

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط

ميدان العلوم الاجتماعية والانسانية
شعبة علم النفس
تخصص علم النفس العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية



كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
والأرطفونيا
رقم.....2024

إدارة الوقت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي
لدى معلمي مدرسة فرحات بلقاسم - الأغواط-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس تخصص علم النفس العمل
والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:
د. صافي محمد

إعداد الطالبين:
- عطاطي خديجة
- قناني منصور

العضوية	الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة عمار ثليجي الاغواط	أستاذ محاضر (أ)	د/عمومن رمضان
مشرفا ومقررا	جامعة عمار ثليجي الاغواط	أستاذ محاضر (أ)	د/ صافي محمد
مناقشا	جامعة عمار ثليجي الاغواط	أستاذة محاضرة (ب)	د/نجاهة حسان

الموسم الجامعي 2023/2024

شكر وتقدير

قال تعالى ((ولئن شكرتم لأزيدنكم))

أشكر الله سبحانه وتعالى على نعمه وفضله وعطائه الكريم

وأحمده على القوة والعزيمة التي منحني إياها لأكمل هذا العمل المتواضع

وعملا لقوله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

فشكرا جزيلًا مليئًا بالحب والاحترام والتقدير للأستاذ الفاضل والدكتور الرائع صافي محمد الذي

أشرف على إنجاز هذا العمل، ولم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته وتوجيهه.

ولا يفوتني أن أتوجه بخالص معاني الشكر لكل أساتذتنا الذين رافقونا في مشوارنا الأكاديمي

وكل عمال إدارة قسم علم النفس عرفانا بجهودهم التي بذلوها من أجل تحصيلنا العلمي والمعرفي

وإلى مدير وكل عمال ومعلمي ابتدائية فرحات بلقاسم بالأغواط .

وشكرا لكل من ساهم في إتمام هذا البحث المتواضع من قريب إلى بعيد.

❁ خديجة-منصور ❁

اهداء

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى
أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع الأساتذة الكرام الذين قدموا لنا الكثير
بأذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل لتبعث به الأمة من جديد، وقبل أن
نمضي أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لي طريق العلم
والمعرفة إلى جميع أساتذتي الأفاضل

إلى من جرع الكأس فارغا ليستقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدّم
لي لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم والمعرفة
إلى القلب الكبير " والدي العزيز

" إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب والعطاء إلى " أمي الغالية
" إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إلى " إخوتي "
والآن نفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع

ومظلم

هو بحر الحياة وهذه الظلمة لا يضيئها إلا قنديل ذكريات الأخوة البعيدة،
إلى الذي أحببتهم وأحبوني، " إلى أصدقائي جميعا "

منصور

اهداء

"بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ."
"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ
خَبِيرٌ"

مَنْ جَدَّ وَجَدَ وَمَنْ سَارَ عَلَى الدَّرَبِ وَصَلَ،

وَخَيْرُ السُّبُلِ سَبِيلُ الْعِلْمِ

اما عن فرحة التخرج فلا اقتباس يوصفها ولا كلام يعبر عن شعورها
عَظْمَ الْمُرَادِ، فَهَانَ الطَّرِيقُ، وَنَلْتِ مَا كَانَ بِالْأَمْسِ حِلْمًا... لم يكن وصولي سهلاً
لولا توفيق الله أولاً ثم عزيمتي وإصراري فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات
الحمد لله أولاً وآخراً" وما توفيقى إلا بالله " بفضل الله تعالى

اهداء تخرجي إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. الى من علمني العطاء بدون

انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ..والذي العزيز

وإلى سندي في الحياة امي وإلى أخوتي الاعزاء دتم لي ذخرا ونفرا
طوال حياتي وإلى كل أهلي وإلى نفسي وكل زملائي واصدقائي وأساتذتي
الكرام شكرا على الأيام الحلوة "

خديجة

ملخص الدراسة

هدفت دراستنا الحالية للتعرف على واقع ومستوى كل من ادارة الوقت والالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما لدى عينة من أساتذة ابتدائية فرحات بلقاسم بمدينة الاغواط موسم دراسي 2023-2024، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان من قبل الطالبين، وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية للاداة (الصدق والثبات)، تم تطبيقه على العينة الأساسية والتي قدرها 30 أستاذ، وقد خلصنا إلى ان كل من مستوى ادارة الوقت ومستوى الالتزام التنظيمي مرتفع لدى افراد العينة، كما انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كل من ادارة الوقت والالتزام التنظيمي .

الكلمات المفتاحية ادارة الوقت، الالتزام التنظيمي، ابتدائية، الاغواط

Abstract

Our current study aimed to identify the reality and level of time management and organizational commitment and the relationship between them among a sample of employees of Farhat Belkacem Primary School in the Laghouat for the 2023-2024 school season. We relied on the descriptive analytical approach, which led us to use the questionnaire prepared by the student, and after verifying the characteristics. The psychometrics of the tool (validity and reliability), it was applied to the basic sample. We concluded that both the level of time management and the level of organizational commitment are high among the sample members, and that there is a statistically significant correlation between both time management and commitment. Organizational.

Keywords time management, organizational commitment, elementary school, Laghouat

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر و عرفان
	إهداءات
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
1	مقدمة
الفصل الأول إشكالية الدراسة واعتباراتها.	
4	1- إشكالية الدراسة
5	2- فرضيات الدراسة
5	3- أهداف الدراسة
6	4- أهمية الدراسة
6	5- التعاريف الاجرائية
6	6- الدراسات السابقة
الفصل الثاني إدارة الوقت	
12	تمهيد
13	1- مفهوم ادارة الوقت
15	2- ادارة الوقت داخل العمليات الادارية
18	3- مضيعات الوقت وانواعها.
23	4- مناهج تخطيط ادارة الوقت.
24	5- ضغط الوقت.
27	خلاصة الفصل
الفصل الثالث الالتزام التنظيمي	
29	تمهيد
30	1- تعريف الالتزام التنظيمي
30	2- خصائص الإلتزام التنظيمي
31	3- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي

33	4- أهمية الالتزام التنظيمي
34	5- محددات الالتزام التنظيمي
36	6- المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي
37	7- الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي
40	8- تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد
41	9- أبعاد الالتزام التنظيمي
43	10- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
46	11- تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي
48	خلاصة الفصل
الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية	
51	تمهيد
52	1- منهج الدراسة
52	2- مجتمع الدراسة
52	3- عينة الدراسة
55	4- الحدود الزمانية والمكانية
55	5- أدوات الدراسة
55	6- الخصائص السيكومترية للدراسة
57	7- الأساليب الإحصائية
58	خلاصة
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
60	1- عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة
62	2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية لأولى
64	3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية
65	4- استنتاج عام
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	مفهوم إدارة الوقت من وجهة نظر عدد من الباحثين	14
02	مفهوم مضيعات الوقت من وجهة نظر عدد من الباحثين	19
03	سجل الوقت (نموذج ارشادي)	23
04	توزيع العينة حسب الجنس	53
05	توزيع العينة حسب العمر	53
06	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	54
07	توزيع العينة حسب الأقدمية	54
08	نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس ادارة الوقت	55
09	نتائج معامل ثبات ادارة الوقت بألفا كرونباخ	56
10	نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس الالتزام التنظيمي	56
11	نتائج معامل ثبات الالتزام التنظيمي بألفا كرونباخ	57
12	معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين ادارة الوقت وبين الالتزام التنظيمي	60
13	مستوى إدارة الوقت	62
14	مستوى الالتزام التنظيمي	64

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	اهمية الالتزام التنظيمي	34

مقدمة

تنظيم وإدارة الوقت ميزة المجتمعات الناجحة بحيث يتمكنون من القيام بأشغال مختلفة في أسرع وقت، أين يعتمد النجاح على عدة أسس من بينها استثمار الوقت وإدارته. هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها استغلال الوقت، أبرزها وضع جداول زمنية قصيرة المدى من أجل إنجاز مهام صغيرة تساعد في الوصول إلى الأهداف الكبرى، كذلك تنظيم وقت النوم الذي يساعد في إعطاء الجسم قسطاً كافياً من الراحة ليكون قادراً على العطاء والإنجاز. واستثمار بعض الأوقات التي يتم إهدارها من قبل العديد من الناس في أشياء مفيدة، كاستغلال أوقات ركوب وسائل النقل العام في القراءة أو سماع الدروس التعليمية، بالإضافة إلى استثمار بعض فترات اليوم التي يكون فيها الجسم والعقل في أقصى درجات النشاط مثل ساعات الصباح الباكر، لأنّ هذا ينعكس على الإنتاجية، ويزيد من القدرة على الإنجاز، لذا من الضروري التحذير من عواقب تضييع الوقت، حيث أنه يحول دون وصول الإنسان إلى أهدافه، ويجعله يعيش على هامش الحياة. وما يهمنا في هذه الدراسة هو استغلال الوقت لتحقيق الأهداف في ميدان العمل وبالأخص في مجال الإدارة وهو ما يقودنا إلى دراسة مفهوم إدارة الوقت، حيث لا يختلف اثنان على أهمية إدارة الوقت خاصة في زمن تكثرت فيه المسؤوليات على مستوى الحياة العملية والشخصية، فمن أجل إنجاز الأعمال بالكفاءة المعهودة ودون تأخير يتوجب على الأفراد فهم أهمية إدارة الوقت والطرق التي تؤدي إلى تحسينها.

لم تعد إدارة الوقت مجرد موضوع من الموضوعات المهمة التي يتناولها الباحثين في عدة تخصصات وخاصة منها التي تهتم بالإدارة، بل أصبحت عنصراً حاسماً وحاكماً في حياتنا المعاصرة أكثر من أي وقت مضى. وقد بينت الكثير من الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة أن هناك قلة ضيقاً في وقت هؤلاء الإداريين وأنّ هناك تزامناً للأعمال في جداولهم اليومية، لذا كان موضوع إدارة الوقت وحسن استغلاله، من أجل تحسين الالتزام لتحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج من أهم الموضوعات. التي يجب الخوض فيها، ومن هنا جاء التأكيد على أهمية هذه الدراسة للتعرف على علاقة إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى العاملين والتقليل من الوقت الضائع حتى تتمكن المنظمة من الحد من الانحرافات وتحسين مستوى الالتزام، وقد قمنا في دراستنا بتقسيمها إلى إطارين نظري وإطار تطبيقي.

مقدمة

حيث قسمنا الاطار النظري الى ثلاثة فصول الاول الاطار العام للدراسة والفصل الثاني حول ادارة الوقت والفصل الثالث الالتزام التنظيمي.

والجانب التطبيقي قسمناها الى فصلين الاول اجراءات البحث الميدانية، وفصل اخير عرض وتحليل النتائج.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة:
- 5- التعاريف الإجرائية:
- 6- الدراسات السابقة:

1-الإشكالية:

إن أهمية المورد البشري في المؤسسة لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت فإن المورد لديه اتجاهات وتفكير ودوافع توجه سلوكه، وبالتالي فهناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من المكونات البيئية النفسية له، كما أنه لا يمكننا استخدام معايير نمطية تصح بالتصرف الإداري اتجاه جميع الموارد البشرية " العاملين " كون لكل فرد هامشا من الاختلاف عن غيره من الأفراد الآخرين (بوخروبة، 2020، ص52).

ضمن هذا الإطار تحاول العديد من المؤسسات كسب ولاء أفرادها والمحافظة عليها، لذلك لا بد من بذل أقصى الجهود لتنميته، إذ يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع الحديثة الاهتمام، هو يشير في مجمله إلى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه المنظمة بغية تحقيق الانسجام بين الفرد والمؤسسة.

لذا يعتبر الالتزام التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفاعلية في الأداء، وهذا ما ألزم المؤسسات على مراعاته والحرص على تدعيمه لتحقيق النمو والاستمرارية والبقاء حيث يريكوشمان أن المنظمات التي تتميز في أعمالها هي المؤسسات التي لديها مستويات عالية من الالتزام التنظيمي والتي سعت إلى تحقيقه بالاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية وإفساح المجال أمامهم لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية وما دام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظماتهم قلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولأنهم لمنظمتهم. ويؤكد ديمومة واستمرارية نجاح المنظمة في عملها وانتاجها. (امينة، 2015، ص25)

إن الأدب التربوي غني بالنماذج التي تعاملت مع العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، ومن أهمها نموذج (ستيرز، 1977) وأشار، ستيرز إلى ثلاث عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الالتزام التنظيمي لدى الفرد، وهي: صفات الفرد، وصفات العمل، والخبرة أثناء العمل. وهي تتفاعل مع كمدخلات لينتج عنها ميل الفرد للاندماج بمنظمتها، والمشاركة الفعالة فيها، واعتقاده الراسخ بأهدافها وقيمها، وبالتالي قبول تلك الأهداف والقيم وهذا بدوره يولد الرغبة الأكيدة في بذل المزيد من الجهد تجاه التنظيم. وهذه الرغبة تجعل الفرد أكثر تمسكا بالتنظيم واستعدادا للتضحية من أجله. (الحمداي، 2009، ص 22).

للوّقت قيمة كبيرة في حياتنا المعاصرة، فحياة الإنسان ما هي إلا تلك الأوقات التي تمر عليه، ونجاحه وتفوقه، يعتمد كثيرا على مدى استثمار الوقت وتنظيمه واغتنام الفرص الذي تمر عليه، لذا ينبغي على الإنسان أن يتعامل مع الوقت على أساس أهميته في حياته.

إن الوقت مورد هام في حياة كل منا، ولكن هناك من يجهله ولا يهتم به ويهدر أوقاته ولا يحس به إلا نادرا، فان كان هذا للإنسان بشكل عام فكيف لا يمرّون للتلميذ وان حياته كلها مرتبطة بالوقت بدا من الدوام الدراسي والى انتهائه.

والمشكلة هي ليس كم لدينا من الوقت، بل كيف نستغل هذا الوقت استغلالا صحيحا، وقد زاد اهتمام الأفراد في الأعوام الأخيرة بالوقت، حيث ذكر (شاندر) انه يمكن لأي طالب أن يقوم بعمل متقن بالتنظيم الفعال لوقته وبإمكانه المشاركة في النشاطات الاجتماعية والترفيهية التي هي فريدة للصحة النفسية وان البرنامج المحدد للعمل في تنظيم الوقت والمتابعة المستمرة لمثل هذا البرنامج يؤثر ايجابيا في التحصيل ويرى (فاين) أن مهارة تنظيم الوقت تشمل الدراسة ووقت النوم وتناول الطعام ووقت نشاطات البيئة وأوقات الفراغ ولكنه في الوقت نفسه يركز على أهمية وقت الدراسة، وان الطالب أن يحدد الساعات الني يكون بها أكثر فاعلية ويخصصها للدراسة (مسمار، 1993، ص33).

ومن هذا المنطلق نطرح الاسئلة التالية:

هل توجد علاقة بين ادارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى معلمي ابتدائية فرحات بلقاسم؟

ما مستوى ادارة الوقت لدى معلمي ابتدائية فرحات بلقاسم؟

ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي ابتدائية فرحات بلقاسم؟

الفرضيات:

-توجد علاقة بين ادارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى معلمي ابتدائية فرحات بلقاسم.

-مستوى ادارة الوقت لدى معلمي ابتدائية فرحات بلقاسم مرتفع.

مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي ابتدائية فرحات بلقاسم مرتفع.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- معرفة العلاقة بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى معلمي ابتدائية فرحات بلقاسم.

- معرفة مستوى ادارة الوقت ومستوى الالتزام التنظيمي داخل ابتدائية فرحات بلقاسم
-أهمية الدراسة:

- تكمن اهمية الدراسة في معرفة مدى علاقة إدارة الوقت بالالتزام التنظيمي لدى معلمي ابتدائية فرحات بلقاسم، ايضا التذكير بخطورة فوات الأوقات وعدم تنظيمه وإدارته، وانقضاء الأيام دونما فائدة ونفع. وإلقاء الضوء على أهمية الوقت في مجال التربية والتعليم المدرسي، كما تظهر اهمية الدراسة في إظهار أفضل أساليب وطرق تنظيم الوقت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

التعاريف الاجرائية:

1-إدارة الوقت اجرائيا:

الدرجة الكلية التي يتحصل عليها أفراد العينة على مقياس إدارة الوقت .

تعريف الالتزام التنظيمي إجرائيا: " هو درجة اندماج المعلم في المدرسة وقبوله بأهدافها وقيمها والرغبة في الاستمرار والبقاء فيها، وبذل أقصى جهد لتحقيق أهدافها وأهدافه معا ومن ثم تلبية حاجاته ". وهي الدرجة الكلية التي يتحصل عليها أفراد العينة على مقياس الالتزام التنظيمي

الدراسات السابقة:

سننترق في هذا العنصر إلى أهم الأدبيات والدراسات السابقة التي تطرقت إلى متغيرات دراستنا. سامي إبراهيم حماد حنونة (2006)، قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية -وعليه يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:
-السؤال الرئيسي: ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بقطاع الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وما هي العوامل المؤثرة فيه؟

التساؤلات الفرعية :

-ما هو مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ؟
-ما هي العوامل التي تؤثر بمستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات

الفلسطينية؟

- ما هي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوي اعلي من الالتزام التنظيمي في تلك الجامعات؟

وتم الإجابة على هذه التساؤلات بالفرضيات التالية :

- هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و:
- استخدم الباحث المنهج الوصفي، والأداة الرئيسية في الدراسة هي الإستبانة لجمع البيانات
كما تم اخذ عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظف وموظفة من أصل 1676 موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوي التعليم.
تهدف الدراسة إلى:

- معرفة مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
اتجاه مؤسساتهم قيد الدراسة وذلك من خلال قياس مستوي الولاء، المسؤولية، مواصلة العمل، والإيمان بالمؤسسات قيد الدراسة (حنونة، 2006).
- معرفه مدى تأثير الفروقات الفردية للعاملين بالجامعات الفلسطينية على مستوى الالتزام الوظيفي لديهم اتجاه المؤسسات التي يعملون فيها وما هي طبيعة هذه العلاقة بتزويد صانعي القرار بالجامعات الفلسطينية بحقائق ومعلومات مفيدة حول موظفيهم
- وضع مقترحات خاصة للارتقاء بمستوي الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية.
- المساهمة في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعات الفلسطينية من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدي العاملين وصناع القرار في تلك المؤسسات قيد الدراسة من حيث الايجابية والسلبية.

- وفي الأخير توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- هناك مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبة % 40.73 .

- وجود علاقة ايجابية بين متغير الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية وكلاً من الولاء التنظيمي، المسؤولية اتجاه الجامعات.

- الرغبة بالاستمرار بالعمل في تلك الجامعات، ودرجة الإيمان بهذه الجامعات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي $\alpha = 0.05$ في مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس ذكر، أنثى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي $\alpha = 0.05$ في مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل جامعة القدس المفتوحة، الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي $\alpha = 0.05$ في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية:
 - العمر لصالح الفئات العمرية اقل من 25 عاماً والفئات العمرية بين 31 و 40 عاماً
 - مستوى التعليم لصالح الفئات ذات الشهادات العليا ماجستير فما فوق.
 - نوع الوظيفة لصالح الموظفين الأكاديميين .
 - مدة الخدمة بالجامعة لصالح الفئات ذات سنوات الخدمة دون 5 سنوات والفئات ذات سنوات الخدمة من 11 إلى 15.
 - المستوي الوظيفي لصالح المستويات الأكاديمية من عميد كلية / أستاذ جامعي ورئيس قسم أكاديمي ونائب عميد.

دراسة بكري أحلام (2013) بعنوان: الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة وقد تمحورت إشكالية الدراسة في:

- هل الالتزام التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

حيث تكون مجتمع الدراسة 50 عاملاً وهي عينة عشوائية بسيطة، مستخدمين في ذلك تقنية الاستمارة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

* هناك درجة عالية من الالتزام التنظيمي لعمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

* يشعر العمال بالولاء للمؤسسة بدرجة كبيرة، وهناك تطابق بين قيمهم وقيم المؤسسة، فجد العمال يقدمون مردوداً عالي لأجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تعني تحقيق أهدافهم كما أن الإدارة والعمال تجمعهم علاقة احترام المتبادل. والعمال يشعرون بدرجة عالية من الولاء تضمن لهم درجة كبيرة من الاحترام والتقدير داخل المؤسسة، إلا أنهم قد يفكرون في مغادرة

المؤسسة لأسباب مادية بغية البحث عن منصب عمل آخر يكون فيه الأجر أكبر (حنونه، 2006، صفحة 4)

كانت نتائج الدراسة كما يلي:

تم الكشف عن وجود نمطي اتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة البحث وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة واثبات المعلومات بين الإدارة والعمال، كما تم التوصيل إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة

دراسة الدكتور محمد مصطفى الخرشوم (2011) بعنوان تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، حاولت الدراسة الاجابة على الفرضيات التالية :

ان مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة).

يؤثر مناخ الخدمة معنويا وبشكل ايجابي في الرضا الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية
يؤثر مناخ الخدمة معنويا وبشكل ايجابي في الالتزام الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية وقد بلغ حجم العينة 86 عاملا من المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب في سوريا توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

ان مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفع، وان هناك فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر وعدد سنوات الخبرة .

ان هناك اثر معنوي لمتغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي، وان الرضا الوظيفي كمتغير وسيط له اثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالالتزام التنظيمي

دراسة ايناس فؤاد نواوي فلملبان (2007)، بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى ، هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام

التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات، والوقوف على علاقة كل من الالتزام والرضا الوظيفي بكل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الحالة الاجتماعية) للمشرفين والمشرفات التربويين بمكة، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، واختارت عينة مكونة من 103 مشرفا و175 مشرفة تربويا، توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية مشوشة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

وجود فروق ذات دلالة احصائية بين درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات التربويين تبعا لم تخصص العلمي والجنس لصالح الذكور .

الفصل الثاني:

إدارة الوقت

تمهيد

1- مفهوم ادارة الوقت

2- ادارة الوقت داخل العمليات الادارية

3- مضيعات الوقت وانواعها.

4- مناهج تخطيط ادارة الوقت.

5- ضغط الوقت.

خلاصة الفصل

تمهيد:

حضيت قضية الوقت بعناية كبيرة في جميع الاديان والحضارات والثقافات ولقد حض الاسلام على ضرورة الوعي بالزمن واستثماره بصالح الأعمال قام المصريون القدماء بالاهتمام بدراسة الوقت لأسباب دينية ومعمارية، وفي منتصف القرن " ١٧٠٠ " سي الى هذا اليوم ظهرت الدراسات المتخصصة لتتمية مهارة ادارة عبر الاساليب الحديثة حيث تامت الحضارة الغربية ولأسباب اقتصادية وإنسانية بإفراد هذا الموضوع والتعمق بتفاصيله كجانب من جوانب الادارة الفعالة.

ان الوقت من اغلى واهم موارد المؤسسة مثله مثل باقي الموارد، إلا ان المدير والعاملين يشكون دائما بقول لا املك الوقت الكافي لانجاز مهامي، او لو كان لدي وقت لانجزت باقي مهامي، وغالبا ما يخلطون بين وقتهم الشخصي ووقتهم الوظيفي، فلهذا يجب على الادارة تقدير الوقت وكيفية استخدامه كأحد البدائل المتاحة للاستفادة المثلى منه، ومن هنا نلاحظ ان الادارة المعاصرة تهتم بأهمية ادارة الوقت والعوامل المؤثرة فيه وكيفية استغلاله وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مفهوم إدارة الوقت، وإدارة الوقت داخل العمليات الإدارية، وكذا تطرقنا إلى مضيعات الوقت وأنواعها، مناهج تخطيط إدارة الوقت، إدارة ضغط الوقت.

1- مفهوم ادارة الوقت

لقد تعددت تعاريف العلماء والباحثين حول مفهوم ادارة الوقت وتطور هذا المفهوم مع مرور السنين، فقبل التطرق الى مفاهيم ادارة الوقت يجب الاشارة الى معنى الادارة اولا، فيمكن تعريف الادارة على انها:

علم وفن يتعلقان بالتفاعل العقلي والروحي بين قائد موجه لمجموعة من البشر وبين المجموعة التي يوجهها ويشرف عليها مستهدفا من وراء ذلك تحقيق اهداف مرغوب فيها.

وتعرف ايضا وظيفة انجاز الاعمال عن طريق الاخرين. (فتحي، 2003، ص ص، 7-8)

فمنهم من يرى ان الادارة تمثل مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تهدف الى تحقيق اهداف حددت مسبقا. ويرى اخرون ان الادارة هي تحقيق الاهداف المنظمية بطريقة فعالة وكفوة، من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد هذه المؤسسة (العامري و الغالبي، 2008، ص 28).

ومنه نستنتج كتعريف اجرائي ان الادارة هي علم وفن وتشمل مجموعة من عمليات هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخذ القرار وأيضا القيادة لتتحكم في مواردها من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

والان نذكر مجموعة من تعاريف حول ادارة الوقت وهي:

يرى **helmer** بانها: تحديد ووضع اولويات لأهدافنا بحيث يمكننا تخصيص وقت اكبر للمهام المهمة ووقت اقل للمهام الاقل اهمية.

ويرى **العبيدي** بانها: قدرة المدير على تخطيط وتنظيم العملية الادارية بكفاءة من خلال وضع الاهداف وتحديد الاولويات والحلول للمشكلات التي تواجهه خلال مدة زمنية معينة توجيه ومتابعة العاملين لديه لانجاز الاعمال المحددة لهم وفقا للتوقيتات المخطط لها مسبقا (احمد، 2012، ص 162).

ويرى **سلامة** بانها: استثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الاهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك.

وعرف **عبد الله** ادارة الوقت في اطار توزيع المهام وانجازها بانه: توزيع الوقت بفعالية بين الاعمال المختلفة، بهدف انجازها في الوقت الملائم والمحدد.

وكما اشار الصرن بان ادارة الوقت هي انجاز الاعمال بشكل منسق ومنظم وفعال، وتحقيق الاهداف بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف. (جليغم، 2009، ص 49)

كما اوضح ملائكة بان ادارة الوقت هي افضل استخدام للوقت والإمكانيات المتوفرة بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق اهداف عامة (حمدونة، 2011، ص 15).

وترى فرح ان ادارة الوقت هي الاستخدام الجيد والصائب للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق غاية ما.

ويرى munck ان فاعلية ادارة الوقت وتنظيمه يمكن ان تتحقق من خلال تحديد الأهداف تخطيط الأعمال التنظيم وتحديد الاولويات، التفويض والتوجيه، المتابعة المستمرة. (ابو زيادة، 2012، ص 177)

جدول:(1):مفهوم إدارة الوقت من وجهة نظر عدد من الباحثين

الباحث	السنة والصفحة	المفهوم
helmer	2، 1980	تحديد ووضع اولويات لأهدافنا بحيث يمكننا تخصيص وقت اكبر للمهام المهمة ووقت اقل للمهام الاقل اهمية.
سلامة	17، 1988	استثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الاهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك.
ملائكة	7، 1991	هي افضل استخدام للوقت والإمكانيات المتوفرة بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق اهداف عامة.
صرن	2000	ان ادارة الوقت هي انجاز الاعمال بشكل منسق ومنظم وفعال، وتحقيق الاهداف بافضل الوسائل وبأقل التكاليف.
munck	2001	ان فاعلية ادارة الوقت وتنظيمه يمكن ان تتحقق من خلال تحديد الاهداف، تخطيط الاعمال، التنظيم وتحديد الاولويات، التفويض والتوجيه، المتابعة المستمرة.
عبد الله	56، 2006	توزيع الوقت بفعالية بين الاعمال المختلفة، بهدف انجازها في الوقت الملائم والمحدد.
فرح	2008	ان ادارة الوقت هي الاستخدام الجيد والصائب للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق غاية ما.

<p>قدرة المدير على تخطيط وتنظيم العملية الادارية بكفاءة من خلال وضع الاهداف وتحديد الاولويات والحلول للمشكلات التي تواجهه خلال مدة زمنية معينة توجيه ومتابعة العاملين لديه لانجاز الاعمال المحددة لهم وفقا للتوقيتات المخطط لها مسبقا.</p>	<p>33، 2011</p>	<p>العبيدي</p>
--	-----------------	----------------

المصدر: من اعداد الطالبات على وفق اراء الباحثين

2-ادارة الوقت داخل العمليات الادارية

تشتمل الادارة على عدد من الوظائف الادارية التي تمارسها، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار، وكل هذه العمليات تتطلب وقت لانجازها وهناك ارتباطات بين هذه العمليات وادارة الوقت، تتمثل فيما يلي:

اولا-ادارة الوقت والتخطيط:

التخطيط يتضمن تحديد الاهداف المناسبة، واختيار الوقت الملائم لتنفيذها، والوقت يرافق عملية التخطيط في جميع الخطوات، وهو يربط بين الاجزاء الرئيسية للعملية الادارية، وكذلك يرافق العمليات الانتاجية والادارية المتعددة.

لذلك نرى ان اعداد خطة يتطلب مراعاة التسلسل والتتابع الزمني في جميع مراحلها، وضرورة توزيع وتقسيم الاوقات الى اقسام تتناسب مع المراحل المحددة ويكون مجموعها متساوي للوقت الكلي المخصص (عبد الله، 2006، ص ص، 81-83).

ويجب اختيار الوقت المناسب لكل مرحلة، وعلى المخطط ان يدرك اهمية الهدف ضمن الوقت المخصص له، وبذلك تتحدد نقطة البداية في تطبيق ادارة الوقت بشكل فعال.

ان عملية التخطيط تتعلق بالمستقبل، لذلك يجب اعطاء اهمية كافية لتنظيم ورسم المستقبل والتنبؤ به من خلال التخطيط المنظم واختيار الوقت المناسب من الاوقات المستقبلية القادمة.

وبما ان الوقت المستقبلي هو امتداد للوقت الحاضر والماضي، وبما ان التخطيط هو عملية مستمرة عبر الزمن، لذلك وجب على المؤسسة ان تخطط لفترة الزمنية المقبلة، وان تضع سياساتها واستراتيجياتها لفترة زمنية بعيدة المدى.

اذ لا نجاح لمؤسسة بدون تخطيط ورسم للاستراتيجيات والسياسات والأهداف المتعلقة بالوقت وإدارته. (عبد الله، 2006، ص 84)

ثانيا- ادارة الوقت والتنظيم:

التنظيم هو تلك العملية التي تتم فيها ترتيب الافراد والموارد المادية في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق اهداف المؤسسة.

فالتنظيم يشكل حلقة وصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ، لذلك فان اي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه اهدار للوقت، وتأخير في التنفيذ، وهذا يؤثر سلبيا على اداء المؤسسة، اما التنظيم الجيد فانه يخفض الوقت المطلوب للانتاج، يوفر الكثير من الوقت الذي يستغل في مجالات اخرى.

وبذلك فان ادارة الوقت ترتبط بالتنظيم فعدة نواح منها:

- أ- تحديد المهام واختصاصات العاملين.
- ب- تقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل.
- ت- تحديث وتبسيط طرق واجراءات العمل المتبعة من خلال:
 - استبعاد ما هو غير ضروري.
 - اعداد الدراسات التنظيمية اللازمة.
 - توافر البيئة التنظيمية المادية والاجتماعية للعمل.

وفي حالة تطبيق مبدا الادارة بالاستثناء وهو المبدأ الذي يؤكد على العلاقة بين المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي يجب ان يحكمها تحديد دقيق للسلطة والمسؤوليات، وهو اسلوب اداري يقوم على اساس التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين حول طريقة تنفيذ العمل، فكلما زاد هذا التفاهم كلما زادت امكانية توفير الوقت وعدم هدره (عبد الله، 2006، ص 84).

ثالثا- ادارة الوقت والتوجيه:

تنطوي وظيفة التوجيه على جميع الانشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في المدى القصير والطويل الاجل، لذلك فانها تعتبر وظيفة مركبة.

وتتجلى اهمية ادارة الوقت في التوجيه، باعتبار ان الموجه يجب ان يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه، وكذلك

بنفسية العاملين والظروف المحيطة بالمؤسسة، لذلك فان اي اطالة في زمن التوجيه سيثير الملل والضجر لدى العاملين مما يؤثر على عملية تحقيق الاهداف.

ولكي تتم الاستفادة القصوى من الوقت اثناء التوجيه، يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والاجتماعية للمؤسسة .

رابعاً-ادارة الوقت والرقابة:

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

وتتجلى اهمية ادارة الوقت في الرقابة عند الكشف عن الاخطاء او منع وقوعها، وقد يطول الوقت المخصص للرقابة اذا كانت اجراءاتها شديدة وصارمة، وبالعكس فان الوقت المخصص لها يقصر عندما تكون ثابتة ومعتمدة على المحبة وتحقيق الاهداف.

خامساً-ادارة الوقت واتخاذ القرارات:

عملية اتخاذ القرار هي العملية التي يستطيع المدير بواسطتها ان يحدد المشاكل التنظيمية ويضع الحلول لها.

وتحتاج هذه العملية الى فترة زمنية لكي يتم تحقيقها، اذ ان اختلاف المشكلات والظروف التي توجهها الادارة واختلاف طبيعة القرارات المتخذة في المستويات الادارية يؤثر على الوقت المحدد لاتخاذ القرار .

وهناك امور عديدة تعمل على توفير وقت اتخاذ القرار وتسهله منها:

- قوة شخصية المدير .
- تفهم المدير للمهمة التي يقوم بها .
- احاطة المدير التامة بجميع ابعاد المهمة (عبد الله، 2006، ص ص، 85-86).
- توفير المعلومات الكافية والبيانات اللازمة.
- توفير الاموال والموارد والعناصر اللازمة.
- وعي وادراك المرؤوسين .
- ملاءمة الظروف المحيطة باتخاذ القرار .

ان جميع هذه الامور تسرع في عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وخاصة في القرارات التشغيلية. (عبد الله، 2006، ص 88)

3- مضيعات الوقت وانواعها.

هناك عبارات وكلمات حكيمة للكاتب المسرحي الالمانى "برتولد بريخت" يقول فيها: (تبدأ المأساة حين ينظر الناس الى الامر غير العادي كأنه من الامور العادية، فتصبح القاعدة هي الاستثناء، والاستثناء هو القاعدة، وتضطرب القيم، وتفسد المعايير..) وهكذا الحال دائما في مصيدة الارهاق الزمني، ودمار استغلال الوقت. (الخضيري، 2000، ص 53)

ان المدير والعاملين بحاجة ماسة الى حسن ادارة الوقت وان عدد ساعاتهم محدودة يوميا، لذلك يجب ان نعرف

ماهي مضيعات الوقت وماهي العوامل المؤدية لهدر الوقت من اجل التعامل معها في ظل الوقت المحدود.

اولا- مفهوم مضيعات الوقت:

هناك مجموعة من تعاريف لمضيعات الوقت نذكر منها:

هي الانشطة والافراد والاهتمامات غير المفيدة والتي تستهلك جزءا من اوقاتنا بغير فائدة، او على حساب اعمال اخرى اكثر اهمية (الديب، 2006، ص 36).

يعرف الباحث "رضا" مضيعات الوقت على انها عبارة عن مجموعة من العوامل والظروف والاحداث والمواقف التي تقع او تحدث مع الفرد اثناء ادائه لعمله خلال وقت العمل الرسمي بما تاخره وتعطله عن انجاز المهام المناطة به والواجبات الملقاة على عاتقه.

في حين يعرفها الباحث **mackenzie** بانها اي شيء يؤدي الى منع المدير او الفرد من الوصول الى الاهداف المرسومة.

وحسب محمود تعرف بانها عبارة عن الفاعليات المختلفة التي تشعر بانها تضيق وقتك وجهدك وتشعرك بالحاجة للتخلص منها، او على الاقل تلافي الاثر السلبي الذي تسببه.

وحسب عبد الحميد فتعرف على انها كل شيء يسبب في مرور الوقت دون تحقيق انجاز فعال او اقتصادي اي دون عمل او انتاج (علوان و احمد، 2009، ص 88).

جدول:(2):مفهوم مضيعات الوقت :

المفهوم	السنة والصفحة	الباحث
انها اي شيء يؤدي الى منع المدير او الفرد من الوصول الى الاهداف المرسومة.	1990,44	Mackenzie
عبارة عن الفاعليات المختلفة التي تشعر بانها تضيع وقتك وجهدك وتشعرك بالحاجة للتخلص منها، او على الاقل تلافي الاثر السلبي الذي تسببه.	1995 ، 45	محمود
انها كل شيء يسبب في مرور الوقت دون تحقيق انجاز فعال او اقتصادي، اي دون عمل او انتاج.	1998 ، 20	عبد الحميد
مضيعات الوقت على انها عبارة عن مجموعة من العوامل والظروف والاحداث والمواقف التي تقع او تحدث مع الفرد اثناء ادائه لعمله خلال وقت العمل الرسمي بما تاخره وتعطله عن انجاز المهام المناطة به والواجبات الملقاة على عاتقه.	2002 ، 134	رضا

المصدر: من اعداد الطالبات على وفق اراء الباحثين.

وكمفهوم اجرائي يمكن ان نستنتج كالاتي:

انها كل شيء يؤدي الى تعطيل الفرد اثناء ادائه لعمله من احداث ومواقف وظروف وعوامل تمنع تحقيق اهدافه في وقت المناسب.

ثانيا-انواع مضيعات الوقت:

هناك ثلاثة انواع مضيعات الوقت وهي:

- مضيعات الوقت شخصية.

- مضيعات الوقت بيئية.

- مضيعات الوقت ادارية.

1. مضيعات الوقت الشخصية:

• انعدام الخطط.

• الحيرة والتردد.

- التجول بدون هدف.
- الاهتمام الزائد بالتفاصيل.
- الاخطاء. (بيتل، 1999، صفحة 54)
- الفشل في الاستماع.
- 2. مضيعات الوقت البيئية:
- مواد في غير موضعها.
- اختلاط الاوراق.
- مقاطعات الهاتفية.
- اولويات غير معينة.
- الاجراءات الغامضة.
- امكنة عمل غير مؤسسة.
- التأجيل.
- اجتماعات غير فعالة.
- عدم وجود اهداف محددة.
- الفشل في التفويض.
- تضارب السياسات.
- 3. مضيعات الادارية:

مضيعات الوقت المرتبطة بالوظائف الادارية هي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه.
- الرقابة.
- التنفيذ.
- اتخاذ القرار (الخصيري، 2000، صفحة 55).

مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط:

التخطيط هو علم وفن صناعة المستقبل كما يجب ان يكون، وليس كما يجب ان يكون، وهو علم يعني الزمن، ويدرك قيمة الوقت، وهو قائم على تفعيل ومفاعلة عنصر الزمن، واستثماره الى اقصى مدى .

فيقوم على اعداد تصور سليم قائم على جمع البيانات، واعداد رؤية جديدة واعداد اجراءات تنفيذية، ثم قيام بعملية التنفيذ، ومتابعة التنفيذ من اجل تحسين الانتاج والانتاجية، وفي كل هذا يكون التخطيط امرا لازما ومتلازما في كل خطوة من خطوات، وكل خطوة تحتاج الى خطط ومعايرة الوقت، فالوقت اذا كان قاسم مشترك في كل خطوة الا ان فواقد الوقت ومسببات هدره المتصلة بالتخطيط تؤدي الى نتائج عكسية.

وهو ما يوضحه لنا الشكل التالي:

مضيعات الوقت المرتبطة بالتنظيم:

ان عدم كفاءة التنظيم او عدم وجود التنظيم الفعال يؤدي الى ضياع الوقت وهدره وفقدانه نتيجة عدة اسباب هي:

- سوء او عدم التنظيم الشخصي.
- الخلط ما بين السلطة والمسؤولية.
- عدم ووضوح الاختصاصات.
- ازدواجية المهام والجهد.
- تعدد الرؤساء والمشرفين.
- سيطرة الاعمال الروتينية.
- سوء نظام الحفظ والسجلات.
- سوء وتخلف المعدات والتجهيزات.
- بيئة عمل غير ملائمة (الخصيري، 2000، ص 56).

كل هذا يؤدي وغيره يؤدي الى اضعاف القدرة، وتخفيض الرغبة، وتراجع الانجاز، وتباطؤ معدلاته، والتهام مزيد من الوقت.

مضيعات الوقت المرتبطة بالتوجيه:

ان عوامل هدر الوقت وضياعه المتصلة بالتوجيه تحتاج دراستها الوعي بخطورتها وهي:

- توجيه غير فعال للمرؤوسين.
- الاستغراق في التفاصيل الدقيقة.
- نقص الدافع والحافز للانتاج.
- سيادة جو من اللامبالاة.
- نقص في التنسيق والتعاون.

مضيعات الوقت المرتبطة بالتنفيذ:

التنفيذ هو محور اي نشاط، وهو محتاج الى رؤية متكاملة الجوانب والابعاد للعملية التنفيذية، وادراك حذر لكل جانب منها وعلاقته الارتباطية بالجوانب (الخصيري، 2000، ص75) .
حيث يظهر لنا الشكل ان هناك خمسة عوامل رئيسية متصلة بالتنفيذ تؤدي الى هدر الوقت هي:

مضيعات الوقت المرتبطة بالرقابة:

نتيجة عدم وجود الرقابة سواء الذاتية الخاصة برقابة الضمير او الخارجية المتصلة بالإشراف والأجهزة الرقابية كالاتي:

- المقاطعات الهاتفية.
- الزيارات المفاجئة.
- عدم القدرة على قول لا.
- نقص الانضباط الذاتي.
- ترك المهام دون انجازها.
- فقدان المعايير والضوابط.
- سوء تقارير التابعة.
- تعدد اجهزة المتابعة والرقابة.

مضيعات الوقت المرتبطة باتخاذ القرار: (الخصيري، 2000، ص 80)

هناك اربع عوامل رئيسية تؤدي الى هدر الوقت هي:

- تأجيل اتخاذ القرار .
- التردد في اتخاذ القرار .
- طلب الحصول على المعلومات .
- اتخاذ قرارات سريعة خاطئة. (الخضيري، 2000، صفحة 88)

4- مناهج تخطيط ادارة الوقت.

ان عمل الشيء الصحيح اكثر اهمية من عمل الشيء بطريقة صحيحة اي ان الفعالية اهم من الكفاءة من اجل ادارة الوقت ولذلك نذكر بعض مناهج لإدارة الوقت بفعالية.

اولا-تخطيط الوقت:

ان ادارة الفعالة للوقت تعتمد على تخطيط الجيد للوقت وهذا يمكن ترجمته بالمعادلة التالية:
تخطيط الجيد للوقت*اجراءات اجابية لمواجهة مضيعات الوقت =ادارة الفعالة للوقت.
وذلك يتم بخطوتين رئيسيتين هما: تسجيل الوقت وتحليل الوقت (علوان و احمد، 2009، صفحة 62).

1. تسجيل الوقت:

يتضمن تسجيل الوقت رصد كل الانشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة، وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة، ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه كل نشاط، وذلك بغية التعرف على الانشطة التي تستغرق وقتا اكثر من المفروض، بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها.

ومن بين نماذج ارشادية لسجل الوقت التالي (ابو شيخة، 2009، صفحة 88):

جدول(3): سجل الوقت (نموذج ارشادي)

ملاحظات	(4) نوع النشاط (ماذا)	(3) الجهة المبادرة في الاتصال(من الذي بدأ)		(2) كيفية قضاء الوقت(مع من)		(1) المكان(اين)		الوقت	
		الاخرون	المدير	مع الاخرين	منفردا	خارج المكتب	داخل المكتب	البدء	الانتهاء

المصدر: نادر احمد ابو شيخة، مدخل الى ادارة الوقت، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمان، 2009، ص93.

2. تحليل الوقت:

ان تسجيل الوقت وحده لا يحل المشكلة ولكنه يوضح، كما سبق ان ذكرنا كيفية استخدام الوقت، ليصار الى اعادة تنظيمه، وعلى ذلك بعد تسجيل الوقت لابد من تحليله، وهي الخطوة الاولى لإدارته، لانها تستهدف تعرف على الانشطة غير المنتجة التي تستنفذ الوقت، والانشطة التي تسبب ضياعا ويمكن التخلص منها او السيطرة عليها. (ابو شيخة، 2009، صفحة 93)

تحليل الانشطة باستخدام مصفوفة المستعمل والمهم:

ثانيا-تحديد الاهداف والاولويات:

الاهداف هي تلك الانجازات او النتائج التي تعمل الادارة على تحقيقها باستخدام الموارد والطاقات المتاحة والمحتملة في اطار القيود والمحددات الذاتية والمناخية للعمل الاداري. (فليه و عبد المجيد، صفحة 159)

في عام 1897 اكتشف عالم الاقتصاد الايطالي 'فيلفريدو باريتو' وجود علاقة بين الجهد والنتيجة، وتعرف هذه العلاقة الان بمبدأ "باريتو" او قاعدة 20/80، لقد وجد ان 80% مما يحققه شخص ما ناتج من 20% من الوقت الذي ينفقه، فالنتائج والمخرجات غالبا ما تأتي لنسبة صغيرة من المدخلات والجهود الموجهة نحو تحقيقها (ديفيدسون، 2009، صفحة 28).

وعلى وجه الخصوص، فإن 20 % من جهودك التنظيمية سوف تسفر عن تحقيق 80% مما ترغب في انجازه.

فتخيل ان خمس ما تفعله يكون سببا لاربعة اخماس مما تحققه (ديفيدسون، 2009، صفحة 29).

5- ضغط الوقت

يمثل الضغط الاداري في جانب منه تحديا يواجه المدير ليثبت ذاته وقدراته وإمكانياته في التعامل معه واستيعابه، ثم التفاعل معه ايجابيا بالشكل الذي يمكنه من مواجهته بالسرعة المطلوبة ودون تضییع الوقت في تعامل مع ضغوطات.

اولا_ تعريف ضغوط العمل:

من صعب تحديد مفهوم واضح ودقيق للضغوط الادارية وذلك لشدة تعقيدها واتصالها بأفرع عديدة من العلوم الانسانية وعلوم الادارية وتطبيقاتها. حيث يعرفها محسن بانها: كل تأثير مادي او نفسي معنوي يأخذ اشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي وعاطفي، ويؤدي الى احداث توتر عصبي او قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ قرار بشكل جيد، او القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الادارية والتنفيذية التي تواجهه متخذ القرار في المؤسسة.

ثانيا_ مصادر الضغط الاداري:

ان اسباب ومصادر ضغوط العمل متعددة من وجهة نظر علماء الادارة، حيث ان هناك مصدرين رئيسيين للضغوط وهما (علوان و احميد، 2009، صفحة 126):

1. المصادر الخارجية.

2. المصادر الداخلية.

1. المصادر الخارجية: وتنقسم الى:

- **متطلبات المهام:** حيث ان التصنيف الوظيفي للعاملين ونوع الاعمال وطبيعة

المهنة وحدودها يلعب دورا في تحديد الضغوط.

وتشمل اعمال المديرين، تطوير وتنمية المهنة، الاعمال الروتينية، نشاطات نطاق محدود، تقويم

الاداء، زيادة كمية العمل، عدم ضمانات العمل.

- **متطلبات الدور:** ان متطلبات الدور تعتبر ايضا من اسباب ضغوط العمل، حيث

لها علاقة بسلوكيات الاخرين المتوقعة منا عندما نحقق الادوار التنظيمية، يوجد هناك جانبان

سلبيان للأدوار تؤثر على نشاطات المؤسسة وهما:

-**صراع الدور:** يحدث عندما يجد الفرد في بيئة عمله توقعات محددة حول كيفية ما ينبغي ان

يسلكه ولكن هذه التوقعات تجعل من الصعب تحقيق التوقعات السلوكية الاخرى.

-**غموض الدور:** تتمثل عملية غموض الدور في نقص او عدم كفاية المعلومات المطلوبة

لسلوك الدور المتوقع، ويحدث ايضا نتيجة لعد وضوح اهداف ومتطلبات العمل المراد انجازها (علوان

و احميد، 2009، الصفحات 130-131).

2. المصادر الداخلية:

ويقصد بها تلك المصادر النابعة من داخل المؤسسة وتنقسم الى:

- المتطلبات المادية (الفيزيولوجية):

تلعب دورا كبيرا في صنع الضغوط حيث تشمل على العوامل المادية التي تحيط بالعاملين في المنظمات مثل: الاضاءة، الاصوات، الهيكل المعماري، الموقع ...

- المتطلبات الشخصية الداخلية:

يتعلق هذا الجانب بالعوامل الشخصية للأفراد، حيث ان لكل انسان شخصيته المختلفة عن الآخرين وكل شخصية لها صفاتها وخصائصها الفريدة (علوان و احمد، 2009، صفحة 132).

ثالثا_اساليب تخفيض ضغوط العمل:

1. الاساليب الشخصية الدفاعية:

تتعدد الاساليب الشخصية التي يمكن استخدامها في تخفيض حدة ضغط العمل، بداءا من التدخل الطبي والتمرينات الرياضية حتى العلاج النفسي والتغيير والتجديد الوظيفي.

2. الاساليب التنظيمية الهجومية:

- تفويض السلطة.
- اعادة تصميم الهيكل التنظيمي.
- تحسين بيئة العمل المادية.
- تحسين المناخ التنظيمي وتنمية الثقة بين العاملين وتقديم الرعاية الصحية والاجتماعية لهم.
- اعداد وتنفيذ البرامج التدريبية.
- الادارة الفعالة للوقت (ابو شيخة، 2009، الصفحات 306-307).

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل تعريف الوقت ومكانته في الاسلام وان من خصائصه انه اغلى مورد ولا يقدر لا بالذهب ولا بالمال، ومن اجل المحافظة عليه تعرفنا على ادارة فعالة للوقت وكما راينا انها تهدف الى استثمار الوقت واستغلاله احسن استغلال لصالح المؤسسة، وكذلك تعرفنا على مضيعات الوقت التي تعيق عمل المدير والعاملين وتعرقل سير الخطط واهداف المؤسسة، كما اتضح انه من اجل ادارة الوقت بفعالية يجب اتباع بعض المناهج لتخطيط الوقت والحد من مضيعات الوقت من خلال تسجيل الوقت وتحليله، وأيضا يجب تحديد الاهداف تحديدا دقيقا ثم تقسيمها الى أولويات وإضافة الى ان هناك اساليب داعمة من اجل ادارة الفعالة للوقت تساعد على تخفيف من مضيعات الوقت ومشاكل ادارية المرتبطة بالوقت فمن خلال الادارة بالأهداف تسهل انجاز الاهداف في وقتها المحدد وإيضاحها لكل من الرئيس والمرؤوسين، ومن خلال ادارة بالتفويض توفر الكثير من الوقت والجهد على المرؤوسين من خلال تفويض بعض الاعمال للمستويات الاخرى وتوفر لهم الوقت للأعمال الاكثر أهمية ومن خلال ادارة الاجتماعات تجعل الاجتماع من مضيع للوقت الى وسيلة مساعدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، ومن خلال ادارة ضغوط العمل تساعد كل من الرئيس والمرؤوسين من تخفيف الضغط والفوضى التي تؤدي الى ضياع الوقت.

ومنه نستنتج ان الادارة الفعالة للوقت تتيح الفرصة لاستغلال الوقت بشكل أفضل فان وظيف الوقت بشكل ملائم جعلنا قادرين على الانجاز والانتاج بشكل فعال، وان وظيف بغير ذلك افرز العديد من المشكلات.

صحيح انه لا يمكن السيطرة على الوقت بشكل كامل خلال العمل ولكن يمكن السيطرة بإتباع اساليب الادارة الفعالة للوقت على اقل على اغلب الوقت واستغلاله لتحقيق الاهداف من كونه مههددا الى كونه مصدر استفادة لتحقيق الاهداف

الفصل الثالث:

الالتزام التنظيمي

تمهيد

- 1- تعريف الالتزام التنظيمي
 - 2- خصائص الإلتزام التنظيمي
 - 3- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي
 - 4- أهمية الإلتزام التنظيمي
 - 5- محددات الإلتزام التنظيمي
 - 6- المتغيرات المؤثرة على الإلتزام التنظيمي
 - 7- الآثار التنظيمية للإلتزام التنظيمي
 - 8- تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد
 - 9- أبعاد الإلتزام التنظيمي
 - 10- العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي
 - 11- تحقيق وتدعيم الإلتزام التنظيمي
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من أهم المفاهيم الإدارية الذي كان ولا زال يتصدر عناوين التي كانت صدد دراسات وبحوث الأفراد وباعتباره أحد المتغيرات السلوكية في مجال التنظيمات وكذا له تأثير في مدى نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها ورسالتها فالالتزام التنظيمي أصبح وما يزال من الموضوعات الجديرة بالاهتمام من قبل الأفراد كونه يعطي إحساس بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، إضافة لوجود مصادر كثيرة ومتعددة تجعل الفرد والجماعة ملتزمون تنظيميا وسنتطرق في هذا الفصل إلى تعريف الالتزام التنظيمي وخصائصه وأهم مراحل تطوره، ومحدداته، وأهميته.

1- تعريف الالتزام التنظيمي :

ويرى (بورتر) porter1968 بأن الالتزام هو: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة" أما (شلدون) sheldon1971 فيرى أن الالتزام هو: "التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها بالعمل فيها .

" يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها بأهدافها قيمها ."

ويعرفه محمد مصطفى خشوم بأنه: "إقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمتها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى . " ويقول أيضا " بأن الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها منظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم ."

أما"بوشنان (Buchanan1974) "فينظر إلى الإلتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي: (عبد الباقي، 2004 ، صفحة 17)

التطابق: Indentification ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها .

الانهماك: Envolement ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

الالتزام: Loyalty والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

2- خصائص الإلتزام التنظيمي :

الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي يجسد مدى ولائهم.

إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيمي.

إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض .
يتميز الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها (عبد الباقي، 2004 ، صفحة 24).

يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الالتزام.

يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .

يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي

يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض

يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل .

تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء في المنظمة وعدم تركها ودرجة إنتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة .

3- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي (حريم، 2003 ، صفحة 192):

يشير المعاني الى أن بوكانن (Bochanan) ذكر أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي :

1.3. مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين إتجاهاته وأهدافه وإتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته .

ويقول بوكانن: إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف: تحديات العمل، تضارب الالتزام عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الإتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

2.3. مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الالتزام للعمل في المنظمة .

3.3. مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والإنتقال الى مرحلة النضج.

وقد ذكر العتيبي والسواط (Welsch and Iavan) أشار إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي:

مرحلة الانضمام للمنظمة: التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

مرحلة الإلتزام التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها. وأردف العتيبي والسواط أن هناك ثلاثة مراحل للإلتزام التنظيمي :

الإذعان أو الإلتزام: حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .

مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقرب لسلطة الآخرين رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للإلتزام وبالتالي فهو يفخر بها .

مرحلة التبني: أي اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم .

4- أهمية الالتزام التنظيمي :

إن الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.

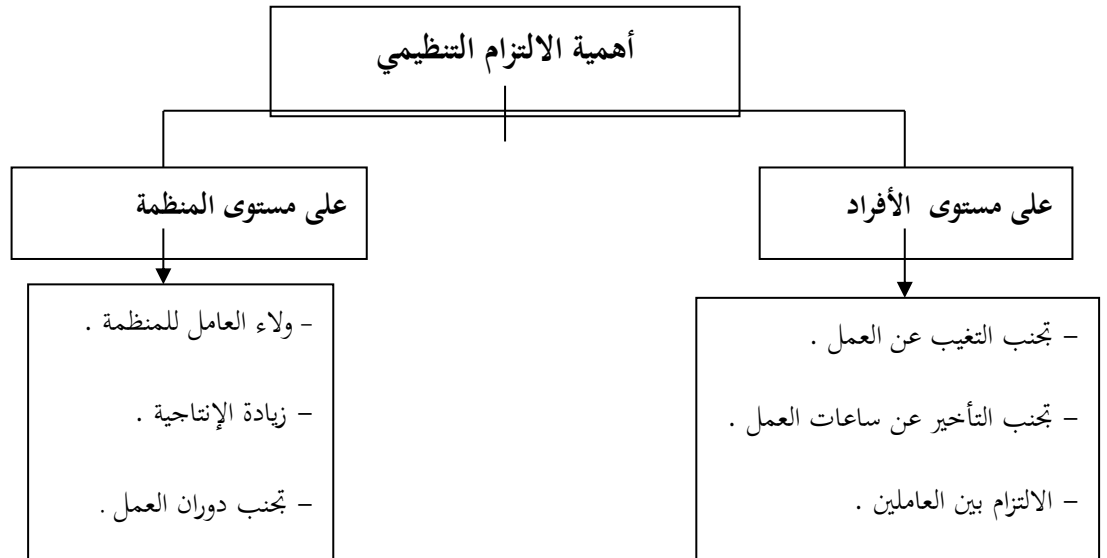
كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

وأیضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الالتزام يؤدي بالفرد بالاستقرار بالمنظمة .

• و الشكل (1) يوضح اهمية الالتزام التنظيمي :



المصدر: من إعداد الطالبين.

5- محددات الالتزام التنظيمي :

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة عمى تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

1.5. السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد .

ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد عمى إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيزترتب على إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الالتزام التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار اليه ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحبوالانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات .

2.5 وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الالتزام التنظيمي والمنظمة اكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية.

3.5. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام والالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون إن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

4.5. العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءا على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولان تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والالتزام التنظيمي (ديفيدسون، 2009، صفحة 142).

5.5. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام اقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

6.5. العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

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

7.5. نمط القيادة :

" إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو أقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام انظمه الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد (العوفي، 2005، صفحة 86)

6- المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي :

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها: العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد عن العمل الطموح، الحاجة الى العلاقات الاجتماعية، الحاجة إلى الانجاز والى تحقيق الذات، أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل ومدة الخدمة.

متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي

أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، أي انه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل (العوفي، 2005، صفحة 86).

علاقة الالتزام بمدة الخدمة :

أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية ايجابية، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقدم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع

معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.

علاقة الالتزام بمستوى التعليم:

أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الإيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف، أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي .

العلاقة بين عبئ العمل والالتزام التنظيمي :

كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي. أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام التنظيمي (النجار، 2003 ، صفحة 141).

7- الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي :

تأثير الالتزام على المتغيرات التنظيمية التالية (النجار، 2003 ، صفحة 42) :

1.7. الروح المعنوية :

تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دور كبير في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون والتفاني ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية .

والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية

المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية .

2.7. الأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم. وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير أيمن المعاني إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، مما يشير إلى ضرورة قيام الإداريات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي .

3.7. تسرب الموظفين:

يعرف موبلي التسرب " بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً " ويعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، ويشير المعاني إلى أن هذا التسرب يترتب عليه آثار سلبية منها:

1.3.7. تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين :

أ- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة .
ب- التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جداً (العوفي، 2005، صفحة 93) .

2.3.7. الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:

فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وتفتتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم .

3.3.7. تدني المعنويات:

إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة، والذهاب للمنظمة إلى مكان عمل آخر، فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف .

4.3.7. ارتفاع التكاليف :

تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية كالإعلان عن وظائف جديدة، يتبعها تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة .

5.3.7. زيادة أعباء العمل:

نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت وجهد وإلى تكاليف تستغرق أحيانا فترات زمنية تتراوح ما بين شهر إلى عام، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلبا على الأداء والمعنويات والانتماء، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق وإجهاد واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان آخر .

6.3.7. العقد النفسي :

يعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز .

ويؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة .

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام الوظيفي في حالة ارتفاع مستويات في بيئة العمل إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها تأتي ظاهرة الغياب والتهرب عن أداء العمل فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى

على ارتفاع تكلفة التغيب، والتأخر عن العمل وتسرب العمالة، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانيات المنظمات .

8- تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد :

يرى العتيبي والسواط نقلا عن (Romzek) أن تأثير الالتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين:

- **القسم الأول:** يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل .

- **القسم الثاني:** يرى أن تأثير الالتزام ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث ان الموظف ذا الالتزام المرتفع كونه في العادة مجدا في عمله، وأكثر وأسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه

9- تنمية الالتزام التنظيمي : (حواس، 2004، صفحة 98)

الالتزام التنظيمي عملية عفوية يتم تنميتها من خلال توجيه العاملين نحو المؤسسة وأهدافها وذلك من خلال استراتيجيات واضحة تبعا لمراحل الالتزام الوظيفي المتمثلة في الالتزام الاندماج والتداخل .

وتعتبر مرحلة الالتزام عن الحالة التي يتكون فيها قبول الفرد لزملاء العمل بقصد الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في مجال ترقية مساره الوظيفي في مجال التحفيز والترقية .

وفي هذه المرحلة نجد أن المواقف والسلوكيات لدى الأفراد مستمدة ليس من الإيمان المشترك بالمؤسسة ولكن من رغبته في المكافآت التي تقدمها المؤسسة وتعتبر هذه المرحلة عن بعد الرغبة في البقاء والاستمرار بالعمل بحسابات المنافع الشخصية المحققة أو تلك التي يمكن تحقيقها في المستقبل .

أما مرحلة الاندماج فهي تظهر عند قبول العاملين تأثير زملائهم من أجل الحفاظ على علاقة تشاركية فيما بينهم والمؤسسة وتعتبر هذه المرحلة عن بعد الافتخار والاعتزاز لدى العاملين بمؤسستهم، أما في مرحلة التداخل يصبح الفرد على قناعة كاملة بأن هناك تداخل وانسجام كاملين فيما بين أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة بل تصبح أهداف المؤسسة هي أهدافه الشخصية .

9- أبعاد الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويعتبر بوتر رائداً من الرواد في هذا الجانب، من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما التطابق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة، وفي احدي الدراسات التي أجراها ستيرز تمت الاستعانة بالالتزام الاسمي وأحداث الماضي، للتعبير عن الالتزام التنظيمي (نعمة و النعيمي، 1996، صفحة 67)

وقد كانت أعراف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدي الحياة، وتم تسمية كل من الولاء للمنظمة، والمسئولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته، والرغبة في الاستمرار في العمل بها، بالإضافة إلي الإيمان بها، أبعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي هذا وسيتم استعراض الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدي الحياة، وهي كل من الولاء، المسئولية، الرغبة في العمل، والإيمان بالمنظمة أبعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي في هذا البحث، ولمعرفة المزيد عن تلك الأبعاد يورد الباحث التالي:

الولاء التنظيمي:

لقد تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي إلا أنها تدور حور نفس المعني ومن هذه التعريفات:

يري بوتر وزملاءه أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ويعرفه بوكانن على انه " عدم رغبة العالمين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية

كما ويعرفه اورلي على انه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه

للاندماج في العمل والي تبني قيم المنظمة (حنونة س.، 2006، صفحة 23)

أما العتيبي والسواط فقد عرفا الولاء التنظيمي بأنه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة وتبني قيمها وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها (العتيبي و السواط، صفحة 17)

ويري جواد أن من المهم بالنسبة للقائد أن يكون قادراً على خلق الولاء لدى مرعوسيه، بدون الولاء فان مركز القائد سوف يتزعزع، حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين، الأول ينطوي على تقديم العاملين ولاتهم لرئيسهم والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرعوسيه، إن هذه المسئولية المزدوجة في التعامل تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الإدارة أمام العاملين، وكذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة (حنونه، 2006، صفحة 24)

ومما سبق نجد أن مفهوم الولاء التنظيمي هو احد أبعاد الالتزام التنظيمي منظمة حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف العمل على تحقيق أهدافها. **المسئولية اتجاه المنظمة:**

يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم، نظراً لزيادة التخصصات في الدول الحديثة، وتؤتي الوظيفة على القائمين عليها التزامات، وتحملهم مسئوليات إدارية (قانونية وأخلاقية)، لا بد أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسئوليات، والمسئولية في معناها العام هي المؤاخذه أو التبعية وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسئولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا إنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما، المسئولية القانونية، والأخلاقية، أما المسئولية القانونية فهي شبيهة في معناها للمساءلة وتعني " محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسئولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير، وتعني: المسئولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها (سعاده، 1998، صفحة 350).

فالمسئولية اتجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما منظمة يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين في تحقيق

هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك منظمة لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

-الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة:

يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الالتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو منظمة قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع ال يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسة لوجود رغبة لدي الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت اوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قي للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى (حنونه، 2006، صفحة 26).

الإيمان بالمنظمة:

ويعني مدي إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدي الفرد بمدي معرفته للخصائص المميزة لعملة ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء

فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتة وعرض نشاطاتها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو اخوي ير بعمله (حنونه، 2006، صفحة 28)

10- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة إلا أن دراسات(روبرت مارش وماناري) تعد من الدراسات المتميزة

التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي، وهي: (الجماصي، 2016، الصفحات 11-12)

أولاً: السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة المؤسسة للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

ثانياً: وضوح الأهداف :

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

ثالثاً: العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المؤسسة، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الاجتماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف . وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

رابعاً: العمل على تحسين المناخ التنظيمي

فالمناخ التنظيمي هو ذلك الال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المؤسسة الناجحة، وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد

يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمؤسسة، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة يؤدي للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

خامسا: تطبيق أنظمة حوافز مناسبة

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المؤسسة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المؤسسات العاملة في القطاع العام أقل المؤسسات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

سادسا: العمل على بناء ثقافة مؤسسية

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سينترب عليه زيادة قوة تماسك المؤسسة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

سابعا: نمط القيادة

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

كما قد ذكر كل من (Porter et Steers 1991) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز

الالتزام التنظيمي وهي:

أ- عوامل شخصية (Personal factors): وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المؤسسة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

ب- عوامل تنظيمية (Organizational factors): وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المؤسسة ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.

ت- عوامل غير تنظيمية (Non Organizational factors): وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمؤسسة، بحيث يكون مستوى الإلتزام لدي العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في المؤسسة مما يعطيه تبريرا لإختيار الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلقا نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

11- تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي

لتحقيق الإلتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الإلتزام الواعي لا الظاهري من خلال الإلتزام الفكري والسلوكي والهيكلية، وتحقق الإلتزام يتم بتطبيق النظام الأساسي في أي (فريق عمل) وعبر توضيح أهميته من خلال (عوض، 2008، الصفحات 155-156):

✓التوجيه والإرشاد.

✓المراجعة المستمرة للمهام والتكليفات.

✓وضوح القرارات والتكاليف.

✓وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.

✓تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.

✓ إتخاذ الإجراءات الأزمة حال الإخلال بالالتزام

✓التقييم المستمر للأداء.

✓أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء.

أما الخطوات التي يمكن إتخاذها لتدعيم الإلتزام التنظيمي للفرد داخل المؤسسة، هي

(عاشوري، 2014، صفحة 19):

✓مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمها والاستماع إلى آرائهم البناءة

والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمتها. ✓
التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.

✓ توفير الفرصة لفريق العمل ليشارك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بانهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.

✓ اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.

✓ مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
✓ عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من ذكر أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرض العمل وتأمين الأفراد على حياتهم، تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة، ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.

إن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات خاصة في عصرنا هذا الذي هو عصر التنظيمات، فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه وعلى مدى أهميته للفرد والمنظمة لهذا فقد أوجزنا في هذا الفصل تعريفه وخصائصه ومراحل تطوره أبعاده ومحدداته والمتغيرات المؤثرة عليه وتأثيره على الفرد ومدى تنميته .

الاطار التطبيقي

الفصل الرابع:

اجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

1-منهج الدراسة

2-مجتمع الدراسة

3-عينة الدراسة

4-الحدود الزمانية والمكانية

5-أدوات الدراسة

6-الخصائص السيكومترية للدراسة

7-الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض الإطار النظري وتحديد فروض الدراسة سأحاول إلقاء الضوء على الجانب التطبيقي للدراسة من توضيح المنهج المستخدم فيها، والعينة التي تم اختيارها. ثم عرض مجموعة الأدوات المستخدمة لجمع البيانات ثم توضيح النتائج لكل فرضية من خلال جداول والتعليق عليها وشرحها إحصائياً. والخروج باستنتاج عام حول الدراسة .

1-منهج الدراسة: ويقصد به الأساليب العلمية الصحيحة، التي يتبعها الباحثون؛ من أجل الكشف والتقصي والتعمق والتحليل؛ لإجلاء الالتباس والتشكك والغموض الذي يحيط بظاهرة معينة، وفي النهاية التوصل للنتائج المدعومة بالقرائن والبراهين. (الحسين، 2021، صفحة 2)

وأهم ما يميز هذا المنهج أنه يوفر بيانات خصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو خضوع البحث، كما أنه يقدم في نفس الوقت تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة تساعد على قدر معقول من التنبؤ للظاهرة على الجانب الآخر، يعاني هذا الأسلوب من بعض العيوب أهمها سمة التحيز الشخصي للباحث عند جمعه البيانات المختلفة حول الظاهرة الأمر الذي قد يؤدي إلى الحصول على بيانات غير دقيقة لا يمكن أن تؤدي إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة وبالتالي فإن مصداقية هذا المنهج قد تصبح ضعيفة بالمقارنة مع مزايا المناهج الأخرى للبحث العلمي. (عبيدات وآخرون، 1998، ص47).

وقد تم الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة هذه الدراسة.

2-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 30 معلم من معلمي ابتدائية فرحات بلقاسم بالاغواط

3-عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قوامها 30 معلم من ابتدائية فرحات بلقاسم بطريقة الحصر الشامل.

عرض وتحليل النتائج:

خصائص العينة:

الجدول رقم (06): يبين توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
23.3	7	ذكر
76.7	23	أنثى
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية افراد العينة كانت من المعلمات حيث بلغت نسبتهم 76.7، بينما المعلمين الرجال بلغت نسبتهم 23.3.

الجدول رقم (07): يبين توزيع العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
43.3	13	اقل من 30 سنة
40.0	12	31-40 سنة
16.7	5	41-50 سنة
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية افراد العينة جاءت اعمارهم اقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 43.3، تليها نسبة 40.0 اعمارهم ما بين 31-40 سنة، تليها نسبة 16.7 اعمارهم من 41-50 سنة.

الجدول رقم (08): يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

النسبة	التكرار	المؤهل
90.0	27	ليسانس
10.0	3	ماستر
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية افراد العينة مؤهلهم ليسانس حيث بلغت نسبتهم 90.0، بينما الماستر 10.0.

الجدول رقم (09): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية :

النسبة	التكرار	المؤهل
56.7	17	اقل من 5 سنوات
26.7	8	6-12 سنة
16.7	5	16-25 سنة
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية افراد العينة لديهم خبرة اقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم 56.7، تليها نسبة 26.7 لديهم خبرة من 6-12 سنة، تليها نسبة 16.7 لديهم خبرة من 16-25 سنة.

4- الحدود الزمانية والمكانية:

- المجال المكاني: حددنا المجال المكاني لدراستنا بمدرسة فرحات بلقاسم الأغواط.
المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر أكتوبر 2023 إلى غاية 18 أفريل 2024

5- أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على استبيان ادارة الوقت واستبيان الالتزام التنظيمي

-الخصائص السيكومترية للدراسة:

-الصدق:

اولا: مقياس ادارة الوقت:

صدق المقاربة الطرفية:

جدول رقم (02) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس ادارة الوقت:

الفئات	العدد (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
العليا	10	65.7	2.66	9.89	0.008
الدنيا	10	53.6	2.79		

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجموعة العليا قدر ب(65.7) والانحراف المعياري لها قدر ب (2.66) بينما المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا قدر ب (53.6) والانحراف المعياري قدر ب (2.79)، وأن قيمة ت تساوي 9.89 عند مستوى دلالة يساوي 0.008 ويتضح من خلال الجدول انه توجد فروق دالة احصائيا بين الدرجة بين الفئة العليا والفئة الدنيا وهذا ما يدل على ان المقياس له خاصية التمييز بين البنود في ادارة الوقت.

-الثبات:

-حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

و قد تم حساب ثبات ادارة الوقت بهذه الطريقة وكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (03) يوضح نتائج معامل ثبات ادارة الوقت بألفا كرونباخ

الأداة	عدد الفقرات	معامل ألفا α
ادارة الوقت	16	0.742

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل ثبات ادارة الوقت وفق معادلة ألفا كرونباخ كان مساويا ل $(\alpha = 0.74)$ وهي قيمة دالة مما يؤكد تمتع البعد بمستوى ممتاز وعالي من الثبات

ثانيا: الالتزام التنظيمي

صدق المقاربة الطرفية:

جدول رقم (04) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس الالتزام التنظيمي:

الفئات	العدد (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
العليا	10	67.4	2.75	7.52	0.07
الدنيا	10	53.8	5.00		

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجموعة العليا قدر ب(67.4) والانحراف المعياري لها قدر ب (2.75) بينما المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا قدر ب (53.8) والانحراف المعياري قدر ب (5.00)، ويتضح من خلال الجدول انه توجد فروق دالة احصائيا بين الدرجة بين الفئة العليا والفئة الدنيا وهذا ما يدل على ان المقياس له خاصية التمييز بين الافراد في الالتزام التنظيمي.

-الثبات:

-حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

و قد تم حساب ثبات الالتزام التنظيمي بهذه الطريقة وكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (05) يوضح نتائج معامل ثبات الالتزام التنظيمي بألفا كرونباخ

الأداة	عدد الفقرات	معامل ألفا α
الالتزام التنظيمي	18	0.761

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل ثبات الالتزام التنظيمي للتلميذ وفق معادلة ألفا كرونباخ كان مساويا ل $(\alpha = 0.76)$ وهي قيمة دالة مما يؤكد تمتع البعد بمستوى ممتاز وعالي من الثبات

5- الأساليب الإحصائية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية
- ✓ المتوسط الحسابي
- ✓ الانحراف المعياري
- ✓ معامل ألفا كرونباخ
- ✓ معامل الارتباط لبيرسون
- ✓ اختبارات ستودنت

خلاصة الفصل:

لقد تضمن هذا الفصل منهجية البحث وإجراءاته الميدانية التي قمنا بها من خلال الدراسة الاستطلاعية تماشياً مع طبيعة البحث العلمي ومتطلباته العلمية حيث تطرقنا في بداية الفصل إلى استخدام المنهج وإلى مجتمع الدراسة، العينة، الحدود الزمانية والمكانية والأدوات المستخدمة وإلى الخصائص السيكومترية، ثم الدراسة الأساسية للإشارة إلى عدة خطوات علمية أنجزت تمهيداً للتجربة الأساسية التي تضمنت أيضاً العينة، مجالات الدراسة، أهم الأدوات ثم الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة

2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية لأولى

3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية

4- استنتاج عام

1- عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الوقت وبين الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (10): يمثل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين ادارة الوقت وبين الالتزام التنظيمي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Rp	sig	α	دلالة العلاقة
ادارة الوقت	59.5000	5.51331	0.669	0.00	0.05	دال
الالتزام التنظيمي	61.3000	6.58185				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لادارة الوقت بلغ 59.50 بانحراف معياري 5.51، والمتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي 61.30 بانحراف معياري 6.58، وقيمة معامل الارتباط بيرسون 0.669، وقيمة الدلالة المعنوية 0.00 عند مستوى الدلالة 0.05، وبما ان قيمة الدلالة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 0.05 فان هذا يعني انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الوقت وبين الالتزام التنظيمي.

يظهر من النتائج السابقة وجود علاقة بين المتغيرين حيث أن إدارة الوقت تلعب دوراً حاسماً في تشكيل الالتزام التنظيمي بين العاملين في التعليم الابتدائي والمعلمين. تسمح التخصيص الفعال للوقت للمربين بموازنة مسؤولياتهم بفعالية، مما يضمن لهم تحقيق التزاماتهم المهنية والشخصية على حد سواء. بالنسبة للمعلمين، الذين يواجهون غالباً أعباء عمل متطلبة ومهام متنوعة، تعزز إدارة الوقت الفعالة الإنتاجية والرضا الوظيفي. إنها تمكنهم من تحديد أولويات مهام التدريس والمهام الإدارية وأنشطة التطوير الشخصي، مما يعزز من شعورهم بالإنجاز والالتزام تجاه مؤسساتهم التعليمية.

وتعزز إدارة الوقت الفعالة بيئة عمل مواتية حيث يمكن للمربين الازدهار. من خلال تخصيص وقت كافٍ لتخطيط الدروس وتقييم المهام والتفاعل مع التلاميذ، يمكن للمعلمين تقديم تعليم ذو جودة مع الحفاظ على التوازن الصحي بين العمل والحياة الشخصية. هذا النهج المنظم لا يحسن فقط الإنتاجية بل يقلل أيضاً من الإجهاد والاحتراق النفسي، مما يعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. المعلمون

الذين يديرون وقتهم بفعالية أكبر عرضة للشعور بالتقدير والدعم من إدارة المدرسة، مما يعزز من التزامهم بأهداف وقيم المؤسسة.

كما تسهم مهارات إدارة الوقت الفعالة في النمو والتطوير المهني بين العاملين في التعليم الابتدائي. من خلال تخصيص وقت للتعلم المستمر وحضور ورش العمل والتعاون مع الزملاء، يمكن للمربين البقاء على اطلاع دائم بالاتجاهات التعليمية الحالية وتحسين ممارسات التدريس. هذا التطوير المهني المستمر لا يعزز فقط الأداء الوظيفي بل يظهر أيضاً التزاماً بالنمو الشخصي والتميز في التعليم. نتيجة لذلك، يُعتبر المعلمون الذين يعطون أولوية لإدارة الوقت عرضة أكبر للمساهمة بشكل إيجابي في مجتمع مدرستهم ودعم مهمتها بالتفاني والحماس.

2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

- نتوقع مستوى ادارة الوقت لدى معلمي ابتدائية فرحات بلقاسم مرتفع.

الجدول رقم (11): يمثل اختبار الفروق لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي والمتوسط النموذجي للعينة

الدالة	α	sig	df	المتوسط النموذجي	T-test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
دال	0.05	0.00	29	48	59.11	5.51331	59.5000	30	ادارة الوقت

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لادارة الوقت بلغ 59.50 بانحراف معياري 5.51، بينما قيمة T 59.11 عند درجة حرية 29، وقيمة الدلالة المعنوية 0.00 عند مستوى الدلالة 0.05، والمتوسط النموذجي 48، وبما ان قيمة الدلالة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 0.05 فان هذا دال احصائياً، وبما ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط النموذجي فان هذا يعني ان مستوى ادارة الوقت داخل ابتدائية فرحات بلقاسم مرتفع.

أظهرت النتائج السابقة وجود مستوى مرتفع لإدارة الوقت والذي يعتبر أمر بالغ الأهمية بالنسبة لمعلمي التعليم الابتدائي، حيث يعود ذلك بالفائدة للمعلمين أنفسهم بالإضافة إلى كافة النظام التعليمي بما في ذلك التلاميذ والموظفين الإداريين. بالنسبة للمعلمين، الذين يواجهون مجموعة متنوعة من المسؤوليات من التخطيط للدروس إلى تقييم التلاميذ والأنشطة اللاصفية، تضمن إدارة الوقت الفعالة أن يمكنهم أداء واجباتهم بفعالية مع الحفاظ على توازن صحي بين العمل والحياة. من خلال تخصيص الوقت استراتيجياً، يمكن للمعلمين تكريس اهتماماً كافياً لكل جانب من جوانب دورهم، مما يساهم في تحسين جودة التعليم وتعزيز بيئة تعليمية مواتية.

وتمكن إدارة الوقت بكفاءة المعلمين من التعاون بشكل أكثر فعالية مع الزملاء والمشاركة في التطوير المهني المستمر. يتيح هذا العملية المستمرة للمعلمين البقاء على اطلاع بالاتجاهات التعليمية الحالية والمنهجيات التدريسية المبتكرة، مما يعزز من فعالية تعليمهم وتفاعل التلاميذ معهم. وبالإضافة إلى

ذلك، عندما يديرون وقتهم بفعالية، يظهرون المعلمون الاحترافية والتفاني في مهنتهم، مما يؤثر إيجاباً على علاقاتهم مع التلاميذ والزملاء على حد سواء.

كما تسهم إدارة الوقت الفعالة بين المعلمين في تسهيل العمليات داخل المدرسة. عندما يكون المعلمون منظمين ونشطين في إدارة مهامهم، يقللون من العبء الإداري ويعززون كفاءة العمل بشكل عام، مما يسمح للمسؤولين في المدرسة بالتركيز على المبادرات الاستراتيجية والسياسات التعليمية، مما يعزز من نمو وتطوير المؤسسة.

من جهة أخرى فهي تضمن أن يتلقى التلاميذ دروساً معدة بشكل جيد، وتغذية راجعة في الوقت المناسب على مهامهم، واهتماماً شخصياً عند الحاجة. وهذا يعزز نتائج التعلم والتحصيل الأكاديمي للطلاب، ويعزز أيضاً البيئة الصفية الإيجابية التي يشعرون فيها التلاميذ بالدعم والحافز للتفوق.

3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

-نتوقع مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي ابتدائية فرحات بلقاسم مرتفع.

الجدول رقم 12: يمثل اختبار الفروق لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي والمتوسط النموذجي للعينة

الدلالة	α 0.05	sig	df	المتوسط النموذجي	T- test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
دال	0.05	0.00	29	54	51.01	6.58	61.3	30	الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي بلغ 61.3 بانحراف معياري 6.58، بينما قيمة T 51.01 عند درجة حرية 29، وقيمة الدلالة المعنوية 0.00 عند مستوى الدلالة 0.05، والمتوسط النموذجي 54، وبما ان قيمة الدلالة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 0.05 فان هذا دال احصائياً، وبما ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط النموذجي فان هذا يعني ان مستوى الالتزام التنظيمي داخل ابتدائية فرحات بلقاسم مرتفع.

من خلال النتائج السابقة نجد ان الالتزام التنظيمي مرتفع بين أفراد العينة وهو أمر أساسي في تعزيز بيئة تعلم مستقرة ومغذية. هذه الالتزام لا يمكن تقديره بمجرد الوظيفة، بل يرمز إلى ولاء عميق تجاه مهمة المدرسة وقيمها وتنمية التلاميذ شاملة. المعلمون الذين يظهرون الالتزام التنظيمي العالي يبذلون ولاءً ثابتاً، حيث يتجاوزون وصفاتهم الوظيفية الأساسية لضمان النمو الأكاديمي والشخصي لطلابهم. يتجلى هذا الالتزام في أشكال متعددة، بدءاً من متابعة الاتجاهات التعليمية إلى المشاركة الفعالة في أنشطة المدرسة والتعاون مع الزملاء. يلعب الالتزام التنظيمي دوراً بارزاً في الاحتفاظ بالمعلمين ورضاهم الوظيفي. عندما يشعر المعلمون بالاتصال العميق بمدرستهم وأهدافها، فمن المرجح أن يتحملوا التحديات الكامنة في قطاع التعليم. هذه الصمود يعد أساسياً في الحفاظ على ثقافة مدرسية إيجابية وفي التعامل بفعالية مع احتياجات التلاميذ المتنوعة. يعزز الالتزام التنظيمي شعوراً بالمجتمع بين المعلمين، الأمر الذي يعد أساسياً في مكافحة الشعور بالعزلة الناجم عن طبيعة التدريس المطالبة. من خلال الدعم المتبادل والأهداف المشتركة، يمكن للمعلمين خلق بيئة تشجع على النمو المهني وتزدهر فيها الابتكارات في ممارسات التعليم.

4-استنتاج عام :

من خلال نتائج الدراسة التي أجريت في مدرسة فرحات بلقاسم الابتدائية بالأغواط والتي تدرس العلاقة بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، يمكن استخلاص عدة استنتاجات:

أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وهذا يشير إلى أن المعلمين الذين يديرون وقتهم بفعالية أكبر، عرضة لإظهار مستويات أعلى من الالتزام تجاه المدرسة. تتيح إدارة الوقت الفعالة للمعلمين توزيع مواردهم بكفاءة، مما يؤدي إلى تعزيز الانخراط والتفاني في أداء أدوارهم ومسؤولياتهم المهنية.

كما أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من إدارة الوقت بين أعضاء العينة. هذا يعني أن المعلمين في مدرسة فرحات بلقاسم يمتلكون عموماً مهارات جيدة في إدارة وقتهم بفعالية. تسهم هذه الكفاءة في إدارة الوقت في قدرتهم على الوفاء بواجباتهم بكفاءة وتحقيق توقعات المهنة، مما يعزز الالتزام التنظيمي لديهم.

وأشارت إلى وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي بين أعضاء العينة. يشير هذا إلى أن المعلمين في المدرسة يظهرون تفانياً، وولاءً، والتزاماً قوياً تجاه منظماتهم. يمكن أن يُرجع جزء من هذا الالتزام العالي إلى مهاراتهم الفعالة في إدارة الوقت. عندما يديرون المعلمون وقتهم بشكل جيد، يكونون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين أعبائهم العملية، والحفاظ على التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والمساهمة النشطة في مجتمع المدرسة، مما يعزز الانتماء والالتزام.

في تؤكد الدراسة على الارتباط بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي بين المعلمين. ترتبط تحسينات مهارات إدارة الوقت بزيادة الالتزام التنظيمي، حيث يعزز كلا الجانبين بعضهما بعضاً بشكل إيجابي. بمجرد أن يتعلم المعلمون إدارة وقتهم بشكل أكثر فعالية، فمن المرجح أن يشعروا بمزيد من الرضا الوظيفي والولاء المهني والالتزام تجاه مدرستهم. هذا التعزيز المتبادل يوحي بأن الاستثمار في تدريب إدارة الوقت والممارسات يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز قوة عمل تعليمية أكثر التزاماً وإنتاجية.

قائمة المراجع

المراجع

ابتسام عاشوري. (2014). "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة"، رسالة ماجستير تنظيم وعمل. بسكرة: قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر.

ابراهيم رمضان الديب. (2006). اسس ومهارات ادارة الذات وصناعة التغيير والنهضة ادارة الوقت. مؤسسة ام القرى.

احمد مرسللي. (2005). مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

امي ابراهيم حماد حنونه. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الاسلامية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال بكلية التجارة في قسم الجامعة الاسلامية. غزة: عمادة الدراسات العليا كلية التجارة ادارة الاعمال.

أميرة محمد رفعت حواس. (2004). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك الخارجية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. مصر: جامعة القاهرة.

بثينة لقمان احمد. (نوفمبر , 2012). دور الاستخبارات التسويقية في تحسين ادارة الوقت للقيادات الادارية الوسطى. العراق: بحوث مستقبلية.

جميل امينة. (2015). اثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام . جامعة البويرة.

جيف ديفيدسون. (2009). نظم وقتك في 60 ثانية، الطبعة الثالثة. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.

حسين حريم. (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

حمد فتحي. (2003). 766 مصطلح اداري. القاهرة: دار التوزيع والنشر الاسلامية.

قائمة المراجع

خضير نعمة، و عباس النعيمي. (1996). الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل". مجلة اتحاد الجامعات العربية.

زكي عبد المعطي ابو زيادة. (2012). ادارة الوقت و الجودة الشاملة واقربهما في اداء الوظيفي. الاردن: المجلة الاردنية في ادارة الاعمال.

سامي ابراهيم حماد حنون. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. غزة: الجامعة الاسلامية.

سامي إبراهيم حمادة حنون. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير تحت إشراف: سامي علي أبو الروس. فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

سعود محمد العتيبي، و مطلق السواط. (بلا تاريخ). الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة في " مجلة الاداري " العدد 7.

شوقي عبد الله. (2006). ادارة الوقت ومدارس الفكر الاداري، الطبعة الاولى. الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.

صالح مهدي محسن العامري، و طاهر منصور الغالبي. (2008). الادارة و الاعمال، الطبعة الثانية. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

صلاح الدين عبد الباقي. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

ضحى بوخروبة. (2020). الانماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتعاقد وكالة بورعريريج. جامعة بورعريريج.

عامر عوض. (2008). السلوك التنظيمي الإداري. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر وتوزيع.

عبد الرازق سعاده. (1998). "السلوك التنظيمي" . جامعة القدس المفتوحة.

قائمة المراجع

عبد الله جليغم. (2009). المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية ادارة الوقت، رسالة ماجستير، في العلوم الادارية. الرياض: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف.

علاء سعيد حمدونة. (2011). معوقات تطبيق ادارة الوقت لدى عاملين اداريين في جامعة غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. غزة: كلية الاقتصاد وعلوم ادارية، قسم ادارة الاعمال، جامعة الازهر.

علي عبد الرزاق إبراهيم، و عبد الهادي أحمد الجوهري،. (2002). المدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

فاروق هبده فليه، و السيد محمد عبد المجيد. (بلا تاريخ). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة.

فريد راغب محمد النجار. (2003). السياسات الإدارية و إستراتيجيات الأعمال. مؤسسة الكتاب.

فضيل دليو. (1997). أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية.

فضيل دليو. (1999). أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. قسنطينة: دار البحث.

قاسم نايف علوان، و نجوى رمضان احمد. (2009). ادارة الوقت، الطبعة الاولى. عمان: دار الثقافة للنشر وتوزيع.

ليسترار بيتل. (1999). ادارة الوقت، ترجمة محمد نجار، الطبعة الاولى. الاردن: الاهلية للنشر والتوزيع.

محمد إسماعيل داود الجماصي. (2016). "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة غير منشورة. غزة: الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا.

محمد السيد حمزاوي. (2008). السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية. السعودية: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض.

قائمة المراجع

محمد بن غالب العوفي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية.

محمد حسن الخضيرى. (2000). الادارة التنافسية للوقت، الطبعة الاولى. مصر: ستيرك للنشر وتوزيع.

نادر احمد ابو شيخة. (2009). مدخل الى ادارة الوقت، الطبعة الاولى. عمان: دار المسيرة.

ناصر قاسمي. (2011). دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

نيما الحسين. (جانفي، 2021). مفهوم المنهج. العراق: جامعة الكوفة.

الملاحق

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته
بعد التحية والتقدير سيدي المحترم سيدتي المحترمة تقوم الباحثين بإعداد دراسة
ميدانية تحت عنوان: الالتزام التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت لدى معلمي مدرسة فرحات
بلقاسم

أولاً: البيانات العامة

_ المعلومات الشخصية:

الرجاء الاجابة عن العبارات التالية: بوضع علامة (×) أمام الفقرة (العبرة) الملائمة أو المناسبة :

- 1_ الجنس: ذكر أنثى
- 2_ العمر: أقل أو يساوي 35 سنة من 36 إلى 45 سنة
- من 46 إلى 55 سنة أكبر من 55 سنة
- 3_ المؤهل العلمي: مدرسة عليا ليسانس ماستر
- 4_ الاقدمية: أقل أو تساوي 5 سنوات من 6 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 25 سنة أكثر من 25 سنة

الفقرات الخاصة بالالتزام التنظيمي

العبارات					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					01 هناك التزام دائم من قبلي تجاه المدرسة
					02 تستحق المدرسة الاخلاص والالتزام من قبل المرؤوسين فيها
					03 ان قرار ارتباطي بالعمل في المدرسة يعتبر قرارا صائبا
					04 ابدل قصار جهدي لتحقيق اهداف المدرسة
					05 يهدف تعويض علاوة المردودية التي اتحصل عليها الى تحقيق العدالة والمساواة
					06 اهتم بوضع ومستقبل المدرسة اثناء تأدية عملي

					07 اشعر حقا ان مشكلات المدرسة هي جزء من مشاكل الشخصية
					08 هناك توافق بين قيمي وقيم المدرسة الذي اعمل فيه
					09 هناك شعور بالعلاقة الاخوية بين زملائي في المدرسة
					10 مناخ العمل في المدرسة يشعرنى بالراحة والاستقرار
					11 انتمائي للمدرسة هو رغبة قديمة تحققت اخيرا
					12 دائما ما اقضي اوقاتا سعيدة في عملي داخل المدرسة
					13 هناك خيارات محدودة للغاية لان افكر في ترك العمل داخل المدرسة
					14 ارى ان جهة عملي الحالية من افضل جهات العمل للالتحاق بها
					15 اتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في المدرسة
					16 وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي
					17 لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة اخرى
					18 لدي رغبة في بذل جهد اكبر يساهم في نجاح المدرسة

المحور الثالث: ادارة الوقت

ضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة :

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
	بعد تخطيط الوقت					
1	تقوم بالتخطيط لاعمالك قبل البدء فيها					
2	تخصص وقتا مناسباً لانجاز اعمالك					

					لديك قائمة يومية للمهام التي تقوم بها	3
					تتقيد بموعد نهائي أثناء انجازك للمهام الموكلة إليك	4
					تضع خطة مسبقة لإدارة الأزمات الطارئة	5
					تقوم بتحديد أهدافك وفقا للوقت المتاح لك لتحقيقها	6
					بعد تنظيم الوقت	
					تقوم بانجاز أعمالك حسب أهميتها	7
					يكلفك رؤسائك بانجاز بعض المهام المخصصة لهم	8
					لديك القدرة على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن	9
					تعتقد انك تمتلك القدرة على تركيز الوقت والجهد أثناء انجازك لعملك	10
					لديك الوقت الكافي للقيام بالأعمال ورفعها	11
					بعد ضغط الوقت	
					اشعر بتوتر عند تأخري على موعد ما	12
					انجح في الوصول إلى الموعد المحدد	13
					اشعر بقلق واكتئاب بسبب تأخري عن المواعيد	14
					اجيد التعامل والتصرف مع واجباتي مع ضغط الوقت	15
					استوعب واجباتي تحت ضغط الوقت	16

Group Statistics

	VAR00029	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ادارة	1.00	10	65.7000	2.66875	.84393
	2.00	10	53.6000	2.79682	.88443

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
ادارة	Equal variances assumed	.036	.851	9.898	18
	Equal variances not assumed			9.898	17.961

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
ادارة	Equal variances assumed	.000	12.10000	1.22247	9.53168
	Equal variances not assumed	.000	12.10000	1.22247	9.53127

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Upper	
ادارة	Equal variances assumed	14.66832	
	Equal variances not assumed	14.66873	

Group Statistics

	VAR00030	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الالتزام	1.00	10	67.4000	2.75681	.87178
	2.00	10	53.8000	5.00666	1.58325

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
الالتزام	Equal variances assumed	3.699	.070	7.525	18
	Equal variances not assumed			7.525	13.998

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
الالتزام	Equal variances assumed	.000	13.60000	1.80739	9.80281
	Equal variances not assumed	.000	13.60000	1.80739	9.72348

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference Upper	
الالتزام	Equal variances assumed		17.39719
	Equal variances not assumed		17.47652

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	18

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المؤهل الاقدمية
 /STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM MODE
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل	الاقدمية
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0
Mode		2.00	1.00	1.00	1.00
Range		1.00	2.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	2.00	3.00

Frequency Table

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	7	23.3	23.3	23.3
	انثى	23	76.7	76.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	اقل من 30 سنة	13	43.3	43.3	43.3
	سنة 31-40	12	40.0	40.0	83.3
	سنة 41-50	5	16.7	16.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		المؤهل			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent

Valid	ليسانس	27	90.0	90.0	90.0
	ماسٲر	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الاقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	17	56.7	56.7	56.7
	سنة 6-12	8	26.7	26.7	83.3
	سنة 16-25	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المحور1	30	13.00	28.00	23.2000	3.26317
المحور2	30	15.00	23.00	18.0333	2.05918
المحور3	30	14.00	21.00	18.2667	1.83704
ادارة	30	49.00	69.00	59.5000	5.51331
الالتزام	30	46.00	73.00	61.3000	6.58185
Valid N (listwise)	30				

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ادارة	30	59.5000	5.51331	1.00659
الالتزام	30	61.3000	6.58185	1.20168

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ادارة	59.111	29	.000	59.50000	57.4413	61.5587
الالتزام	51.012	29	.000	61.30000	58.8423	63.7577

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ادارة	59.5000	5.51331	30
الالتزام	61.3000	6.58185	30

Correlations

		ادارة	الالتزام
ادارة	Pearson Correlation	1	.669**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
الالتزام	Pearson Correlation	.669**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).