة من أجل الاستفادة من التبرعات.
- التحديات التي تواجه العمال في حالة الانتقال من الجامعة أو من مكان عمل لآخر.

1-2-2- عرض أفراد مجتمع الدراسة حول بعد الالتزام المعياري:

جدول رقم (35) يوضح توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود الالتزام المعياري

الاستجابة												العبارة
المستوى	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
متوسط	3.04	9.5	21	19.4	43	36	80	27.9	62	7.2	16	47-يوجد توافق بين أهدافي الشخصية وأهداف الجامعة التي أعمل فيها
متوسط	3.02	9.5	21	18.5	41	38.7	86	27	60	6.3	14	48-أجد قيمي وقيم الجامعة التي أعمل فيها متفقة تماما مع بعضها البعض
مرتفع	3.94	0.5	1	3.2	7	16.7	37	61.7	137	18	40	49-أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الجامعة التي أعمل فيها
مرتفع جدا	4.25	0.5	1	0.5	1	9	20	53.6	119	36.5	81	50-يهمني كثيرا نجاح وتقدم جامعتي لأنني أعمل فيها
مرتفع	4.22	0.9	2	1.8	4	7.7	17	54.1	120	35.6	79	51-المحافظة على أوقات العمل والانجاز يعتبر من

												صميم أولوياتي تجاه هذه الجامعة
مرتفع جدا	4.26	0.5	1	2.3	5	5.4	12	55	122	36.9	82	52-من واجبي أن أحافظ على تطبيق القوانين والسياسات الخاصة بجامعتنا
متوسط	3.06	9.5	21	16.2	36	42.8	95	21.6	48	9.9	22	53-أشعر بالذنب إذا تركت العمل في هذه الجامعة
مرتفع	3.68	البعد ككل										

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال البيانات التي قمنا بعرضها في الجدول رقم (35) والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول بنود الالتزام المعياري والذي يضم (07 بنود) كانت استجابة المبحوثين على هذا النحو:

بالنسبة للبند رقم (47) والذي ينص على "وجود توافق بين أهداف العامل الشخصية وأهداف الجامعة التي يعمل فيها" سجلت نسبة موافقة قدرت ب 35.1% أي أن ما يعادل 78 عاملا أقرروا بوجود توافق بين أهدافهم الشخصية وبين أهداف الجامعة، في حين نجد 64 عاملا يعارضون هذا البند بنسبة 28%، ولا يعترفون بوجود أهداف تتوافق مع أهدافهم الشخصية، وجاء المتوسط الحسابي لهذا البند بقيمة 3.04 وهي قيمة متوسطة.

أما العبارة رقم (48) فسجلت بها نسبة موافقة قدرت ب 33%، بعدد عمال قدر عدده ب 74 عاملا يوافقون على محتوى هذه العبارة والتي تنص على "قيم العامل وقيم الجامعة التي يعمل فيها متفقة تماما مع بعضها البعض"، في حين كانت نسبة المعارضة 28% أي أن 62 عاملا يعارضون هذا البند ولا يجدون توافقا بين قيمهم وبين قيم الجامعة التي يعملون فيها.

ونلاحظ بالنسبة للبند رقم (49) "يبذل العمال قصارى جهدهم لتحقيق أهداف الجامعة التي يعملون بها" نسبة موافقة 79.7% ما يقارب 177 عاملا، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.94 وهي قيمة مرتفعة)

أما بالنسبة للبند رقم (50) والذي يتضمن "اهتمام العمال كثيرا بنجاح وتقدم الجامعة التي يعملون فيها" فنجد 200 عاملا يوافقون على محتوى هذا البند بنسبة 90.1%، وهي نسبة مرتفعة جدا، وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 4.25 وهي قيمة مرتفعة جدا.

ومن خلال محتوى هذه العبارة رقم (51) التي تتضمن أن "محافظة العمال على أوقات العمل والانجاز من صميم أولوياتهم تجاه جامعتهم" نلاحظ نسبة موافقة كبيرة قدرت بـ 89.7%، وهو ما يقارب 89 عاملا يوافقون على ماجاء في هذا البند ويؤكدون على أنهم محافظون على أوقات العمل وأن الانجاز من صميم أولوياتهم، وهو ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي 4.22 وهي قيمة مرتفعة.

وفي العبارة (52) وهي "من واجب العمال المحافظة على تطبيق القوانين والسياسات الخاصة بالجامعة" سجلت نسبة موافقة بلغت 91.9% ما يقارب 204 عاملا، بمتوسط حسابي 4.25 وهو قيمة مرتفعة جدا.

أما بالنسبة للبند رقم (53) والذي يتضمن عبارة "أشعر بالذنب إن تركت العمل في هذه الجامعة"، كانت نسبة الموافقة 31.5% أي أن ما يعادل 70 عاملا وافقوا على أنهم سيشعرون بالذنب إن تركوا الجامعة، في حين كان 57 عاملا أي بنسبة 25.2% يعارضون هذا البند ويقرون بأنهم لا يشعرون بالذنب إذا تركوا الجامعة، وقدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند بـ 3.06 وهي قيمة متوسطة.

وعليه من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة الموضحة في الجدول رقم (34) يمكن تلخيص استجابات العمال فيما يلي:

-وجود توافق بين أهداف العامل وأهداف الجامعة التي يعمل فيها، نلاحظ استجابة متوسطة بين العمال الموافقين وبين المعارضين وقد يرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب منها التوافق الجزئي أو النسبي بين أهداف العامل وأهداف الجامعة، كذلك التجارب السابقة للعمال في مؤسسات أخرى، التباين في أهداف وأولويات الفرد فمثلا الجامعة تسعى إلى أهداف طويلة المدى في حين العامل يسعى إلى تحقيق الأهداف السريعة مثل التقدم السريع في العمل والترقية. أيضا التغيرات والتحويلات التي تمر بها بعض الكليات والأقسام في الجامعة تؤدي إلى عدم الشعور بالاستقرار وبالتالي عدم التوازن بين الأهداف.

-وجود توافق بين قيم الفرد وقيم الجامعة التي يعمل فيها، كانت الاستجابة متوسطة في هذه العبارة ويمكن ارجاع هذه النتيجة إلى التباين والاختلاف بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

-يبذل العمال قصارى جهودهم لتحقيق أهداف الجامعة التي يعملون فيها، كانت استجابات العمال مرتفعة جدا وهو ما يفسر الشعور بالولاء والانتماء والمسؤولية، فعندما يدرك العامل أنه جزء مهم وأساسي في هذه الجامعة وأن الجامعة تعتمد عليه لتحقيق أهدافها يزيد لديه الشعور بالمسؤولية لبذل المزيد من الجهد. أيضا ما يجعل العامل يبذل قصارى جهده هو التوافق بين أهداف الفرد وأهداف الجامعة، كما أن الاعتراف وتقدير الجهود يزيد من الشعور الزائد بالمسؤولية وبالتالي بذل الكثير من الجهد لتحقيق أهداف الجامعة.

-يهتم العامل في جامعة سكيكدة بنجاح وتقدم الجامعة التي يعمل فيها، ويظهر ذلك من خلال الاستجابة المرتفعة لعينة البحث يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال الشعور بالانتماء والولاء فعندما يشعر العامل بأنه جزء من الأسرة التنظيمية للجامعة يزداد اهتمامه بالعمل والرغبة في المساهمة في نجاح الجامعة التي يعملون فيها، كما قد يرجع إلى الأسباب التالية:

-الايمان بقيم الجامعة: إذا كان العمال يؤمنون بقيم الجامعة وأهدافها، فسيكونون أكثر ميلا للاهتمام بعملهم والسعي لتحقيق هذه الأهداف.

-الثقة بالقيادة والمسؤولين: إذا كان العمال يثقون بمسؤوليهم ويؤمنون بهم، فسيكونون مهتمين بعملهم وتحقيق أهدافه لضمان التقدم والنجاح.

-العدالة والمساواة: إذا كان العمال في الجامعة يشعرون بوجود العدالة في مكان عملهم فإن فرص التقدم والتطور والترقية متساوية بين جميع العمال، وبالتالي فإن العمال سوف يهتمون أكثر بنجاح وتقدم الجامعة.

-التقدير والاعتراف: التقدير والاعتراف بمجهودات العمال يعد عاملا مهما في زيادة اهتمامهم بعملهم.

-ان اهتمام العمال بنجاح وتقدم الجامعة التي يعملون فيها ظاهرة إيجابية تساهم في تحقيق العديد من الفوائد والمزايا للجامعة وللعمال على حد سواء.

أما المتوسط الحسابي العام لبعد الالتزام المعياري قد بلغت قيمته (3.68)، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع لبعد الالتزام المعياري.

ومنه بعد استقراء كافة النتائج المعروضة في الجدول نستنتج أن هناك مستوى مرتفع من الالتزام المعياري، ويرجع تفسير هذه النتيجة حسب رأي الباحثة إلى أن العمال الإداريين في الجامعة لديهم التزام أخلاقي عالي تجاه الجامعة وتجاه قوانينها وسياساتها.

1-2-3- عرض أفراد مجتمع الدراسة حول بعد الالتزام الاستمراري:

جدول رقم (36) يوضح توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود الالتزام الاستمراري

الاستجابة												العبرة
المستوى	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع	3.73	6.3	14	7.2	16	21.2	47	38.3	85	27	60	54- لا أنوي ترك عملي
منخفض	2.50	23.9	53	32	71	23	51	13.1	29	8.1	18	55- أقبل أي مهمة توكل لي فقط للاستمرار بالعمل هنا
مرتفع	3.66	6.3	14	7.2	16	23	51	41	91	22.5	50	56- وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي
مرتفع	4.03	3.2	7	2.3	5	13.1	29	51.8	115	29.7	66	57- لدي استعداد في بذل المزيد من الجهد للنجاح وتقدم هذه الجامعة
مرتفع	3.42	11.3	25	9.5	21	25.7	57	33.3	74	20.3	45	58- لدي رغبة في الاستمرار بالعمل هنا حتى التقاعد
مرتفع	3.46	البعد ككل										

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال البيانات التي قمنا بعرضها في الجدول رقم (36) والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول **بنود الالتزام الاستمراري** والذي يضم (05 بنود) كانت استجابة المبحوثين على هذا النحو:

بالنسبة للبند رقم (54) والذي جاء فيه "لا ينوي العمال ترك عملهم"، كانت نسبة الموافقة المسجلة 65.3% أي أن ما يقارب 145 عاملاً أكدوا أنه ليست لديهم نية في ترك العمل في هذه الجامعة وهو ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.73 وهي قيمة مرتفعة.

ومن خلال ما جاء في العبارة رقم (55) "لا يقبل العمال أي مهمة توكل إليهم لمجرد الاستمرار في العمل هنا" كانت نسبة الموافقة ضعيفة حيث قدرت بـ 21.2% أي أن 47 عاملاً يوافقون على مضمون هذه العبارة ويؤكدون أنهم يقبلون أي مهمة توكل إليهم، في حين عارض 124 عاملاً هذه العبارة و قدرت نسبتهم بـ 55.9% يرفضون أي مهمة توكل إليهم لمجرد الاستمرار في العمل بهذه الجامعة، وما يؤكد استجابة العمال هو المتوسط الحسابي 2.50 وهي قيمة منخفضة.

أما في العبارة رقم (56) "وجودي في عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي" فإن نسبة 43.5% من عينة الدراسة وافقت على هذا البند وأكدت أن عملها في الجامعة هو استثمار جيد لها وهو ما فسرتة قيمة المتوسط الحسابي 3.66 وهي قيمة مرتفعة.

كما نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في البند رقم (57) "لدى العمال استعداد في بذل المزيد من الجهد لنجاح وتقدم هذه الجامعة" نسبة موافقة كبيرة حيث قدرت بـ 81.5% بما يقارب 181 عاملاً يؤكدون ما جاء في هذا البند، وأيضاً كانت قيمة المتوسط الحسابي تؤكد هذه النتيجة فقد قدرت بـ 4.03 وهي قيمة مرتفعة.

أما في البند رقم (58) "لدي رغبة في الاستمرار بالعمل هنا حتى التقاعد"، كانت نسبة الموافقة 53.6% بما يعادل 119 عاملاً جميعهم أقرروا بأن لديهم رغبة في العمل بهذه الجامعة حتى التقاعد وهو ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي 3.42 وهي قيمة مرتفعة.

- وعليه من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة الموضحة في الجدول رقم (35) يمكن تلخيص استجابات العمال فيما يلي:
- لا ينوي العمال ترك عملهم، كانت استجابة العمال حول هذا البند مرتفعة يمكن إرجاع تفسير هذه النتيجة إلى الأسباب التالية:
 - الرضا الوظيفي: يلعب الرضا الوظيفي دورا مهما في قرار البقاء، فعندما يشعر العامل بالرضا عن عمله وعن بيئة عمله وعن العلاقات مع زملائه ومع مسؤوليه يتكون لديه دافع قوي للبقاء في الجامعة (مكان عمله) والاستمرار فيه.
 - الاستقرار الوظيفي والأمان النفسي: عند توفر هذان العاملان يشعر العامل بنوع من الارتياح والأمن والراحة وذلك يعزز من شعوره بالأمان والاستقرار فمثلا العمال الذين يحصلون على رواتب جيدة وحوافز مادية ومعنوية يكونون أقل ميلا للبحث عن فرص عمل أخرى في مؤسسات أخرى (التقليل من دوران العمل)، فذلك يزيد من شعورهم بالأمان والاستمرار بالعمل في هذه الجامعة.
 - الشعور بالانتماء: عندما يدرك الفرد أنه جزء من أفراد هذه الجامعة فإنه من الصعب عليه ترك العمل أو مغادرة الجامعة.
 - بيئة العمل ومناخها التنظيمي: إذا كانت بيئة العمل صحية ومحفزة وداعمة فإنها تساهم في زيادة رضا العمال عن عملهم وبالتالي زيادة استقرارهم في العمل.
 - الشعور بالإنجاز: شعور العامل وافتخاره بالإنجاز الذي قدمه للجامعة والتفكير بأنه أعطى للجامعة الأفضل، وأنه ساهم في تقدم الجامعة، وأن ما وصلت إليه الجامعة كان بسبب جزء من مساهماته يحفز العامل على البقاء والاستمرار في العمل فيها.
 - لا يقبل العمال بأي مهمة توكل إليهم فقط للاستمرار بالعمل، كانت نسبة الموافقة ضعيفة ويمكن تفسير هذه النتيجة على أنها: نقص التحفيز أحيانا يكتفي العامل بالمهام الموكلة إليه فقط، أيضا عدم وضوح الأعمال هو ما يجعل العمال يرفضون هذه المهام.

جدول رقم (37) يوضح مستوى إدارة الوقت لدى عينة البحث

الأبعاد	عدد البنود	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
الإيفاء بالالتزامات	7	0.43	4.28	مرتفع جدا
التحكم بالمقاطعات	5	0.62	3.42	مرتفع
التخطيط للوقت	5	0.53	3.94	مرتفع
تحديد الأولويات	5	0.50	3.90	مرتفع
الانضباط في استخدام الوقت	5	0.50	4.00	مرتفع جدا
استخدام الموارد	5	0.59	3.66	مرتفع
توازن نمط الحياة	6	0.64	3.79	مرتفع
الدرجة الكلية	38	0.33	3.88	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

توضح معطيات الجدول رقم (37) أعلاه تمتع جميع أبعاد إدارة الوقت بمتوسط حسابي مرتفع حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية ما بين (3.42) و(4.28) وكلها تدل على وجود مستوى مرتفع جدا من مستوى إدارة الوقت إلا بعد الانضباط في استخدام الوقت الذي عبرت قيمة متوسطة الحسابي عن وجود مستوى عالي جدا. ولقد تراوحت الانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الوقت بين القيميتين (0.43) و(0.64) في حين بلغت قيمة الانحراف الكلي لجميع الأبعاد قيمة (0.33) وهي تتصف بالانخفاض، وهذا ما يدل على أن الاجابات تتميز بعدم التشتت عن المتوسط، ما يؤكد مصداقية النتائج المسجلة.

وكانت الدرجة الكلية لاستبيان إدارة الوقت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإدارة الوقت قيمة (3.88). وهي تدل على وجود مستوى مرتفع لإدارة الوقت لدى عينة البحث.

جدول رقم (38) يوضح مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة البحث

الأبعاد	عدد البنود	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
الالتزام العاطفي	8	0.70	3.38	متوسط
الالتزام المعياري	7	0.54	3.68	مرتفع
الالتزام الاستمراري	5	0.80	3.46	مرتفع
الدرجة الكلية	20	0.59	3.50	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS

توضح معطيات الجدول رقم (38) أعلاه تمتع جميع أبعاد الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي مرتفع حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية ما بين (3.38) و(3.68) وكلها تدل على وجود مستوى مرتفع من مستوى الالتزام التنظيمي. ولقد تراوحت الانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي بين القيمتين (0.54) و (0.80) في حين بلغت قيمة الانحراف الكلي لجميع الأبعاد قيمة (0.59) وهي تتصف بالانخفاض، وهذا ما يدل على أن الاجابات تتميز بعدم التشتت عن المتوسط، ما يؤكد مصداقية النتائج المسجلة.

وكانت الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإدارة الوقت قيمة (3.50). وهي تدل على وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى عينة البحث.

2-اختبار الفرضيات العلائقية:

2-1-اختبار الفرضية العامة:

نص الفرضية: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي"

للتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجات الأفراد في متغير إدارة الوقت ودرجاتهم في الالتزام التنظيمي، وفيما يلي عرض للنتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية والجدول رقم (39) يوضح نتائج هذه الفرضية.

جدول رقم (39) يوضح نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير إدارة الوقت والالتزام التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة Sig	مستوى الدلالة
إدارة الوقت	0.34	0.000	0.05
الالتزام التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تبين من خلال الجدول رقم (39) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي قدرت ب (0.34) وأن مستوى دلالتها (قيمة sig) بلغت (0.000) وهذه القيمة أقل من القيمة المعنوية (0.05) وبالتالي فهي دالة احصائياً وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين استجابات أفراد عينة الدراسة. ومنه تتحقق صحة الفرضية العامة للدراسة والقائلة بأنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكة".

2-2-2- اختبار الفرضيات الجزئية (دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت والالتزام التنظيمي)

قمنا بتجزئة الفرضية العامة إلى سبع فرضيات جزئية حيث تم تجزئة المتغير المستقل (إدارة الوقت) إلى المتغيرات الجزئية التالية (الإيفاء بالالتزامات، التحكم بمضيعات الوقت، التخطيط للوقت، تحديد الأولويات، الانضباط في استخدام الوقت، استخدام الموارد، التوازن بين نمط الحياة) وربطها بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وللتحقق من صحة هذه الفرضيات تم استخدام معامل "بيرسون" كما يلي:

2-2-1- اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الإيفاء بالالتزامات والالتزام التنظيمي".

جدول رقم (40) يوضح نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير الإيفاء بالالتزام والالتزام التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الإيفاء بالالتزام	0.26	0.000	0.05
الالتزام التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (40) بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الإيفاء بالالتزام والالتزام التنظيمي تقدر ب (0.26) وأن مستوى دلالتها (قيمة sig) بلغت (0.000) وهذه القيمة أقل من القيمة المعنوية (0.05) وبالتالي فهي دالة احصائياً وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جداً بين الإيفاء بالالتزام والالتزام التنظيمي.

ومنه تتحقق صحة الفرضية الجزئية الأولى القائلة بأنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الإيفاء بالالتزام والالتزام التنظيمي".

2-2-2- الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التحكم بمضيعات الوقت والالتزام التنظيمي".

جدول رقم (41) يوضح نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير التحكم بالمقاطعات والالتزام التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة Sig	مستوى الدلالة
التحكم بالمقاطعات	0.20	0.002	0.05
الالتزام التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تبين من خلال الجدول رقم (41) بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التحكم بالمقاطعات والالتزام التنظيمي قدرت ب (0.20) وأن مستوى دلالتها (قيمة sig) بلغت (0.002) وهذه القيمة أقل من القيمة المعنوية (0.05) وبالتالي فهي دالة احصائياً وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين التحكم بالمقاطعات والالتزام التنظيمي.

ومنه تتحقق صحة الفرضية الجزئية الثانية والقائلة بأنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين التحكم بالمقاطعات والالتزام التنظيمي"

2-2-3- الفرضية الجزئية الثالثة:

نص الفرضية: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التخطيط للوقت والالتزام التنظيمي".

جدول رقم (42) يوضح نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير التخطيط للوقت والالتزام التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة Sig	مستوى الدلالة
التخطيط للوقت	0.21	0.001	0.05
الالتزام التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تبين من خلال الجدول رقم (42) بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التخطيط للوقت والالتزام التنظيمي قدرت ب (0.21) وأن مستوى دلالتها (قيمة sig) بلغت (0.001) وهذه القيمة أقل من القيمة المعنوية (0.05) وبالتالي فهي دالة احصائياً وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جدا بين درجات أفراد عينة الدراسة.

ومنه تتحقق صحة الفرضية الجزئية الثالثة والقائلة بأنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين التخطيط للوقت والالتزام التنظيمي".

2-2-4-الفرضية الجزئية الرابعة:

نص الفرضية: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تحديد الأولويات والالتزام التنظيمي".

جدول رقم (43) يوضح نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير تحديد الأولويات والالتزام التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة Sig	مستوى الدلالة
تحديد الأولويات	0.27	0.000	0.05
الالتزام التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPS

تبين من خلال الجدول رقم (43) بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين تحديد الأولويات والالتزام التنظيمي قدرت ب (0.27) وأن مستوى دلالتها (قيمة sig) بلغت (0.000) وهذه القيمة أقل من القيمة المعنوية (0.05) وبالتالي فهي دالة احصائياً وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جدا بين درجات أفراد عينة الدراسة.

ومنه تتحقق صحة الفرضية الجزئية الرابعة والقائلة بأنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين تحديد الأولويات والالتزام التنظيمي".

2-2-6-الفرضية الجزئية الخامسة:

نص الفرضية: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الانضباط في استخدام الوقت والالتزام التنظيمي".

جدول رقم (44) يوضح نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير الانضباط في استخدام الوقت والالتزام التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الانضباط في استخدام الوقت	0.15	0.018	0.05
الالتزام التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تبين من خلال الجدول رقم (44) بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الانضباط في استخدام الوقت والالتزام التنظيمي قدرت ب (0.15) وأن مستوى دلالتها (قيمة sig) بلغت (0.018) وهذه القيمة أقل من القيمة المعنوية (0.05) وبالتالي فهي دالة احصائياً وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جداً بين درجات أفراد عينة الدراسة.

ومنه تتحقق صحة الفرضية الجزئية الخامسة والقائلة بأنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الانضباط في استخدام الوقت والالتزام التنظيمي".

2-2-6-الفرضية الجزئية السادسة:

نص الفرضية: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استخدام الموارد والالتزام التنظيمي".

جدول رقم (45) يوضح نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير استخدام الموارد والالتزام التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة Sig	الدلالة
استخدام الموارد	0.31	0.000	0.05
الالتزام التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تبين من خلال الجدول رقم (45) بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين استخدام الموارد والالتزام التنظيمي قدرت ب (0.31) وأن مستوى دلالتها (قيمة sig) بلغت (0.000) وهذه القيمة أقل من القيمة المعنوية (0.05) وبالتالي فهي دالة احصائياً وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين درجات أفراد عينة الدراسة.

ومنه تتحقق صحة الفرضية الجزئية السادسة والقائلة بأنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين استخدام الموارد والالتزام التنظيمي".

2-2-7-الفرضية الجزئية السابعة:

نص الفرضية: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي".

جدول رقم (46) يوضح نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير التوازن بين نمط الحياة والالتزام التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة Sig	مستوى الدلالة
التوازن بين نمط الحياة	0.08	0.193	0.05
الالتزام التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تبين من خلال الجدول رقم (46) بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التوازن بين نمط الحياة والالتزام التنظيمي قدرت ب (0.08) وأن مستوى دلالتها (قيمة sig) بلغت (0.193) وهذه القيمة أكبر من القيمة المعنوية (0.05) وبالتالي فهي غير دالة احصائياً وهو ما يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجات أفراد عينة الدراسة.

ومنه لم تتحقق الفرضية الجزئية السابعة والقائلة بأنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التوازن بين نمط الحياة والالتزام التنظيمي". أي نرفض الفرضية

البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة لأنه: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التوازن بين نمط الحياة والالتزام التنظيمي"

2-3-اختبار الفرضيات الصفرية:

2-3-1-اختبار الفرضية الصفرية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الالتزام التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الجنس"

باستخدام اختبار **T.Test** تم اختبار الفرضية الصفرية الأولى القائلة "لا توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الجنس". والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم (47) يوضح نتائج اختبار الفروق في استجابات أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس

متغيرات البحث	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الجنس الالتزام التنظيمي	0.61	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (47) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، وهذا من خلال مقارنة sig مع مستوى الدلالة (0.05)، حيث نلاحظ أن قيمة sig (0.61) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس" ونرفض الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس" وبالتالي تحققت الفرضية الصفرية الأولى.

2-3-2-اختبار الفرضية الصفرية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الالتزام التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير السن".

بعد تطبيق اختبار **Anova** تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (48) يوضح نتائج اختبار الفروق في استجابات أفراد مجتمع البحث حسب متغير السن

متغيرات البحث	قيمة Sig	مستوى الدلالة
السن الالتزام التنظيمي	0.99	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (48) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير السن، وهذا من خلال مقارنة sig مع مستوى الدلالة (0.05)، حيث نلاحظ أن قيمة sig (0.99) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن" ونرفض الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن" وبالتالي تحققت الفرضية الصفرية الثانية.

2-3-3- اختبار الفرضية الصفرية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الالتزام التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية":

بعد تطبيق اختبار **Anova** تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (49) يوضح نتائج اختبار الفروق في استجابات أفراد مجتمع البحث حسب متغير الحالة الاجتماعية

متغيرات البحث	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الحالة الاجتماعية الالتزام التنظيمي	0.71	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (49) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية، وهذا من خلال مقارنة sig مع مستوى الدلالة (0.05)، حيث نلاحظ أن قيمة sig (0.71) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية" ونرفض الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية" وبالتالي تحققت الفرضية الصفرية الثالثة.

2-3-4- اختبار الفرضية الصفرية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الالتزام التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير المستوى التعليمي"

بعد تطبيق اختبار Anova تحصلنا على النتائج التالية

جدول رقم (50) يوضح نتائج اختبار الفروق في استجابات أفراد مجتمع البحث حسب متغير المستوى التعليمي

متغيرات البحث	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي الالتزام التنظيمي	0.05	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (50) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، وهذا من خلال مقارنة sig مع مستوى الدلالة (0.05)، حيث نلاحظ أن قيمة sig (0.05) أقل أو تساوي من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي" ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي" وبالتالي لم تتحقق الفرضية الصفرية الرابعة.

2-3-5- اختبار الفرضية الصفرية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الالتزام التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الأقدمية":

بعد تطبيق اختبار Anova تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (51) يوضح نتائج اختبار الفروق في استجابات أفراد مجتمع البحث حسب متغير الأقدمية في العمل

متغيرات البحث	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الأقدمية في العمل الالتزام التنظيمي	0.17	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (51) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الأقدمية في العمل، وهذا من خلال مقارنة sig مع مستوى الدلالة (0.05)، حيث نلاحظ أن قيمة sig (0.17) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية في العمل" ونرفض الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية في العمل" وبالتالي تحققت الفرضية الصفرية الخامسة.

2- التحليل العام لنتائج الدراسة

بعد حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، وأيضاً من خلال حساب العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (إدارة الوقت) بأبعاده السبعة والمتمثلة في (الإيفاء بالالتزامات، التحكم بالوقت، التخطيط للوقت، تحديد الأولويات، الانضباط في استخدام الوقت، استخدام الموارد، توازن نمط الحياة). والمتغير التابع والمتمثل في (الالتزام التنظيمي) بأبعاده الثلاثة والتي تتمثل في (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)، ومن خلال استجابات أفراد عينة الدراسة التي يوضحها الجدول رقم

(36) سجلنا وجود مستوى مرتفع من إدارة الوقت قدرت قيمته ب (3.88)، ويمكن تفسير هذه النتيجة: بأن العمال في الجامعة منضبطون وينظمون أوقاتهم من خلال تحديد المهام، مما يسهل عليهم ترتيب الأولويات وتحديد الأهداف وإدارة الوقت بفعالية وكفاءة، أيضا يمكننا إرجاع هذه النتيجة إلى الخبرة التي يتمتع بها العمال في الجامعة والتي تسمح لهم بالتعامل مع المهام الروتينية والمتكررة بكفاءة وفعالية، وكذلك بعض البرمجيات وأنظمة التكنولوجيات التي تستخدمها إدارة الجامعة لتوفير الوقت وتسهيل العمل. أيضا نظام الرقابة والمتابعة المعتمد من طرف الجامعة والذي يحفز العمال على إحترامهم للوقت والانضباط والتحكم فيه.

كما أن المستوى المرتفع لأبعاد إدارة الوقت والمتمثلة في (الإيفاء بالالتزامات، التحكم بالمقاطعات، التخطيط للوقت، تحديد الأولويات، الانضباط في استخدام الوقت، استخدام الموارد، توازن نمط الحياة) قد يرجع إلى مدى وعي وإدراك العمال لدور هذه الأبعاد والمؤشرات في تعزيز وزيادة إدارة الوقت، فالعمال الذين ينجزون الواجبات والمهام المنوطة بهم، والملتزمون بها هم الأفراد الذين لديهم القدرة على تحديد الأولويات بوضوح مما يساعدهم على التركيز على المهام الضرورية وتجنب التأجيل، أيضا يدفعهم ذلك للتخطيط الدقيق والتنظيم المسبق للمهام مما يزيد من الإنتاجية، حيث يركز العمال على ما هو المطلوب منهم فقط مما يحسن جودة العمل ويقلل من الأخطاء وهذا يوفر الجهد والوقت، كما يساعدهم الإيفاء بالالتزامات من التقليل من الضغوط والاجهاد الناتج عن تراكم العمل، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (الجامعة).

أما بعد التحكم في المقاطعات فهو يزيد من تعزيز إدارة الوقت من خلال التقليل من الوقت الضائع، مما يزيد التركيز على الإنتاجية، مما يمكن العمال على القيام بالمهام المطلوبة منهم بشكل أفضل، ما يساعدهم على إتمام العمل بسرعة وكفاءة أكبر. أما العمال الذين لا يستطيعون التحكم في المقاطعات سواء من طرف الزملاء، الأساتذة، الطلبة أو حتى الاشعارات الالكترونية قد يعانون من تشتت الانتباه، وإعادة التركيز يستغرق وقتا طويلا، وتجنب هذه المقاطعات وهدر الوقت يستوجب على العمال في الإدارة وضع استراتيجيات للتحكم في الوقت مثلا: تحديد أوقات محددة للرد وقراءة الرسائل الالكترونية، أو تحديد أيام محددة لاستقبال انشغالات الطلبة والأساتذة وذلك للتحكم الجيد في الوقت وخلق بيئة عمل أكثر انضباطا، ما يمكن العامل من انجاز الكثير من العمل دون التعرض للمقاطعات وتحسين نوعية الإنتاج وتقليل الاجهاد

الناج عن المهام والأعمال المتراكمة، فالتحكم في المقاطعات ومضيعات الوقت يعزز من الإدارة الرشيدة والفعالة للوقت.

أما **التخطيط للوقت** فيساعد في زيادة مستوى الوقت من خلال تحديد الأولويات بوضوح، حيث يمكن العمال من ترتيب المهام والأعمال حسب الأهمية والضرورة، كما يمكن للتخطيط أن يحدد الوقت المخصص لكل مهمة مما يمنع إضاعة الوقت في الأنشطة والمهام والأعمال الأقل أهمية. كما يساعد التخطيط الجيد والفعال في توقع العقبات والمشاكل التي يمكن أن تحدث في بيئة العمل، مما يسمح للعامل من وضع استراتيجيات للتعامل معها مما يقلل من الوقت الضائع، كما أن التخطيط يساعد في توزيع المهام بشكل متوازن على الأفراد وأيضا تقسيمها على عدد ساعات العمل الرسمية مما يقلل من الضغوط ويضمن انجاز العمل بكفاءة أكبر.

أما بعد **تحديد الأولويات** فيساهم في زيادة مستوى إدارة الوقت وذلك من خلال توحيد الجهود نحو المهام الأكثر أهمية وإلحاحا، مما يعزز الإنتاجية، ويقلل من الوقت الضائع على الأنشطة غير الضرورية. فعندما يحدد العامل أولوياته وأهدافه بوضوح ويحدد ما هو مطلوب منه يمكنه التركيز على إنجاز هذه الأولويات والأعمال والمهام التي تحقق أهداف الجامعة.

هذا الأسلوب (**تحديد الأولويات**) يساعد في تنظيم العمل بفعالية، حيث يمكن للعمال استخدام تقنيات تساعدهم في تحديد الأولويات مثل مصفوفة إدارة الوقت وذلك لتصنيف المهام المستعجلة، مما يسهل اتخاذ القرارات السريعة في وقتها المناسب. أيضا هذا الأسلوب يساعد في تجنب التشتت والتأجيل حيث يكون لدى العمال رؤية واضحة لما يجب التركيز عليه أي العمل الذي يريد أن ينجزه العامل، ما يقلل التوتر والاجهاد الذي ينتج عن تراكم الأعمال، بالإضافة إلى ذلك فإن تحديد الأولويات يساعد على التكيف مع التغيرات المفاجئة، حيث أن تحديد الأهداف والأولويات وتقييمها يضمن استمرارية العمل بشكل سلس، مما يساهم في إدارة الوقت بشكل فعال يؤدي إلى تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

فيما يخص **الانضباط في استخدام الوقت** ومساهمته في زيادة مستوى إدارة الوقت فهو من خلال الالتزام بساعات العمل الرسمية مما يعزز من الكفاءة والإنتاجية، والانضباط في استخدام الوقت يساهم أيضا في متابعة التقدم وتقييم الأهداف مما يساعد العمال على ضبط خططهم والاستغلال الرشيد للوقت،

كما يؤدي هذا الأخير والذي نقصد به الانضباط في استخدام الوقت إلى تحقيق أهداف العمال ومنه تحقيق أهداف الجامعة، كذلك يسمح لهم بتحسين جودة العمل وأيضا التقليل من الاجهاد.

وفيما يخص استخدام الموارد ودوره في الرفع من مستوى إدارة الوقت فالموارد هي الأدوات التكنولوجية، المعدات والوسائل اللازمة لانجاز الأعمال، الدعم المادي والمعنوي الذي يحصل عليه العامل من أجل تحفيزه لانجاز العمل المكلف به، التفويض والتمكين الإداري الذي يعطى للعامل لتجنب التأخير في انجاز العمل أو المهمة المنوطة به، واستخدام هذه الموارد بكفاءة وفعالية وبمهارة يضمن انجاز العمل بسرعة وبجودة عالية أيضا، كما يعمل على تخفيف الضغط على العمال. كما أن المعدات والموارد مثل: الحواسيب، الطابعة، الأنترنت وغيرها عندما تكون متوفرة لكل عامل بحاجة إليها وتكون صالحة للاستخدام تساهم في تسريع وتيرة العمل وتقليل الوقت الضائع. وبشكل عام فالاستخدام الرشيد والأمثل للموارد يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة الوقت من خلال تنظيم العمل وزيادة الإنتاجية، والتقليل من هدر الوقت ومضيعاته، مما يساهم بشكل أو بآخر في الرفع من مستوى إدارة الوقت في إدارة جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة.

أما توازن نمط الحياة فيساعد على الرفع من مستوى إدارة الوقت لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة وذلك من خلال: خلق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية، تقليل الاجهاد الوظيفي والتوتر وضغط الوقت، مما يتيح للعمال التعامل مع المهام والنشاطات بفعالية أكبر واتخاذ قرارات أفضل وفي وقتها المناسب.

والفصل بين العمل والحياة المهنية كعدم التحدث عن العمل أو التفكير فيه خارج أوقات العمل الرسمية أو في المناسبات الاجتماعية أو في أيام العطل، يمكن العامل من ممارسة حياته بشكل طبيعي بعيدا عن العمل أو حتى التفكير فيه فيمكنه ذلك من تخصيص بعض الوقت لعائلته وحتى لنفسه، ويساعده في تنظيم وقته وإنجاز المهام والأعمال المكلف بها في وقتها المحدد لأنه استطاع الفصل بين الحياة الشخصية والحياة المهنية ما يضمن له بيئة صحية خالية من الضغوط والتوتر ومنه زيادة فرص تحقيق الأهداف.

وبشكل عام تتوافق نتيجة دراستنا هذه مع دراسة (عزوز نور الدين، 2021، بعنوان إدارة الوقت وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية -جامعة أم البواقي)، حيث أكدت نتائج هذه الدراسة على

وجود مستوى مرتفع من إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي. وأيضاً دراسة (بن مويزة خليفة وبوبكر الصادق، 2020، إدارة الوقت في حصة التربية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية والرياضة)

وفيما يخص الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال سجلنا من خلال معطيات الجدول رقم (37) والذي الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى عينة البحث قدر ب (3.50)، يمكن ارجاع هذه النتيجة إلى وجود عدة عوامل مترابطة فيما بينها ومن بينها: توفر الجامعة على بيئة عمل داعمة ومستقرة نسبياً، حيث يشعر العامل بالأمن والاستقرار النفسي مثلاً (سياسات وقوانين الجامعة التي تتميز بالوضوح مثلاً معايير الترقية، نظام الأجور والحوافز، القيم والأهداف) تزيد من مستوى الالتزام والانتماء لدى العامل.

أيضاً من بين العوامل التي تفسر المستوى المرتفع من الالتزام التنظيمي هو التدريب والتطوير المهني حيث تخصص الجامعة من حين لآخر ميزانية خاصة بالعمال الإداريين للتدريب والتطوير وتحسين المهارات المهنية، هذا ما يساعد العمال على الشعور بالتقدير والارتباط بالجامعة والشعور بالأهمية ما يمنحهم فرصة للنمو والتقدم المهني وذلك يعزز الالتزام التنظيمي لديهم.

كما أن وجود قيم وأهداف مشتركة بين العامل ومكان العمل الذي يعمل فيه يزيد من مستوى الالتزام والولاء لديه ويزيد من ارتباطه به ويشعر بأنه جزء من هذه الجامعة، كما أن المكانة والسمعة التي تتميز بها الجامعة تزيد من ولاء والالتزام العامل.

كما يمكننا تفسير المستوى المرتفع لأبعاد الالتزام التنظيمي التي تناولناها في هذه الدراسة والمتمثلة في (الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) بتوفر الجامعة على بيئة عمل مناسبة حيث يشعر فيها العامل بالأمن والاستقرار النفسي وهذا يقلل من دوران العمل لديهم ما يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال، كما أن الجامعة توفر مزايا وفوائد تقدمها لعمالها مثل التأمين الصحي والمعاش، مما يعزز ويزيد كذلك من الالتزام التنظيمي والانتماء والولاء للجامعة.

أما مستوى الالتزام العاطفي فقد كان متوسطاً مقارنة ببقية أبعاد الالتزام التنظيمي، فالعمال في الجامعة يشعرون بتقدير معتدل للعمل الذي يقومون به لكنه ليس كافٍ مما يجعلهم غير ملتزمين عاطفياً بشكل كبير، كما يمكن أن تكون هناك مكافآت لكنها غير شاملة لجميع العمال مما أدى ذلك إلى شعور

متفاوت بين العمال. كما أن عدم شعور العامل بأنه ليس جزءاً من الأسرة التنظيمية للجامعة وذلك لعدم إشراكه في اتخاذ القرارات وعدم تفويضه لجزء من الصلاحيات والسلطات، ويعود سبب هذا التفاوت إلى أن العامل يحب عمله لكنه يواجه صعوبات في بيئة العمل مما جعل الالتزام العاطفي متوسط.

وبشكل عام تتوافق دراستنا مع دراسة مع دراسة عاشوري ابتسام (2020) بعنوان نمط القيادة ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين، حيث توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، بالرغم من اختلاف مكان العمل وعينة البحث (دراستنا تمت مع العمال الإداريين في الجامعة، أما الدراسة المشابهة فكانت مع المعلمين)، لكن العينة في كلتا الدراستين تنتمي إلى قطاع الوظيف العمومي.

الفرضية العامة:

وضحت نتائج الجدول (38)، أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي قدرت ب (0.34) وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وتؤكد هذه النتيجة أن الفرضية العامة قد تحققت بوجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، بمعنى أن العمال الإداريين في الجامعة كلما زادت إدارتهم للوقت وتحكمهم فيه كلما زاد الالتزام التنظيمي لديهم.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه عندما يتمكن العامل من إدارة وقته والتحكم فيه ويستغله استغلالاً رشيداً وبكفاءة وفعالية، سيؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة وتحسين الأداء والعمل ما يقلل التوتر والاجهاد الناتج عن تراكم المهام والأعمال، كما أن تحديد الأولويات والأهداف، والتركيز على المهام التفصيلية للعمل يمكن أن يساعد في إنجاز العمل بسرعة وبجودة أعلى، مما يعزز لديه الشعور بالإنجاز والرضا عن العمل، هذا ما قد يزيد من مستوى التزامه وانتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها (جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة)

كما أن بيئة العمل المنظمة والجيدة التي تعتمد على إدارة الوقت من شأنها أن تعزز وترفع من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال (عينة البحث)، فالسياسات والقوانين في الجامعة تتميز بنوع من الشفافية والوضوح، أيضاً إجراءات العمل واضحة ومفهومة، هذا ما يجعل العامل الإداري في الجامعة يشعر بنوع من الاعتزاز والفخر لانتمائه لهذه الجامعة والعمل بها، وبالتالي يزيد مستوى التزامه التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها.

وبشكل عام فإن الإدارة الجيدة للوقت تساهم في تحقيق أهداف الجامعة، مما يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي، فعندما يشعر العامل بالأهمية وأنه جزء من الأسرة التنظيمية لهذه الجامعة، وأنه عنصر فعال ويساهم في تحقيق أهداف الجامعة يزيد مستوى ولائه وانتمائه والتزامه للجامعة التي يعمل فيها.

أما بخصوص تفسير العلاقة الضعيفة بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي فهو قد يرجع إلى وجود عوامل أخرى ومتغيرات أخرى من شأنها أن تؤثر في الالتزام التنظيمي منها:

- الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة: فالبيئة الداخلية والمناخ السلبي غير الداعم بما يكفي يمكن أن يؤثر في الالتزام التنظيمي، فشعور العمال بغياب الشفافية وغياب الدعم الإداري من الممكن أن يؤدي بهم إلى الشعور بالإحباط والإهمال والذي بدوره يقلل من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، حتى لو كانوا يديرون أوقاتهم بشكل جيد وبطريقة رشيدة وفعالة.

-أيضا نقص التحفيز يمكن أن يؤثر على التزام العمال، سواء كان تحفيز مادي أو تحفيز معنوي وغياب التقدير من طرف المسؤول، فشعور العمال بأن المجهودات المبذولة من طرفهم غير معترف بها أو أن الاعتراف والمكافآت التي يتحصلون عليها غير كافية ولا تشبع احتياجاتهم من الممكن أن يؤثر في مستوى الالتزام لديهم.

-الموارد أو الوسائل التي يستخدمها العمال الإداريين في انجازهم لأعمالهم ومهامهم غير كافية وغير مناسبة وأحيانا غير صالحة، تعيقهم على إدارة أوقاتهم بطريقة صحيحة والتحكم فيه بشكل فعال، ومن الممكن أن يؤثر هذا في مستوى التزامهم، حيث أن العمال إذا كانوا يعانون من نقص الموارد والوسائل فإن ذلك يعيق سيرورة العمل وبالتالي قد تؤثر (الموارد والوسائل المستخدمة في انجاز العمل) في التزامهم وتضعفه.

-الأهداف الشخصية والمهنية غير المتوافقة مع أهداف وقيم الجامعة قد تضعف الالتزام التنظيمي لدى العمال بغض النظر عن كيفية إدارتهم للوقت والتحكم فيه والسيطرة عليه، ولكن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

-العلاقات الإنسانية والشخصية (بين العمال فيما بينهم، أو بين المسؤولين) بإمكانها أن تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي، فالعلاقات السلبية (الصراعات، النزاعات، نقص التعاون، ونقص روح الفريق) تؤثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي للعمال في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة.

-أيضا من العوامل التي من الممكن أن تؤثر في الالتزام التنظيمي والتي لا يمكن حصرها يمكننا أن نذكر منها بعض المتغيرات هي: الرضا الوظيفي، الابداع، سلوك المواطنة، القيادة... هذه العوامل يمكن أن تفسر العلاقة الضعيفة بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي.

الفرضية الجزئية الأولى:

بعد حساب معامل الارتباط بيرسون بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى والموضحة في الجدول رقم (39) توصلنا إلى وجود علاقة طردية ضعيفة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) قدرت ب (0.26) بين الإيفاء بالالتزامات والالتزام التنظيمي.

وترجع الباحثة تفسير هذه النتيجة لدى عينة البحث والمتمثلة في العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة إلى تشديد المسؤولين على إنهاء العمل في وقته المحدد من أجل ضمان الخدمة الجيدة للطلاب والأستاذ، أيضا الضمير المهني والأخلاق العالية التي يتمتع بها العمال، فالعمال الذين يلتزمون بالأعمال التي يكلفون بها يساهمون بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة (الجامعة)، وذلك يعزز من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال (عينة الدراسة).

أما تفسير العلاقة الضعيفة بين الإيفاء بالالتزامات والالتزام التنظيمي قد يرجع حسب رأي الباحثة إلى أحيانا إلى أن الإيفاء بالالتزامات وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد لا يبني روابط عاطفية قوية بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها، لأنه يعتبرها جزءا من العمل أو جزء من الوظيفة التي يؤديها فقط، أي أنه ينفذ هذا العمل بشكل آلي أو روتيني تلبية للوظيفة التي يقوم بها بمعنى أنه مجبر على إنجاز وإنهاء هذا العمل، دون أن يتولد لديه الشعور بالارتباط والالتزام والانتماء والولاء للمؤسسة التي يعمل فيها أو للجامعة. فمثلا بعض العمال يقومون بإنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية وملتزمون بالعمل ويؤدون بطريقة جيدة وبصورة صحيحة لكنهم لا يشعرون بالالتزام تجاه الجامعة.

الفرضية الجزئية الثانية:

بعد حساب معامل الارتباط بيرسون بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية والموضحة في الجدول رقم (40)، توصلنا إلى وجود علاقة طردية ضعيفة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) قدرت ب (0.20) بين التحكم بالمقاطعات والالتزام التنظيمي

ولعل السبب وراء هذه النتيجة هو قدرة العامل الإداري في المؤسسة (جامعة 20 أون 1955 سكيكدة) على التحكم في المقاطعات من خلال تخصيص أوقات لاستقبال الطلبة، وأخذ ساعات محددة للاستراحة، هذه الأساليب والطرق التي يتبعها العامل الإداري تمكنه على التركيز في العمل وتمنع عنه التشتيت. وبالرغم من صعوبة التحكم في هذه المقاطعات والمضيعات بسبب طبيعة العمل في الجامعة، إلا أنه يزيد من كفاءته وإنتاجيته، هذه الزيادة في الإنتاجية تترجم في شكل شعور بالإنجاز والرضا عن العمل وعن المؤسسة بصفة عامة وبالتالي الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي.

أما تفسير العلاقة الضعيفة بين التحكم في المقاطعات والالتزام التنظيمي فيمكن أن يرجع إلى عدة عوامل ومتغيرات تجعل هذه العلاقة ضعيفة أهمها:

- التحكم في المقاطعات بشكل كامل شبه مستحيل خاصة في الجامعة.
- العلاقات الإنسانية والشخصية والتفاعلات الاجتماعية بين العمال.
- عدم التزام الطلبة والأساتذة وحتى الزملاء بالبرنامج المخصص للاستقبال مما يضطر العامل للتوقف عن العمل واستقبال الرد على تساؤلات الزائر.

الفرضية الجزئية الثالثة:

بعد حساب معامل الارتباط بيرسون بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة والموضحة في الجدول رقم (41)، توصلنا إلى وجود علاقة طردية ضعيفة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) قدرت ب (0.21) بين التخطيط للوقت والالتزام التنظيمي

ويمكن تفسير الارتباط الموجود بين التخطيط للوقت والالتزام التنظيمي بأن العمال الإداريين يركزون على التخطيط للوقت وأيضاً تنظيمه لأن ذلك يساعدهم على تقليل التشتت وترتيب العمل وفق الأولويات،

هذا ما يزيد من الإنتاجية والأداء ويحسن من جودة العمل، ومنه يزيد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة.

ويمكننا إرجاع تفسير العلاقة الضعيفة بين التخطيط للوقت والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة والتي تشمل العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة إلى أن العمال في الإدارة الجامعة لا يخططون للوقت باستمرار وذلك راجع لطبيعة العمل، معظم العمل يكون روتيني ومتكرر ولا يحتاج إلى تخطيط، أيضا بعض الأعمال والمهام تأتي بشكل مفاجئ ولا تحتاج إلى تخطيط. أيضا معظم المهام التي يقوم بها العمال الإداريين تكون في شكل تعليمات من رئيس القسم أو من العميد أو حتى من رئاسة الجامعة وبالتالي لا يمكنهم التخطيط المسبق لهذه المهام.

الفرضية الجزئية الرابعة:

بعد حساب معامل الارتباط بيرسون بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة والموضحة في الجدول رقم (42)، توصلنا إلى وجود علاقة طردية ضعيفة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) قدرت ب (0.27) بين تحديد الأولويات والالتزام التنظيمي

يرجع السبب وراء هذه النتيجة حسب رأي الباحثة إلى أن العمل في الإدارة يحتاج إلى تحديد أولويات وتحديد الهدف من هذا العمل وبالتالي يعمل العمال على تحديد هذه الأولويات، بحيث أن تحديد الأهداف يساعد العمال على توجيه جهودهم نحو العمل الذي يسيقون به، هذا ما يزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي لديهم، وهو ما يولد لديهم الشعور بالانجاز والرضا عن العمل مما يدفعهم نحو الالتزام.

ومن جانب آخر يمكننا تفسير ضعف العلاقة الارتباطية بين تحديد العلاقة بين تحديد الأولويات والالتزام التنظيمي بعدم وضوح الأهداف والأولويات الخاصة بعمل أو مهمة ما، وهذا بسبب طبيعة العمل، فبعض الأعمال لا تحتاج إلى تحديد أهداف وأولويات خاصة تلك الأعمال البسيطة والمتشابهة، الأعمال التي تحتاج إلى تحديد للأولويات هي الأعمال المعقدة نوعا ما، أما الأعمال البسيطة فهي لا تحتاج إلى أولويات وأهداف.

أيضا قد يرجع ذلك إلى افتقار العامل إلى مهارة تحديد الأولويات أو عدم قدرته على تنفيذها، وهذا يكون بسبب نقص الموارد والوسائل، أحيانا يكون العامل قد حدد الأهداف وقسم العمل إلى أولويات لكن لا يستطيع تنفيذ ذلك العمل بسبب نقص الوسائل اللازمة والضرورية لتنفيذ ذلك العمل.

كما قد تكون بيئة العمل أو المناخ التنظيمي بصفة عامة لا تشجع على ذلك فقد تكون بيئة تتميز بالفوضى والتحديات وعدم الاستقرار (الضغوط المهنية) فلا يستطيع العامل تحديد أهدافه وتحديد أولوياته في ظل هذه الظروف.

الفرضية الجزئية الخامسة:

بعد حساب معامل الارتباط بيرسون بالنسبة للفرضية الجزئية الخامسة والموضحة في الجدول رقم (43) توصلنا إلى وجود علاقة طردية ضعيفة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) قدرت ب (0.15) بين الانضباط في استخدام الوقت والالتزام التنظيمي.

ترجع هذه النتيجة حسب رأي الباحثة إلى السياسات والقوانين الردعية التي تتخذها الجامعة من أجل تنظيم الوقت، وتنظيم العمل خاصة بعض الكليات أين يتنقل كل من العميد والأمين العام لتفقد العمال في مكاتبهم خاصة في بعض الكليات.

أما العلاقة الضعيفة بين الانضباط في استخدام الوقت والالتزام التنظيمي فقد ترجع إلى بعض العوامل والمتغيرات التي لا يمكن حصرها والتي من شأنها يمكن أن تؤثر ومنها: الأعمال الإضافية غير المبرمجة، الأعمال المفاجئة، الانشغالات والمقاطعات كالاتماعات مثلا والتي لا يستطيع العامل التحكم فيها، وهذه كلها عوامل تؤثر على الانضباط في استخدام الوقت.

الفرضية الجزئية السادسة:

بعد حساب معامل الارتباط بيرسون بالنسبة للفرضية الجزئية السادسة والموضحة في الجدول رقم (44)، توصلنا إلى وجود علاقة طردية ضعيفة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) قدرت ب (0.31) بين استخدام الموارد والالتزام التنظيمي.

ولعل السبب وراء هذه النتيجة يرجع إلى الدور المهم الذي تلعبه الموارد والأدوات والوسائل في انجاز المهام والأعمال التي يكلف بها العمال الإداريون في الجامعة. فتوفر الوسائل يساهم في تعزيز الالتزام

التنظيمي، وذلك من خلال سرعة انجاز العمل، وجودته وبالتالي يتولد لديه الشعور بالانجاز وتحقيق الأهداف والشعور بالرضا عن نفسه وعن العمل مما يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي.

أما تفسير العلاقة الضعيفة بين استخدام الموارد والالتزام التنظيمي: أن الالتزام يتأثر بشكل أكبر بعوامل أخرى أكثر أهمية من استخدام الموارد، فنجدته يتأثر بالرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية، نظام الحوافز والأجور، المناخ التنظيمي، بيئة العمل والظروف الفيزيائية.

مثلاً: حتى لو كانت الوسائل التي توفرها الجامعة والتي يستخدمها العمال في انجاز مهامهم وسائل حديثة ومتطورة، إلا أنهم لا يشعرون بالالتزام التنظيمي، مع وجود بيئة سلبية ومناخ تنظيمي مريض وغير صحي، أو مع وجود قائد ديكتاتوري، أو علاقات سامة بين الرئيس والمرؤوسين أو مع الزملاء.

كذلك يمكن تفسير هذه العلاقة الضعيفة من خلال وجود بعض العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على التزام العمال أكثر مما تؤثر الأدوات ووسائل العمل.

وأيضاً يمكن تفسير هذه العلاقة الضعيفة أن العمال قد تأقلموا وتكيفوا مع هذه الأدوات، أي أنهم اعتادوا على استخدامها سواء كانت في حالة جديدة أو قديمة، وبالتالي لا تحدد مستوى التزامهم ولا تؤثر عليهم ولا على التزامهم تجاه عملهم أو تجاه الجامعة.

الفرضية الجزئية السابعة:

بعد حساب معامل الارتباط بيرسون بالنسبة للفرضية الجزئية السابعة والموضحة في الجدول رقم

(45)، توصلنا إلى عدم وجود علاقة بين توازن نمط الحياة والالتزام التنظيمي

ويمكن تفسير أن التوازن بين نمط الحياة لا يؤثر على الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة نظراً لطبيعة الشخصية التي يتميز بها العمال أين يمكنهم الفصل بين الحياة الشخصية والحياة المهنية، أو قد يعود ذلك إلى طبيعة العمل، فالعامل لا يضطر إلى أخذ العمل معه إلى المكتب على عكس الأستاذ مثلاً، وبالتالي لا يؤثر عليه وعلى أسرته، وكذلك الأقدمية في العمل والتعود على جو العمل في الإدارة أكسبهم القدرة على التحكم والفصل بين الحياة الخاصة والشخصية والحياة المهنية.

الفرضيات الصفرية:

فيما يخص اختبار الفرضيات الصفرية المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية والمهنية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، والأقدمية في العمل). والتي كانت تهدف إلى الكشف عن وجود فروق في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة سكيكدة من خلال تلك المتغيرات، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

-بالنسبة لمتغير (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل) على الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، فقد توصلت النتائج إلى:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل.

وتفسر الباحثة هذه النتائج:

بالنسبة لمتغير الجنس: ترجع الباحثة تفسير هذه النتيجة إلى أن كلا الجنسين (ذكر وأنثى) ملتزمين ومهتمين بالعمل ولديهم إحساس بالانتماء والولاء للجامعة التي يعملون فيها، كما أن لديهم الرغبة المتساوية في البقاء والاستمرار في العمل، وبالتالي لا يوجد تأثير لمتغير الجنس في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، أي أنهم يتلقون نفس المعاملة بدون تمييز.

ولقد اتفقت دراستنا مع دراسة (عاشوري ابتسام 2020 بعنوان نمط القيادة ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين)، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الجنس بمدينة الجلفة. ودراسة (طير صفاء، بوزيان يعقوب، 2023 بعنوان الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تلمسان)

بالنسبة لمتغير السن: العمال الإداريين في الجامعة لديهم نفس الالتزام سواء كانوا أصغر سناً، أو أكبر سناً، وقد يعود السبب وراء هذا إلى أن العمال في الإدارة لهم تقريبا نفس المهام ونفس الأنشطة والأعمال التي يقومون بها. ولهم نفس الرغبات ونفس الاحتياجات التي يريدون اشباعها (الرغبة في الترقية مثلا فهي لجميع العمال ولسيت مقتصرة على الأصغر سناً، أو على الأكبر سناً)، كذلك الرغبات الاجتماعية

والاقتصادية، ما يؤدي إلى عدم تركهم للعمل وللجامعة التي يعملون فيها، أيضا إيمانهم بأهداف الجامعة وقيمها دفهم للولاء والانتماء والالتزام بالعمل في الجامعة.

وقد اتفقت دراستنا مع دراسة (مطاطلة موسى 2016، بعنوان العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي)، وأيضا دراسة (العربي فرح 2018، بعنوان أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي)، ودراسة (عاشوري ابتسام 2020 بعنوان نمط القيادة ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين)

-بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية: بالنسبة لهذا المتغير نجد كل من العازب والمتزوج يتساويان في الالتزام التنظيمي، وذلك راجع إلى أن لكليهما نفس الحاجات والرغبات التي يريدون تلبيتها، وهذا ما يفسر التزامهم بالعمل، كذلك صعوبة إيجاد عمل، أيضا السمعة والمكانة التي تتمتع بها الجامعة مقارنة مع بعض المؤسسات في القطاعات الأخرى، كذلك العمل أصبح ضرورة لجميع فئات المجتمع، بالإضافة إلى أنه بسبب قلة مناصب العمل أصبح من يملك عملا يتمسك به ويلا يتركه مما يزيد من التزامه به.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عاشوري ابتسام 2020 بعنوان نمط القيادة ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين) حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية بمدينة الجلفة.

بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل: ترى الباحثة أن العمال حديثي التوظيف في الجامعة لديهم هدف وهو إثبات وجودهم في الجامعة لذلك يظهرون للجميع أنهم أكفاء ويبدلون أقصى الجهود من أجل تثبيثهم في العمل، وتمسك به، أما بالنسبة للعمال القدامى، فكلما زادت الأقدمية في العمل زاد تمسك العامل بعمله وبالجامعة التي يعمل فيها لأنه يشعر أنه قدم الكثير للجامعة، وأن للجامعة فضل عليه وبالتالي فمن الصعب عليه ترك عمله.

ولقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عاشوري ابتسام 2020 بعنوان نمط القيادة ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين) حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل بمدينة الجلفة. ودراسة (مطاطلة موسى 2016، بعنوان العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي)

-أما فيما يخص تأثير المستوى التعليمي في الالتزام التنظيمي، توصلت النتائج إلى وجود فروق في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وترى الباحثة أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة تعزى لمتغير المستوى التعليمي بشكل عام ترجع إلى أن العمال الذين يتمتعون بمستوى تعليمي عالي غالبا ما يكون لديهم فهم لأهداف واستراتيجيات الجامعة، هذا الفهم يعزز ويزيد من شعورهم بالانتماء ويجعلهم أكثر تماشيا مع خطط الجامعة وأهدافها مما يزيد من التزامهم التنظيمي.

كما ترى الباحثة أن المستوى التعليمي العالي يعزز من شعور العامل بالكفاءة والقدرة على الأداء الجيد، فهذا الشعور بالكفاءة يؤدي إلى زيادة الثقة والرفع من مستوى الأداء مطلوب، وإلى الرغبة في تحقيق الأهداف الجامعة ومنه يقود إلى الالتزام التنظيمي.

وعلى العموم العمال الإداريين الذين يتمتعون بمستويات علمية عليا لديهم التزام تنظيمي أعلى. وهو ما تؤكدته دراسة (دراعو فاطمة، 2022، بعنوان العدالة التنظيمية وإدارة المعرفة وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي).

مما سبق يمكننا تلخيص نتائج الدراسة في النقاط التالية:

بالنسبة للفرضيات الاستكشافية:

-في الفرضية الاستكشافية الأولى سجلنا وجود مستوى مرتفع من إدارة الوقت لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة.

-في الفرضية الاستكشافية الثانية سجلنا وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى عية البحث.

الفرضيات الجزئية:

-لقد تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين (الإيفاء بالالتزامات، التخطيط للوقت، التحكم في المقاطعات، تحديد الأولويات، الانضباط في استخدام الوقت، استخدام الموارد) وبين الالتزام التنظيمي.

-أما بالنسبة إلى الفرضية الجزئية السابعة التي مفادها "وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين التوازن بين نمط الحياة والالتزام التنظيمي" لدى عينة البحث سجلنا عدم وجود علاقة.

الفرضية العامة:

من خلال نتائج الدراسة رأينا أن الفرضية العامة قد تحققت والتمثلة في: "وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة".

الفرضيات الصفرية:

بالنسبة للفرضيات الصفرية التي كان مفادها البحث عن الفروق في الالتزام التنظيمي التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والمهنية والتي تمثلت في (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل) فقد سجلت الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل، في حين سجلت فروق في المستوى التعليمي.

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا القول بأن هذا الفصل تناول مجمل النتائج التي توصلنا إليها بعد تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة التي تم ذكرها في الفصل المنهجي للدراسة، حيث قمنا بالتعليق عليها وتحليلها وتفسيرها، كما حاولنا ربطها ودعمها بمختلف الدراسات السابقة التي تم تحديدها في الإطار المفاهيمي للدراسة.

خاتمة

لقد سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وذلك من خلال تصميم إستمارة تقيس متغير إدارة الوقت ومقياس يقيس الالتزام التنظيمي ، حيث كان المحور الأول من الإستبيان يتعلق بأبعاد إدارة الوقت (الإيفاء بالالتزامات، التحكم بالمقاطعات، التخطيط للوقت، تحديد الأولويات، الانضباط في استخدام الوقت، استخدام الموارد، التوازن بين نمط الحياة)، أما المحور الثاني فقد إرتبط بقياس الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، وبعد إتباع الخطوات اللازمة، وجمع وتفرغ البيانات وإستقراءها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع من إدارة الوقت لدى عينة البحث.
- وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى عينة البحث.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين الإيفاء بالالتزامات والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين التحكم في المقاطعات والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين تحديد الأولويات والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين الانضباط في استخدام الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين استخدام الموارد والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين توازن نمط الحياة والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة تعزى لمتغير الجنس.

الخاتمة

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة تعزى لمتغير السن.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.
- الإقتراحات والتوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

- الحد من الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتسبب في هدر الوقت.
- توزيع المهام والأنشطة بين العمال الإداريين بما يتناسب مع اختصاصاتهم ومهاراتهم وقدراتهم.
- تنظيم دورات تدريبية للعمال من حين لآخر من أجل إكسابهم مهارة إدارة الوقت (كمهارة تخطيط وتنظيم للوقت).
- ضرورة التحسين المستمر لظروف العمل الفيزيائية، وخلق بيئة صالحة للعمل.
- تطبيق الإجراءات الردعية على جميع العمال دون استثناء في حالة التأخر فوق الوقت المسموح به أو الغياب غير المبرر.
- استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة لانجاز الأعمال بكفاءة وفعالية وفي الوقت المحدد.
- تحفيز العمال على استغلال الوقت بالطريقة الأنسب، وذلك من خلال تقديم مكافآت للعامل الذي يحترم الوقت ويستغله بطريقة رشيدة.
- فتح المجال أمام التفويض مما يسمح بربح الوقت.
- حرص الجامعة على توفير مناخ تنظيمي إيجابي يشجع ويدعم الالتزام التنظيمي، مع ضرورة الاهتمام بالعمال والاعتماد على نظام حوافز عادل للرفع من مستوى التزامهم.
- توفير الجامعة الوسائل والمتطلبات الضرورية للعمال بغرض انجاز العمل في الوقت المناسب دون تأخير.

الخاتمة

- ضرورة تنمية وتعزيز الالتزام لدى العمال مما ينعكس إيجاباً على سلوكهم وتصرفاتهم ويرجع بالفائدة على الجامعة.

- الاهتمام بالعوامل التي لها أهمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال، والتي تجعلهم فريقاً واحد مما يزيد من دافعيتهم ويعزز من ثقتهم وولائهم للجامعة.

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت (الإيفاء بالالتزامات، التحكم بالمقاطعات، تحديد الأولويات، الانضباط في استخدام الوقت، استخدام الموارد، توازن نمط الحياة) والالتزام التنظيمي، وكذا التعرف على الفروق في متغير الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل)، ولتحقيق أهداف الدراسة إتمدنا على المنهج الوصفي تماشياً مع طبيعة الموضوع، وإستخدمنا الإستمارة كأداة لجمع البيانات، وللمعالجة الإحصائية إستخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) ، وبعد إختبار صحة الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع من إدارة الوقت لدى عينة البحث.
- وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى عينة البحث.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين الإيفاء بالالتزامات والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين التحكم في المقاطعات والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين تحديد الأولويات والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين الانضباط في استخدام الوقت والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين استخدام الموارد والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توازن نمط الحياة والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة تعزى لمتغير الجنس.

-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة تعزى لمتغير السن.

-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

Abstract:

The current study aims to understand the nature of the relationship between time management (commitment fulfillment, interruption control, prioritization, discipline in time use, resource utilization, and lifestyle balance) and organizational commitment. It also seeks to identify the differences in organizational commitment based on variables such as gender, age, marital status, educational level, and job seniority. To achieve the study's objectives, we employed the descriptive method in line with the subject matter and used a questionnaire as a data collection tool. For statistical analysis, we used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). After testing the hypotheses, the following results were obtained :

- There is a high level of time management among the research sample.
- There is a high level of organizational commitment among the research sample.
- There is a weak positive statistically significant correlation between time management and organizational commitment among administrative workers at the University of August 20, 1955, Skikda.
- There is a weak positive statistically significant correlation between commitment fulfillment and organizational commitment among administrative workers at the University of August 20, 1955, Skikda.

- There is a weak positive statistically significant correlation between interruption control and organizational commitment among administrative workers at the University of August 20, 1955, Skikda.
- There is a weak positive statistically significant correlation between prioritization and organizational commitment among administrative workers at the University of August 20, 1955, Skikda.
- There is a weak positive statistically significant correlation between discipline in time use and organizational commitment among administrative workers at the University of August 20, 1955, Skikda.
- There is a weak positive statistically significant correlation between resource utilization and organizational commitment among administrative workers at the University of August 20, 1955, Skikda.
- There is no statistically significant correlation between lifestyle balance and organizational commitment among administrative workers at the University of August 20, 1955, Skikda.
- There are no statistically significant differences in organizational commitment among administrative workers at the University of August 20, 1955, Skikda attributed to the gender variable.
- There are no statistically significant differences in organizational commitment among administrative workers at the University of August 20, 1955, Skikda attributed to the age variable.
- There are no statistically significant differences in organizational commitment among administrative workers at the University of August 20, 1955, Skikda attributed to the marital status variable.
- There are statistically significant differences in organizational commitment among administrative workers at the University of August 20, 1955, Skikda attributed to the educational level variable.
- There are no statistically significant differences in organizational commitment among administrative workers at the University of August 20, 1955, Skikda attributed to the job seniority variable.

Résumé :

L'étude actuelle vise à comprendre la nature de la relation entre la gestion du temps (respect des engagements, contrôle des interruptions, établissement des

priorités, discipline dans l'utilisation du temps, utilisation des ressources, équilibre de vie) et l'engagement organisationnel. Elle cherche également à identifier les différences dans l'engagement organisationnel en fonction des variables telles que le sexe, l'âge, l'état civil, le niveau d'éducation et l'ancienneté au travail. Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons adopté une approche descriptive en accord avec la nature du sujet et utilisé un questionnaire comme outil de collecte de données. Pour l'analyse statistique, nous avons utilisé le logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Après avoir testé la validité des hypothèses, les résultats suivants ont été obtenus :

- Il existe un niveau élevé de gestion du temps parmi l'échantillon de recherche.
- Il existe un niveau élevé d'engagement organisationnel parmi l'échantillon de recherche.
- Il existe une corrélation positive faible mais statistiquement significative entre la gestion du temps et l'engagement organisationnel chez les travailleurs administratifs de l'Université du 20 Août 1955 à Skikda.
- Il existe une corrélation positive faible mais statistiquement significative entre le respect des engagements et l'engagement organisationnel chez les travailleurs administratifs de l'Université du 20 Août 1955 à Skikda.
- Il existe une corrélation positive faible mais statistiquement significative entre le contrôle des interruptions et l'engagement organisationnel chez les travailleurs administratifs de l'Université du 20 Août 1955 à Skikda.
- Il existe une corrélation positive faible mais statistiquement significative entre l'établissement des priorités et l'engagement organisationnel chez les travailleurs administratifs de l'Université du 20 Août 1955 à Skikda.
- Il existe une corrélation positive faible mais statistiquement significative entre la discipline dans l'utilisation du temps et l'engagement organisationnel chez les travailleurs administratifs de l'Université du 20 Août 1955 à Skikda.
- Il existe une corrélation positive faible mais statistiquement significative entre l'utilisation des ressources et l'engagement organisationnel chez les travailleurs administratifs de l'Université du 20 Août 1955 à Skikda.
- Il n'y a pas de corrélation statistiquement significative entre l'équilibre de vie et l'engagement organisationnel chez les travailleurs administratifs de l'Université du 20 Août 1955 à Skikda.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans l'engagement organisationnel chez les travailleurs administratifs de l'Université du 20 Août 1955 à Skikda attribuées à la variable du sexe.

- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans l'engagement organisationnel chez les travailleurs administratifs de l'Université du 20 Août 1955 à Skikda attribuées à la variable de l'âge.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans l'engagement organisationnel chez les travailleurs administratifs de l'Université du 20 Août 1955 à Skikda attribuées à la variable de l'état civil.
- Il y a des différences statistiquement significatives dans l'engagement organisationnel chez les travailleurs administratifs de l'Université du 20 Août 1955 à Skikda attribuées à la variable du niveau d'éducation.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans l'engagement organisationnel chez les travailleurs administratifs de l'Université du 20 Août 1955 à Skikda attribuées à la variable de l'ancienneté au travail.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- الأسدي، سعيد جاسم. (2013). فلسفة التربية في التعليم الجامعي والعالي. ط 1. العراق: مكتبة العلامة الحلي للنشر والتوزيع.
- البرعى، وفاء محمد وبدران، شبل. (2002). دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري. ط 1. مصر: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
- الهلالي، الهلالي الشربيني. (2007). التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن 21. الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- الوناس، مزياني. (2016). أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الإجتماعية والإنسانية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية. المجلد 08. العدد 23. ص 83-90.
- بن رمضان، سامية. (2018). دور الجامعة في تشجيع روح المقاولاتية لدى الطالب الجامعي (الرأس المال البشري) قراءة سوسيو إقتصادية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 07، العدد 01.
- بوعطيط، جلال الدين. (2016). الاتصال التنظيمي في ظل التغيرات التنظيمية وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الإسمنت حجر السود سكيكدة. أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة. تخصص علم النفس عمل وتنظيم. جامعة قسنطينة 2. الجزائر.
- بومدين، عربي. (2016). دور الجامعة الجزائرية في التنمية الإقتصادية: الفرص والقيود. المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية. المجلد 07. العدد 01.
- حسين، مشطر. (2017). التحديات التي تواجه الجامعة الجزائرية ومظاهر عولمة البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية. المجلد 07. العدد 13.
- حكيم، بوعناني وإبراهيم، عبد اللاوي محمد. (2015). دور الجامعة في مواكبة التنمية في الجزائر الواقع والطموحات. مجلة البديل الإقتصادي. المجلد 02. العدد 01.
- حمادات، محمد حسن. (2008). السلوك التنظيمي (التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية). ط 1. عمان (الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع.
- حمزاوي، سهى. (2017). دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغيير التكنولوجي (الواقع والطموح). مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية. المجلد 01. العدد 02.

- دلال، سلامي وعزي، إيمان. (2013). تكوين الأستاذ الجامعي الواقع والآفاق. مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية. المجلد 01. العدد 03.
- شحاته، حسن. (2001). التعليم الجامعي بين النظرية والتطبيق. ط 1. الأردن: مكتبة الدار العربية للكتاب للنشر والتوزيع.
- صباح، غربي. (2014). دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لإتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر (بسكرة). شهادة دكتوراه علوم غير منشورة في علم الاجتماع. تخصص تنمية. جامعة محمد خيضر (بسكرة). الجزائر.
- عريفج، سامي سلطي. (2001). الجامعة والبحث العلمي. ط 1. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عزيز، سامية وبن زاف، جميلة. (2021). الأستاذ الجامعي وتحديات التعليم في ظل مجتمع المعرفة. مجلة دفاتر المخبر. المجلد 16. العدد 01.
- عصام، بوزيدي عطية ولامية، بوديل. (2017). جودة أداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلبة قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة ورقلة. مجلة حقائق للدراسات النفسية والإجتماعية. المجلد 03. العدد 09.
- علي زهرة، مولاي. (2012). دور الأستاذ الجامعي في غرس روح المقاولاتية لدى الطالب الجامعي. مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية. المجلد 05. العدد 03.
- فاطمة الزهراء، كيارى. (2012). تقييم نفقات التعليم العالي في المؤسسة الجامعية دراسة حالة جامعة معسكر. شهادة ماجستير غير منشورة. تخصص تسيير المالية العامة. جامعة أبي بكر بلقايد (تلمسان). الجزائر.
- فتيحة، حفوف. (2008). معوقات البحث الإجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية في جامعات (سطيف، قسنطينة، مسيلة). شهادة ماجستير غير منشورة. تخصص إدارة وتنمية الموارد البشرية. جامعة فرحات عباس (سطيف). الجزائر.
- فريدة، العلمي ورزيقة، روابحي. (2017). دور الجامعة بين جدلية إنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع. مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 02. العدد 03.
- فلوح، أحمد. (2018). واقع مخابر البحث العلمي في الجامعة ومقترحات تطويرها حسب رأي عينة من أساتذة العلوم الإجتماعية. مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية. المجلد 01، العدد 01.
- فيصل، الغرابية وفاكر، الغرابية. (2009). مجالات العمل الإجتماعية وتطبيقاته. ط 1. عمان (الأردن). دار وائل للنشر والتوزيع.

- لوكنيا، الهاشمي. (2006). المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة. ط 2. الجزائر: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية.
- محمد، أشرف السعيد أحمد. (2007). الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- ناجي، لتييم ونجاة، بولسنان. (2017). أهمية توظيف تكنولوجيا التعليم في الإرتقاء بدور الجامعة الجزائرية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية. المجلد 01. العدد 10.
- نزاري، سعاد. (2019). أهمية إلتزام الأستاذ الجامعي بأخلاقيات البحث العلمي. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية. المجلد 02. العدد 01.
- نعيمة، مزرارة ومليكة، شعبان. (2016). واقع الطالب الجامعي الجزائري من الأمس إلى اليوم ماذا تحقق؟ (قراءة تحليلية لوضعه الراهن). الملتقى الوطني حول تشخيص واقع الطالب الجامعي. مخبر الوقاية والأرغونوميا. العدد 06.
- وردة، حليس وعبد الباقي، سلامي. (2020). مكانة ودور الأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية. المجلد 03. العدد 02.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات. ط3. مصر: دارالمجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو شيخة، نادر أحمد. (2009). مدخل إدارة الوقت. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أحمد، محمد أحمد. (2016). أثر الإلتزام التنظيمي على العلاقة بين بين ضغوط العمل والأداء التدريبي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، مجلة أماراباك الصادرة عن الأكاديمية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا.
- البدري، فوزي سعد وأبو خالد، فناش خالد عبد الجواد. (2018). إدارة الوقت وأثرها على مستوى ضغوط العمل -دراسة ميدانية على الموظفين بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية، بلدية الأبيار. مجلة أفاق اقتصادية. المجلد 04. الجزء 08.
- البكراوي، عبد العالي. (2021). مستوى الإلتزام التنظيمي في العمل -دراسة ميدانية بالمجمع الغازي شمال رقان سالي ولاية أدرار الجزائر. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية. المجلد 20. العدد 02.

- الجميلي، مخلص شياع علي. (2012). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 04. العدد 09.
- الخليفة، محمد أحمد علي. (2017). العلاقة بين الاتجاهات التنظيمية والالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة الموانئ البحرية فرع الرئاسة. مجلة العلوم الاقتصادية. المملكة العربية السعودية. المجلد 18.
- السكاف، سوسن والفراس علي. (2020). فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي جامعة زايد أبو ظبي، مجلة الخلدونية. جامعة ابن خلدون تيارت. الجزائر.
- السيوف، أحمد علي. (2014). استراتيجية إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية. مجلة دراسات العلوم التربوية. المجلد 41. العدد 02.
- الصيرفي، محمد. (2008). إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، (ب ط)، مصر.
- العافري، مليكة. (2016). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي. أطروحة دكتوراه في علم النفس الاجتماعي. كلية علم النفس وعلوم التربية. جامعة عبد الحميد مهري 02 الجزائر.
- الطار، عبد الاله الاله والصلاحين، أسامة سليمان علي. (2021). واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر الموظفين -دراسة ميدانية. مجلة دراسات التنمية الاقتصادية. المجلد 04. العدد 08.
- العلاق، بشير. (2009). أساسيات إدارة الوقت. ب ط.الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العياشي، سالم. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية. تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر.
- الغامدي، محمد بن فوزي. (2018). إدارة الوقت. ط 1. الدمام: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- الفضل، مؤيد عبد الحسين. (2008). المنهج الكمي في إدارة الوقت. ط 1. السعودية: دار المريخ للنشر.

-المحرمي، منيف أحمد سيف وعلوي، نهج عبد المجيد. (2019). أثر إدارة الوقت على أداء المدراء في الإدارات الحكومية اليمنية-دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للكهرباء محافظة عدن. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. المجلد 06. العدد 01.

-النسور، مروان وبلجازية، عمر وبوسالم، أبو بكر. (2021). أثر إدارة الوقت على أداء العاملين -دراسة تطبيقية على الشركة العربية للصناعات الكهربائية. مجلة دفاتر. المجلد 17. العدد 03.

-الود، نوري. (2018). بعض عوامل الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمستشفى هاني أحمد بن هادي بمدينة مسعد. أطروحة دكتوراه الطور الثالث (ل. م. د) في علم النفس. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا. جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة. الجزائر.

-الود، نوري. (2018). بعض عوامل الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمستشفى هاني أحمد بن هادي بمدينة مسعد. أطروحة دكتوراه (ل. م. د) في علم النفس. تخصص علم النفس وعلوم التربية. جامعة عبد الحميد مهري 02 الجزائر.

-أنجرس، موريس. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. دار القصة للنشر.

-بحر، يوسف عبد عطية وأبو جياب، محمد محمد. (2016). علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة الاقتصاد والأعمال. الجامعة الإسلامية غزة. المجلد 25. العدد 02.

-برباخ، رابح. (2018). أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام ومعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. أطروحة دكتوراه. تخصص نظرية ومنهجية التربية والرياضية. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر.

-بريسكي، رقيق ورشيد، كبداني سيد أحمد. (2020). أثر إدارة الوقت في الحد من ضغوط العمل لدى موظفي شركة سوناطراك GNL. مجلة دفاتر. المجلد 16. العدد 01.

-بلحمو، خديجة وبلغالي، أنفال يمينة. (2023). الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي لتعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة حالة مؤسسة هيروبيك للنقل البحري بوهران. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات. المجلد 08. العدد 02.

-بلقمرى، ناهد ومشري سعاد. (2017). إدارة الوقت لدى الشباب الجامعي في ظل استخدام مواقع التواصل الاجتماعي "تويتر وفيسبوك". مجلة الابراهيمى للعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة برج بوعرييج، العدد 01.

-بلواضح، عبد الوهاب. (2019). الضغوط المهنية لدى العاملات بالمناوبة الليلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ببوسعادة. أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. قسم علم النفس. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة محمد بوضياف المسيلة.

-بن معتوق، حمزة. (2021). القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين -دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة. أطروحة دكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل. قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.

-بن مويزة، خليفة. (2020). إدارة الوقت حصة التربية والرياضية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية. مجلة التراث. المجلد 10. العدد 02.

-بنوناس، صباح. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي -دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.

-بواضح، عبد الوهاب. (2019). الضغوط المهنية لدى الممرضات العاملات بالمناوبة الليلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ببوسعادة. أطروحة دكتوراه الطور الثالث علم النفس. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر.

-بوخدوني، لقمان. (2022). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي -دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. تخصص تسيير الموارد البشرية. شعبة علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة الجزائر.

-بودهري، عبد الرحمن. (2018). القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة هيروبيك. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران 02 الجزائر.

-بوروي، زينب وجميل، أحمد. (2021). إدارة الوقت وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال. المجلد 07. العدد 02.

-بوسالم، أبو بكر وغضبان، رحيمة. (2017). إدارة الوقت في ظل مواقع التواصل الاجتماعي. مجلة التنظيم والعمل. جامعة مصطفى اسطبولي معسكر. مجلد 06. العدد 04.

-بوطالب، جهيد وسليخ، حورية. (2019). الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على كل الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال. المجلد 05. العدد 01.

-بوقندورة، يمينة وابريم، سامية. (2019). واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. جامعة أم البواقي. المجلد 06. العدد 01.

-بوكرو، منير. (2019). الاحترق النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. أطروحة دكتوراه الطور الثالث ل م د في علم النفس. تخصص عمل وتنظيم. قسم علم النفس. كلية علم النفس وعلوم التربية. جامعة عبد الحميد مهري 02 قسنطينة.

-بومناد، سيف الدين. (2019). ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. أطروحة دكتوراه علم النفس. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. قسم علم النفس والأرطوفونيا. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران 02. الجزائر.

-بومنقار، مراد وبوعكاز، خليصة. (2019). إشكالية إدارة الوقت في المؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية لدى عمال الجماعات المحلية ولاية عنابة. مجلة تطوير العلوم الاجتماعية جامعة الجلفة الجزائر. المجلد 12.

-تيجاني، منصور. (2020). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطار الواسطي بالمؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه (ل.م.د) في علم النفس. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. قسم علم النفس. كلية العلوم الاجتماعية وعلوم التربية. جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02 الجزائر.

- جوال، محمد السعيد وبن بولرباح، سارة وبن يحيى، نجاة. (2021). تحليل أثر التمكين الهيكلي على إدارة الوقت باستخدام المربعات الصغرى الجزئية -دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الجلفة. مجلة آفاق للعلوم جامعة بلعباس. المجلد 06. العدد 03.
- حاجي، نذير. (2020). فاعلية إدارة الوقت في تسيير الموارد البشرية بالإدارة المحلية في الجزائر. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية. جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر. المجلد 05. العدد 03.
- حديدان، صبرينة وخالد، أسماء. (ب س). قراءة في مضيعات الوقت والمنهج الملائم لإدارته. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية. العدد 11.
- خرموش، منى. (2015). إدارة الوقت بين المهارة وأهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف مدرء التعليم العالي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. جامعة حمه لخضر الوادي. العدد 13.
- خرموش، منى. (2017). تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في نظرية النظم. أطروحة دكتوراه في علم النفس. قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد لمين دباغين. سطيف 02 الجزائر.
- خضر، حسن عبد الرزاق والجبوري، محمد حسين غربي والسبعوي، مشتاق محمود. (2018). تقييم واقع مرتكزات إدارة الوقت في مديرية مروز كركوك-دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة الكوفة العراق. المجلد 15. العدد 04.
- خنونة، زكية. (2021). إدارة الوقت وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لدى مدرء مدارس تعليم السياقة. أطروحة الدكتوراه (ل.م.د) في علم النفس. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة البليدة 02 الجزائر.
- خنونة، زكية. (2021). إدارة الوقت وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لدى مدرء مدارس تعليم السياقة بولاية سطيف. أطروحة دكتوراه (ل.م.د) في علم النفس. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم علم النفس جامعة البليدة 02 لونيبي علي.
- دراعو، فاطمة. (2022). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي- أطروحة دكتوراه علوم. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة وهران.

- دشلي، كمال. (2016). منهجية البحث العلمي. كلية الاقتصاد. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- دوة، فهيمة. (2022). الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (إطار تحليلي). مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات. المجلد 11. العدد 02.
- ذباح، حسين ورحايلية، بلال. (2019). إدارة الوقت كآلية لرفع من درجة وفاء المشاريع الانشائية والإنتاجية بالآجال الزمنية للأداء -دراسة حالة لمجموعة من المشاريع الإنتاجية والانشائية في الشرق الجزائري. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. المجلد 06. العدد 04.
- ززع، فطيمة وتفرقنت، زليحة. (2017). دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. العدد 06.
- شعلان، محمد. (2014). إدارة الوقت في التعليم. ط 1. مصر: دار الكتاب.
- شناف، خديجة. (2017). الوقت في العمل المؤسسي قيمته أساليب إدارته. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 30.
- طه، نهلاء وطه، محجوب. (2016). دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل -دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الباحة. مجلة العلوم الاقتصادية. المجلد 17.
- عاشوري، ابتسام. (2020). نمط القيادة في المدرسة ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين -دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة. أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع. تخصص تنظيم وعمل. قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.
- عبودي، زيد منير. (2006). إدارة الوقت في الإدارة. ط 1. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- عجيلات، عبد الباقي. (2017). إدارة الوقت المعوقات والحلول. مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية. المجلد 08. العدد 02.
- عراي، محفوظ وبن حميدة، هشام. (2019). دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية. مجلة التنمية الاقتصادية. العدد 07.
- عشوي، مصطفى. (2022). منهجية البحث العلمي. دار: الأصالة للنشر. الجزائر.

-علوان، قاسم نايف وإحميد، نجوى رمضان. (2009)، إدارة الوقت مفاهيم-عمليات-تطبيقات. ط 1. الأردن: دار الثقافة.

-عمارة، سلمى. (2018). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين إدارة الوقت في المؤسسة -دراسة تحليلية لمؤسسة بريد الجزائر وكالة أم البواقي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. المجلد 05. العدد 02.

-عمرأوي، ربيع وسماعيل، عيسى. (2022). أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بوحدة توزيع الغاز بحاسي بحبح ولاية الجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. مجلد 08. عدد 01.

-غزاوي، روية تيسير. (2012). إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم. مذكرة ماجستير. قسم الإدارة العامة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك.

-فاروق، عبدة وفيلة، عبد المجيد السيد محمد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة مؤسسات التعليمية، عمان للنشر والتوزيع.

-فاضل، فايزة. (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال -دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت زهانة ولاية معسكر. أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران 02. الجزائر.

-فاضل، فايزة. (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال -دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الإسمنت زهانة ولاية معسكر. أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران 02 الجزائر.

-فاضل، فايزة. (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال -دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإسمنت زهانة ولاية معسكر. أطروحة دكتوراه علوم. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران.

-فراونة، حازم أحمد. (2017). تأثير واقع إدارة الوقت لدى العاملين بجامعة فلسطين. مجلة العلوم الإدارية والمالية. جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي الجزائر. المجلد 01. العدد 01.

- فرحون، نوال وقرين، ربيع. (2021). معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية. المجلد 10. العدد 03.
- قاسمي، فيصل وبلخير، عبد القادر. (2012). علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية -دراسة ميدانية لمركبات ولايتي سطيف والمسيلة. مجلة الابداع الرياضي. العدد 05.
- قرصان، عبد الحق وطراد، توفيق. (2022). أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات الرياضية. مجلة معارف. المجلد 17. العدد 02.
- قعودة، نصر الدين وسلامي، منيرة. (2020). أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين -دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04. العدد 01.
- كلوش، فلة والعقريب، كمال. (2021). تفويض السلطة وأثرها على كفاءة إدارة الوقت الإدارة العليا -دراسة حالة عينة المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات. المجلد 10. العدد 02.
- كريدي، باسم عباس. (2010). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 12. العدد 03.
- كعوان، محمد. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العمال. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. قسم علم النفس. كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا. جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2. الجزائر.
- كنتوش، منال وكورتل، فريد. (2019). مضيقات إدارة الوقت في الجامعة من وجهة نظر الموظفين -دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. مجلة الباحث سكيكدة. الجزائر.
- لحميدي، عادل. (2019). القيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي -دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة. أطروحة دكتوراه (ل. م. د.) في علم النفس. تخصص العمل والتنظيم. كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا. جامعة عبد الحميد مهري 02. الجزائر.

-عرب، عبد الحليم. (2016). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم. تخصص علم النفس الاجتماعي. قسم علم النفس. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة أو القاسم سعد الله الجزائر.

-لعياضي، عصام وبوداود، اليمين. (2018). واقع تطبيق أساليب إدارة الوقت لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم. مجلة المنظومة الرياضية. المجلد 05. العدد 14.

-لعياضي، عصام. (2019). اتجاهات المسيرين نحو أساليب استخدام إدارة الوقت في ظل الاحتراف الرياضي -دراسة ميدانية لمسيري الرابطة الأولى والثانية موبيليس. أطروحة دكتوراه علوم. تخصص إدارة تسيير رياضي. جامعة محمد بوضياف المسيلة.

-لونيس، على وجغبوب، دلال. (2013). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات -دراسة ميدانية بولاية سطيف. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية. العدد 17.

-مراد، حرز الله. (2020). أدوات البحث العلمي كيفية الاختيار وطرق التصميم. مجلة العلوم الاجتماعية المركز الجامعي على كافي تندوف الجزائر.

-مرقع، أمال. (2018). دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة. أطروحة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.

-مطاطلة، موسى. (2016). العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة. أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم. قسم علم النفس. كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا. جمعة عبد الحميد مهري 02 قسنطينة.

-ملحم، إبراهيم سعيد (2010). دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قليبية دولة فلسطين. أطروحة دكتوراه. قسم إدارة أعمال. كلية التجارة. جامعة القاهرة.

-ملياني، أفراح وشرفة، إلياس. (2021). منطلقات ثقافة إدارة الوقت في الفكر الدولي والمحلي (الصين، اليابان، الجزائر أنموذجاً). مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي. المجلد 08. العدد 03.

-مومن، نورة. (2019). علاقة الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية -دراسة مقارنة بين فندق شيليا ومؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية EMAC بولاية باتنة. أطروحة دكتوراه الطور الثالث (ل. م. د) في علم النفس. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.

-ميهوب، نور الدين. (2020). أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات الجزائرية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لاساتذة التعليم العالي -دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. قسم علم النفس. كلية علم النفس وعلوم التربية. جامعة عبد الحميد مهري 02 الجزائر.

-نجيمي، مسعود. (2018). الرقابة التنظيمية وعلاقتها بعقلنة إدارة الوقت. مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة. جامعة زيان عاشور الجلفة. العدد 04.

-نجيمي، مسعود. (2018). الرقابة التنظيمية وعلاقتها بعقلنة إدارة الوقت. مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة جامعة زيان عاشور الجلفة. العدد 04.

-نخلة، يوسف. (2021). معيقات إدارة الأنشطة الرياضية اللاصفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في المرحلة الثانوية -دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة. أطروحة دكتوراه (ل.م.د) في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. تخصص إدارة وتسيير رياضي. قسم الإدارة والتسيير الرياضي. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.

-نزاري، حسام الدين. (2018). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية Sonaric. أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم. كلية علم النفس وعلوم التربية. جامعة عبد الحميد مهري 02 الجزائر.

-نور الدين، عزوز. (2021). إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية في جامعة أم البواقي. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل. قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

-نيان، نامق صابر. (2015). إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة أماراباك. المجلد 06. العدد 17.

-هادف، رانية وبلهي حسينة. (2019). الالتزام التنظيمي ودوره في ترسيخ ثقافة المنظمة. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع جامعة جيجل. المجلد 02. العدد 04.

-هيجان، عبد الرحمن أحمد محمد. (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. ط1. السعودية: مركز الدراسات والبحوث.

-وفيق، حلمي آغا. (2009). واقع إدارة الوقت في الجامعات الفلسطينية -دراسة لآراء العاملين في إدارات جامعات قطاع غزة. مجلة تنمية الرافدين. المجلد 31. العدد 95.

-يوسف، كمال وبن محمد ايمان، وعروسي ايمان. (2018). الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المستشفيات العمومية لمدينة المسيلة. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة. المجلد 02. العدد 03.

-يوسف، كمال وبن محمد، ايمان وعوسي، سميرة. (2018). الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المستشفيات العمومية لمدينة المسيلة. مجلة لبحوث الاقتصاد والإدارة. المجلد 02. العدد 03.

المراجع باللغة الأجنبية:

-Ayim, Aboagu.(2023). Time managment : An Effective tool for The surviual of a busnises organization. Journal of quality in heart car et economics. Ghana. V 06. Issue 2.

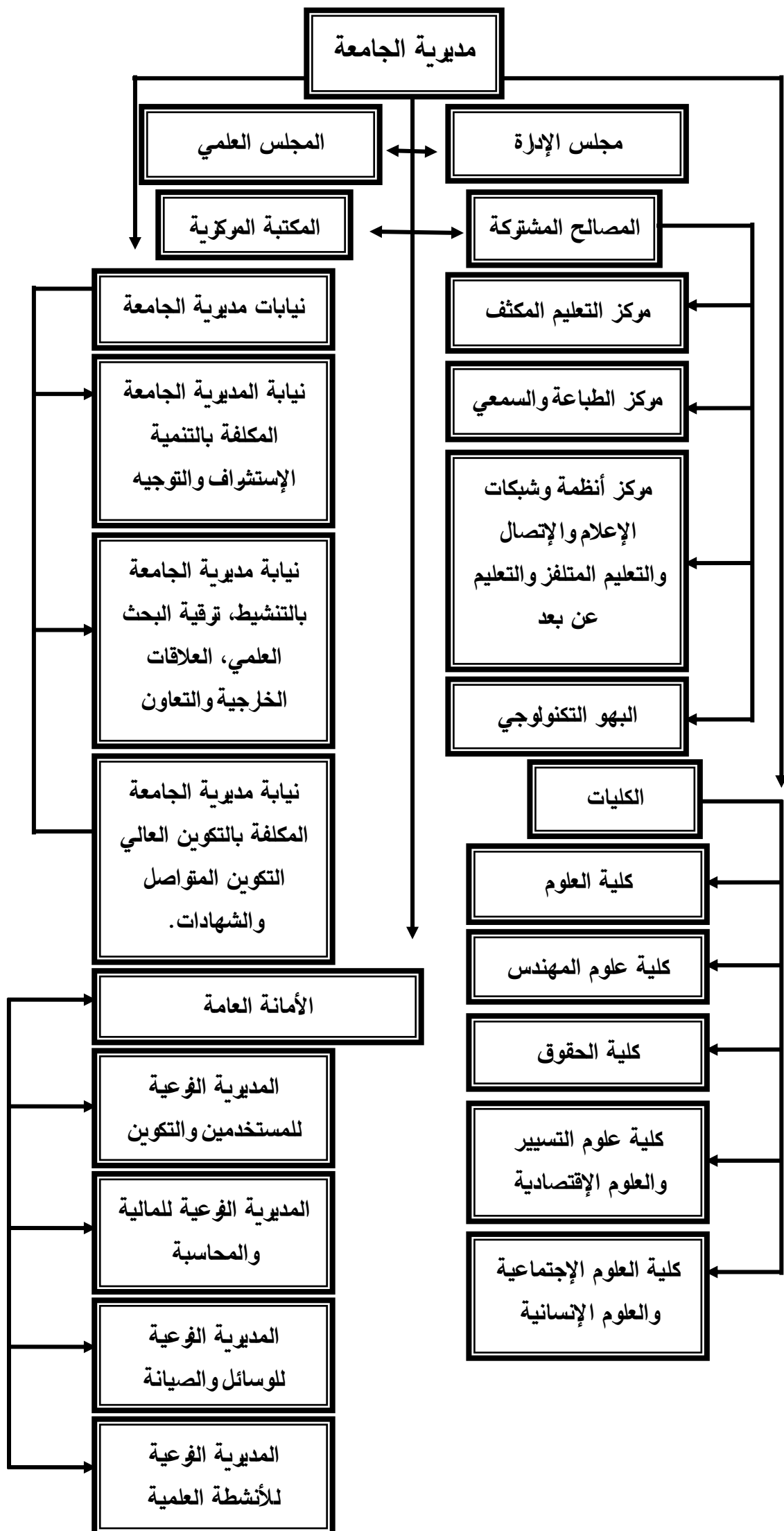
-Toufik Radouche. (2022). La gestion du temps et stres. Univesity of sousse.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

الهيكل التنظيمي

للجامعة



الملحق رقم 02

الإستمارة في صورتها الأولية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية

قسم علم النفس

الاسم واللقب: منال بوالليف

الصفة: طالبة دكتوراه

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم

الموضوع: تحكيم استبانة

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تدرس موضوع "إدارة الوقت وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-" ضمن متطلبات إنجاز أطروحة الدكتوراه، وذلك بإشراف الأستاذ الدكتور شلابي زهير، وأرجو منكم التشرف بتحكيمها وإعطاء ملاحظاتكم حول مدى مناسبتها للموضوع المدروس.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير، جزاكم الله خيرا

السنة الجامعية: 2024/2023

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن:

المستوى التعليمي: بكالوريا أقل ليسانس ماستر مهندس دكتوراه

الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج أرمل مطلق

الأقدمية:سنة

أولاً: إدارة الوقت:

الرقم	البنود	يقيس	لا يقيس	الملاحظة
الإيفاء بالالتزامات				
01	أقوم بإنجاز أعمالي في وقتها المحدد			
02	أخذ القرارات بدون تأخير			
03	أحافظ على حضور الاجتماعات والمواعيد في وقتها المحدد			
04	لا أترك العمل حتى أنجزه			
05	ألتزم بنظام الإجازات المقررة			
06	أحاول دائما الوصول إلى العمل في الوقت المحدد			
07	أنصرف من العمل مع انتهاء وقت العمل الرسمي			
التحكم بالمقاطعات				

			لا أتعرض للمقاطعات أثناء عملي	08
			أحضر اجتماعات محدودة في اليوم	09
			أقوم بقراءة والرد على البريد بشكل يومي	10
			لا أقوم بشرب القهوة أو تناول الأكل أثناء ساعات العمل الرسمية	11
			أعتذر للزائرين الشخصيين عن مقابلتهم في أوقات العمل الرسمية	12
			أقضي معظم وقتي في الاتصالات الهاتفية لأن عملي يتطلب ذلك	13
تخطيط الوقت				
			أقوم بعملية وفق تقويم زمني (رزمة)	14
			أعمل بوجود قائمة يومية أحدد من خلالها المهام المطلوبة مني	15
			أعمل في ظل أهداف محددة في مجال عملي	16
			أخطط بعض الوقت للتخطيط والتفكير في عملي اليومي	17
			أتبع خطة زمنية محددة لتحقيق الأهداف	18

			أحاول تنظيم وقتي وهذا يساعدني في حل المشكلات التي تواجهني في العمل	19
			أضع أهداف وأتابع إنجازها أسبوعيا	20
وضع الأولويات				
			أتجنب القيام بعدة أعمال في آن واحد	21
			أستطيع التمييز بين الأعمال الهامة والأعمال الملحة	22
			أقيم علاقاتي الشخصية حسب متطلبات العمل	23
			أركز أكثر على الأعمال الهامة أكثر من الملحة	24
			لا أقضي يومي في التعامل مع الأزمات التي تحدث معي في العمل	25
			لا أجد صعوبة في تخصيص وقت للتقييم والتخطيط	26
			أؤجل أعمالها لأنها روتينية	27
الانضباط في استخدام الوقت				
			أقوم بإنجاز جميع معاملاتي في المكتب تجنباً لإكمالها في المنزل	28

			أبدأ بالأعمال التي تحتاج إلى مراجعة منذ بداية الدوام الرسمي	29
			لا أغير اهتماما للأعمال الكتابية الروتينية	30
			أحد من علاقاتي الاجتماعية أثناء العمل	31
			أجمع بين الأعمال والنشاطات المتشابهة وانفذها في وقت واحد لاختصار الوقت	32
			أركز على الأعمال التفصيلية للعمل	33
استخدام الموارد				
			أقوم بعملتي بنفسني	34
			أحصل على الدعم اللازم والكافي من طرف المشرف	35
			تعطى لي بعض الصلاحيات بهدف إنجاز الأعمال دون تأخير	36
			أنجز بعض الأعمال عن طريق الهاتف لتوفير وقت إضافي لإنجاز الأعمال الأخرى الموكلة لي	37
			أرتب مكان عملي ولا أدع الأوراق والأعمال تتراكم	38

			تحرص جامعتي على توفير الوسائل والأدوات اللازمة لإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.	39
توازن نمط الحياة				
			أفضل بين عملي وحياتي الشخصية	40
			لا أشعر بالإهمال تجاه عائلتي أو أصدقائي بسبب عملي	41
			لا ألغي فترة الغذاء من أجل القيام بعملتي	42
			أرتاح وقت الفراغ ولا أحاول التفكير بعملتي	43
			لا أعمل في أيام العطل	44
			لا أتكلم عن عملي في المناسبات الاجتماعية	45

ثانياً: الالتزام التنظيمي:

الرقم	البنود	يقيس	لا يقيس	الملاحظة
الالتزام العاطفي				
46	أعتبر مشاكل الجامعة التي أعمل فيها بمثابة مشاكل خاصة			

			أقضي دائما أوقاتا ممتعة في مكان عملي.	47
			لدي ارتباط عاطفي للجامعة التي أعمل فيها	48
			ينتابني الشعور بالسعادة عندما أخبر الآخرين أنني أعمل بالجامعة	49
			يوجد توافق بين أهدافي الشخصية وأهداف الجامعة التي أعمل فيها	50
			أجد أن قيمي وقيم الجامعة التي أعمل فيها متفقة تماما مع بعضها البعض	51
			تستحق جامعتي الإخلاص والولاء	52
			مناخ العمل في جامعتي مريح ومستقر	53
			أنا أهتم جدا لوضع ومستقبل جامعتي	54
الالتزام المعياري				
			أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الجامعة التي أعمل فيها	55
			أعتبر ارتباطي في هذه الجامعة قرارا صائبا	56

			57	يهمني كثيرا نجاح وتقدم الجامعة لأنني أعمل بها
			58	من واجبي الالتزام والإخلاص تجاه الجامعة التي أعمل فيها
			59	تهمني سمعة ومستقبل الجامعة التي أعمل فيها
			60	يجب أن أقوم بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالجامعة وكأنها ممتلكاتي
			61	المحافظة على أوقات العمل والانجاز يعتبر من صميم أولوياتي تجاه هذه الجامعة
			62	من واجبي أن أحافظ على تطبيق القوانين والسياسات الخاصة بالجامعة
الالتزام الاستمراري				
			63	أرفض ترك عملي هنا في هذه الجامعة إذا تلقيت عرض للعمل براتب آخر في مكان آخر
			64	لا أنوي ترك العمل في هذه الجامعة
			65	أقبل أي مهمة توكل لي لكي أستمر بالعمل في هذه الجامعة

			66	أطلع للحصول على وظيفة متميزة هنا في هذه جامعة
			67	وجودي في عملي الحالي يمثل لي استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي
			68	لدي استعداد في بذل المزيد من الجهد لتقدم ونجاح هذه الجامعة
			69	لدي الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه الجامعة حتى التقاعد
			70	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في الجامعة
			71	أعمل بصورة مستمرة على تذليل الصعوبات التي تواجهني في العمل من أجل ضمان البقاء والاستمرار في هذه الجامعة

الملحق رقم 03

قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

المؤسسة الجامعية	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ	بوعطي جلال الدين
جامعة عمار ثلجي الأغواط	أستاذ	عموم رمضان
جامعة البلدية	أستاذ	نعموني مراد
جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان	أستاذ محاضر " أ "	يحياوي نور الهدى
محمد البشير الابراهيمي برج بوعريج	أستاذ محاضر " أ "	عباس سمير

الملحق رقم 04

الإستمرة في صورتها

النهائية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية



قسم: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إدارة الوقت وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين

دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

أخي العامل/ أختي العاملة:

صممنا هذه الاستمارة لمعرفة علاقة إدارة الوقت بالالتزام التنظيمي، وهذا في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم، ونجاح هذا البحث متعلق بمدى مساهمتكم في تعبئة هذه الاستمارة واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة، كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل في سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية وشكرا على حسن تعاونكم مسبقا. من فضلكم ضعوا العلامة (x) أمام الخانة المناسبة.

بإشراف الأستاذ :

أ.د/ شلابي زهير

من إعداد الطالبة:

بوالليف منال

أ.د/ شلابي زهير

السنة الجامعية

2024 /2023

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن:

المستوى التعليمي: بكالوريا أقل ليسانس ماستر مهندس دكتوراه

الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج أرمل مطلق

الأقدمية: سنة

المحور الأول: إدارة الوقت:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أقوم بإنجاز أعمالي في وقتها المحدد					
02	أخذ القرارات في وقتها المناسب					
03	أحافظ على حضور الاجتماعات في وقتها المحدد					
04	لا أترك العمل حتى أنجزه كاملا					
05	ألتزم بأوقات الراحة المسموح بها					
06	ألتحق بعلمي في الوقت المحدد					
07	أنصرف من العمل مع انتهاء وقت الدوام الرسمي					
08	أحضر اجتماعات محدودة بسبب المقاطعات التي أتعرض لها في عملي					
09	أقوم بالقراءة والرد على البريد الإلكتروني بشكل يومي					
10	لا أتغيب عن عملي لتناول القهوة أو الأكل خلال ساعات العمل الرسمية					
11	أرفض مقابلة الزوار خاصة أوقات العمل الرسمية					

					أحد من علاقاتي الاجتماعية أثناء العمل	12
					أعمل بوجود قائمة يومية أحدد من خلالها المهام المطلوبة مني	13
					أعمل في ظل أهداف محددة في مجال عملي	14
					تنظيم وقتي يساعدي في حل المشكلات التي تواجهني في العمل	15
					أقيم الأهداف التي تم إنجازها أسبوعياً	16
					أقوم بإنجاز جميع معاملاتي في المكتب تجنباً لإكمالها في المنزل	17
					أركز على إنجاز الأعمال الهامة أكثر من الملحة	18
					لا أضيع وقتي في التعامل مع الأزمات التي تحدث معي في العمل	19
					أبدأ بالأعمال التي تحتاج إلى مراجعة	20
					أراجع أهدافي لمعرفة ما إذا كانت قابلة للتعديل	21
					أضع أهداف قصيرة المدى لما أريد بلوغه خلال الأيام والأسابيع القليلة المقبلة	22
					أجمع بين النشاطات والأعمال المتشابهة وأنفذها في وقت واحد لاختصار الوقت	23
					أركز على المهام التفصيلية للعمل	24
					أحرص على الاستفادة من الوقت دون إهداره	25
					أعطي عملي الوقت اللازم لأدائه دون زيادة أو نقصان	26
					أحظى بالوقت الكافي لإنجاز كل المهام الموكلة إلي	27
					أقوم بعملتي بنفسني	28

					أحصل على الدعم المادي والمعنوي الكافي من طرف المشرف لإنجاز المهام في وقتها المحدد	29
					تعطى لي بعض الصلاحيات بهدف إنجاز الأعمال دون تأخير	30
					أرتب مكان عملي ولا أدع الأوراق والأعمال تتراكم حتى لا يهدر وقتي	31
					تحرص جامعتي على توفير الوسائل والأدوات اللازمة لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد	32
					أفصل بين عملي وحياتي الشخصية	33
					لا أشعر بالإهمال تجاه عائلتي أو أصدقائي في أوقات العمل	34
					لا ألغي فترة الغذاء من أجل القيام بعملتي	35
					أرتاح وقت الفراغ ولا أحاول التفكير في عملي	36
					لا أعمل في أيام العطل	37
					لا أتكلم عن عملي في المناسبات الاجتماعية	38

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
39	أعتبر مشاكل الجامعة التي أعمل فيها بمثابة مشاكل خاصة					
40	أقضي دائما أوقاتا ممتعة في مكان عملي					
41	أشعر أنني مرتبط عاطفيا لهذه الجامعة					
42	ينتابني الشعور بالسعادة عندما أخبر الآخرين أنني أعمل بالجامعة					

					أنا أهتم جدا لوضع وسمعة جامعتي	43
					تستحق جامعتي الولاء والاحلاص	44
					أشعر بأني جزء من الأسرة التنظيمية في هذه الجامعة	45
					أشعر بإحساس قوي لانتمائي لهذه الجامعة	46
					يوجد توافق بين أهدافي الشخصية وأهداف الجامعة التي أعمل فيها	47
					أجد قيمي وقيم الجامعة التي أعمل فيها متفقة تماما مع بعضها البعض	48
					أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الجامعة التي أعمل فيها	49
					يهمني كثيرا نجاح وتقدم جامعتي لأنني أعمل فيها	50
					المحافظة على أوقات العمل والانجاز يعتبر من صميم أولوياتي تجاه هذه الجامعة	51
					من واجبي أن أحافظ على تطبيق القوانين والسياسات الخاصة بجامعتنا	52
					أشعر بالذنب إذا تركت العمل في هذه الجامعة	53
					لا أنوي ترك عملي	54
					أقبل أي مهمة توكل لي فقط للاستمرار بالعمل هنا	55
					وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي	56
					لدي استعداد في بذل المزيد من الجهد للنجاح وتقدم هذه الجامعة	57
					لدي رغبة في الاستمرار بالعمل هنا حتى التقاعد	58

الملحق رقم 05

نتائج الدراسة النهائية

حسب

برنامج spss

خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	43	19.4	19.4	19.4
أنثى	179	80.6	80.6	100.0
Total	222	100.0	100.0	

خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن

السن_فئات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 34 إلى 32 من	8	3.6	3.6	3.6
37 إلى 35 من	37	16.7	16.7	20.3
40 إلى 38 من	60	27.0	27.0	47.3
43 إلى 41 من	41	18.5	18.5	65.8
46 إلى 44 من	25	11.3	11.3	77.0
49 إلى 47 من	20	9.0	9.0	86.0
52 إلى 50 من	20	9.0	9.0	95.0
55 إلى 53 من	9	4.1	4.1	99.1
58 إلى 56 من	2	.9	.9	100.0
Total	222	100.0	100.0	

خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل بكالوريا	41	18.5	18.5	18.5
ليسانس	84	37.8	37.8	56.3
ماستر	70	31.5	31.5	87.8
مهندس	27	12.2	12.2	100.0
Total	222	100.0	100.0	

خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعزب	57	25.7	25.7	25.7
متزوج	165	74.3	74.3	100.0

Total	222	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

خصائص عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

الأقدمية_فئات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 5 إلى 2 من	26	11.7	11.7	11.7
9 إلى 6 من	28	12.6	12.6	24.3
13 إلى 10 من	76	34.2	34.2	58.6
17 إلى 14 من	60	27.0	27.0	85.6
21 إلى 18 من	15	6.8	6.8	92.3
25 إلى 22 من	11	5.0	5.0	97.3
29 إلى 26 من	4	1.8	1.8	99.1
33 إلى 30 من	2	.9	.9	100.0
Total	222	100.0	100.0	

التكرارات والنسب المئوية لكل بند من بنود محور إدارة الوقت

البند الأول

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	.5	.5	.5
محايد	2	.9	.9	1.4
موافق	87	39.2	39.2	40.5
بشدة موافق	132	59.5	59.5	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الثاني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	6	2.7	2.7	2.7
محايد	13	5.9	5.9	8.6
موافق	122	55.0	55.0	63.5
بشدة موافق	81	36.5	36.5	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الثالث

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	.5	.5
	موافق غير	3	1.4	1.8
	محايد	15	6.8	8.6
	موافق	107	48.2	56.8
	بشدة موافق	96	43.2	100.0
	Total	222	100.0	100.0

البند الرابع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	7	3.2	3.2
	محايد	7	3.2	6.3
	موافق	106	47.7	54.1
	بشدة موافق	102	45.9	100.0
	Total	222	100.0	100.0

البند الخامس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	16	7.2	7.2
	محايد	16	7.2	14.4
	موافق	106	47.7	62.2
	بشدة موافق	84	37.8	100.0
	Total	222	100.0	100.0

البند السادس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	12	5.4	5.4
	محايد	13	5.9	11.3
	موافق	120	54.1	65.3
	بشدة موافق	77	34.7	100.0
	Total	222	100.0	100.0

البند السابع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	.5	.5
	موافق غير	15	6.8	7.2
	محايد	14	6.3	13.5
	موافق	108	48.6	62.2

بشدة موافق	84	37.8	37.8	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الثامن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	9	4.1	4.1	4.1
موافق غير	57	25.7	25.7	29.7
محايد	86	38.7	38.7	68.5
موافق	58	26.1	26.1	94.6
بشدة موافق	12	5.4	5.4	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند التاسع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	5	2.3	2.3	2.3
موافق غير	32	14.4	14.4	16.7
محايد	60	27.0	27.0	43.7
موافق	88	39.6	39.6	83.3
بشدة موافق	37	16.7	16.7	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند العاشر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	6	2.7	2.7	2.7
موافق غير	22	9.9	9.9	12.6
محايد	30	13.5	13.5	26.1
موافق	89	40.1	40.1	66.2
بشدة موافق	75	33.8	33.8	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الحادي عشر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	15	6.8	6.8	6.8
موافق غير	71	32.0	32.0	38.7
محايد	43	19.4	19.4	58.1
موافق	67	30.2	30.2	88.3
بشدة موافق	26	11.7	11.7	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الثاني عشر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	6	2.7	2.7	2.7
موافق غير	40	18.0	18.0	20.7
محايد	41	18.5	18.5	39.2
موافق	96	43.2	43.2	82.4
بشدة موافق	39	17.6	17.6	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الثالث عشر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	4	1.8	1.8	1.8
موافق غير	39	17.6	17.6	19.4
محايد	35	15.8	15.8	35.1
موافق	103	46.4	46.4	81.5
بشدة موافق	41	18.5	18.5	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الرابع عشر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	4	1.8	1.8	1.8
موافق غير	18	8.1	8.1	9.9
محايد	26	11.7	11.7	21.6
موافق	113	50.9	50.9	72.5
بشدة موافق	61	27.5	27.5	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الخامس عشر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	2	.9	.9	.9
محايد	12	5.4	5.4	6.3
موافق	114	51.4	51.4	57.7
بشدة موافق	94	42.3	42.3	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند السادس عشر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	3	1.4	1.4	1.4
موافق غير	27	12.2	12.2	13.5

محايد	67	30.2	30.2	43.7
موافق	96	43.2	43.2	86.9
بشدة موافق	29	13.1	13.1	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند السابع عشر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	.9	.9	.9
موافق غير	13	5.9	5.9	6.8
محايد	11	5.0	5.0	11.7
موافق	90	40.5	40.5	52.3
بشدة موافق	106	47.7	47.7	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الثامن عشر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	3	1.4	1.4	1.4
موافق غير	22	9.9	9.9	11.3
محايد	23	10.4	10.4	21.6
موافق	101	45.5	45.5	67.1
بشدة موافق	73	32.9	32.9	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند التاسع عشر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	8	3.6	3.6	3.6
موافق غير	36	16.2	16.2	19.8
محايد	35	15.8	15.8	35.6
موافق	89	40.1	40.1	75.7
بشدة موافق	54	24.3	24.3	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند العشرون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	8	3.6	3.6	3.6
محايد	21	9.5	9.5	13.1
موافق	128	57.7	57.7	70.7
بشدة موافق	65	29.3	29.3	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الواحد والعشرون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	3	1.4	1.4	1.4
محاييد	34	15.3	15.3	16.7
موافق	146	65.8	65.8	82.4
بشدة موافق	39	17.6	17.6	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الثاني والعشرون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	.9	.9	.9
موافق غير	16	7.2	7.2	8.1
محاييد	46	20.7	20.7	28.8
موافق	121	54.5	54.5	83.3
بشدة موافق	37	16.7	16.7	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الثالث والعشرون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	.9	.9	.9
موافق غير	22	9.9	9.9	10.8
محاييد	26	11.7	11.7	22.5
موافق	115	51.8	51.8	74.3
بشدة موافق	57	25.7	25.7	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الرابع والعشرون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	14	6.3	6.3	6.3
محاييد	27	12.2	12.2	18.5
موافق	120	54.1	54.1	72.5
بشدة موافق	61	27.5	27.5	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الخامس والعشرون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	.5	.5	.5
موافق غير	2	.9	.9	1.4

محايد	7	3.2	3.2	4.5
موافق	114	51.4	51.4	55.9
بشدة موافق	98	44.1	44.1	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند السادس والعشرون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	5	2.3	2.3	2.3
موافق غير	26	11.7	11.7	14.0
محايد	32	14.4	14.4	28.4
موافق	94	42.3	42.3	70.7
بشدة موافق	65	29.3	29.3	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند السابع والعشرون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	5	2.3	2.3	2.3
موافق غير	24	10.8	10.8	13.1
محايد	25	11.3	11.3	24.3
موافق	106	47.7	47.7	72.1
بشدة موافق	62	27.9	27.9	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الثامن والعشرون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	3	1.4	1.4	1.4
موافق غير	5	2.3	2.3	3.6
محايد	12	5.4	5.4	9.0
موافق	95	42.8	42.8	51.8
بشدة موافق	107	48.2	48.2	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند التاسع والعشرون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	32	14.4	14.4	14.4
موافق غير	46	20.7	20.7	35.1
محايد	48	21.6	21.6	56.8
موافق	74	33.3	33.3	90.1
بشدة موافق	22	9.9	9.9	100.0

Total	222	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

البند الثلاثون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	12	5.4	5.4
	موافق غير	27	12.2	17.6
	محايد	36	16.2	33.8
	موافق	113	50.9	84.7
	بشدة موافق	34	15.3	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الواحد والثلاثون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	2.3	2.3
	موافق غير	1	.5	2.7
	محايد	13	5.9	8.6
	موافق	97	43.7	52.3
	بشدة موافق	106	47.7	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الثاني والثلاثون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	29	13.1	13.1
	موافق غير	48	21.6	34.7
	محايد	49	22.1	56.8
	موافق	78	35.1	91.9
	بشدة موافق	18	8.1	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الثالث والثلاثون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	.5	.5
	موافق غير	6	2.7	3.2
	محايد	11	5.0	8.1
	موافق	87	39.2	47.3
	بشدة موافق	117	52.7	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الرابع والثلاثون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	9	4.1	4.1	4.1
بشدة موافق غير				
موافق غير	37	16.7	16.7	20.7
محايد	30	13.5	13.5	34.2
موافق	92	41.4	41.4	75.7
بشدة موافق	54	24.3	24.3	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الخامس والثلاثون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	16	7.2	7.2	7.2
بشدة موافق غير				
موافق غير	56	25.2	25.2	32.4
محايد	41	18.5	18.5	50.9
موافق	66	29.7	29.7	80.6
بشدة موافق	43	19.4	19.4	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند السادس والثلاثون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	12	5.4	5.4	5.4
بشدة موافق غير				
موافق غير	32	14.4	14.4	19.8
محايد	36	16.2	16.2	36.0
موافق	79	35.6	35.6	71.6
بشدة موافق	63	28.4	28.4	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند السابع والثلاثون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	11	5.0	5.0	5.0
بشدة موافق غير				
موافق غير	25	11.3	11.3	16.2
محايد	23	10.4	10.4	26.6
موافق	81	36.5	36.5	63.1
بشدة موافق	82	36.9	36.9	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند الثامن والثلاثون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	2.7	2.7	2.7
بشدة موافق غير				

موافق غير	22	9.9	9.9	12.6
محايد	44	19.8	19.8	32.4
موافق	77	34.7	34.7	67.1
بشدة موافق	73	32.9	32.9	100.0
Total	222	100.0	100.0	

التكرارات والنسب المئوية لكل بند من بنود محور الالتزام التنظيمي

البند 39

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	35	15.8	15.8
	موافق غير	60	27.0	42.8
	محايد	51	23.0	65.8
	موافق	57	25.7	91.4
	بشدة موافق	19	8.6	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند 40

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	12	5.4	5.4
	موافق غير	45	20.3	25.7
	محايد	64	28.8	54.5
	موافق	84	37.8	92.3
	بشدة موافق	17	7.7	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند 41

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	23	10.4	10.4
	موافق غير	38	17.1	27.5
	محايد	68	30.6	58.1
	موافق	73	32.9	91.0
	بشدة موافق	20	9.0	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند 42

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	20	9.0	9.0
	موافق غير	36	16.2	25.2
	محايد	89	40.1	65.3
	موافق	64	28.8	94.1

بشدة موافق	13	5.9	5.9	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند 43

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	9	4.1	4.1	4.1
موافق غير	6	2.7	2.7	6.8
محايد	38	17.1	17.1	23.9
موافق	115	51.8	51.8	75.7
بشدة موافق	54	24.3	24.3	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند 44

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	6	2.7	2.7	2.7
موافق غير	11	5.0	5.0	7.7
محايد	53	23.9	23.9	31.5
موافق	110	49.5	49.5	81.1
بشدة موافق	42	18.9	18.9	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند 45

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	6	2.7	2.7	2.7
موافق غير	29	13.1	13.1	15.8
محايد	48	21.6	21.6	37.4
موافق	103	46.4	46.4	83.8
بشدة موافق	36	16.2	16.2	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند 46

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	8	3.6	3.6	3.6
موافق غير	24	10.8	10.8	14.4
محايد	70	31.5	31.5	45.9
موافق	85	38.3	38.3	84.2
بشدة موافق	35	15.8	15.8	100.0
Total	222	100.0	100.0	

البند 47

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	بشدة موافق غير	21	9.5	9.5	9.5
	موافق غير	43	19.4	19.4	28.8
	محايد	80	36.0	36.0	64.9
	موافق	62	27.9	27.9	92.8
	بشدة موافق	16	7.2	7.2	100.0
	Total	222	100.0	100.0	

البند 48

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	بشدة موافق غير	21	9.5	9.5	9.5
	موافق غير	41	18.5	18.5	27.9
	محايد	86	38.7	38.7	66.7
	موافق	60	27.0	27.0	93.7
	بشدة موافق	14	6.3	6.3	100.0
	Total	222	100.0	100.0	

البند 49

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	بشدة موافق غير	1	.5	.5	.5
	موافق غير	7	3.2	3.2	3.6
	محايد	37	16.7	16.7	20.3
	موافق	137	61.7	61.7	82.0
	بشدة موافق	40	18.0	18.0	100.0
	Total	222	100.0	100.0	

البند 50

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	بشدة موافق غير	1	.5	.5	.5
	موافق غير	1	.5	.5	.9
	محايد	20	9.0	9.0	9.9
	موافق	119	53.6	53.6	63.5
	بشدة موافق	81	36.5	36.5	100.0
	Total	222	100.0	100.0	

البند 51

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	.9	.9
	موافق غير	4	1.8	2.7
	محايد	17	7.7	10.4
	موافق	120	54.1	64.4
	بشدة موافق	79	35.6	100.0
	Total	222	100.0	100.0

البند 52

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	.5	.5
	موافق غير	5	2.3	2.7
	محايد	12	5.4	8.1
	موافق	122	55.0	63.1
	بشدة موافق	82	36.9	100.0
	Total	222	100.0	100.0

البند 53

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	21	9.5	9.5
	موافق غير	36	16.2	25.7
	محايد	95	42.8	68.5
	موافق	48	21.6	90.1
	بشدة موافق	22	9.9	100.0
	Total	222	100.0	100.0

البند 54

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	14	6.3	6.3
	موافق غير	16	7.2	13.5
	محايد	47	21.2	34.7
	موافق	85	38.3	73.0
	بشدة موافق	60	27.0	100.0
	Total	222	100.0	100.0

البند 55

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	53	23.9	23.9
	موافق غير	71	32.0	55.9
	محايد	51	23.0	78.8
	موافق	29	13.1	91.9
	بشدة موافق	18	8.1	100.0
	Total	222	100.0	100.0

البند 56

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	14	6.3	6.3
	موافق غير	16	7.2	13.5
	محايد	51	23.0	36.5
	موافق	91	41.0	77.5
	بشدة موافق	50	22.5	100.0
	Total	222	100.0	100.0

البند 57

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	3.2	3.2
	موافق غير	5	2.3	5.4
	محايد	29	13.1	18.5
	موافق	115	51.8	70.3
	بشدة موافق	66	29.7	100.0
	Total	222	100.0	100.0

البند 58

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	25	11.3	11.3
	موافق غير	21	9.5	20.7
	محايد	57	25.7	46.4
	موافق	74	33.3	79.7
	بشدة موافق	45	20.3	100.0
	Total	222	100.0	100.0

صدق وثبات أداة الدراسة

Corrélations

		بالالتزامات_الإيفاء	الوقت_إدارة
بالالتزامات_الإيفاء	Corrélation de Pearson	1	.677**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	222	222
الوقت_إدارة	Corrélation de Pearson	.677**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	222	222

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

Corrélations

		لوقت_التخطيط	الوقت_إدارة
لوقت_التخطيط	Corrélation de Pearson	1	.658**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	222	222
الوقت_إدارة	Corrélation de Pearson	.658**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	222	222

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

Corrélations

		الأولويات_تحديد	الوقت_إدارة
الأولويات_تحديد	Corrélation de Pearson	1	.633**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	222	222
الوقت_إدارة	Corrélation de Pearson	.633**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	222	222

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

Corrélations

		استخدام_في_الانضباط الوقت_	الوقت_إدارة
الوقت_استخدام_في_الانضباط	Corrélation de Pearson	1	.634**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	222	222
الوقت_إدارة	Corrélation de Pearson	.634**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	222	222

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

Corrélations

		الحياة_ نمط_ توازن	الوقت_ إدارة
الحياة_ نمط_ توازن	Corrélacion de Pearson	1	.589**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	222	222
الوقت_ إدارة	Corrélacion de Pearson	.589**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	222	222

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

Statistiques de groupe

	المبحوثين	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الدرجات	دنيا درجات	73	3.5191	.18464	.02161
	عليا درجات	73	4.2559	.16099	.01884

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	222	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	222	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.649
		Nombre d'éléments	20 ^a
	Partie 2	Valeur	.662
		Nombre d'éléments	19 ^b
Nombre total d'éléments			39
Corrélacion entre les sous-échelles			.744
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		.853
	Longueur inégale		.853
Coefficient de Guttman			.853

a. Les éléments sont : م1, م3, م5, م7, م9, م11, م13, م15, م17, م19, م21, م23, م25, م27, م29, م31, م33, م35, م37, م39.

b. Les éléments sont : م2, م4, م6, م8, م10, م12, م14, م16, م18, م20, م22, م24, م26, م28, م30, م32, م34, م36, م38.

Corrélations

		العاطفي_ الالتزام	التنظيمي_ الالتزام
العاطفي_ الالتزام	Corrélacion de Pearson	1	.913**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	222	222

التنظيمي_الالتزام	Corrélation de Pearson	.913**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	222	222

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

Corrélations

		المعياري_الالتزام	التنظيمي_الالتزام
المعياري_الالتزام	Corrélation de Pearson	1	.887**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	222	222
التنظيمي_الالتزام	Corrélation de Pearson	.887**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	222	222

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

Corrélations

		الاستمراري_الالتزام	التنظيمي_الالتزام
الاستمراري_الالتزام	Corrélation de Pearson	1	.827**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	222	222
التنظيمي_الالتزام	Corrélation de Pearson	.827**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	222	222

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

Statistiques de groupe

	المبحوثين	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الدرجات	1.00	73	2.8884	.37151	.04348
	2.00	73	4.1418	.36477	.04269

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الدرجات	Hypothèse de variances égales	1.149	.286	-20.569	144	.000	-1.25342-	.06094	-1.37387-	-1.13298-

Hypothèse de variances inégales			-	143.952	.000	-1.25342-	.06094	-	1.37387-	-1.13298-
---------------------------------	--	--	---	---------	------	-----------	--------	---	----------	-----------

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	222	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	222	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.813	38

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	222	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	222	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.902	20

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	222	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	222	100.0

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

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes
--	--	----------------------------------

	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الدرجات Hypothèse de variances égales	.274	.602	-25.700	144	.000	-.73684	.02867	-.79351	-.68017
Hypothèse de variances inégales			-25.700	141.376	.000	-.73684	.02867	-.79352	-.68016

Corrélations

		بالمقاطع_التحكم	الوقت_إدارة
بالمقاطع_التحكم	Corrélation de Pearson	1	.623**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	222	222
الوقت_إدارة	Corrélation de Pearson	.623**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	222	222

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.872	55

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	222	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	222	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.883	58

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	222	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	222	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.826
		Nombre d'éléments	10 ^a
	Partie 2	Valeur	.820
		Nombre d'éléments	10 ^b
	Nombre total d'éléments		
Corrélation entre les sous-échelles			.817
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		.899
	Longueur inégale		.899
Coefficient de Guttman			.899

a. Les éléments sont : 40س, 42س, 44س, 46س, 48س, 50س, 52س, 54س, 56س, 58س.

b. Les éléments sont : 39س, 41س, 43س, 45س, 47س, 49س, 51س, 53س, 55س, 57س.

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير إدارة الوقت

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الوقت_إدارة	222	100,0%	0	0,0%	222	100,0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
الوقت_إدارة	Moyenne	3,8843	,02244	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,8401	
		Borne supérieure	3,9285	
	Moyenne tronquée à 5 %	3,8867		
	Médiane	3,8684		
	Variance	,112		
	Ecart type	,33439		
	Minimum	2,87		
	Maximum	4,71		
	Plage	1,84		
	Plage interquartile	,47		
	Asymétrie	-,097	,163	
	Kurtosis	-,037	,325	

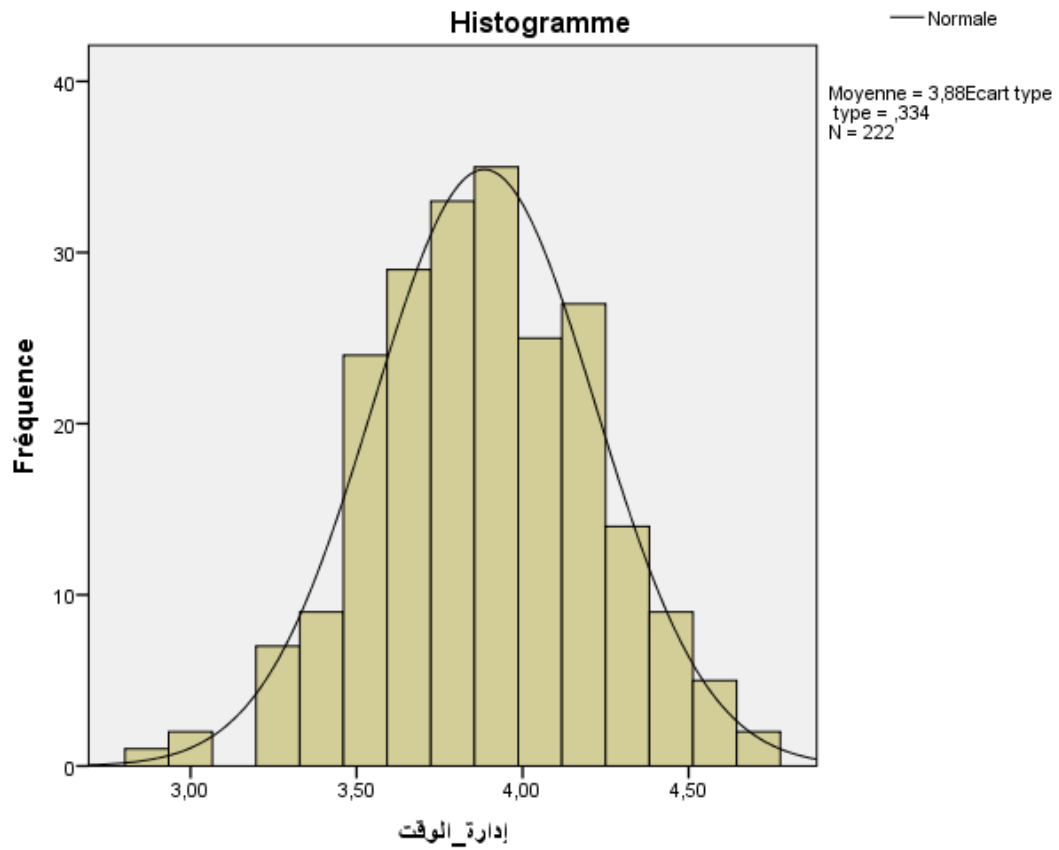
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الوقت_إدارة	,034	222	,200*	,996	222	,797

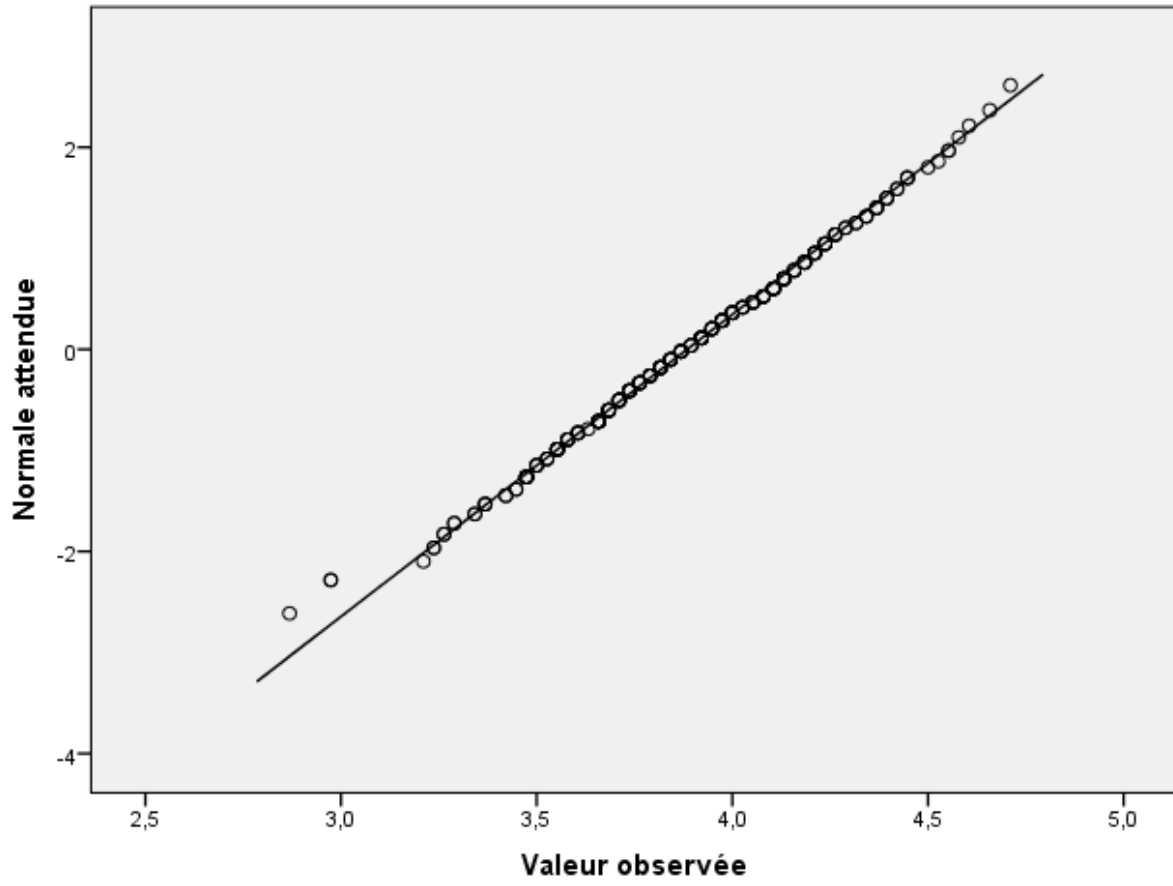
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الوقت_إدارة



Tracé Q-Q normal de إدارة الوقت



اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الالتزام التنظيمي

Explorer

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
التنظيمي_الالتزام	222	100,0%	0	0,0%	222	100,0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
التنظيمي_الالتزام	Moyenne	,5036	,01902	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	,4661	
		Borne supérieure	,5411	
	Moyenne tronquée à 5 %	,5037		
	Médiane	,5084		
	Variance	,080		
	Ecart type	,28344		
	Minimum	-,25		
	Maximum	1,26		
	Plage	1,51		
	Plage interquartile	,38		
	Asymétrie	-,008	,163	
	Kurtosis	-,235	,325	

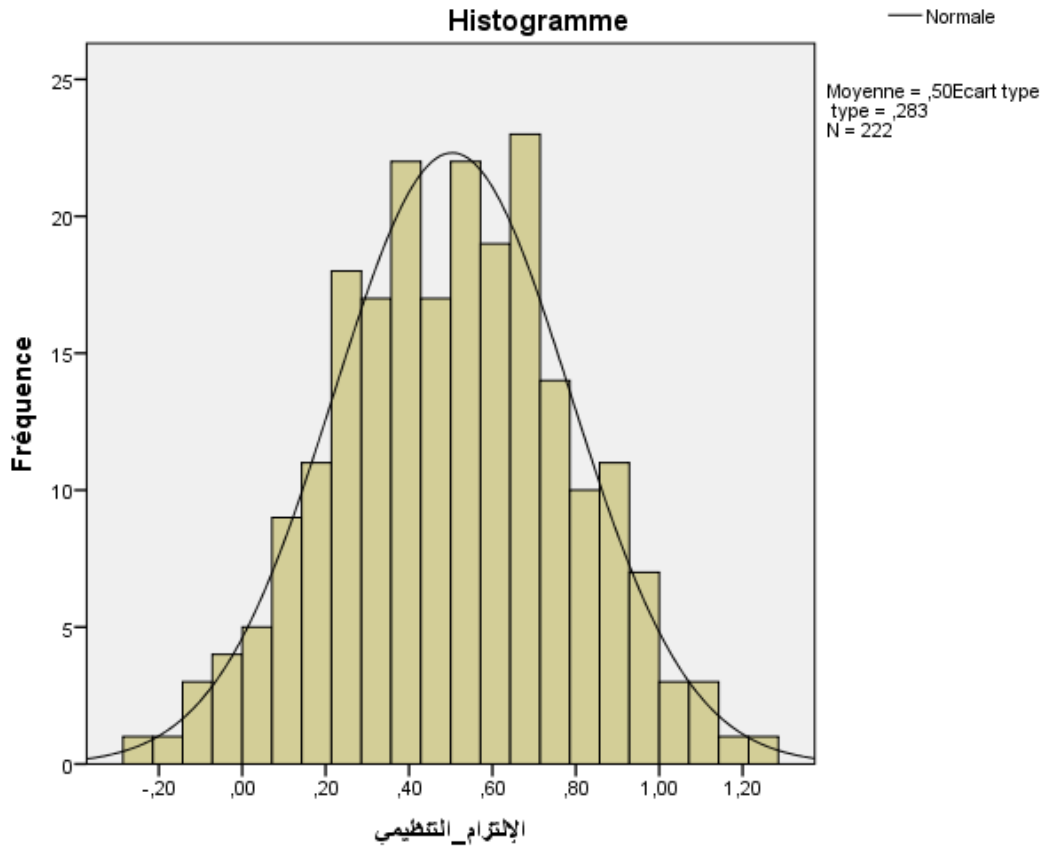
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التنظيمي_الالتزام	,030	222	,200 [*]	,998	222	,993

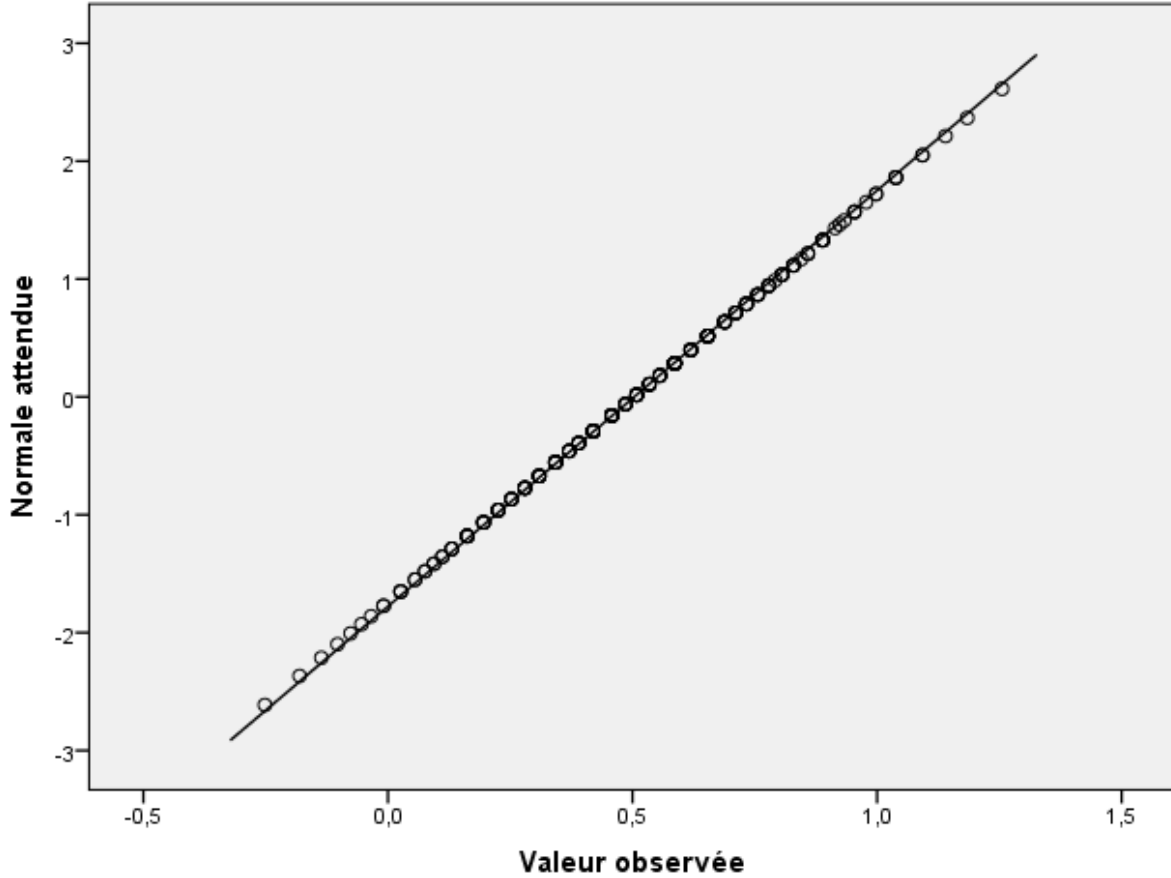
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الإلتزام_التنظيمي



Tracé Q-Q normal de الإلتزام_التنظيمي



معامل الارتباط بيرسون

Corrélations الفرضية العامة

		الوقت_إدارة	التنظيمي_الالتزام
الوقت_إدارة	Corrélacion de Pearson	1	.344**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	222	222
التنظيمي_الالتزام	Corrélacion de Pearson	.344**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	222	222

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

Corrélations

		بالالتزامات_الايفاء	التنظيمي_الالتزام
بالالتزامات_الايفاء	Corrélacion de Pearson	1	.264**
	Sig. (bilatérale)		.000

	N	222	222
التنظيمي_الالتزام	Corrélation de Pearson	.264**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	222	222

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

Corrélations

		بالمقاطعات_التحكم	التنظيمي_الالتزام
بالمقاطعات_التحكم	Corrélation de Pearson	1	.202**
	Sig. (bilatérale)		.002
	N	222	222
التنظيمي_الالتزام	Corrélation de Pearson	.202**	1
	Sig. (bilatérale)	.002	
	N	222	222

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

Corrélations

		لوقت_التخطيط	التنظيمي_الالتزام
لوقت_التخطيط	Corrélation de Pearson	1	.214**
	Sig. (bilatérale)		.001
	N	222	222
التنظيمي_الالتزام	Corrélation de Pearson	.214**	1
	Sig. (bilatérale)	.001	
	N	222	222

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

Corrélations

		الاولويات_تحديد	التنظيمي_الالتزام
الاولويات_تحديد	Corrélation de Pearson	1	.270**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	222	222
التنظيمي_الالتزام	Corrélation de Pearson	.270**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	222	222

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

Corrélations

		استخدام_في_الانضباط الوقت_	التنظيمي_الالتزام
الوقت_استخدام_في_الانضباط	Corrélation de Pearson	1	.159*

	Sig. (bilatérale)		.018
	N	222	222
التنظيمي_الالتزام	Corrélation de Pearson	.159*	1
	Sig. (bilatérale)	.018	
	N	222	222

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

Corrélations

		الموارد_استخدام	التنظيمي_الالتزام
الموارد_استخدام	Corrélation de Pearson	1	.313**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	222	222
التنظيمي_الالتزام	Corrélation de Pearson	.313**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	222	222

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

Corrélations

		الحياة_نمط_توازن	التنظيمي_الالتزام
الحياة_نمط_توازن	Corrélation de Pearson	1	.088
	Sig. (bilatérale)		.193
	N	222	222
التنظيمي_الالتزام	Corrélation de Pearson	.088	1
	Sig. (bilatérale)	.193	
	N	222	222

اختبارات الفروق

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي_الالتزام	أنثى	179	.5161	.28352	.02119
	ذكر	43	.4513	.28029	.04274

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
التنظيمي_الالتزام Hypothèse de variances égales Hypothèse de variances inégales	.250	.618	1.350	220	.179	.06485	.04805	-.02984	.15954
			1.359	64.268	.179	.06485	.04771	-.03046	.16015

ANOVA السن

التنظيمي_الالتزام

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.814	25	.033	.377	.997
Intragroupes	16.940	196	.086		
Total	17.754	221			

ANOVA المستوى التعليمي

التنظيمي_الالتزام

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.624	3	.208	2.648	.050
Intragroupes	17.130	218	.079		
Total	17.754	221			

ANOVA الحالة الاجتماعية

التنظيمي_الالتزام

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.011	1	.011	.138	.711
Intragroupes	17.743	220	.081		
Total	17.754	221			

ANOVA الأقدمية في العمل

التنظيمي_الالتزام

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2.772	28	.099	1.275	.173
Intragroupes	14.983	193	.078		
Total	17.754	221			