

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريـريـج -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

إدارة الوقت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى

موظفي البلدية

دراسة ميدانية ببلدية العـش بـبرج بـوعـريـريـج

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

إشراف الأستاذة:

د - بوراس آسية

من إعداد:

❖ حريزي علي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	اسم ولقب الأستاذ
جامعة برج بوعريـريـج	رئيسا	د - نقبيل توفيق
جامعة برج بوعريـريـج	مناقشا	د - معوش عبد الحميد
جامعة برج بوعريـريـج	مشرفا	د - بوراس آسية

السنة الجامعية: 2020 / 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - بورد بوعريرج .

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

إدارة الوقت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى

موظفي البلدية

دراسة ميدانية ببلدية العرش بورد بوعريرج

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

إشراف الأستاذة:

د . بوراس آسية

من إعداد:

❖ حريزي علي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	اسم ولقب الأستاذ
جامعة بورد بوعريرج	رئيسا	د - نقبيل توفيق
جامعة بورد بوعريرج	مناقشا	د - معوش عبد الحميد
جامعة بورد بوعريرج	مشرفا	د - بوراس آسية

السنة الجامعية: 2020 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم

درجات والله بما تعملون خبير »

(سورة المجادلة، الآية 11)

« وما أوتيتم من العلم إلا قليلا »

(سورة الإسراء، الآية 85)

صدق الله العظيم

كلمة شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى

يوم الدين.

بداية أحمد وأشكر رب العباد العلي القدير شكرا جزيلًا طيبًا مباركًا فيه الذي أنارني بالعلم

وزينني بالعلم، وأكرمني بالتقوى، وأنعم علي بالعافية، وأنار طريقي وأعانني في إتمام هذه

الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم فله الحمد الرحمن المستعان.

وعرفانا بالمساعدات التي قدمت لي حتى يخرج هذا العمل إلى النور أتقدم بجزيل الشكر

والتقدير والعرفان للأستاذة الدكتورة الفاضلة بوراس أسماء التي قبلت تواضعا وكرا منها

الإشراف على هذا العمل، فلها مني خالص التقدير و الاحترام على كل ما قدمته لي من توجيهات

وإرشادات، وعلى كل ما خصتني به من جهد ووقت طوال إشرافها على هذه الدراسة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو

من بعيد، وإلى كل من أمدني بيد العون ولو بكلمة طيبة مشجعة.

وشكرا..

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	ملخص الدراسة
أ- ب	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	تمهيد
6	1- إشكالية الدراسة
8	2- فرضيات الدراسة
9	3- أهداف الدراسة
9	4- أهمية الدراسة
10	5- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا
11	6- الدراسات السابقة والتعليق عليها
27	خلاصة
	الفصل الثاني: إدارة الوقت
29	تمهيد
30	أولا: الوقت
30	1- تعريف الوقت
31	2- أهمية الوقت
31	3- خصائص الوقت
32	4- أنواع الوقت
32	5- عوامل هدر الوقت
33	ثانيا: إدارة الوقت
33	1- تعريف إدارة الوقت
34	2- أهمية إدارة الوقت

34	3- مجالات إدارة الوقت
35	4- خطوات ومبادئ فعالة في إدارة الوقت
36	5- فوائد الإدارة الجيدة للوقت
37	6- الأساليب الإدارية الداعمة لإدارة الوقت
38	7- أهم مضيعات الوقت
39	8- نظريات الإدارة في إدارة الوقت
41	9- المنظور المستقبلي لإدارة الوقت
42	خلاصة
	الفصل الثالث: الولاء التنظيمي
44	تمهيد
45	1- تعريف الولاء التنظيمي
46	2- أهمية الولاء التنظيمي
47	3- أبعاد الولاء التنظيمي
48	4- مراحل تشكل الولاء التنظيمي وأهم مصادره
52	5- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
53	6- استراتيجيات تحقيق الولاء التنظيمي
54	7- قياس الولاء التنظيمي
55	8- الآثار المرجوة من تحقيق الولاء التنظيمي
56	9- المقاربات النظرية المفسرة للولاء التنظيمي
61	خلاصة
	الجانب الميداني
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
64	تمهيد
65	1- منهج الدراسة
65	2- حدود الدراسة
65	3- مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة
65	4- أداة جمع البيانات
68	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة
69	خلاصة

71	خاتمة
73	قائمة المراجع
80	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
66	الجدول رقم (1) يوضح درجات تصحيح أداة الدراسة	01
66	الجدول رقم (2) يوضح تصحيح المحكمين وصدق البنود	02

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
36	الشكل رقم (1) يوضح الخطوات الأساسية لإدارة الوقت بفعالية	01
48	الشكل رقم (2) يوضح أبعاد الولاء التنظيمي حسب "ألين وماير"	02
51	الشكل رقم (3) يوضح الآثار المترتبة عن عدم الاهتمام بالولاء التنظيمي	03

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج، وعليه تم تحديد التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج؟

ومن خلال هذا التساؤل تم اعتماد الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج.

تم اعتماد المنهج الوصفي للدراسات الارتباطية في هذه الدراسة، والإستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بها، وكان من المفترض توزيعه على عينة من الموظفين بمقر بلدية العش ببرج بوعريريج والتي كانت ستختار بالطريقة العشوائية البسيطة، وللإجابة على فرضيات الدراسة يجب اعتماد مختلف الأساليب الإحصائية البارامترية التي تتناسب مع الإختيار العشوائي لأفراد عينة الدراسة، وكانت نتائج الدراسة تتجه مباشرة إلى الإجابة عن التساؤلات الخاصة بها والمتمثلة في التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية الأخرى، بحيث تعذر علينا ذلك نظرا للأوضاع الصحية للبلاد والعالم.

Abstract :

This study aimed to identify time management and its relationship to organizational loyalty of employees in municipality of EL- Ish in Bordj Bou Areridj. Therefore, the following main question was identified :

- Is there a correlation between time management and organizational loyalty among the employees in the municipality of EL- Ish in Bordj Bou Areridj ?

Through this question, the following main hypothesis was adopted :

- There is a statistically significant correlation relationship between time management and organizational loyalty among employees in the municipality of EL- Ish in Bordj Bou Areridj.

The descriptive approach of the correlational studies was adopted in this study, and the questionnaire as a tool for collecting its data, it is supposed to be distributed to a sample of employees at the municipality's headquarters in Bordj Bou Areridj, which is supposed to be taken by a simple random method, in order to answer the hypotheses of the study, we must rely on various parametric statistical methods that are commensurate with the random selection of the study sample, the results of the study were directed directly to answering its own questions represented in the main question and other sub- questions, so that it was not possible for us due to the health conditions of the country and the world.

مَدِينَةُ

مقدمة:

نظرا لسمة عصرنا هذا الذي يتميز بكثرة التنظيمات وتنوعها حتى قيل عنه بأنه "عصر المنظمات"، فهذه الأخيرة تسعى لفرض وجودها وضمان قوتها وتوسعها أكثر واستمرارها كأهداف استراتيجية، والواقع أن تحقيق هذه الأهداف قد تتدخل في التأثير عليها عوامل ومتغيرات كثيرة بشكل مباشر أو غير مباشر، فمنها ما تعلق بالموارد المادية والبشرية من حيث توفرها كما وكيفا، ومنها ما تعلق بالجانب التنظيمي والجوانب المتعلقة بالعلاقات الإنسانية فيها، وعوامل ومتغيرات أخرى تخص البيئة الاجتماعية التي يوجد بها التنظيم، والجانب التشريعي الذي ينظم سيرها داخل الدولة التي تحتويها ومختلف التشريعات والإتفاقيات الدولية المساهمة أيضا في تنظيمها على المستوى الإقليمي والقاري والدولي، ونظرا للتنافس القوي بين مختلف هذه التنظيمات والمؤسسات فيجب على كل منها المسارعة في احتواء مختلف الموارد وتمييزها وتطويرها لمواكبة التغيرات الحاصلة، والعمل على تحقيق التوافق بين أنشطتها المختلفة والمناطق التي تعمل فيها بخصائصها البيولوجية وخصائص مجتمعاتها الثقافية، ويعتبر المورد البشري من أهم الأشياء التي تساهم في تحقيق كل ذلك لاسيما إذا حققت تلك التنظيمات مبدأ اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب وفق تطبيق المعايير العلمية واحترام لإجراءات القانونية والأخلاقية للاختيار والتوظيف، وهنا تبرز متغيرات أخرى تساهم في الإستفادة القصوى من تلك الموارد البشرية وتحرير قدراتهم في الأداء، والتي من بينها متغير "إدارة الوقت" الذي يعتبر كجزء من إدارة الإنسان لذاته ومتغير "الولاء التنظيمي" الذي يتجلى في مجموعة من السلوكيات التي تبديها الموارد البشرية ومديري وقادة المنظمات لتحقيق التعاون بينهما.

فتحقيق الإدارة الجيدة للوقت والولاء التنظيمي من أكثر الأهداف أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات إذا ما أرادت تلك الأخيرة تحقيق الميزة التنافسية، وعليه فإن الإستفادة من الوقت المتاح في انجاز مهمة ما يقلل من التكاليف المادية والضغط النفسية وغيرها من المشكلات التي تتبع التأخر عن الإنجاز، والعمل على كسب الموارد البشرية واحتوائهم وتقديم لهم التحفيز المادي والمعنوي وتمكينهم من قبل مديري المنظمات وقادتها هو أيضا من الأولويات التي يصاحبها تحقيق التعاون بين الموارد البشرية فيما بينهم ومع منظماتهم وشعورهم بالانتماء إليها مما يدفعهم للعمل بدافعية أكبر كرد فعل طبيعي على ما تقدمه تلك التنظيمات من أجلهم، وعليه فإننا نلتزم بالأهمية البالغة للإهتمام بالجانب الإنساني والذي يوجب على الباحثين دراسته من كل مجالاته ومختلف التأثيرات التي قد تترتب عنه من أجل الإلمام به لتقديم المساعدة للمجتمع والمؤسسات والتنظيمات الفاعلة فيه.



وفي مضمون دراستنا هذه والمتمثل أساسا في الكشف عن العلاقة الإرتباطية بين إدارة الوقت والولاء التنظيمي، فقد احتوت على أربعة فصول رئيسية وهي:

الفصل الأول: خصص هذا الفصل لإعطاء إطار تعريفي لموضوع دراستنا، حيث تم فيه عرض إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وأهدافها وأهميتها، وتم تحديد المفاهيم المتعلقة بها إجرائيا، بالإضافة إلى عرض مختلف الدراسات السابقة التي كانت مقارنة لموضوع دراستنا.

الفصل الثاني: في هذا الفصل تناولنا موضوع إدارة الوقت الذي تطرقنا فيه إلى الحديث عن الوقت من خلال تعريفه وأهميته، وخصائصه وتحديد أنواع الوقت ومختلف العوامل التي تؤدي إلى هدره، وتطرقنا كذلك للحديث عن إدارة الوقت بدءاً بتعريفها وأهميتها والمجالات الخاصة بإدارة الوقت، مروراً إلى أهم الخطوات والمبادئ الفعالة في إدارة الوقت وفوائد الإدارة الجيدة للوقت، وتطرقنا كذلك إلى أهم الأساليب الإدارية الداعمة لإدارة الوقت وأهم مضيعات الوقت وصولاً إلى عرض لأهم نظريات الإدارة في إدارة الوقت، والمنظور المستقبلي لها.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى الولاء التنظيمي، من حيث تعريفه وأهميته مروراً إلى أبعاد قياسه ومراحل تشكله وأهم مصادره، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه واستراتيجيات تحقيقه، وتطرقنا أيضاً إلى عنصر قياس الولاء التنظيمي مروراً إلى الآثار المرجوة من تحقيقه لنختم هذا الفصل بأهم المقاربات النظرية المفسرة للولاء التنظيمي.

الفصل الرابع: تم خلال هذا الفصل عرض أهم الإجراءات المنهجية للدراسة والمتمثلة في منهج الدراسة وحدودها، وكذلك مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة، وأداة جمع البيانات و تصور عن الأساليب الإحصائية الممكن استخدامها فيها.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

1 - إشكالية الدراسة

2 - فرضيات الدراسة

3 - أهداف الدراسة

4 - أهمية الدراسة

5 - تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا

6 - الدراسات السابقة والتعليق عليها

خلاصة

تمهيد:

نظرا للأهمية المعرفية البالغة لتحديد الإطار العام في أي دراسة في العلوم النفسية لكل من يطلع عليها سنحاول في هذا الفصل ضبط هذا الإطار وفق سياقه المطلوب من أجل إعطاء نظرة عامة حول مسار دراستنا هذه.

حيث سنبدأ بعرض إشكالية الدراسة وتليها التساؤلات والفرضيات الخاصة بها وكذا أهداف الدراسة ومدى أهميتها، وتحديد المفاهيم الإجرائية ثم سنتطرق لموجز عن أهم الدراسات السابقة المقاربة لدراستنا والتعليق عليها.

1- إشكالية الدراسة:

إن التعقيد الذي تشهده التنظيمات اليوم من حيث تشكيلها وتنسيقها وطبيعتها أعمالها ومختلف العوامل التي من أجلها وجدت سمح للكثير من الباحثين في مختلف التخصصات ومديري وقادة هذه المنظمات بدراستها من عدة جوانب لمحاولة فهم الكثير من الخصائص والمظاهر السلوكية ومختلف المتغيرات والمفاهيم التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمات من حيث تأثيرها على مواردها المادية والبشرية. ويعتبر الوقت من أبرز المتغيرات المؤثرة على حياة الأفراد سواء كانوا أشخاصا معنويين أو عاملين في منظمات، فكثرة الأنشطة اليومية والالتزامات لدى هؤلاء الأفراد تجعلهم يشعرون بضيق في الوقت المتاح لإتمامها، فالوقت يسير بشكل متتابع ولا يمكن إيقافه أو إلغاؤه أو إحلاله، وهنا نقول بأن المشكلة ليست في مقدار الوقت المتاح بل في كيفية إدارته واستخدامه، ومن هذا المنطلق نرى الأهمية البالغة لإدارة الوقت كجزء من أجزاء إدارة الأفراد لذواتهم وحياتهم.

ويعتبر مفهوم إدارة الوقت من أكثر المواضيع تتاولا من قبل الباحثين خلال دراساتهم وأبحاثهم على أفراد المنظمات سواء كانوا مديرين بمهام استراتيجية إدارية أو عاملين مهتمين بإنجاز مهامهم التنفيذية في وقت محدد، حيث أن مفهوم إدارة الوقت مرتبط أساسا بالمهام الإدارية والخدماتية من خلال عملية مستمرة ديناميكية من التخطيط والتحليل والتقييم لجميع النشاطات التي يقوم بها الموظف أو العامل خلال ساعات عمله اليومية، وعليه فهو يعتبر مجالا خصبا للدراسة نظرا لأهميته البالغة لتحقيق الفعالية القصوى في استغلال الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وعلى اعتبار أن إدارة الوقت تتيح للإنسان الاستفادة القصوى من وقته، فقد وجدنا هذه النظرة في أحد المدارس الكلاسيكية للإدارة والتمثلة في مدرسة الإدارة العلمية وهي "اهتمام هذه المدرسة بالطرق والأساليب العلمية لتحديد أساليب أداء العمل، ولذلك كان اهتمام روادها منصبا على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن..." (مجاهدي، 2018، ص 43-44)، أي الوقت المستغرق من قبل العامل لإنجاز عمل معين، وهي تعتبر كأحد المقاربات النظرية لإدارة الوقت، في حين نرى أن المفهوم الحديث لإدارة الوقت يركز بشكل كبير على الفاعلية الكلية للمنظمة عموما وعلى فاعلية القوى العاملة بشكل خاص وهنا نلاحظ الارتقاء بمفهوم إدارة الوقت الذي لم يعد يركز على الإنتاجية والأرباح فقط بل على تحقيق أهداف العاملين الشخصية والمهنية أيضا ومختلف الأبعاد الخاصة بحياتهم من أجل الارتقاء بهم والحفاظ عليهم وجعلهم يشعرون بأنهم محل اهتمام من قبل المنظمة وأنهم جزء لا يتجزأ منها ليتوقع منهم في المقابل القيام بسلوكات تعبر عن مدى علاقتهم الجيدة بمنظمتهم وتعاونهم معها.

فالإدارة الجيدة للوقت من قبل الموظفين في البلدية سواء كانوا منتخبين أو معينين بشكل مؤقت أو دائمين والذين يقدمون خلال مهامهم اليومية خدمات كبيرة وقيمة للمواطنين في المحيط الإقليمي للبلدية بقدر عالي من الدقة يجعلهم ملتزمين بإدارة وقتهم من خلال ضبطهم الجيد للوقت المتاح خاصة بين فترات راحتهم وقيامهم بمهامهم للوصول لدرجة كبيرة من الدقة في الأداء والتقليل من التأثيرات الناتجة عن مضيعات الوقت، وبالتالي التقليل من مقاطعات الوقت بالنظر إلى خصائصهم الاجتماعية والنفسية، وخصائصهم الجسدية والفكرية التي تختلف من موظف لآخر، وكل هذه العوامل سينتج عنها بروز عدة سلوكيات إنسانية وهي بمثابة متغيرات إيجابية تعبر عن مدى اتحاد الموظف مع البلدية التي يعمل بها وحبه لميدان عمله والتي من بينها سلوك الولاء التنظيمي.

والذي يعبر عن رضا الفرد عن عمله وإقباله عليه ودرجة ثقته بالمنظمة التي يعمل فيها وارتياحه لمحتوى مهامه مقابل ما يحصل عليه من إشباع معنوي ومادي كالعدالة والتحفيز بكل أنواعه والأجر الجيد الذي يضمن له تحقيق حياة كريمة، والولاء التنظيمي له عدة تأثيرات سواء على جودة وإتقان العمل وكذلك عدم هدر الوقت أثناء العمل وهو أيضا يؤدي إلى الشعور بالاعتزاز بميدان العمل وبالتالي مشاركة العامل الإيجابية في الأعمال الإبداعية من أجل تطوير وتحسين جودة الأداء وفي الوقت المطلوب.

مما سبق ذكره حول مفهومي إدارة الوقت والولاء التنظيمي لدى العاملين بصفة عامة وموظفي بلدية العش ببرج بوعريريج بصفة خاصة، نرى بأن الإهتمام بدعم الجانب الإنساني والنفسي عمل ضروري لا بد منه من أجل ضمان التسيير الحسن لمختلف الأعمال والمهام والحفاظ على المورد البشري ومساعدته على إدارة شؤونه داخل وخارج المنظمة خاصة ما تعلق بإدارة وقته وما قد يترتب عنه من ظهور لسلوكيات إيجابية لدى العاملين كالولاء التنظيمي والذي من الممكن أن يتزايد مستواه بفعل التعاون المشترك بين الموظفين ورؤسائهم، وهذا ما قد يصب في الصالح العام للمنظمة ومواردها البشرية.

ففي دراستنا هذه سنحاول أن نقف ميدانيا على الكشف عن العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة واللذان هما "إدارة الوقت والولاء التنظيمي" لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج، وقد تمحورت مشكلة دراستنا حول التساؤل الرئيسي التالي:

❖ هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج؟

ولقد انبثق عن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

1- ما مستوى إدارة الوقت لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج؟

- 2- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط للوقت والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباطية بين توجيه الوقت والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية بين الانضباط في استخدام الوقت والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج؟
- 6- هل توجد علاقة ارتباطية بين التحكم في المقاطعات والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج؟
- 7- هل توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي ترجع لمتغير السن لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج؟
- 8- هل توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي ترجع لمتغير الحالة الاجتماعية لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج.

الفرضيات الفرعية:

- 1- مستوى إدارة الوقت لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج متوسط.
- 2- مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج متوسط.
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للوقت والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج.
- 4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج.
- 5- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانضباط في استخدام الوقت والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج.

6- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحكم في المقاطعات والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي ترجع لمتغير السن لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي ترجع لمتغير الحالة الاجتماعية لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج.

3- أهداف الدراسة:

- ❖ التأكد من وجود علاقة بين إدارة الوقت والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج.
- ❖ التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج.
- ❖ التعرف على مستوى إدارة الوقت لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج.
- ❖ التعرف على العلاقة بين التخطيط للوقت والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج.
- ❖ التعرف على العلاقة بين توجيه الوقت والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج.
- ❖ التعرف على العلاقة بين الانضباط في استخدام الوقت والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج.
- ❖ التعرف على العلاقة بين التحكم في المقاطعات والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج.
- ❖ التحقق من إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي ترجع للمتغيرات الديمغرافية (السن، الحالة الاجتماعية) لدى الموظفين ببلدية العش ببرج بوعريريج.

4- أهمية الدراسة:

- تعتبر إدارة الوقت من المواضيع الأساسية التي كان لها تأثير كبير على الكثير من المظاهر السلوكية داخل التنظيمات وخارجها، حيث أن لدراستنا المتعلقة بإدارة الوقت كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع أهمية بالغة تكمن في العناصر الموالية:
- ❖ أهمية دراسة إدارة الوقت وأثرها على الولاء التنظيمي كموضوع أكاديمي وعملي، إضافة إلى أثرها على فعالية المنظمة.

- ❖ نأمل أن تضيف هذه الدراسة إضافة معرفية إلى البحوث النفسية المتعلقة بدراسة إدارة الوقت والولاء التنظيمي، وهو الأمر الذي قد يسهم في قيام عدد من الباحثين مستقبلاً بدراسات حول هذا الموضوع.
- ❖ عرض الإطار النظري والدراسات السابقة لمفهومي إدارة الوقت والولاء التنظيمي.
- ❖ توفير أداة موضوعية مقننة لجمع البيانات المتعلقة بإدارة الوقت والولاء التنظيمي للاستفادة منها مستقبلاً.
- ❖ تقديم المساعدة لموظفي البلدية وكذلك لرئاسة المجلس الشعبي البلدي من أجل معرفة مختلف المشكلات المتعلقة بإدارة الوقت وإبراز مدى أهميتها وآثارها على الجانب السلوكي والإنساني والنفسي للموظفين.

5- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

- 5-1 إدارة الوقت: هي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة (موظفو البلدية) من مقياس إدارة الوقت، وهذه القيمة تعبر عن مستوى إدارتهم للوقت المتاح.
- 5-2 التخطيط للوقت: وهو الدرجة التي يتحصل عليها الموظفون بالبلدية في مقياس إدارة الوقت والتمثلة في مدى قدرتهم على التخطيط لوقتهم.
- 5-3 توجيه الوقت: هو الدرجة التي يحصل عليها الموظفون بالبلدية اثر استجابتهم لمقياس إدارة الوقت وهذه الدرجة تعبر عن مدى الاستخدام الأمثل لوقت من قبلهم.
- 5-4 الانضباط في استخدام الوقت: ونقصد به الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة دراستنا خلال استجابتهم لمقياس إدارة الوقت، وهذه الدرجة تعبر عن مدى انضباط موظفي البلدية في أداء مهامهم.
- 5-5 التحكم بالمقاطعات: وهي الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة دراستنا خلال استجابتهم لمقياس إدارة الوقت، وهذه القيمة تعبر عن مدى تحكمهم في العوامل التي من شأنها أن تقطع الوقت.
- 5-6 الولاء التنظيمي: ويتمثل في القيمة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم لعبارات مقياس الولاء التنظيمي الذي أعدته وهذه القيمة تعبر عن مستوى ولائهم التنظيمي.
- 5-6 الموظفين بالبلدية: هم فئة من الموظفين يعملون بمصالح البلدية سواء كانوا منتخبين أو معينين بشكل دائم أو مؤقت، يخضعون لقانون الوظيف العمومي، تختلف مهامهم بحسب تخصصاتهم والمصالح التي يعملون بها.

6- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

قامت زينب محمد إبراهيم كساب بدراسة تحت عنوان "إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الجزيرة" مقال منشور بمجلة علمية، السودان دس.

تساؤلات الدراسة:

- ❖ ما مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الجزيرة؟
- ❖ ما أهم مضيعات الوقت الخارجية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين؟
- ❖ ما أهم مضيعات الوقت الذاتية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الجزيرة؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير الخبرة؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى إدارة الوقت عند مستوى الدلالة (0,05) لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير النوع؟

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المبادئ الأساسية لإدارة الوقت مستوى امتلاك رؤساء الأقسام لمبادئ إدارة الوقت، كما استهدفت التعرف على مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين ومضيعات الوقت الخارجية والذاتية لديهم.

منهجية الدراسة:

- ❖ المنهج المتبع: المنهج الوصفي.
- ❖ أدوات جمع البيانات: استعملت الباحثة الاستبيان لجمع البيانات، تكون الاستبيان من ثلاثة محاور: المحور الأول يقيس مستوى امتلاك رؤساء الأقسام لمهارات إدارة الوقت، والمحور الثاني لقياس درجة المضيعات الذاتية للوقت، والمحور الثالث لقياس درجة المضيعات الخارجية للوقت، وعليه فإن العدد الكلي لفقرات الاستبيان هو 46 فقرة.
- ❖ مجتمع وعينة الدراسة: اشتملت العينة على 40 رئيس قسم من مجتمع دراسة قدر ب 83 رئيس قسم تم اختيارهم بطريقة قصدية.
- ❖ الأساليب الإحصائية: اعتمدت الباحثة على مجموعة الأساليب الإحصائية التالية (التجزئة النصفية لحساب الثبات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية).

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ❖ مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام متوافرة بدرجة كبيرة.
- ❖ رؤساء الأقسام يواجهون مضيعات ذاتية للوقت بدرجة متوسطة.
- ❖ رؤساء الأقسام يواجهون مضيعات خارجية للوقت بدرجة قليلة.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة من حيث مستوى إدارة الوقت تعزى لمتغير النوع.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة بين مستوى إدارتهم للوقت تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

الدراسة الثانية:

قامت عزوز إلهام بدراسة تحت عنوان "إدارة الوقت في المنظمات ذات الشراكة الأجنبية وعلاقتها بالولاء التنظيمي- دراسة ميدانية في مؤسسة أرسيلور ميتال- عنابة" مذكرة ماستر، الجزائر سنة 2013.

تساؤلات الدراسة:

- ❖ هل هناك علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت والولاء التنظيمي في المنظمات ذات الشراكة الأجنبية؟
- ❖ هل توجد علاقة بين مضيعات الوقت ومستوى الولاء التنظيمي في المنظمات ذات الشراكة الأجنبية؟
- ❖ هل توجد علاقة بين تخطيط الوقت ومستوى الولاء التنظيمي في المنظمات ذات الشراكة الأجنبية؟
- ❖ هل توجد علاقة بين أساليب إدارة الوقت ومستوى الولاء التنظيمي في المنظمات ذات الشراكة الأجنبية؟

الأجنبية؟

- ❖ هل يوجد اختلاف بين عمال مؤسسة أرسيلور ميتال- عنابة- في إدارة الوقت تعزى للمتغيرات الشخصية؟

- ❖ هل يوجد اختلاف بين عمال مؤسسة أرسيلور ميتال- عنابة- في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية؟

فرضيات الدراسة:

- ❖ توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت ومستوى الولاء التنظيمي في المنظمات ذات الشراكة الأجنبية.
- ❖ توجد علاقة بين مضيعات الوقت ومستوى الولاء التنظيمي في المنظمات ذات الشراكة الأجنبية.
- ❖ توجد علاقة بين تخطيط الوقت ومستوى الولاء التنظيمي في المنظمات ذات الشراكة الأجنبية.
- ❖ توجد علاقة بين أساليب إدارة الوقت ومستوى الولاء التنظيمي في المنظمات ذات الشراكة الأجنبية.

- ❖ لا يوجد اختلاف بين عمال مؤسسة أرسيلور ميتال - عنابة - في إدارة الوقت تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي وطبيعة العمل).
- ❖ لا يوجد اختلاف بين عمال مؤسسة أرسيلور ميتال - عنابة - في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي وطبيعة العمل).

هدف الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة الإجابة على تساؤلاتها التي تبحث في العلاقة بين إدارة الوقت ومستوى الولاء التنظيمي والتعرف على العلاقة بين الأبعاد الخاصة بإدارة الوقت والولاء التنظيمي، وكذا معرفة الاختلاف في إدارة الوقت ومستوى الولاء التنظيمي حسب المتغيرات الشخصية.

منهجية الدراسة:

- ❖ **المنهج المتبع:** المنهج الوصفي.
- ❖ **مجتمع وعينة الدراسة:** قدر مجتمع الدراسة ب 60 إطار من ذات المؤسسة، حيث تم الحصر الشامل لكل مجتمع الدراسة.
- ❖ **أدوات جمع البيانات:** استعملت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد اشتملت على ثلاثة محاور؛ المحور الأول للبيانات الشخصية، والمحور الثاني يقيس إدارة الوقت بينما المحور الثالث لقياس مستوى الولاء التنظيمي، العدد الكلي لفقراته هو (40) فقرة.
- ❖ **الأساليب الإحصائية المستخدمة:** استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية (التكرارات، النسب المؤوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون ومعامل مربع كاي).

نتائج الدراسة:

- ❖ توجد علاقة بين مضيعات الوقت ومستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة أرسيلور ميتال - عنابة - ، حيث تسهم مضيعات الوقت بدرجة متوسطة في ارتفاع أو انخفاض الولاء التنظيمي.
- ❖ توجد علاقة ضعيفة موجبة بين التخطيط للوقت ومستوى الولاء التنظيمي، حيث يسهم تخطيط الوقت بدرجة قليلة جدا في التقليل من مستوى الولاء التنظيمي.
- ❖ توجد علاقة ضعيفة وموجبة لأساليب إدارة الوقت ومستوى الولاء التنظيمي، حيث تسهم الأساليب بدرجة قليلة في التقليل من مستوى الولاء التنظيمي.
- ❖ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال أرسيلور ميتال - عنابة - في إدارة الوقت تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الأقدمية والمستوى التعليمي).

❖ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال أرسيلور ميتال - عناية- في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الأقدمية والمستوى التعليمي).

الدراسة الثالثة:

قامت شافية بن حفيظ بدراسة تحت عنوان "مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة" مقال منشور بمجلة علمية، الجزائر سنة 2014.

تساؤلات الدراسة:

- ❖ ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية حسب الجنس؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الأقدمية؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

فرضيات الدراسة:

- ❖ يوجد مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة.
- ❖ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية حسب الجنس.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الأقدمية.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة أي التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية وما مدى اختلاف هذا المستوى حسب المتغيرات (الجنس، الأقدمية في التدريس والمؤهل العلمي).

منهجية الدراسة:

- ❖ **المنهج المتبع:** المنهج الوصفي.
- ❖ **مجتمع وعينة الدراسة:** اشتملت عينة الدراسة على 270 معلم ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.
- ❖ **أدوات جمع البيانات:** استعملت الباحثة مقياس الولاء التنظيمي لبورتر ومجموعة من الباحثين لجمع البيانات، حيث تتكون هذه الأداة من (15) بند وتصحح باستخدام مقياس ليكارت الخماسي.
- ❖ **الأساليب الإحصائية المستخدمة:** استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية (اختبار t-test والنسب المئوية وكذا المتوسطات الحسابية).

نتائج الدراسة:

- ❖ وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.
- ❖ لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي والأقدمية في التدريس).

الدراسة الرابعة:

قامت المبرقع رجاء عبد الرحمن يونس بدراسة تحت عنوان "إدارة الوقت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمداء كليات جامعة كربلاء" أطروحة دكتوراه، العراق سنة 2015.

تساؤلات الدراسة:

- ❖ ما العلاقة بين إدارة الوقت والولاء التنظيمي لدى عمداء كليات جامعة كربلاء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت لدى عمداء كليات جامعة كربلاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمداء كليات جامعة كربلاء من وجهة نظر هيئة التدريس؟

هدف الدراسة:

استهدفت الدراسة الإجابة على التساؤلات المطروحة أي التعرف على مستوى إدارة الوقت والولاء التنظيمي لدى عمداء كليات جامعة كربلاء من وجهة نظر هيئة التدريس، واستهدفت أيضا التعرف على العلاقة

بين إدارة الوقت والولاء التنظيمي من وجهة نظر هيئة التدريس، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إدارة الوقت والولاء التنظيمي لدى عمداء كليات جامعة كربلاء من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية.

منهجية الدراسة:

❖ **المنهج المتبع:** المنهج الوصفي.

❖ **مجتمع وعينة الدراسة:** اشتملت عينة الدراسة على 360 مدرس ومدرسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

❖ **أدوات جمع البيانات:** استعملت الباحثة الاستبيان لجمع البيانات حيث تكون من مقياسين الأول للتعرف على إدارة الوقت من وجهة نظر عينة الدراسة والمقياس الثاني للتعرف على الولاء التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة.

❖ **الأساليب الإحصائية المستخدمة:** استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية (المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي).

نتائج الدراسة:

❖ وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لدرجات العينة والمتوسط الفرضي لمقياس إدارة الوقت ولصالح متوسط درجات العينة، هذا يعني أن عمداء الكليات في جامعة كربلاء يمتلكون درجة مقبولة في تطبيق إدارة الوقت.

❖ وجود فروق غير دالة إحصائية لدرجات العينة والمتوسط الفرضي، لذا تشير النتيجة إلى أن درجة الولاء التنظيمي لدى عمداء كليات جامعة كربلاء كان بدرجة متوسطة.

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس إدارة الوقت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وبحسب متغيرات اللقب العلمي، وكذا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الذكور والإناث في متغير إدارة الوقت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وبحسب متغير الجنس.

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات اللقب العلمي والجنس.

الدراسة الخامسة:

قامت عبادو خديجة بدراسة تحت عنوان "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات- دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة)" مقال منشور بمجلة، الجزائر سنة 2015.

تساؤلات الدراسة:

- ❖ ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات؟
- ❖ هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات باختلاف تخصصهم؟
- ❖ هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات باختلاف رتبهم العلمية؟
- ❖ هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات باختلاف الأقدمية؟
- ❖ هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات باختلاف الجامعات؟

فرضيات الدراسة:

- ❖ مستوى الولاء التنظيمي منخفض لدى أساتذة الجامعات.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف تخصصهم.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف رتبهم العلمية.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعات.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة، أي التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة الجامعات، وما مدى اختلاف هذا المستوى تبعاً لمتغير التخصص، الرتبة العلمية، الأقدمية واختلاف الجامعات.

منهجية الدراسة:

- ❖ **المنهج المتبع:** المنهج الوصفي.
- ❖ **مجتمع وعينة الدراسة:** اشتملت عينة الدراسة على (447) أستاذاً وأستاذة، حيث أخذت نسبة 20% من كل من جامعة ورقلة ويسكرة، بينما في جامعة الوادي وغرداية كانت النسبة المختارة هي 30%.
- ❖ **أدوات جمع البيانات:** اعتمدت الباحثة في قياس الولاء التنظيمي على مقياس أعدته كل من بورتر وستيرز (1979) وتتألف هذه الأداة من (14) فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة: استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية (اختبار t- test لتقدير الفروق، اختبار تحليل التباين والمتوسطات الحسابية).

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ❖ مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات مرتفع.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف متغير الرتبة.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف متغير الأقدمية.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف متغير الجامعات.

الدراسة السادسة:

قامت مسعودي حنان بدراسة تحت عنوان "أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي- دراسة حالة في المصحة الطبية الجراحية الضياء- ورقلة" مذكرة ماستر، الجزائر سنة 2016.

تساؤلات الدراسة:

- ❖ ما هو مستوى إدارة الوقت والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة)؟

فرضيات الدراسة:

- ❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي في مصحة الضياء- ورقلة.
- ❖ مستوى ضعيف لإدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة).

هدف الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات المطروحة وكذا التعرف على واقع إدارة الوقت بالمصحة الإستشفائية الضياء - بورقلة.

منهجية الدراسة:

❖ المنهج المتبع: المنهج الوصفي.

❖ مجتمع وعينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على 65 عاملا من أصل 70 عامل بالمؤسسة.

❖ أدوات جمع البيانات: استعملت الباحثة استبيان تكون من ثلاثة محاور، المحور الأول يقيس البيانات الشخصية والثاني يقيس إدارة الوقت والثالث يقيس الأداء الوظيفي وعدد فقرات الاستبيان (35).

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة: استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية (معامل ألفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار t -test، اختبار $anova$).

نتائج الدراسة:

❖ وجود أثر لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

❖ وجود تباين في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي يعزى لاختلاف الخصائص الديمغرافية.

الدراسة السابعة:

قام عشوش بشير بدراسة تحت عنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بحوادث العمل - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سونطراك" مقال منشور بمجلة علمية، الجزائر سنة 2017.

تساؤلات الدراسة:

❖ هل توجد فروق دالة إحصائية بين درجات الولاء التنظيمي لدى فئة المستخدمين المتعرضين لحوادث العمل وفئة المستخدمين غير المتعرضين لحوادث العمل بالمؤسسة الوطنية سونطراك؟

❖ هل توجد علاقة ارتباطية بين درجات الولاء التنظيمي لدى فئة المستخدمين المتعرضين لحوادث العمل وفئة المستخدمين غير المتعرضين لحوادث العمل بالمؤسسة الوطنية سونطراك حسب الأبعاد

التالية: الحالة المدنية، الأقدمية، الأجر؟

فرضيات الدراسة:

- ❖ هناك فروق دالة إحصائياً بين درجات الولاء التنظيمي لدى فئة المستخدمين المتعرضين لحوادث العمل وفئة المستخدمين غير المتعرضين لحوادث العمل بالمؤسسة الوطنية سونطراك.
- ❖ هناك علاقة ارتباطية بين درجات الولاء التنظيمي لدى فئة المستخدمين المتعرضين لحوادث العمل وفئة المستخدمين غير المتعرضين لحوادث العمل بالمؤسسة الوطنية سونطراك حسب الأبعاد التالية: الحالة المدنية، الأقدمية، الأجر.

هدف الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الفروق بين درجات الولاء التنظيمي لدى فئة المستخدمين المتعرضين لحوادث العمل وفئة المستخدمين غير المتعرضين لحوادث العمل بالمؤسسة الوطنية سونطراك وكذا الكشف عن نوع العلاقة بين درجات الولاء التنظيمي لدى فئة المستخدمين المتعرضين لحوادث العمل وفئة المستخدمين غير المتعرضين لحوادث العمل بذات المؤسسة حسب الأبعاد التالية: الحالة المدنية، الأقدمية، الأجر.

منهجية الدراسة:

- ❖ المنهج المتبع: المنهج الوصفي.
- ❖ مجتمع وعينة الدراسة: اشتملت العينة على 100 مستخدم تم اختيارها من خلال المعاينة القصدية عن طريق فرز المتطوعين.
- ❖ أدوات جمع البيانات: استعمل الباحث مقياس الولاء التنظيمي من إعداد محمد بن فرحان الشلوي سنة (2005).

❖ الأساليب الإحصائية: اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار T لعينتين مستقلتين، التكرارات).

نتائج الدراسة:

- ولقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- ❖ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات الولاء التنظيمي لدى فئة المستخدمين المتعرضين لحوادث العمل وفئة المستخدمين غير المتعرضين لحوادث العمل.
- ❖ تحقق جزء من الفرضيات الجزئية والتي تتعلق بكل من بعد العزوبة، وكذا الحال بالنسبة لبعد الأقدمية والتي تتحصر ما بين (25-36) سنة، وهو كذلك بالنسبة لبعد الدخل الذي لا يتجاوز (20000 دج).

❖ عدم تحقق جزء من الفرضيات الجزئية الأخرى والتي تتعلق بكل من بعد الزواج، وكذلك الحال بالنسبة لبعده الأقدمية والتي تنحصر ما بين (1-12) سنة و(13-24) سنة، ونفس النتيجة بالنسبة لبعده الدخل الذي يتعدى 20000 دج هذا ما يعني وجود علاقة ارتباطية سالبة.

الدراسة الثامنة:

قام كل من نوارا توفيق المهيرات وعبد الجبار توفيق البياتي بدراسة تحت عنوان "مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير، عمان سنة 2018.

تساؤلات الدراسة:

❖ ما مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان؟

❖ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المراحل التعليمية، السلطة المشرفة، الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي؟

هدف الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة التعريف بمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان، تبعاً لمتغير المراحل التعليمية، السلطة المشرفة، الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي.

منهجية الدراسة:

❖ المنهج المتبع: المنهج الوصفي.

❖ مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية والخاصة (المدارس الأساسية والثانوية) حيث بلغ عددهم (31721)، فكان مجموع أفراد عينة الدراسة (630) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

❖ أدوات جمع البيانات: استعمل الباحثان الاستبيان من اعدادهما حيث تكون من (60) فقرة.

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة: استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية التالية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار t-test وتحليل التباين الأحادي).

نتائج الدراسة:

❖ مستوى إدارة الوقت لدى أفراد العينة كان متوسط.

❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لصالح مديري المدارس الثانوية.

- ❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعا للسلطة المشرفة لصالح المدارس الحكومية.
- ❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين لصالح الإناث حسب متغير الجنس.
- ❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

الدراسة التاسعة:

قامت كل من بواشرية آسية وحدادو فايضة بدراسة تحت عنوان "استراتيجية إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء التدريسي عند الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة" بجامعة خميس مليانة" مذكرة ماستر، الجزائر سنة 2019.

تساؤلات الدراسة:

- ❖ هل توجد علاقة بين استراتيجية إدارة الوقت للأستاذ الجامعي وأدائه التدريسي من وجهة نظر الطلبة؟
- ❖ ما مستوى تحكم الأساتذة الجامعيين في إدارة الوقت من وجهة نظر الطلبة؟
- ❖ ما مستوى تحكم الأساتذة الجامعيين في أدائهم التدريسي من وجهة نظر الطلبة؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحكم الأساتذة الجامعيين لإدارة وقتهم تعزى لمتغير الكلية من وجهة نظر الطلبة؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحكم الأساتذة الجامعيين لأدائهم التدريسي تعزى لمتغير الكلية من وجهة نظر الطلبة؟

فرضيات الدراسة:

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الوقت للأستاذ الجامعي وأدائه التدريسي من وجهة نظر الطلبة.
- ❖ مستوى تحكم الأساتذة الجامعيين في إدارة الوقت مرتفع من وجهة نظر الطلبة.
- ❖ مستوى تحكم الأساتذة الجامعيين في أدائهم التدريسي مرتفع من وجهة نظر الطلبة.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الطلبة حول مستوى تحكم الأساتذة الجامعيين في إدارة وقتهم تعزى لمتغير الكلية.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الطلبة حول مستوى تحكم الأساتذة الجامعيين في أدائهم التدريسي تعزى لمتغير الكلية.

هدف الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات المطروحة، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة التفاعلات بين متغيرات الدراسة من حيث الكلية.

منهجية الدراسة:

❖ **المنهج المتبع:** المنهج الوصفي.

❖ **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من طلبة التعليم الجامعي بجامعة خميس مليانة، واشتملت العينة على 150 طالبا وطالبة منهم تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

❖ **أدوات جمع البيانات:** استعملت الباحثان مقياسين، الأول هو مقياس إدارة الوقت الذي اشتمل على (23) فقرة والثاني هو مقياس الأداء التدريسي الذي اشتمل على (35) فقرة.

❖ **الأساليب الإحصائية المستخدمة:** استخدمت الباحثان الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، واختبار t-test، واختبار (s w)، واختبار anova، ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الارتباط إيتا)

نتائج الدراسة:

❖ هناك علاقة بين استراتيجية إدارة الوقت والأداء التدريسي للأساتذة الجامعيين من وجهة نظر الطلبة ذات أثر ضعيف.

❖ مستوى تحكم الأساتذة الجامعيين في إدارة وقتهم وأدائهم التدريسي متوسط.

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحكم الأساتذة الجامعيين في إدارة وقتهم وأدائهم التدريسي تعزى لمتغير الكلية من وجهة نظر الطلبة.

الدراسة العاشرة:

قام ميموني بلقاسم بدراسة تحت عنوان "واقع الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة أدرار 252" مقال منشور في مجلة علمية، الجزائر سنة 2020.

تساؤلات الدراسة:

❖ ما مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة أدرار 252؟

فرضيات الدراسات:

❖ لا يوجد ولاء تنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة أدرار 252.

❖ لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.

- ❖ لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين تعزى لمتغير النوع.
- ❖ لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين تعزى لمتغير العمر.
- ❖ لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين ترجع لمتغير المؤهل العلمي.
- ❖ لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

هدف الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة أدرار 252 والتعرف على نوع الولاء التنظيمي السائد لدى الموظفين بذات المؤسسة (ميدان الدراسة)، وكذا التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي العام والمتغيرات الشخصية الوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

منهجية الدراسة:

- ❖ المنهج المتبع: المنهج الوصفي.
- ❖ مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة أدرار 252 واشتملت العينة على 35 موظف منهم.
- ❖ أدوات جمع البيانات: استعمل الباحث الإستبيان لجمع البيانات بحيث يتكون من محورين، المحور الأول يقوم بتوصيف المبحوثين من حيث (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، والمحور الثاني يتعلق بالولاء التنظيمي، ويتكون هذا الاستبيان من خمسة بدائل.
- ❖ الأساليب الإحصائية: اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية (معامل الارتباط سبيرمان، النسب المئوية والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واختبار (K-S) واختبار (S-W) لمعرفة مدى التوزيع الاعتدالي للبيانات واختبار T- TEST واختبار LEVENE للتباين.

نتائج الدراسة:

- ❖ يتمتع الموظفون ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدرجة عالية من الولاء التنظيمي.

❖ لم يتأثر مستوى الولاء التنظيمي العام لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالاختلافات الموجودة بينهم، وذلك من حيث الخصائص الشخصية والوظيفية التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال جملة الدراسات السابقة التي تم عرضها فإننا نلتزم الأهمية البالغة لإدارة الوقت time management كعملية تسيير لذوات العاملين والمشرفين عليهم من حيث التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين خاصة الولاء التنظيمي the organizational loyalty وتأثير هذا الأخير على الجوانب المهارية والفنية والتقنية من أداء وإنتاجية وغيرها من عوامل الفعالية التنظيمية.

وقد تم عرض عشر (10) دراسات سابقة تناولت متغيري إدارة الوقت والولاء التنظيمي، فأما بالنسبة للدراسات التي تناولت كلا متغيري دراستنا هذه فنجد دراسة (المبرقع، 2015) ودراسة (عزوز، 2013)، حيث تطرقت كلا الدراستين لدراسة "إدارة الوقت" كمتغير مستقل و"الولاء التنظيمي" كمتغير تابع، وأما الدراسات التي تناولت موضوع "إدارة الوقت" مع متغيرات أخرى فقد درس كمتغير مستقل في دراسات مع متغيرات تابعة هي "الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي" ودرس لمعرفة مستواه في دراستين وفي دراسة (عزوز، 2013) درست أبعاد إدارة الوقت مع البعد الكلي للولاء التنظيمي، وأما بالنسبة للمتغير "الولاء التنظيمي" فقد درس كمتغير تابع في دراسة (المبرقع، 2015) ودراسة (عشوش، 2017) وكذا دراسة (عزوز، 2013)، وتناولته الدراسات الثلاث المتبقية لمعرفة مستواه. ويلاحظ أن كل الدراسات المتناولة هنا جديدة حيث نشرت بالضبط بين السنوات 2013 حتى سنة 2020، وهي متنوعة بين مقالات منشورة في مجلات علمية ومذكرات ماستر وماجستير ورسالة دكتوراه في تخصصات مختلفة فمنها دراسات جزائرية ودراسات عربية. وتظهر أبرز أوجه التشابه بين دراستنا وبين الدراسات السابقة في استخدام نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، كما اعتمدت كثيرا على الاستبيان لجمع البيانات، غير أن هناك اختلافات واضحة بينها وبين دراستنا فنجد أن دراسة (عشوش، 2017) اعتمدت على مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بن فرحان محمد الشلوي سنة (2005) ودراسة (عبادو، 2015) ودراسة (ابن حفيظ، 2014)، وهذه الاختلافات راجعة لاختلاف مجتمع الدراسة وعينته وخصائصها بين الدراسات الأخرى ودراستنا، فكل دراسة تناولت عينات مختلفة من حيث المستوى التنظيمي وطبيعة المهام وطبيعة الوظائف الموجهة إليهم ونوع المنظمات التي يعملون فيها على غرار أفراد مجتمع وعينة دراستنا وهم الموظفون ببلدية العش ببرج بوعريج باعتبار هذه الأخيرة مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي وبخصائص موظفيها وطبيعة مهامهم

المختلفة عن موظفين بمؤسسات أخرى، وعليه فإنه من الطبيعي أن نلاحظ الاختلافات الجوهرية في نتائج كل دراسة من الدراسات المعروضة، ولكن كلها تصب في جانب واحد، وهذا ما سنحاول إبرازه في دراستنا من خلال توضيح علاقة إدارة الوقت بالولاء التنظيمي كظاهرة نفسية اجتماعية ترجوا الكثير من المنظمات الوصول إلى تحقيقها.

خلاصة:

تم في هذا الفصل ضبط الإشكالية المتعلقة بالدراسة وتحديد تساؤلاتها وفروضها إضافة إلى أهداف وأهمية الدراسة مع تحديد مختلف مفاهيم الدراسة إجرائياً ثم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والتي كانت جديدة من حيث تواريخ نشرها والتي كانت بمثابة رؤية ومنطلق لدراستنا هذه.

الفصل الثاني: إدارة الوقت

تمهيد

أولاً: الوقت

- 1- تعريف الوقت.
- 2- أهمية الوقت.
- 3- خصائص الوقت.
- 4- أنواع الوقت.
- 5- عوامل هدر الوقت.

ثانياً: إدارة الوقت

- 1- تعريف إدارة الوقت.
- 2- أهمية إدارة الوقت.
- 3- مجالات إدارة الوقت.
- 4- خطوات ومبادئ فعالة في إدارة الوقت.
- 5- فوائد الإدارة الجيدة للوقت.
- 6- الأساليب الإدارية الداعمة لإدارة الوقت.
- 7- أهم مضيعات الوقت.
- 8- نظريات الإدارة في إدارة الوقت.
- 9- المنظور المستقبلي لإدارة الوقت.

خلاصة

تمهيد:

تعتبر إدارة الوقت كعملية ومفهوم من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للمنظمات المهمة بتحقيق درجات عالية من الفعالية التنظيمية وهذه الأخيرة لا تحدث إلا من خلال الاستخدام الرشيد والفعال للوقت المتاح في العمل.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى عرض تعريف الوقت وأهميته معرجين على أهم خصائصه وأنواعه وعوامل هدره وكذلك سنتطرق إلى تعريف إدارة الوقت ذاكرين أهمية إدارة الوقت وكذا مجالات قياسها بالإضافة إلى عرض عنصر هام وهو خطوات ومبادئ فعالة في إدارة الوقت دون أن ننسى التطرق إلى فوائد الإدارة الجيدة للوقت والأساليب الإدارية الداعمة لإدارة الوقت وسنتطرق إلى ذكر أهم مضيعات الوقت وصولاً إلى أهم نظريات الإدارة في إدارة الوقت لنختم هذا الفصل بالحديث عن المنظور المستقبلي لإدارة الوقت.

أولاً: الوقت

1- تعريف الوقت:

يعد مفهوم الوقت من المفاهيم المجردة التي تتصف بقدر كبير من الغموض، ذلك لأنه مفهوم يمس حياة كل فرد، وهو عنصر ملازم للإنسان من بداية حياته إلى نهايتها، ولقد أطلقت عليه الكثير من التعريفات التي نوجزها كالآتي:

عرفه أبو النصر سنة 2014 بأنه "مادة الحياة وأنه مقدار من الزمن قدر لأمر ما، وهو يشير الى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو بأخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل". (برباخ، 2018، ص 6)

عرفه اسحاق نيوتن (1642-1772) على أنه "شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه بصرف النظر عن أية عوامل خارجية". (بن طشش، 2018، ص 2)

ويعرفه مارشال كوك في كتابه إدارة الوقت بأنه "وسيلة لقياس الحياة وأنه أعلى مورد لدى الفرد والمنظمة". (أبو النصر، 2015، ص 26)

ويعرف الوقت كذلك أنه "ظاهرة حياتية مؤكدة، تتفق على وجودها جميع الثقافات والأعراف قديمها وحديثها، غير أن ما يعقد ظاهرة الوقت أو الزمن أنها ذات بعدين: بعد طبيعي ويتمثل في اللحظة المنقضية بين نقطة زمنية ونقطة أخرى تالية لها، وبعد اجتماعي أو ثقافي يتمثل في نظرة أو انطباع مدرك الوقت عن هذه اللحظات المنقضية وعن غيرها من اللحظات الحالية أو المستقبلية". (محمد، 2003، ص 7)

وهناك تعريف آخر للوقت جاء في القاموس الأمريكي المشهور وابستر الذي يقول بأن "الوقت هو سلسلة متصلة من أحداث يتبع أحدها الآخر في الماضي مروراً بالحاضر إلى المستقبل". (أمين، 2005، ص 109-110)

ويعرف الصيرفي الوقت أنه "عملية تنظيم وتخطيط ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير". (بوسالم، 2017، ص 118)

نستخلص من التعريفات السابقة للوقت أن هذا الأخير ظاهرة مؤكدة لا يختلف في مسألة وجودها اثنان، وبما أن الوقت مورد مهم للإنسان مهما كانت صفته وخصائصه ومميزاته فيجب استغلاله لصالحنا أحسن الاستغلال وعدم تضييعه فهو شيء يتدفق باستمرار ولا يمكن إيقافه أو تعويضه.

2- أهمية الوقت:

يعتبر الوقت أهم ما في حياة الإنسان، حتى أنه أثنى وأغلى من المال، ولعظم الوقت وأهميته فقد أقسم الله تعالى به في كتابه الكريم في مواضع عدة منها، قال تعالى "والعصر" الى آخر الآيات، وهنا جاء القسم بالعصر أي بالدهر، وفي الحديث الشريف عن ابن عباس رضي الله عنهما أن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: (نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس، الصحة والفراغ). (الشوابكة، 2018، د ص) والوقت مورد هام ونادر على عكس الموارد المادية كالطاقة والمال وغيرها، فهو لا يعود ولا يمكن إيجاده مرة أخرى ويمكن توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية: (خليل، 1998، ص 25)

1- وقت الإنسان محدد.

2- إن الوقت متاح لجميع الأفراد، سواء أكانوا قادة أم مرؤوسين، رجالا أم نساء، أغنياء أم فقراء.

3- الوقت عنصر غير قابل للشراء أو البيع أو التخزين ولكنه قابل للضياع ما لم يتم التحكم به.

4- يبدو للوهلة الأولى أن (168) ساعة في الأسبوع مدة طويلة، ولكن توزيعها على النشاطات المختلفة والمتنوعة لشخص اعتيادي وفي مجتمعات مختلفة قد يظهر غير ذلك.

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

3- خصائص الوقت:

لوقت مجموعة من الخصائص الهامة وهي: (مصطفى، 2007، ص 315-316)

1-3- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يريده المرء، ولا أسرع منه لمن هو في سرور ومتعة، ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت، الكثير من الناس يتجاهلونه ولكن جميعهم يأسفون على ضياعه.

2-3- الوقت لا يحترم أحدا، فلا يمكن لأحد تغييره أو تحويله، إذ يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء أكان فرح أو اكتئاب، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور وليس في الحقيقة.

3-3- الوقت سريع الانقضاء ولا يمكن استعادته.

3-4- الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه، وهو أنفس ما يملكه الإنسان، لأنه وعاء لكل عمل أو إنتاج، إنه من ذهب كما يقول المثل الشائع.

كما تطرق (Atkinson، 1990) إلى خاصية صعوبة التحكم فيه بعكس الموارد الأخرى، وترز هذه الخاصية في قوله: "الوقت لا يمكن تخزينه أو شراؤه أو بيعه أو إيقافه أو إحلاله، وكل ما بوسعنا عمله حيال الوقت هو التصرف به حال توفره، فإما أن نستثمره أو نضيعه". (عدراية، 2006، ص 12)

4- أنواع الوقت:

يمكن تقسيم الوقت بصفة عامة إلى عدة أنواع نذكرها كآآتي: (بدر، 2009، ص 3)

4-1- الوقت الإبداعي:

وهو ذلك الوقت المخصص لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، وكذلك تنظيم العمل وتقويم الإنجاز والكثير من النشاطات يمارس فيها هذا النوع من الوقت لأنها تتطلب التفكير العميق والتحليل والتقويم.

4-2- الوقت التحضيري:

هو ذلك الوقت الذي يسبق البدء في العمل، حيث يتم فيه جمع المعلومات أو تجهيز القاعات أو الآلات أو أي أمر يجب تجهيزه قبل البدء في العمل.

4-3- الوقت الإنتاجي:

يقصد به الوقت الذي يقضى في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له والتحضير له في النوعين السابقين، ويجب على الإداري أن يميز بين الوقت الإبداعي والوقت التحضيري والوقت الإنتاجي لضمان استثمار الوقت في استغلال الموارد المتاحة، ويقسم الوقت الإنتاجي إلى قسمين هما: وقت الإنتاج العادي أو غير الطارئ ووقت الإنتاج غير العادي أو الطارئ.

والإداري الناجح هو الذي يخصص جزءاً من وقته المخصص للإنتاج العادي لمواجهة الإنتاج غير العادي دون أن يكون هناك أي تأثير على الإنتاج العادي.

4-4- الوقت غير المباشر أو العام:

يخصص الوقت للقيام بالنشاطات الفرعية العامة، والتي لها تأثير واضح على مستقبل المنظمة وعلاقتها بالآخرين كمسؤولية المنظمة الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وهيئات وجمعيات مختلفة في المجتمع. (خليل، 1998، ص 28)

5- عوامل هدر الوقت:

هناك أربعة عوامل رئيسية تتسبب في هدر الوقت نرتبها على النحو التالي: (عدراية، 2006، ص 16)

5-1- عوامل اجتماعية مثل العادات والتقاليد الاجتماعية والنزاع الأسري.

5-2- عوامل صحية مثل الشعور بالملل والحالة الصحية السيئة.

5-3- عوامل ذات علاقة بالعمل مثل الزيارات غير المخططة والهاتف وتعدد الاجتماعات.

5-4- عوامل شخصية مثل عدم الانضباط الذاتي والكسل.

مما سبق تتضح لنا الأهمية الكبيرة للوقت كمفهوم أكاديمي علمي لدى الباحثين والعلماء وكعنصر هام في حياة الأفراد والمجتمعات باختلاف ثقافاتهم وأنماط عيشهم نظرا لدرجة غلائه، لذا وجب استغلاله وعدم تضييعه فيما لا ينفع.

ثانياً: إدارة الوقت

1- تعريف إدارة الوقت:

نظرا لأهمية الوقت البالغة في حياتنا فلا بد لنا أن نسيره بالشكل الذي يسمح باستغلاله بأقصى ما يمكن وهذه العملية تسمى إدارة الوقت، وفي هذا العنصر سنحاول إبراز أهم التعريفات الواردة حول إدارة الوقت كمفهوم علمي وأكاديمي مع دعمه بخلاصة جامعة لهذه التعريفات.

إدارة الوقت "تعني أولاً إدارة الذات، فهي نوع من إدارة الفرد نفسه بنفسه". (الفقي، 2009، ص 34)

تعرف إدارة الوقت أنها "الاستخدام الجيد والصائب للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق غاية ما". (أحمد،

2008، ص 17)

يقصد بإدارة الوقت "قدرة المسؤول والمدير على التحكم في توزيع وقت العمل على المهام التي يمارسها حسب أهميتها، وتعتبر تلك القدرة من بين العناصر الأساسية الواجب توافرها في المدير نظراً لأن وقته يعد أثمن رأسمال في المؤسسة التي ينتمي إليها". (مصطفى، 2007، ص 314)

إدارة الوقت تعني "إدارة الذات، الهدف لا يعني أن تصبح فعالاً جداً أو منتجا كبيراً، بل أن تستخدم

الوقت لتحقيق أهدافك وتعمل بطريقة أذكى وبجهد أقل". (تيمب، 1991، ص 154)

هي "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، أو هي علم الاستثمار الفعال في الزمن وهي عملية قائمة على

التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال". (عبوي، 2006، ص 23)

إدارة الوقت في العمل الإداري هي "تلك العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر

لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في المنظمة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة،

بههدف تحقيق كفاءة وفاعلية مرتفعة في الاستفادة من الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف

المنشودة". (تيسير، 2012، ص 24)

هي "الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف". (خلف، 2010، ص 403)

إدارة الوقت هي "مهارة سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لاستغلال وقته الاستغلال الأمثل، والتغلب على بعض ضغوط الحياة". (الحري، 2007، ص 215)

من خلال جملة التعريفات السابقة الذكر يمكننا القول أن إدارة الوقت هي جزء من إدارة الذات، وهي علم وفن وقدرة بشرية تتمثل في الاستفادة القصوى من الوقت المتاح للعمل وهي تجمع بين بعض العمليات الإدارية وعمليات الاتصال من أجل تحقيق درجة عالية من الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف المنشودة.

2- أهمية إدارة الوقت:

إن أولوية الاهتمام بإدارة الوقت من قبل العديد من مديري المؤسسات والتنظيمات المختلفة أصبح أمر ضروري نظرا للأهمية البالغة لهذا العنصر، وتتجلى هذه الأخيرة في العناصر التالية: (بن موهوب، 2018، ص 17)

- 1-2- تمنع الكثير من الإجهاد الذي يصيب الأفراد أثناء تأدية أعمالهم.
- 2-2- تمكن الفرد من تحقيق أهدافه في مختلف نواحي الحياة.
- 2-3- تزيد من الإنتاجية والكفاءة لما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع.
- 2-4- تحقيق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة.
- 2-5- تظهر أهميته في المواقف والأوقات الحرجة.
- 2-6- تحديد جيد وواضح وفعال وسليم للاختصاصات ويمنع التضارب والتنازع في الاختصاصات.
- 2-7- تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه النجاح العام للمشروع.
- 2-8- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع.

3- مجالات إدارة الوقت:

هناك مجموعة من المجالات المحددة من قبل العلماء من أجل قياس إدارة الوقت والتي نوجزها فيما يلي: (تيسير، 2012، ص 32)

- 3-1- مجال الإيفاء بالالتزامات: ويقاس مدى إيفاء الموظف بالواجبات الموكلة إليه.

3-2- مجال التحكم بالمقاطعات: وقيس مدى سيطرة وتحكم الموظف بالمقاطعات التي تواجهه بكافة أنواعها (الاتصالات، شرب الشاي والقهوة...).

3-3- مجال التخطيط للوقت: وقيس مدى قدرة الموظف على التخطيط لوقته بهدف الوصول إلى أهدافه المتعلقة بالعمل.

3-4- مجال وضع الأولويات: وقيس قدرة الموظف على تمييز الأولويات والتعامل معها حسب أهميتها.

3-5- مجال الإنضباط في استخدام الوقت: وقيس إلى أي مدى ينضبط الموظف في إنجاز أعماله الموكلة إليه بما يتناسب مع الوقت اللازم لإتمام العمل.

3-6- مجال استخدام الموارد: وقيس قدرة الموظف على استخدام الموارد المتاحة له في عمله.

3-7- مجال متطلبات التفاوض: وقيس مدى تطبيق الموظف لأسلوب التفاوض مع غيره من العاملين أو المسؤولين.

3-8- مجال توازن نمط الحياة: وقيس إلى أي مدى تتداخل حياة الموظف الشخصية مع حياته المهنية، وقدرته على الفصل بينهما والتركيز على عمله بصورة جيدة.

4- خطوات ومبادئ فعالة في إدارة الوقت:

تتمثل الخطوات والمبادئ الفعالة في إدارة الوقت فيما يلي: (مناد، 2017، ص 13 - 15)

4-1- مراجعة الأهداف والخطط والأولويات: يجب على الفرد أن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن له أن ينظم وقته ويديره إدارة جيدة.

4-2- الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل: الخطوة الثانية في إدارة الوقت هي أن يقوم الفرد بعمل برنامج زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافه على المستوى القصير (سنة مثلا) يوضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف ينجزها وتواريخ بداية ونهاية إنجازها ومواعيده الشخصية.

4-3- وضع قائمة إنجاز يومية: الخطوة الثالثة في إدارة الوقت بشكل جيد هي أن يكون للفرد يوميا قائمة إنجاز يومية تفرض نفسها عليه كلما نسي أو تكاسل ويجب عليه أن يراعي عند وضع قائمة إنجازاته اليومية عدة نقاط أهمها:

- جعل وضع القائمة اليومية جزءاً من حياة الفرد.

- لا يبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.

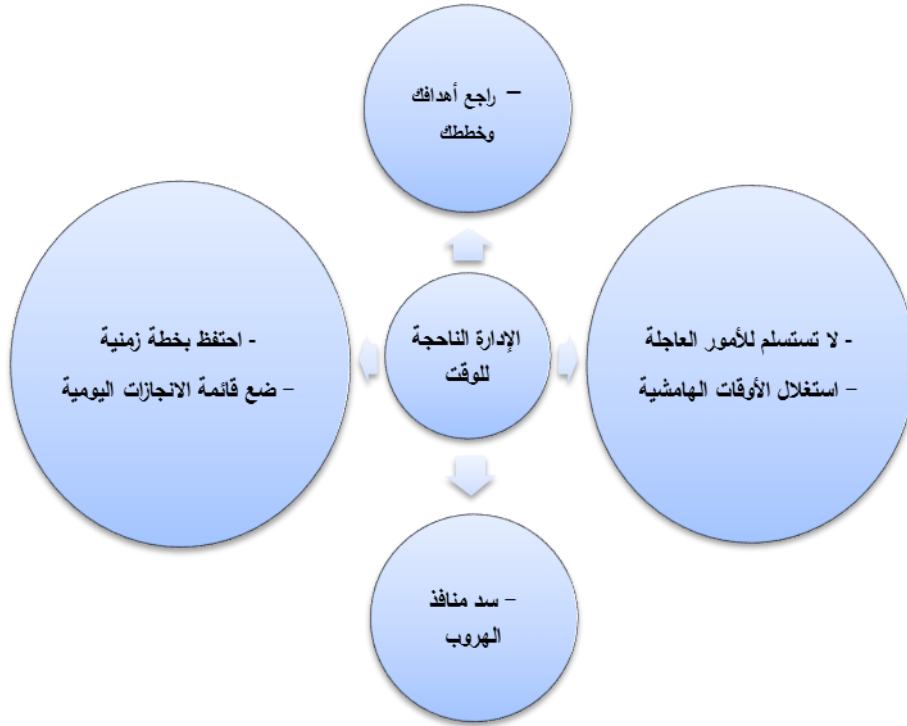
4-4- سد منافذ الهروب: وهي المنافذ التي يهرب بواسطتها من مسؤولياته التي خطط لإنجازها وخاصة الصعبة لتصرفه عنها مثلا: الكسل، التردد، التأجيل، التسويف والترويح الزائد عن النفس.

4-5- إستغلال الأوقات الهامشية: والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال مثل: استخدام السيارة، انتظار الوجبات، توقع الزوار والانتظار لدى الطبيب وهي تزيد كلما قل تنظيم وقته وحياته، ويجب عليه أن يتأمل كيف يقضي وقته دائما ثم يحلله ويحدد الأوقات الهامشية.

4-6- لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية: لأنها تجعل الفرد أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم وما يرون أنه مهم وضروري وتسلبه فعاليته ووقته، وعندها يضعف في تحديد أولوياته، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته.

ويوضح الشكل التالي الخطوات الأساسية لإدارة الوقت بفعالية:

الشكل رقم (1) يوضح الخطوات الأساسية لإدارة الوقت بفعالية.



المصدر: (مناد، 2017، ص 15)

5- فوائد الإدارة الجيدة للوقت:

هناك الكثير من الفوائد المرجوة من الإدارة الجيدة للوقت نوجزها فيما يلي: (خلف، 2010، ص417-

418)

1-5- انجاز أهدافك وأحلامك الشخصية.

2-5- التخفيف من الضغوط سواء في العمل أو ضغوط الحياة.

3-5- تحسين نوعية العمل.

4-5- تحسين نوعية الحياة غير العملية.

5-5- قضاء وقت أكبر مع العائلة أو في الترفيه أو الراحة.

5-6- قضاء وقت أطول في التطوير الذاتي.

5-7- تحقيق إنتاج أفضل في العمل.

5-8- زيادة سرعة انجاز العمل.

5-9- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.

5-10- تعزيز الراحة في العمل.

5-11- تحسين إنتاجيتك بشكل عام.

5-12- زيادة الدخل.

6- الأساليب الإدارية الداعمة لإدارة الوقت:

توجد العديد من الأساليب الإدارية التي تعتمد على المنظمات لإدارة وقتها نذكر أهمها: (ززع، 2017،

ص64-65)

6-1- أسلوب الإدارة بالتفويض: وهو من أهم الأساليب لإدارة الوقت في المنظمات الحديثة من خلال

تفويض المدير لجزء من سلطته لمروؤوسيه وذلك لضمان عدم إضافة الوقت في المهام التي يمكن

للمروؤوسين أدائها فيستفيد من مواهبهم، وهذا الأسلوب من أفضل أساليب إدارة الوقت للمدير ومن أنجحها

لتطوير أداء وإنتاجية المرؤوسين، وبذلك يتسنى له التركيز على أداء الأنشطة المهمة والرئيسية، وتكريس

جهوده المباشرة ووظائفه الأساسية مثل التخطيط العام ورسم السياسة والتنظيم والرقابة إلى جانب حل

المشكلات المعقدة التي تعترض الأهداف المرسومة.

6-2- أسلوب الإدارة بالأهداف: يعتبر بيتر داركر أول من صاغ مصطلح الإدارة بالأهداف ونادى

بالتركيز على الأهداف بدلا من الإجراءات، حيث يتم تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق

النتائج المحددة، ويتم وضع البرامج والخطط اللازمة لذلك بين الرئيس والمرؤوسين، إذ تقدم في شكل

أهداف من المرؤوسين إلى الرؤساء، ويتم مناقشتها وإقرارها، ويسمح هذا الأسلوب للمنظمات استغلال

الوقت بفعالية تامة، فالإدارة بالأهداف تشرك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف والتنفيذ ويترتب عن

ذلك تحديد الفترة الزمنية ويؤدي هذا إلى إدارة جيدة للوقت فتعمل على استثمار الوقت الاستثمار الأمثل.

6-3- أسلوب الإدارة بالمشاركة: تشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار فيما يتعلق بوظائفهم وإن

عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تنمي وتطور الشعور بالمسؤولية وتؤدي إلى حب العمل والتفاني فيه،

وتخلف المودة والتفاهم بين العاملين جميعا بما فيهم المدير وتختصر الوقت في اتخاذ القرارات، وبالتالي فهي من أهم الأساليب التي تحقق الإدارة الرشيدة للوقت.

6-4- أسلوب الإدارة الذاتية: يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري من خلال تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية لفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة بشكل عام. (بومنقار وبوعكاز، 2019، ص 182)

7- أهم مضيعات الوقت:

هناك مجموعة من العوامل يمكن أن تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في ضياع الوقت لدى الأفراد العاملين والمديرين نذكرها كآآتي: (عبد الكريم، 2014، ص 127-128)

7-1- عدم وجود أهداف واضحة، أو أن تكون أهداف غير واقعية وغير قابلة للقياس.

7-2- عدم وجود خطط محددة بزمن.

7-3- الافتقار إلى التنظيم.

7-4- لا وجود لخطة للطوارئ أو خطة موقفية.

7-5- الأعمال المتراكمة وغير المنتهية.

7-6- التردد في اتخاذ القرارات.

7-7- التسويف وهو ترك المهام الصعبة ذات الإنتاجية العالية، والانشغال بالمهام السهلة ذات الإنتاجية المنخفضة أو أن تذهب إلى السينما فيما عليك أن تتجز عملا مهما.

7-8- الموافقة الدائمة على طلبات الآخرين، وعدم القدرة على إيقاف استغلال الآخرين لأوقاتنا، وعدم إدراك أن هناك حد لما يمكننا القيام به.

7-9- الحرص المبالغ فيه على مثالية الأداء.

7-10- الافتقار إلى تنظيم سليم للأوراق والملفات.

7-11- فقدان الإرادة الحقيقية لإدارة الوقت.

7-12- الاستعانة بسكرتيرة لا تجيد عملها.

7-13- المكالمات الهاتفية التي لا تنتوقف.

7-14- الرغبة في الثرثرة والفضول.

7-15- لا توجد أولويات للمهام المطلوب انجازها.

وقد لخص بيتر داركر أهم العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت المدير على النحو التالي: (المدني،

1987، ص 40)

7-1- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.

7-2- تضخم عدد العاملين.

7-3- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول.

7-4- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الإتصال.

8- نظريات الإدارة في إدارة الوقت:

في هذا العنصر سنتطرق إلى التحدث في موضوع رؤى نظريات الإدارة إلى إدارة الوقت، حيث سنبرز

أهم هذه النظريات كآلاتي:

8-1- نظرية الإدارة العلمية: هذه النظرية كانت من عمل (فريدريك تايلور) الذي درس الحركة والزمن،

وقد قام بدراسة الزمن عام (1881) في شركة ميدفيل الفولاذ وبذلك تكونت دراسة الزمن عنده من جزأين

للعمل: عمل تحليلي وآخر إنشائي.

تضمن العمل التحليلي الخطوات التالية:

- تقسيم أي عمل يقوم به الفرد إلى حركات بسيطة.

- التخلص من الحركات غير الضرورية.

- دراسة الحركة المتبقية وجعلها نموذجية ونمطية بالنسبة لتركيب الأفراد.

- تحديد نسبة مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر بسبب الحوادث والأعطال المفاجئة للآلات وغيرها

لإضافتها إلى الوقت الفعلي.

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

- تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه

وإضافتها إلى الوقت الفعلي.

ينضح أن (تايلور) قد استخدم دراسة الحركة كجزء فني مطلوب لدراسة الوقت وتتطلب هذه الدراسة دراسة

الوقت الكلي للعمل الذي يؤدي مع تحديد أوقات العمل وأوقات للأعياد والراحة والأوقات الضائعة. (عبوي،

2006، ص 18)

8-2- نظرية العلاقات الإنسانية: اهتمت هذه النظرية بالجانب الإنساني في مجال الإدارة، حيث ركزت

على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقاتهم مع

رؤسائهم ومع غيرهم من داخل المنظمة وخارجها، وقد بدأ الإهتمام بالزمن في هذه النظرية من خلال إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس إيجاباً على معنوياته وإنتاجيته. (حبيبو، 2019، ص 63)

وتتجلى أهمية الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية: (عبوي، 2006، ص 18)

- أن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة مما يؤثر على قدرات ومهارات المديرين والأفراد.

- أن الوقت يؤدي إلى تطوير أساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والانجاز.

- إن الوقت يؤثر على أعمال العاملين، فعندما يبدأ العامل عمله في المنظمة يكون في مرحلة نشاط وحيوية وقوة جسمانية قادرة على العمل وبعد ذلك يسعى إلى جماعة يركز عليها في أعماله ويتأثر بها تدريجياً عبر الزمن.

- هناك العديد من الأمور التي تؤثر على النمو الزمني للعامل وتحد من إمكانياته ونضجه منها نظام الحوافز ونظام الرقابة والإشراف والهيكل التنظيمي المغلق.

8-3-3- النظرية الحديثة للمنظمة: استفادت النظرية الحديثة للمنظمة من أخطاء نظرية الإدارة العلمية

ونظرية العلاقات الإنسانية، وقد حاول روادها الاستعانة بالأفكار التي سبقتهم ومن أهم هذه النظريات:

8-3-1- نظرية اتخاذ القرارات لهيرت سايمون: استفادت هذه النظرية من النظريات التي سبقتها

وأضافت إليها مفاهيم جديدة وطورتها، واحتلت إدارة الوقت مكاناً بارزاً فيها، واستعانت بالوقت لحل

المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية وصنفتها بما يتلاءم مع

اتخاذ القرارات، هذه الأحداث ربما تكون مكررة أو غير مستقرة، وبالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالة

بتلك الأحداث الماضية، وبذلك يمكن القول بأن القرار يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضاً.

(بواشيرية، وحدادو، 2019، ص 20)

8-3-2- النظرية الرياضية أو البيولوجية: اعتمدت النظرية البيولوجية على الوقت، فافتترضت أن

"المنظمة ككائن حي تولد ثم تنمو ثم تتهاوى وتموت"، ومجمل القول فإن المنظمة وحدة اقتصادية

واجتماعية مرتبطة بعامل الوقت، من حيث التأثير بكل معطيات التطور التكنولوجي والمفاهيم الإدارية

الحديثة التي تعتمد في تنفيذ خططها على الوقت، واتخاذ الأولويات منها لها. (ابن عوض الله، 2008،

ص 28)

9- المنظور المستقبلي لإدارة الوقت:

إن تسارع الاهتمام بأدبيات وتقنيات إدارة الوقت وحرص المنظمات الحديثة والمعاصرة الناجحة على تطبيق مهارات إدارة الوقت، يعطي دلالات واضحة على أن المنظمات تسعى بشكل أو بآخر لشغل مركز الصدارة في المستقبل، وتثبيت سمعتها في سوق المنافسة الحاد.

ونشير هنا إلى الانتقال والتحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري من التركيز على الحجم كأساس لتدعيم تنافسية المنظمة من خلال موفرات الحجم التي تستفيد منها المنظمة والناجمة عن الإنتاج بكميات كبيرة، وهذا على خلاف اقتصاديات الوقت التي لا تعطي للحجم اعتبارا بل ربما تتجه نحو تصغير الحجم بغية زيادة السرعة والمرونة، فهي تسعى إلى الاستفادة من الوقت والاستثمار فيه من خلال إدارته إدارة محكمة وفعالة تتيح لها تخفيض التكاليف، وخاصة أن المنظمات التي استطاعت التحكم في وقتها وإدارته إدارة فعالة هي التي تستطيع التفوق وغزو الأسواق، باعتبار أن التحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل ليس فقط من ناحية التكاليف ولكن يتعدى ذلك ليشمل اقتصاديات الوقت، وفق عالم دائم الحركة وسريع التغيير، وفيه تبحث المنظمات بشكل دؤوب عن طرق وأساليب جديدة للمنافسة والتطور والنمو، لدى ستلعب إدارة الوقت دورا حاسما في المستقبل، وإهدار يوم في المنظمة يعني في القادم من الأيام ضياع شهر، وهذا بدوره سيؤدي لضياع سنة. (فوزي، 2009، ص 32)

خلاصة:

يتضح لنا من العرض السابق الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في توجيه وتنظيم حياة الأفراد بصفة عامة والأفراد العاملين والمديرين والمسؤولين والمشرفين بصفة خاصة فالإدارة الجيدة للوقت تتيح للأفراد فوائد كبيرة من خلال تخفيف الضغوط المهنية وتسهيل عمل الأفراد والرفع من الإنتاجية بصورة منتظمة مما يعود بالفائدة الكبيرة على مستوى أداء الأفراد كعاملين في منظمات وكأشخاص عاديين أو كأشخاص معنويين وللمنظمات ككل، خاصة ما تعلق بالحفاظ على العنصر البشري والآلات ومختلف الوسائل، وهنا يمكن القول بأن إدارة الوقت هي بمثابة ركيزة أساسية لدى جميع الأفراد مهما كانت صفتهم فهي تتجاوز العمال إلى جميع فئات المجتمع.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد

- 1- تعريف الولاء التنظيمي.
- 2- أهمية الولاء التنظيمي.
- 3- أبعاد الولاء التنظيمي.
- 4- مراحل تشكل الولاء التنظيمي وأهم مصادره.
- 5- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.
- 6- استراتيجيات تحقيق الولاء التنظيمي.
- 7- قياس الولاء التنظيمي.
- 8- الآثار المرجوة من تحقيق الولاء التنظيمي.
- 9- المقاربات النظرية المفسرة للولاء التنظيمي.

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع النفسية والاجتماعية حديثة الاهتمام في مختلف الدراسات، وهو يشير إلى مدى الإخلاص والتعاون اللذان يبديهما العامل اتجاه عمله ومنظّمته، ويعد من بين العوامل الأساسية الفاعلة في تحقيق الفعالية التنظيمية، وهو مظهر من مظاهر اكتساب المنظمة لعمالها بشكل أخلاقي وعاطفي.

حيث سنتطرق في هذا الفصل لعرض أهم النقاط النظرية الأساسية الواردة حول مفهوم الولاء التنظيمي بداية بتعريفه وأهميته وأبعاد قياسه، وسنتطرق كذلك إلى مراحل تشكل الولاء التنظيمي وأهم مصادره مع ذكر أهم العوامل المؤثرة فيه، وكذلك سنتطرق إلى أهم استراتيجيات تحقيقه وعنصر قياس الولاء التنظيمي الذي يتضمن أهم المقاييس الخاصة به وأهم الآثار المرجوة من تحقيق الولاء التنظيمي لنختم هذا الفصل بعرض أهم المقاربات النظرية المفسرة له.

1- تعريف الولاء التنظيمي:

في هذا العنصر سنعرض أهم التعريفات اللغوية والاصطلاحية الواردة حول مفهوم الولاء التنظيمي، وصولاً إلى تعريف استنتاجي شامل للتعريفات الاصطلاحية.

1-1- لغة:

الولاء في اللغة هو "العهد والالتزام والنصرة والقرب". (بن عبد الهادي، 2009، ص 25)

كما يعني الولاء في اللغة اسم مصدر من والى يوالي موالاة كما قال ابن الأعرابي: أن يتشاجر اثنان ويدخل ثالث بينهما للصلح، ويكون له في أحدهما هوى، فيواليه ويحابيه، ووالى فلان فلانا إذا أحبه، والولي فعيل بمعنى فاعل، ومنه وليه إذا قام به. (رويم، 2010، ص 101)

1-2- اصطلاحاً:

يرى الفيلسوف جون لاد أن المعنى الواسع للولاء يشير إلى "الإخلاص الصادق لشيء ما، قد يكون هذا الشيء شخصاً أو جماعة من الأشخاص، أو مؤسسة أو قضية، أو بلداً ما، ومهما كان موضوع الولاء فهو يستدعي التفكير والاهتمام". (ميموني، 2020، ص 7)

كما عرف رونالد ريجيو الولاء للمؤسسة بأنه "مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته نحوها وترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمتها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضواً فيها". (بن حفيظ، 2014، ص 196)

ويعرفه بورتير وزملائه بأنه "قوة تطابق الفرد مع مؤسسته، وارتباطه بها"، وأن مظاهر الولاء لدى الأفراد تتجلى فيما يلي: (شلابي، 2016، ص 68)

- اعتقاد قوي بقيم وأهداف المؤسسة.

- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.

- أن يظهر تمسك واضح باستمرارية عمله وعضويته بالمؤسسة.

ونعني بالولاء التنظيمي أو المؤسسي هنا أنه "شعور ينمو داخل الفرد بانتمائه إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا تتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة". (مجمع، 2018، ص

(66)

وعرفه أوالي وشاتمن على أنه "الرابط التنظيمي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة". (بوعطيط، دس، ص 312)

يعرفه **بيشامان** بأنه "عدم رغبة العاملين في ترك المؤسسة التي يعملون فيها، وذلك لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية". (بن بريكة، 2018، ص 124 - 125)

يعرفه **حبيب الصحاف** بأنه "إخلاص الموظف لعمله ومؤسسته، والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه وكذا الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني". (برباوي، 2019، ص 565)

مما سبق ذكره نرى أن الولاء التنظيمي هو حالة شعورية تلزم الفرد أو مجموعة الأفراد العاملين بالمنظمات نتيجة للعديد من العوامل الإيجابية التي تنشأ داخل التنظيم، وهذه الحالة تتمثل في درجة معينة من التطابق والتوافق بين أهداف الأفراد والمنظمة التي يعملون بها بسبب ما يتاح للأفراد من مناخ تنظيمي ملائم وحوافز معنوية ومادية جيدة، وهذا ما يدفعهم للاندماج مع المنظمة وبذل أقصى جهد لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء.

2- أهمية الولاء التنظيمي:

إن الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يعد عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمات التي يعملون فيها، ويعتبر أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل فيها، كما يعتبر الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي شغلت إدارات المنظمات التي أصبحت تتولى مسؤولية الحفاظ على سلامتها وتمكنها من الاستمرار، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات. (إبراهيم، 2011، ص 26)

ويعد الولاء التنظيمي جزءاً لا يتجزأ من المفهوم الكلي للولاء، ذلك لأن الولاء قد يكون في متغيرات عدة من حياة الفرد مثل: الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، جماعة العمل وجماعة الرفاق وغيرها.

فالولاء التنظيمي للموظف كما يقول **العنزي (2008)** يشكل أساساً لاتجاهاته وسلوكياته داخل المنظمة، فكلما زاد مستوى ولاء الموظف للمنظمة يتبنى الموظف أهداف المنظمة ويتصرف بما يخدم مصلحتها بشكل أكبر وبجهد أكبر، وتؤكد **غانم (2005)** أنه لا يمكن الحصول على الولاء جاهزاً، أو يفرض فرضاً بوسائل الإكراه المختلفة، بل إنه نتيجة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات، فهو ليس عاملاً أو نظاماً، بل نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، ويؤثر عليه العديد من المتغيرات، ولكن أياً من هذه المتغيرات لا يمكن أن يكون مساوياً لمفهوم الولاء وحده فهناك السمات الشخصية: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة في المنظمة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية والحاجة للإنجاز)، وهناك السمات الخاصة بالعمل: (كتحديد المهام، درجة الاستقلالية أثناء العمل والمعلومات المرتدة عن الأداء)، وهناك الأبعاد التنظيمية: (الأجر، السلوك القيادي للمشرف وحرية اختيار جماعة العمل)، ثم

هناك العوامل الخارجية مثل: (فرص العمل المتوفرة خارج المنظمة). وكل تلك المتغيرات وغيرها تؤثر في الولاء، ولكن أيا منها لا يمكن أن يستخدم كبديل عن الولاء، أما المشعان (2005) فيعتبر الولاء التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي ما زالت في حاجة ماسة إلى هذه النوعية من الدراسات الميدانية، خصوصا أنه لا يساعدنا في التنبؤ بسلوكيات الموظفين فحسب، بل تؤكد الدراسات أنه كلما زاد الولاء التنظيمي عند الموظفين انخفض معدل دوران العمل، نسبة الغياب، تناقص مشكلة التأخر عن الدوام، تحسن الأداء الوظيفي وأن الموظفين ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة خارج العمل وبمستوى عالي من الارتباط العائلي. (محمد، 2010، ص 47-48)

وقد لخصت الأبحاث والدراسات الفوائد التي تجنيها المنظمة من الولاء التنظيمي كما يلي: (جديدي، 2019، ص 39)

2-1- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.

2-2- الأداء المتميز.

2-3- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

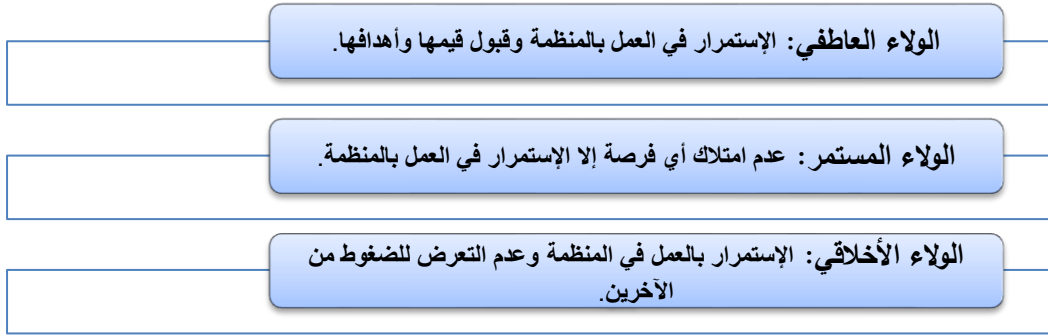
2-4- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة.

3-أبعاد الولاء التنظيمي:

في هذا العنصر سنتطرق إلى عرض أهم الأبعاد التي من خلالها يقاس الولاء التنظيمي في مختلف الدراسات.

فحسب الدراسة التي قام بها كل من ألين وماير سنة (1990) فإن الولاء التنظيمي يعبر عن حالة نفسية تربط الفرد العامل بالمنظمة التي يعمل بها، ويتكون من ثلاثة أبعاد كما هي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2) يوضح أبعاد الولاء التنظيمي حسب "ألين وماير"



المصدر: (بطرش، 2019، ص 32)

يتضح من الشكل السابق أن أبعاد الولاء التنظيمي وتتمثل في:

3-1- الولاء العاطفي (المؤثر): ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، وشعوره باستقلاليته وأهميته، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات، سواء ما تعلق منها بالعمل، أو ما يخصه بصورة شخصية. (مصلح ومشاركة، 2016، ص 8)

3-2- الولاء المستمر: وهو يوضح أن الفرد يصبح وفيًا للإدارة ولا يغادرها مهما كانت الإجراءات الخارجية، والبقاء فيها لأطول مدة زمنية حتى يحال على التقاعد، وهذا ما يجعله يتحصل على حوافز مادية ومعنوية تتماشى مع أهدافه وهذا ما يتضمن مبدأ الإستمرارية. (ترمول، 2020، ص 215)

3-3- الولاء الأخلاقي (المعياري): هو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالإلتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للأفراد العاملين. (حصباية، 2019، ص 55)

4- مراحل تشكل الولاء التنظيمي وأهم مصادره:

سنتطرق في هذا العنصر إلى عرض تفصيلي لأهم مراحل تشكل الولاء التنظيمي وكذلك مختلف المصادر التي من خلالها ينمو الشعور بالولاء التنظيمي:

4-1- مراحل تشكل الولاء التنظيمي:

يتشكل الولاء التنظيمي وفق ثلاث مراحل نذكرها كالاتي: (جديدي، 2019، ص 40)

4-1-1- مرحلة التجربة:

أي قبول الدخول في العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة ويهدف من توجيهه نحو العمل على تحقيق الأمن والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

4-1-2- مرحلة العمل والبدء:

تتضمن خبرات الأشهر الأولى وتتراوح بين عامين لأربعة وتظهر خلالها خصائص مميزة لها، تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

4-1-3- مرحلة الثقة في التنظيم:

وتبدأ من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء ليصل إلى مرحلة النضج في دعم التوازن من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإجراءات المعطاة للأفراد.

وهناك من يرى بوجود ثلاثة مراحل من خلالها يتشكل الولاء التنظيمي وهي: (بلاغماس، دس، ص 48)

4-1-1- الإذعان والإلتزام:

هنا يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة وبالتالي هو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

4-1-2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:

يقبل الفرد هنا سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

4-1-3- مرحلة التبني:

حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمتها تتطابق مع أهدافه وقيمه، وهنا يحدث الولاء نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

4-2- مصادر الولاء التنظيمي:

تتعدد وتنوع مصادر الولاء التنظيمي وهي كثيرة حيث قسمت إلى مجموعتين أساسيتين، أطلق على المجموعة الأولى مصادر الجذب للولاء التنظيمي بينما أطلق على المجموعة الثانية مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي وهي كالاتي:

4-2-1- مصادر الجذب للولاء التنظيمي:

ويقصد بها مختلف العوامل المساعدة على جذب ونمو الولاء التنظيمي لدى العاملين وهي مصادر هامة بالنسبة للمنظمات ويجب الحرص عليها وهي كالاتي:

4-2-1-1- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:

يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي، فمثلا خصائص العمل لا بد أن تعطي نوعا من الإشباع لرغبات وحاجات الأفراد حتى يقوم بالأداء المطلوب ويعطي الإنتاجية المتوقعة منه.

ومن الحاجات الإنسانية التي تكرر التركيز عليها حاجة الفرد إلى الانتماء والولاء، فالولاء التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها والعكس صحيح. (كعبار، 2011، ص 87-88)

4-2-1-2- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، لكي يستطيع الأفراد فهمها وتمثيلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة، وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين. (زنيدي، 2012، ص 170)

4-2-1-3- الحوافز:

يجب أن يكون الحافز كافيا لإشباع الحاجة لدى الفرد مقابلا لتوقعاته فتزداد درجة الرضا لدى الفرد، أما إذا كان الحافز غير مناسب وغير قادر على مقابلة توقعات الفرد يؤدي ذلك إلى حدوث إنخفاض في درجة الرضا لديه، مما يدفعه للبحث عن حافز آخر، ويجب على الإدارة والمديرين التنويع والتجديد في الحوافز من فترة لأخرى حتى يكون الفرد مدفوعا لبذل الجهد والعمل وتطوير أدائه. (كامل، دس، ص 159-160)

4-2-1-4- زيادة مشاركة العاملين في التنظيم (في صنع القرارات):

من العوامل المتوقع أن يكون لها تأثير هام وفعال في الولاء التنظيمي هو مشاركة العاملين في صنع القرارات، فإحساس العاملين بأن بيئة التنظيم تسمح لهم بالمشاركة الفعالة في صنع القرارات تجعلهم يتحدثون عن المنظمات التي يعملون بها من خلال كلمة (نحن)، وعندما يواجهون مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها مشكلتهم، ومن هنا تجدهم أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر قبولا له، وهذا بدوره يسهل أداء الموظف في عمله، إضافة إلى ما سبق فالمشاركة تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكثر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية. (محمد وعلي وصبري، 2017، ص 144)

4-2-1-5- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

إن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المحببة لمعنويات العاملين هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين ونقل من درجة الالتزام والانتماء لديهم، لذا لا بد لهذه المنظمات من إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد. (مجاهدي، 2018، ص 419-420)

4-2-2- مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي:

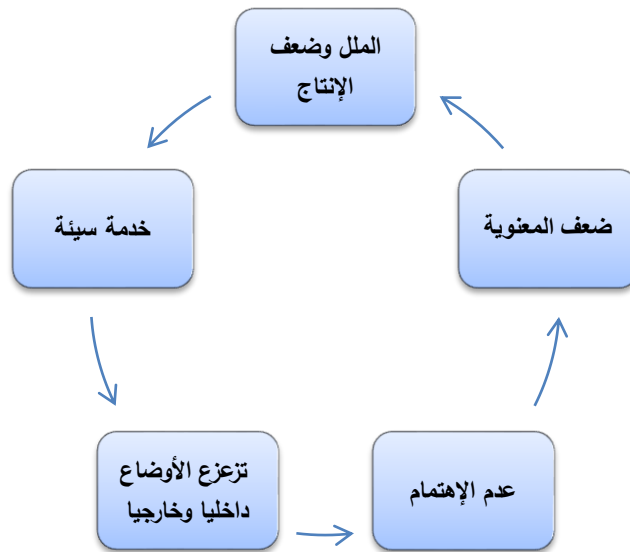
تدعي غالبية المنظمات أن العاملين هم رأس مالها الحقيقي ولكنها في الواقع تنظر إليهم نظرة مختلفة تقضي على ولائهم وتدمر معنوياتهم وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي، فيؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات وخدمات المتعاملين مع تلك المنظمات، والأهم من ذلك كله على ولاء العاملين، ومن أبرز العوامل الطاردة للولاء ما يلي:

4-2-2-1- تدمير المعنويات:

ينبغي أن نلاحظ أن المشاعر مسألة شخصية وأن الحكم على مستوى الروح المعنوية يقوم على شواهد ومؤشرات تمثل الأنشطة والتعبيرات أو التعليقات الشفوية، النقد والإجابة على الأسئلة وغيرها، ولكن جميع المديرين غير مقتنعين بهيمنة الروح المعنوية وبعضهم يعطونها أهمية ضئيلة ويرتابون في مدى تأثيرها على الإنتاج ويشككون في استحقاقها للإهتمام الذي أعطي لها في السنين الأخيرة. (عبد و عبد المجيد، 2005، ص 112-113)

يوضح الشكل الآتي ما يترتب على عدم الاهتمام بالولاء وذلك كما يلي:

الشكل رقم (3) يوضح الآثار المترتبة عن عدم الاهتمام بالولاء التنظيمي



المصدر: (كعبار، 2011، ص 82)

4-2-2-2- عدم الاستقرار والأمن الوظيفي:

لطالما كان الخوف من فقدان الوظيفة سحابة كبيرة تخيم على سماء العمل وما يتعلق به، فعلى ما يعتقد البعض لا يعد هذا الخوف أو ما يسميه علماء النفس "انعدام الأمن الوظيفي" ظاهرة حديثة البتة، فلو عدنا إلى خمسينيات القرن الماضي لوجدنا أن الكثير من الأشخاص والأجيال كانت في خوف دائم من فقدان الوظيفة أو التسريح أو الإحالة إلى التقاعد وغيرها من الأخطار. (أبو خيران، 2019، د ص)

4-2-2-3- سياسة الجزرة والعصا:

في الحياة العملية تتمثل الجزرة في الجوائز المادية أو المعنوية مثل الترقيات، الزيادات، العمولات، أو خلق مزايا وظيفية مثل التعاقد مع بعض المؤسسات لتقديم خدمات مجانية أو خصومات خاصة لموظفي الشركة، أيضا توفير التدريب داخل الشركة وخارجها وإعطاء الفرص للموظفين للإرتقاء في وظائفهم وتمكينهم من المشاركة واتخاذ القرار، بينما تتمثل العصا في الإجراءات الجزائية من لفت نظر شفهي أو خطي، خصم مادي وتندرج حتى الإقالة من العمل. (العبيدي، 2019، د ص)

5- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

يتأثر الولاء التنظيمي بالعديد من العوامل الشخصية منها والتنظيمية وغير التنظيمية نوجزها فيما يلي: (شلش، 2015، ص 37)

5-1- عوامل شخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد نفسه، مثل: شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد الوظيفية، أو ارتباطه النفسي بالوظيفة أو بالمنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

5-2- عوامل تنظيمية: وهي عوامل تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتغذية العكسية والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتمسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

5-3- عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الولاء لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

6- استراتيجيات تحقيق الولاء التنظيمي:

إن المنظمات التي تسعى دائما لتحقيق التميز غالبا ما تكون ناجحة لأنها تولي اهتمامها بالموارد البشري كركيزة أساسية في العملية الإنتاجية، مما يدفع الموظفين للولاء لمنظمتهم ومع ذلك عليها إتباع بعض الاستراتيجيات القوية لتعزيز هذا الشعور لدى موظفيها وهي:

6-1- بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة:

حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب موظفيها وحاجاتهم، فتستطيع أن تقدم هذه الموارد أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه، فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثا محركا لسلوك الفرد داخل المنظمة للإسراع بالعمل وإتقانه وإنهماكه فيه، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمته فيتنقن بدوره العناية بمصالح منظمته، ذلك أن غياب هذا الشعور يحول الموظف إلى إنسان مصبوب في قالب وظيفته ولا يدري إلى أين ولماذا هو يعمل. (فاضل، 2016، ص 36)

6-2- التلاحم والاندماج:

عندما نتحدث عن الاندماج المهني للموظف فله أبعاد عديدة ودلالات متباينة وهذا يقودنا إلى موضوع دمج العمال في المنظمة أي مشاركتهم في إدارة المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية ومجالات العمل فيها، ويعد هذا الموضوع في الوقت الحاضر من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجال إدارة الجودة الشاملة وانطلاقا من التجربة اليابانية في مجال إدارة اندماج الموظفين وما حققه من نتائج مذهلة. (بوعلام، 2018، ص 1392)

6-3- تحقيق الاستقرار الأسري:

وهنا نقصد مدى مساهمة المنظمة في تحقيق الإستقرار العائلي للموظف والذي يعرف بأنه "تحقيق الإطمئنان والسكينة والثبات داخل الأسرة وبقاء العلاقة الزوجية واستمرارها وهو يحمل معاني كثيرة منها: الإرتباط، المشاركة والتنسيق بين جهود الأفراد داخل الأسرة الإحساس بالإنتماء. (مكاك والذهبي، 2014، ص 184)

6-4- تعزيز التدريب:

يحقق التدريب للأفراد العاملين فوائد أهمها: مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن كما يزيد من قابليتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل، كما يساعدهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والإغتراب والصراع داخل المؤسسة، ويقدم لهم معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية

والإتصالات والاتجاهات، كما يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي، وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها. (مجاهدي، 2018، ص 136)

6-5- التمكين وتحريك الفعل:

التمكين عملية يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، ويعتبر التمكين وسيلة لتحرير الطاقة الكامنة للفرد وإشراكه في عمليات بناء المنظمة الذي يعتمد نجاحها على تتناغم حاجات الأفراد ورؤيتها والأهداف البعيدة، وهو أيضا أسلوب إداري يمنح السلطة والإستقلالية للموظفين في العمل بما يشعرونه بالثقة ويحفزهم لتحمل المسؤولية ويفجر الطاقة الكامنة، لتظهر في إبداعات نحو العمل لإنجازه بكفاءة عالية. (مرزوق، 2017، ص 165)

6-6- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

حين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل هذا يجعل العاملين أكثر قدرة على فهم الأهداف وتحقيقها، وينطبق ذلك على تحديد الأدوار، وبذلك تسير العجلة بسلاسة وانسجام، ويقلل الصراع داخل المنظمة، وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة. (ابن حمدان، 2010، ص 36)

7- قياس الولاء التنظيمي:

إن قياس الولاء التنظيمي بمثابة عملية دقيقة هامة يتم بموجبها معرفة مستواه، فهو متغير قابل للقياس مثله مثل المتغيرات الأخرى، وفيما يلي سنحاول عرض أشهر المقاييس المستعملة لقياس الولاء التنظيمي وهي كالتالي:

7-1- مقياس ثورنتن (1981):

استبيان تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي، كما تضمن 7 فقرات رباعية وخماسية تقيس الولاء التنظيمي. (ابن عبد الله، 2011، ص 46)

7-2- مقياس مارش ومانري (1977):

وهو مقياس للولاء التنظيمي مدى الحياة، ويتكون من (4) فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الأفراد لكيفية تعميق الولاء التنظيمي مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة، وحث الفرد على الولاء لها حتى إحالته على التقاعد، وإبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة. (ابن عبد الله، 2011، ص 47)

7-3- مقياس جوش وزملائه (1978):

وهو محاولة لقياس الولاء القيمي من خلال (6) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية: (استخدام المعرفة والمهارات، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء

سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص) وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه، وهو مقياس خماسي الإستجابة. (جميل، 2015، ص 67)

7-4- مقياس بورتر وزملانه (1974):

وقد أطلق عليه استبانة الولاء التنظيمي organisational questionnaire commutement (ocq) وهو يتكون من (15) بند تستهدف قياس درجة ولاء الأفراد للمنظمة وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمتها، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الإستجابة ويتم حساب المستوى العام لكل مشارك بجمع النقاط التي حصل عليها مقسومة على عدد جمل الأداة، لدى فإن مستوى الولاء التنظيمي يتراوح بين علامة واحدة وسبع علامات وقد اختبرت مصداقية هذه الأداة من قبل أنكل وبيري وبوتي ورفاقه وطورها ماودي في شكلها النهائي. (ابن سعود، 2002، ص 47)

8- الآثار المرجوة من تحقيق الولاء التنظيمي:

هناك العديد من الآثار التي تنجم عن الولاء التنظيمي فمنها ما تعلق بالفرد ومنها ما لها صلة بالمنظمة، وفيما يلي سنذكر أهمها:

8-1- آثار الولاء التنظيمي على المنظمة: إن الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانهخفاض 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، وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، وهناك تأثير سلبي للولاء التنظيمي على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من ذوي الولاء التنظيمي المنخفض. (كعبار، 2011، ص 93)

8-2- آثار الولاء التنظيمي على الفرد: الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، مما يجعل الفرد يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تحقيق الولاء التنظيمي في المراحل الأولى للتوظيف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الأفراد العاملين خاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية. (ابن عميقان، 2005، ص 103)

9- المقاربات النظرية المفسرة للولاء التنظيمي:

نظرا للأهمية الميدانية لمتغير الولاء التنظيمي لدى العديد من الهيئات والمؤسسات والأفراد كان لا بد من وجود نظريات حاولت تفسيره، فمن خلال قراءة تلك المقاربات النظرية سنتمكن حتما من توسيع رؤيتنا حول هذا المفهوم.

وفيما يلي سنتطرق لعرض أهم المقاربات النظرية المفسرة لمفهوم الولاء التنظيمي والتي نوجزها كما يلي:

9-1- النظرية البيروقراطية:

تتخذ الدراسات والأبحاث في موضوع الولاء التنظيمي النظرية البيروقراطية أساسا، والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر، ترى أن ظهور المنظمات البيروقراطية دليل على تفضيل أسلوب الحكم في أيدي صفة داخل المنظمات لهذا فإن البيروقراطية تجعل العلاقة بين الموظفين ومنظماتهم تسير في خط متصل، حيث تبدأ بالأسلوب التعسفي الذي من خلاله يعامل الموظفون كآلات، إلى الأسلوب التعاوني حيث يشجع الموظفين على النظر إلى أنفسهم على أنهم جزء من المنظمة التي يعملون بها، ولذلك يسعون إلى التوحد مع أهداف المنظمة. (بن سعود، 2002، ص 48)

9-2- نظرية أو نموذج المنظمات الخيرية:

جاءت هذه النظرية لمناقشة السلوك داخل المنظمات، وهذا النموذج يمثل استراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين الموظفين والمنظمات الحديثة حيث تم تفضيل هذا النموذج على النموذج البيروقراطي في قدرته على محاولة استخلاص الولاء من القوى العاملة لكن لا يمنع هذا التفضيل عن وجود نقاط مشتركة بينهما تتمثل في كونهما تستندان على أهمية تحديد وبناء السلطة الشرعية الضابطة في المنظمات التي تعود إلى الاستقلال والمشاركة في مقابل أساليب الإشراف والاستبداد.

وعليه فإن نموذج المنظمات الخيرية يجد أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين واجتذاب ولائهم، كذلك يعطي أهمية كبيرة لبرامج الرفاهية مثل برامج التدريب والتوجيه وبناء علاقات غير رسمية بين الأفراد والاحتفالات والتركيز على قيم السكن والقروض للأشخاص، كل هذا يتيح للموظف المشاركة في القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات.

لقد اتبعت بعض المنظمات الغربية هذا النموذج مثل اليابان حيث أصبحت تسمى المنظمات اليابانية بمنظمات الضمان الاجتماعي، وقد صار ينظر إلى العامل الياباني على أنه أكثر ولاء والتزام وهذا يرجع إلى طبيعة الثقافة اليابانية بصفة عامة والتي تؤكد على صلة الفرد القوية بمجتمعه.

إلا أن هذه النظرية لم تسلم من تلك الانتقادات الموجهة إلى المنظمة البيروقراطية حيث يرى المنتقدون أن نموذج المنظمات الخيرية يمثل نموذج البيروقراطية فهو يؤكد على إتباع المركزية وإتباع الصيغ الرسمية في التعامل مع الأفراد وهذا يؤدي إلى ضياع هوية الأفراد كما يدفع بهم إلى التوحد مع الأقسام أو جماعات العمل الصغيرة التي ينتمون إليها بدلا من الولاء إلى منظماتهم ككل، لذلك فقد كان الرد على هذه الانتقادات من طرف مؤيدي النظرية الخيرية وذلك بالتأكيد على إتباع الصيغ الرسمية لأنها تسهل عملية الانضباط بين الأفراد وبين واجباتهم لأن أي تصرف تم توضيحه بصورة قانونية يقود الأفراد إلى نوع من الاحترام وبالتالي الولاء للمنظمة. (شريبط، 2009، ص 79 - 80)

9-3- نموذج ستاوسالانيك:

فقد أكدنا على ضرورة التفريق بين نوعين من الولاء وهما:

- الولاء الموقفي:

هذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد بمنظماتهم. (بن عميقان، 2005، ص 97)

- الولاء السلوكي:

يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر العلماء في علم النفس الاجتماعي، الذي تقوم فكرته على أساس المعاملات التي يعمل من خلالها السلوك أو التصرف داخل المؤسسات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بإقلاعه عن هذا السلوك. (جميل، 2015، ص 59)

9-4- نموذج أنجل وبيري:

وهما يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

ويقابل نموذج الولاء السلوكي لدى ستاو وسالانيك ويقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص وتصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وتطوعيا.

وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد، لذلك فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

(محمد، 2010، ص 54)

- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "العقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة لكلا الطرفين لكنها لا بد أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة. (سايب، 2010، ص 27)

9-5- نموذج ألين وماير (1990):

وقد عرف نموذج ألين وماير بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي حيث استندا في نظرتهم للولاء التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونة له وهي على النحو التالي: (كعبار، 2011، ص 89-90)

- الولاء العاطفي:

يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من الاستقلالية وتنوع في المهارات وصلته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء ما تعلق بالعمل أو العاملين.

- الولاء المستمر:

ويعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة ويستند إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل: الترقيات، التعويضات والمكافآت بين الفرد ومنظمتها أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية.

وتتحدد درجة ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر في التنظيم، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

- الولاء المعياري (الأخلاقي):

يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة مثل (الأسرة والتطبيع الاجتماعي)، أو عقب التحاقه بالمنظمة (التطبيع التنظيمي) وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به وما يعتقد بأنه أخلاقي.

وهذه المكونات الثلاثة للولاء التنظيمي تؤثر على بعضها البعض، وهناك رابطة مشتركة بينها فالشيء المشترك بين هذه العناصر الثلاثة هو التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، ولكن نجد أيضا أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين الأنواع الثلاثة السابقة، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك، أما الذي يتمتع بولاء مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج لذلك، أما صاحب الولاء المعياري القوي فإنه يبقى لأنه يشعر بالالتزام بذلك، ومن المتوقع للفرد أن يتمكن من الحصول على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة.

9-6- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تبنى أصحاب النظرية الثقافية التي تعتبر من أحدث المدارس في دراسة المنظمات إطارا جديدا لدراسة وتفسير الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها، وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة المادي والتنظيمي وكذا الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد باعتبار أن قيم الفرد من القيم المساندة في المنظمة، إلى جانب ذلك فإن الولاء التنظيمي من وجهة نظر أصحاب مدرسة الثقافة التنظيمية يعد أسلوبا قويا لضبط الموظفين باعتبار أن من أكبر

المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات هو الأسلوب الذي يمكن بواسطته ضبط الموظفين وتوجيههم، وأن الولاء التنظيمي يقدم أسلوباً ملائماً للمديرين لحل هذه المشكلة.

يتضمن الولاء التنظيمي حسب وجهة نظر نموذج الثقافة التنظيمية، توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، لذلك فإن ولاء الموظف لمنظمتها يعتبر عاملاً أخلاقياً ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل منظمتها بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، ذلك أن الموظف الموالي لمنظمتها لديه نوع من الالتزام إلى جانب استعداداته الشخصي للدفاع عن سمعة منظمتها عندما تتعرض للخطر والتضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك. (هيجان، 1998، ص 42)

وركز هذا النموذج أكثر في تفسيره لظاهرة الولاء التنظيمي على النتائج التي تترتب على الولاء دون أن يبين لنا بوضوح ماهية الأسباب التي تقوده إلى هذا الولاء، وبالتالي يكون قد عالج جانباً واحداً من جوانب هذه الظاهرة، وهو بذلك يبين جوانب القصور في النماذج السابقة، كما أنه مع غيره من النماذج السابقة يصلح لتكوين نموذج أو إطار شامل لدراسة الولاء التنظيمي. (باشوش، 2014، ص 60)

خلاصة:

مما سبق يتضح لنا أن الولاء التنظيمي من أهم المظاهر السلوكية التي يطمح الكثير من مديري وقادة التنظيمات في العالم للوصول إليها، من خلال القيام ببعض الإجراءات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذا الأمر مثل التحفيز المادي والمعنوي والرعاية النفسية والاجتماعية وغير ذلك من العوامل المساعدة على تعزيز الشعور بالولاء اتجاه المنظمة التي يعمل بها كل فرد، وكل هذا سيعود بالفائدة المادية والمعنوية للأفراد العاملين والمنظمة التي يعملون بها ككل.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- منهج الدراسة.
- 2- حدود الدراسة.
- 3- مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة.
- 4- أداة جمع البيانات.
- 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة

تمهيد

يعتبر الجانب الميداني في الدراسات النفسية بمثابة الوجه الدقيق الذي يثبت ما تم طرحه في الجانب النظري، حيث يساعد الباحث للوصول إلى نتائج وحقائق تفسر وتوضح وتكشف عن تساؤلات البحث، وبالتالي التأكد من تحقق أو عدم تحقق فرضيات الدراسة، ويتضمن هذا الفصل مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة والمتمثلة في المنهج المتبع وحدودها الزمنية والمكانية ومجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة ووصف أداة جمع البيانات في صورتها الأولية ومفتاح تصحيحها والتأكد من خصائصها السيكومترية ووصف الاستبيان في صورته النهائية، وصولاً إلى إعطاء تصور عن الأساليب الإحصائية الممكن استخدامها في الدراسة.

1- المنهج المتبع:

تماشياً مع الأهداف الخاصة بهذه الدراسة وطبيعتها الوصفية والاستكشافية تم اعتماد المنهج الوصفي الذي من خلاله يتم الكشف عن الظاهرة أو الخاصية المدروسة دون التعديل في متغيراتها، بحيث يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً بدلالة الحقائق المتوفرة، ويعبر عنها تعبيراً كافياً ويوضح خصائصها، أي يعبر عنها تعبيراً كمياً ويصفها وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

2- حدود الدراسة:

1-2- الحدود الزمنية: كان من المفترض أن تجرى هذه الدراسة سنة 2020 إلا أنه نظراً للظروف التي تعيشها البلاد من انتشار للوباء لم يتسنى لنا القيام بذلك للاحتياطات الوقائية المعمول بها.

2-2- الحدود المكانية: مقر بلدية العرش التابعة لولاية برج بوعريريج.

2-3- الحدود البشرية: جميع الموظفين ببلدية العرش ولاية برج بوعريريج

3- مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين بمقر بلدية العرش ببرج بوعريريج، وأما بالنسبة لعينة الدراسة فمن المفترض أخذ نسبة معينة بالطريقة العشوائية البسيطة بحسب حجم مجتمع الدراسة ككل بحيث تكون درجة تمثيلها لمجتمع الدراسة عالية.

4- أداة جمع البيانات:

استخدمنا "الاستبيان" كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة باعتباره من أنسب أدوات البحث العلمي، حيث سنصف الاستبيان في صورته الأولية مع عرض مفتاح تصحيح الاستبيان والتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق الظاهري) وسنصف الاستبيان في صورته النهائية.

4-1- الاستبيان الأولي (قبل التأكد من خصائصه السيكومترية):

وقد اشتمل الاستبيان الأولي على ثلاثة محاور رئيسية وهي:

4-1-1-1- محور البيانات الديمغرافية: المتمثلة في (السن و الحالة الاجتماعية).

4-1-1-2- محور إدارة الوقت: الذي يتكون من (34) عبارة بأبعاده الثلاثة وهي:

4-1-2-1-1- بعد التخطيط للوقت، يبدأ من العبارة (1) إلى العبارة (9).

4-1-2-2-1- بعد توجيه الوقت، يبدأ من العبارة (10) إلى العبارة (17).

4-1-2-3- بعد الإنضباط في استخدام الوقت، يبدأ من العبارة (18) إلى العبارة (26).

4-1-2-4- بعد التحكم في المقاطعات، يبدأ من العبارة (27) إلى العبارة (34).

4-1-3- محور الولاء التنظيمي: الذي يتكون من (21) عبارة كبعد كلي، يبدأ من الفقرة (35) إلى الفقرة (55).

أنظر الملحق رقم (1)

4-2- تصحيح الأداة: تم الاعتماد في تصحيح الأداة على البدائل المبينة في هذا الجدول: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

الجدول رقم (1) يوضح درجات تصحيح أداة الدراسة

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

4-3- التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

4-3-1- الصدق: اعتمدنا في دراستنا على الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، حيث تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لإبداء آرائهم و ملاحظاتهم حول مدى انتساب كل عبارة إلى المحور الذي تنتمي إليه ومدى وضوح ودقة كل منها أنظر الملحق رقم (3)، واستنادا إلى الملاحظات والآراء الخاصة بالأساتذة المحكمين تم تعديل بعض العبارات من حيث صياغتها أنظر الملحق رقم (4) وحذف البنود التي لا تقيس أنظر الملحق رقم (5)، كما تم إعادة ترقيم الإستبيان ككل أنظر الملحق رقم (2)، وتم حساب قيمة صدق المحكمين بـ معادلة لوتشي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) يوضح تصحيح المحكمين وصدق البنود

رقم البند	يقيس	لا يقيس	النتيجة	الملاحظة	رقم البند	يقيس	لا يقيس	النتيجة	الملاحظة
1	7	0	1	مقبول	28	7	0	1	مقبول
2	7	0	1	مقبول	29	6	1	0,71	مقبول
3	7	0	1	مقبول	30	7	0	1	مقبول
4	6	1	0,71	مقبول	31	7	0	1	مقبول
5	7	0	1	مقبول	32	6	1	0,71	مقبول
6	7	0	1	مقبول	33	7	0	1	مقبول
7	6	1	0,71	مقبول	34	7	0	1	مقبول
8	7	0	1	مقبول	35	7	0	1	مقبول
9	6	1	0,71	مقبول	36	7	0	1	مقبول
10	7	0	1	مقبول	37	7	0	1	مقبول

رقم البند	يفيس	لا يفيس	النتيجة	الملاحظة	رقم البند	يفيس	لا يفيس	النتيجة	الملاحظة	
11	7	0	1	مقبول	38	6	1	0,71	مقبول	
12	7	0	1	مقبول	39	7	0	1	مقبول	
13	7	0	1	مقبول	40	7	0	1	مقبول	
14	6	1	0,71	مقبول	41	7	0	1	مقبول	
15	7	0	1	مقبول	42	6	1	0,71	مقبول	
16	7	0	1	مقبول	43	7	0	1	مقبول	
17	7	0	1	مقبول	44	7	0	1	مقبول	
18	7	0	1	مقبول	45	7	0	1	مقبول	
19	6	1	0,71	مقبول	46	7	0	1	مقبول	
20	7	0	1	مقبول	47	7	0	1	مقبول	
21	7	0	1	مقبول	48	7	0	1	مقبول	
22	7	0	1	مقبول	49	7	0	1	مقبول	
23	7	0	1	مقبول	50	6	1	0,71	مقبول	
24	7	0	1	مقبول	51	6	1	0,71	مقبول	
25	7	0	1	مقبول	52	7	0	1	مقبول	
26	7	0	1	مقبول	53	6	1	0,71	مقبول	
27	5	2	0,42	غير مقبول	54	7	0	1	مقبول	
					55	6	1	0,71	مقبول	
				مجموع نتائج صدق البنود	49,65					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تصحيح المحكمين

معادلة لوتشي: حساب صدق كل عبارة وفق القانون التالي:

$$ص ب = \frac{ع م نعم - ع م لا}{ن}$$

ص ب: صدق البند

ع م نعم: عدد المحكمين الذين قالوا عن البند يفيس.

ع م لا: عدد المحكمين الذين قالوا عن البند لا يفيس.

ن: العدد الكلي للمحكمين.

- أما حساب الصدق الكلي للإستبيان فكان وفق القانون التالي:

$$ص م = \frac{مج ص ب}{ن}$$

ص م: صدق المحكمين.

مج ص ب = مجموع صدق البنود.

ن: عدد البنود.

$$\text{ص م} = \frac{49,65}{55} = 0,90$$

وبالتالي الصدق الظاهري يساوي 0,90 وهو معامل مقبول وبذلك يمكن القول أن الأداة صادقة لحد كبير وفق الصدق المعتمد.

4-4- الإستبيان النهائي (بعد التأكد من الخصائص السيكومترية):

وقد اشتمل الاستبيان النهائي على ثلاثة محاور رئيسية وهي:

4-4-1- محور البيانات الديمغرافية: المتمثلة في (السن و الحالة الاجتماعية).

4-4-2- محور إدارة الوقت: الذي يتكون من (32) عبارة، يبدأ من العبارة (1) إلى العبارة (32)

4-4-3- محور الولاء التنظيمي: الذي يتكون من (21) عبارة، يبدأ من العبارة (21) إلى العبارة (53).

أنظر الملحق رقم (2)

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سنقوم في هذا العنصر بإعطاء تصور للأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة كما لو كنت قد طبقتها، من المفروض أن نعتمد في معالجة بيانات الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية استعانة ببرامج إحصائية مثل (spss) ، وهي:

5-1- معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وكذلك لاختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات وأبعاد الدراسة.

5-2- معامل ألفا كرونباخ كمؤشر على ثبات أداة الدراسة.

5-3- اختبار أنوفا لحساب الفروق في مستوى الولاء التنظيمي بحسب السن والحالة الاجتماعية.

5-4- إضافة إلى المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.

خلاصة:

تم خلال فصل الإجراءات الميدانية للدراسة الإطلاع على أهم المعطيات الممكنة والواجب تواجدها مع التطرق لأهم ما يجب أن يكون فيه، فقد تمكنا من الاطلاع على واقع مشكلة الدراسة ولم نتمكن من جمع المعطيات بالشكل المطلوب من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض بحيث تعذر علينا التحصل على البيانات اللازمة التي من المفروض أن يتم عرضها وتفسيرها ومناقشتها بسبب الظرف الصحي العام للبلاد والعالم.

خالقه

خاتمة:

إن موضوعي إدارة الوقت والولاء التنظيمي من أكثر المفاهيم دراسة في البحوث النفسية كونهما محل اهتمام من قبل الباحثين والمديرين وقادة المنظمات والعاملين بمختلف المجالات، وهما من أكثر العوامل المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية، ليستفيد من تحقيقهما العاملون ومديروهم والمنظمات بصفة عامة. فقد حاولنا في دراستنا هذه أن نجيب على التساؤلات التي بنيت عليها فرضيات الدراسة والتي تبحث في جوهرها عن العلاقة الإرتباطية بين إدارة الوقت والولاء التنظيمي، من خلال المعطيات التي من المفترض أن يتيحها لنا ميدان الدراسة ومدى تجاوب أفراد العينة معنا، من أجل أن نعطي تقييما عاما حول فرضيات الدراسة وتغطية كل ما هو غامض من فروقات توضيحية.

فمن خلال تجربتنا البحثية هذه التي من المفترض الخوض فيها ميدانيا كنا سنحاول أن نصل إلى معارف ومعطيات جديدة في هذا الموضوع، من أجل المساهمة في تقديم إضافة معرفية جديدة إلى تخصصنا.

وختاما نقترح على اللذين يريدون التعمق أكثر في التقصي عن هذا الموضوع في دراسات مستقبلية، مراعات الضبط الجيد لمحتوى البحث وخاصة الإجراءات المنهجية، مع تصميم أدوات جمع البيانات بشكل صحيح واعتماد مصادر أخرى من أجل الوصول لأعلى درجة من الدقة والموضوعية في التقصي عن الموضوع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم، منير أحمد طالب. (2011). **علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإقتصاد والعلوم التجارية. جامعة الأزهر. فلسطين.
- 2- ابن حمدان، ناصر النابعي. (2010). **الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي**. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية والدراسات الإنسانية. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى. الأردن.
- 3- ابن عبد الله، عبد المحسن الغامدي. (2011). **القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي**. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- 4- ابن عبد الهادي، مصعب القثامي. (2009). **التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي**. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- 5- ابن عميقان، سعد. (2005). **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي**. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- 6- ابن عوض الله، فهد زاحم السلمي. (2008). **ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية الإبداع الإداري**. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية.
- 7- ابن مسعود، عبد الواحد الزهراني. (2002). **الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية**. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية.
- 8- أبو النصر، مدحت. (2015). **إدارة الوقت - المفهوم القواعد والمهارات**. ط 3. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 9- أبو خيران، غيداء. (2019، جانفي، 9). **انعدام الأمان الوظيفي... شعور سلبي أم إيجابي**. تقرير. استرجع من الموقع: [https : www.noopost.com](https://www.noopost.com).
- 10- أحمد، ياسر فرج. (2008). **إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل**. ط 1. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 11- أمين، محمد شحادة. (2005). **إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة**. ط 1. السعودية: دار الجوزي للنشر والتوزيع.

- 12- باشوش، نيسة. (2014). أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي. مذكرة ماستر غير منشورة. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة البويرة. الجزائر.
- 13- بدر، إبراهيم. (2009). إدارة الوقت. السعودية: دار 229 للنشر.
- 14- برياح، رابح. (2018). أساليب إدارة الوقت وأثرها الإبداع الإداري. أطروحة دكتوراه غير منشورة. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة المسيلة. الجزائر.
- 15- بريوي، كمال. (2019). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي. مجلة إقتصاد المال والأعمال. المجلد (3). العدد (2). ص 559-572.
- 16- بطرش، حياة. (2019). أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الإقتصادية. مجلة الإقتصاد الجديد. المجلد (10). العدد (3). ص 27-43.
- 17- بلاغماس، بركة. (دس). الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفاعلية التنظيمية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. العدد (7). ص 44-55.
- 18- بن بركة، عبد الوهاب. (2018). مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية. مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة. العدد (5). ص 123-142.
- 19- بن حفيظ، شافية. (2014). مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسات التربوية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد (17). ص 193-204.
- 20- بن موهوب، سارة. (2018). دور إدارة الوقت في تخفيف ضغوط العمل. مذكرة ماستر غير منشورة. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المركز الجامعي بعين تيموشنت. الجزائر.
- 21- بواشرية، آسية وحدادو، فايزة. (2019). استراتيجية إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء التدريسي. مذكرة ماستر غير منشورة. قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة خميس مليانة. الجزائر.
- 22- بوسالم، أبو بكر، (2017). إدارة الوقت في ظل مواقع التواصل الاجتماعي. مجلة التنظيم والعمل. المجلد (6). العدد (4). ص 117-129.
- 23- بوعطيط، سفيان. (دس). الولاء التنظيمي تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. العدد (15) ص 311-326.
- 24- بوعلام، أمينة. (2018). الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي. مجلة البدر. العدد (11). ص 1390-1402.

- 25- بومنقار، مراد وبوعكاز، خليصة. (2019). إشكالية إدارة الوقت في المؤسسات العمومية الجزائرية. *مجلة تطوير العلوم الاجتماعية*. المجلد (12). العدد (1). ص 178-212.
- 26- ترمول، محمد لطفى. (2020). الولاء التنظيمي المجدد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*. العدد (1). ص 213-228.
- 27- تيسير، راوية غزاوي. (2012). إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة. كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك. الأردن.
- 28- تيمب، دايل. (1991). إدارة الوقت. وليد عبد اللطيف هوانة. السعودية: معهد الإدارة العامة. نشر العمل الأصلي سنة 1987.
- 29- جديدي، يوسف. (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. مذكرة ماستر غير منشورة. قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة أم البواقي. الجزائر.
- 30- جميل، أمينة. (2015). أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي. مذكرة ماستر غير منشورة. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة البويرة. الجزائر.
- 31- حبيبو، حسين. (2019). إدارة الوقت والأداء. مذكرة ماستر غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قالم. الجزائر.
- 32- الحريري، رافدة. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. ط 1. الأردن. دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 33- حصباية، رحمة مجدة. (2019). دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي بالمنظمات. *مجلة المنظومة الرياضية*. المجلد (6). العدد (16). ص 74-94.
- 34- خلف، بلال السكارنة. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. ط 1. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 35- خليل، سناء حناء. (1998). إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعات الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- 36- رويم، فايزة. (2010). واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية. *مجلة دراسات نفسية وتربوية*. العدد (5). ص 96-118.
- 37- زعزع، فطيمة. (2017). دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين. *المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية*. العدد (6). ص 59-72.

- 38- زنيبي، فريدة. (2012). عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*. العدد (8). ص 169 - 183.
- 39- سايب، ليلي. (2010). *الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني*. مذكرة ماجستير غير منشورة. قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الجزائر. الجزائر.
- 40- شريط، الشريف محمد. (2009). *الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي*. مذكرة ماجستير غير منشورة. قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قسنطينة. الجزائر.
- 41- شلابي، وليد. (2016). *مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية*. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*. العدد (2). ص 61 - 48.
- 42- شلش، باسل. (2015). *أثر الأنماط القيادية وفقا لنظرية المسار والهدف في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الافتراضية السورية. سورية.
- 43- الشوابكة، مراد. (2018، فيفري، 11). *أهمية الوقت في حياتنا*. مقال. استرجع من الموقع: [https: www. mawdoo3.com](https://www.mawdoo3.com)
- 44- صلاح الدين، محمد أبو العلا. (2009). *ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية- غزة. فلسطين.
- 45- عبد الكريم، نوال الأشهب. (2014). *إدارة الوقت بالمفهوم الإستراتيجي*. ط 1. الأردن: دار مجد للنشر والتوزيع.
- 46- عبده، فاروق فليبه وعبد المجيد، السيد. (2005). *السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية*. ط 1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 47- عبوي، زيد منير. (2006). *إدارة الوقت في الإدارة*. ط 1. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 48- العبيدي، وسيمة. (2019، أوت، 2). *الموظف بين العصا والجزرة*. مقال. استرجع من الموقع: [https : www.alyawm.com](https://www.alyawm.com)
- 49- عجمي، سمية. (2016). *دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة*. مذكرة ماستر غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أم البواقي. الجزائر.

- 50- عدراية، محمود. (2006). إدارة الوقت لدى مديري ومديرات وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة بيرزيت. فلسطين.
- 51- فاضل، سمية. (2016). الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين. مذكرة ماستر غير منشورة. قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة أم البواقي. الجزائر.
- 52- الفقي، إبراهيم. (2009). إدارة الوقت. مصر: إبداع للإعلام والنشر.
- 53- فوزي، عبير الخطيب. (2009). إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. الأردن.
- 54- كامل، مصطفى أبو العزم عطية. (دس). مقدمة في السلوك التنظيمي. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 55- كعبار، جمال. (2011). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي. مذكرة ماجستير غير منشورة. قسم علم النفس. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قسنطينة. الجزائر.
- 56- مجاهدي، الطاهر. (2018). مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم. ط 1. الجزائر: دار الباحث للنشر والإشهار.
- 57- مجمع، عبد العالي. (2018). دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين. المجلة الجزائرية للسياسات العامة. المجلد (7). العدد (1). ص 57-95.
- 58- محمد، بدر الجريسي. (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- 59- محمد، شوقي الصباغ وعلي، عبد العزيز مرزوق وصبري، ثروت العزب. (2017). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. العدد (17). ص 141-158.
- 60- محمد، عبد الناصر حمودة. (2003). دليل المدير العربي لإدارة الوقت. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 61- المدني، محمد البخاري. (1987). أفكار رئيسية في إدارة الوقت. ط 1. ليبيا: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان.
- 62- مرزوق، سارة. (2017). أثر التمكين في تحقيق الإدماج الوظيفي للعاملين. مجلة دراسات إقتصادية. المجلد (4). العدد (3). ص 163-187.

- 63- مصطفى، ربحي عليان.(2007). أسس الإدارة المعاصرة. ط 1. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 64- مصلح، عطية ومشاركة، عودة. (2016). مستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي الوزارات الحكومية وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة نور للدراسات الإقتصادية. العدد (3). ص 1- 27.
- 65- مكاك، ليلي والذهبي، ابراهيم. (2014). عمل المرأة وأثره على الإستقرار الأسري. مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية. العدد (11). ص 175- 188.
- 66- مناد، حفصة. (2017). أثر تطبيق إدارة الوقت على المورد البشري. مذكرة ماستر غير منشورة. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة خميس مليانة. الجزائر.
- 67- ميموني، بلقاسم. (2020). واقع الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك التنمية الفلاحية. مجلة الإقتصاد الجديد. المجلد (11). العدد (1). ص 1- 20.
- 68- نجيمي، مسعود. (2018). الرقابة التنظيمية وعلاقتها بعقلنة إدارة الوقت. مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة. العدد (4). 75- 81.
- 69- هيجان، عبد الرحمان. (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. ط 1. السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

ملاحظة: تمت عملية التوثيق استنادا إلى أسلوب apa الإصدار السادس

الملاحق

الملحق رقم (1): الإستبيان الأولي (قبل التأكد من خصائصه السيكومترية)

جامعة حمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

رسالة إلى المحكمين:

الموضوع: تحكيم الاستبيان.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

في إطار إعداد مذكرة التخرج في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، تحت عنوان: إدارة الوقت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية، دراسة ميدانية ببلدية العرش ببرج بوعريريج، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان المكون من (55) بند وفق خمسة بدائل (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) .

ونرجو من سيادتكم الاطلاع على الإستبيان وتسجيل الملاحظات واقتراح التعديلات الضرورية للبنود، من حيث مدى تناسبها مع المجال المحدد لها.

وفي الأخير تقبلوا مني أساتذتي فائق التقدير والإحترام ولكم مني جزيل الشكر والامتنان.

الطالب: علي حريزي.

اسم ولقب الأستاذ/ (ة):

الدرجة العلمية:

الجامعة:

التخصص:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

الموضوع: استبيان الدراسة

سيدي/ سيدتي؛ تحية طيبة وبعد...

في إطار القيام بدراسة علمية، لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف معرفة آرائك حول بعض المعلومات عن العمل لمساعدتنا في جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة، لذا نرجو أن تكون صادقا وصريحا في إجاباتك.

فيما يلي مجموعة من العبارات، المطلوب منك الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك بصراحة أمام الإختيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام

1- البيانات الديمغرافية

السن :

الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب مطلق أرمل

التخطيط للوقت				
الرقم	العبارة	يقيس	لا يقيس	التعديلات والملاحظات المطلوبة
01	يزيد التخطيط للوقت بشكل يومي من قدرتك على التركيز عند انجاز مهامك.			
02	تقوم بالتخطيط لأي عمل قبل البدء به.			
03	تأخذ الوقت الكافي للتخطيط لوقتك.			
04	تضع أهدافا تتعلق بما يجب عمله بعد نهاية إجازة الأسبوع.			
05	من خلال تخطيطك لوقتك تتمكن من حل مشكلات العمل التي تواجهك في البلدية.			
06	تعمل بوجود قائمة يومية للمهام.			
07	تضع أهدافا وتتابع انجازها أسبوعيا.			
08	تخطيطك للوقت بشكل صحيح يجعلك تتجنب زحمة العمل.			
09	تقسم أوقات عملك لإنجاز المهام بحسب الأولويات.			

توجيه الوقت

الرقم	العبارة	يقيس	لا يقيس	التعديلات والملاحظات المطلوبة
10	التقليل من التعاملات الورقية يحسن من استخدامك لوقتك بشكل أفضل.			
11	تتعاون مع زملائك في البلدية لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.			
12	تميز بين المهام القابلة للتأجيل والأخرى غير القابلة للتأجيل.			
13	تحرص على إيجاد أسرع الطرق لإنجاز المهام.			
14	تعمل دائما على توفير الوقت الكافي لمتطلبات حياتك الشخصية وحياتك كموظف في البلدية.			
15	تضيف أوقات إضافية لإنجاز المهام التي تأخرت عنها.			
16	تنجز المهام الروتينية المتعلقة بالغد عندما يكون لديك وقت فراغ اليوم			
17	وضوح المهام الموكلة إليك يقلل من مدة تنفيذها.			

الإنضباط في استخدام الوقت

الرقم	العبارة	يقيس	لا يقيس	التعديلات والملاحظات المطلوبة
18	تسعى لاتباع التعليمات بدقة للحفاظ على الوقت المتاح.			
19	تحد من علاقاتك الاجتماعية أثناء تواجدك في البلدية.			
20	تسعى جاهدا لانجاز كل مهامك أثناء دوام العمل لتجنب اكمالها متأخرا.			
21	تتجز أعمالك في وقتها المطلوب دون تدخل رئيسك.			
22	تحدد أهدافك مع الفترة اللازمة لتحقيقها بدقة.			
23	تلتزم بالتوقيت الرسمي للعمل دون تأخير.			
24	توزع المهام الموكلة إليك حسب ساعات العمل المتوفرة.			
25	تتجنب المشكلات التي من شأنها أن تضيق وقت العمل.			
26	تلتزم بدقة بالبرنامج المحدد للعمل دون الاخلال به.			

التحكم بالمقاطعات

الرقم	العبرة	يقيس	لا يقيس	التعديلات والملاحظات المطلوبة
27	لا تقضي أغلب وقتك بالإتصالات الهاتفية.			
28	تحضر إجتماعات محددة العدد في الأسبوع.			
29	لا تتشغل بشرب القهوة أثناء ساعات عملك.			
30	لا تقابل الزائرين الشخصيين في الأوقات الرسمية للعمل.			
31	تملك الجرأة الكافية لرفض طلبات الآخرين أثناء وقت العمل.			
32	تستخدم الهاتف للإتصال بالمصالح الأخرى دون الحاجة للذهاب إليها.			
33	ترفض الدخول في مواضيع لا نفع منها أثناء دوام العمل.			
34	تتجنب الوقوع في المشكلات التي تؤدي إلى ضياع الوقت الرسمي للعمل.			

3- الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي				
الرقم	العبارة	يقيس	لا يقيس	التعديلات والملاحظات المطلوبة
35	مستعد لتمضي بقية حياتك في البلدية.			
36	تشعر وكأن المشاكل الموجودة في البلدية هي مشاكلك.			
37	تفضل المصلحة العامة للبلدية عن مصالحك الشخصية.			
38	تتجنب التعامل بالعاطفة أثناء تعاملك مع زملائك في البلدية.			
39	تشعر بالتقارب بين أهدافك الشخصية وأهداف البلدية.			
40	تشعر برغبة كبيرة في تقديم أداء أفضل ما دمت تعمل بالبلدية.			
41	تهتم كثيرا بنجاح البلدية في مختلف انجازاتها.			
42	تتعامل بشكل وحسن مع الزملاء داخل البلدية.			
43	تحافظ على ممتلكات البلدية كما لو أنها ممتلكاتك الشخصية.			
44	تشعر بالسعادة عند مساعدتك لزملائك في البلدية.			
45	تساهم في تقديم الحلول لمختلف المشاكل التي تتعرض لها البلدية.			
46	لا تستطيع ترك العمل بالبلدية حتى لو وجدت عرض عمل أفضل.			
47	تشعر بانتماء قوي للبلدية.			

			لديك شعور بالواجب اتجاه زملاك.	48
			تشعر بأن البلدية تستحق العمل بإخلاص.	49
			تشجع زملائك في البلدية على الالتحاق بالدورات التكوينية لاكتساب الخبرات.	50
			تؤمن بأن إدارة البلدية تهتم بالموظفين كلما كلما كانت جهودهم أكبر.	51
			تشجع على نشر الأفكار الإيجابية في البلدية.	52
			تشعر بأن راتبك الشهري يحقق لك طموحاتك الشخصية.	53
			تفتخر لكونك موظف بالبلدية.	54
			تعتبر البلدية جزءا من حياتك ومن الصعب تركها.	55

الملحق رقم (2): الإمتبيان النهائي (بعد التأكد من خصائصه السيكومترية)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

الموضوع: استبيان الدراسة

سيدي/ سيديتي؛ تحية طيبة وبعد...

في إطار القيام بدراسة علمية، لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف معرفة آرائك حول بعض المعلومات عن العمل لمساعدتنا في جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة، لذا نرجو أن تكون صادقا وصريحا في إجاباتك.

فيما يلي مجموعة من العبارات، المطلوب منك الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك بصراحة أمام الإختيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام

1- البيانات الديمغرافية

السن :

الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب مطلق أرمل

2- إدارة الوقت:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يزيد التخطيط للوقت بشكل يومي من قدرتك على التركيز.					
02	تقوم بالتخطيط لأي عمل قبل البدء به.					
03	تأخذ الوقت الكافي للتخطيط لعملك.					
04	تضع أهدافا تتعلق بما يجب عمله بعد نهاية عطلة الأسبوع.					
05	من خلال تخطيطك لوقتك تتمكن من حل مشكلات العمل التي تواجهك في البلدية.					
06	تعمل بوجود قائمة يومية للمهام.					
07	تضع أهدافا وتتابع إنجازها أسبوعيا.					
08	تخطيطك للوقت بشكل صحيح يجعلك تتجنب ضغوط العمل.					
09	تقسم أوقات عملك لإنجاز المهام بحسب الأولويات.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	اعتمادك على الوسائل التكنولوجية الحديثة يحسن من استخدامك لوقتك.					
11	تتعاون مع زملائك في البلدية لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.					
12	تميز بين المهام القابلة للتأجيل والأخرى غير القابلة للتأجيل.					
13	تحرص على إيجاد أسرع الطرق لإنجاز المهام.					
14	تعتمد على توفير الوقت الكافي لمتطلبات حياتك الشخصية وحياتك كموظف بالبلدية.					
15	تضيف أوقات إضافية لإنجاز المهام التي تأخرت عنها.					
16	تنجز المهام الروتينية المتعلقة بالغد عندما يكون لديك وقت فراغ اليوم					
17	وضوح المهام الموكلة إليك يقلل من مدة تنفيذها.					

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	تسعى لاتباع التعليمات بدقة للحفاظ على الوقت المتاح.					
19	تحد من علاقاتك الاجتماعية أثناء تواجدك في البلدية.					
20	تسعى جاهدا لانجاز كل مهامك أثناء دوام العمل لتجنب اكمالها متأخرا.					
21	تنجز أعمالك في وقتها المطلوب دون تدخل رئيسك.					
22	تحدد أهدافك مع الفترة اللازمة لتحقيقها بدقة.					
23	تلتزم بالتوقيت الرسمي للعمل دون تأخير.					
24	توزع المهام الموكلة إليك حسب ساعات العمل المتوفرة.					
25	تلتزم بدقة بالبرنامج المحدد للعمل دون الاخلال به.					

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	تحضر إجتماعات محددة العدد في الأسبوع.					
27	تخرج لشرب القهوة أثناء ساعات العمل.					
28	تخرج لمقابلة الزائرين في الأوقات الرسمية للعمل.					
29	تملك الجرأة الكافية لرفض طلبات الآخرين أثناء وقت العمل.					
30	تستخدم الهاتف للإتصال بالمصالح الأخرى دون الحاجة للذهاب إليها.					
31	ترفض الدخول في مواضيع لا نفع منها أثناء دوام العمل.					
32	تتجنب الوقوع في المشكلات التي تؤدي إلى ضياع الوقت الرسمي للعمل.					

3- الولاء التنظيمي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
33	مستعد لتمضي بقية حياتك في البلدية.					
34	تشعر وكأن المشاكل الموجودة في البلدية هي مشاكلك.					
35	تفضل المصلحة العامة للبلدية عن مصالحك الشخصية.					
36	تتجنب التعامل بالعاطفة أثناء تعاملك مع زملائك في البلدية.					
37	تشعر بالتقارب بين أهدافك الشخصية وأهداف البلدية.					
38	تشعر برغبة كبيرة في تقديم أداء أفضل ما دمت تعمل بالبلدية.					
39	تهتم كثيرا بنجاح البلدية في مختلف انجازاتها.					
40	تتعامل بشكل حسن مع الزملاء داخل البلدية.					
41	تحافظ على ممتلكات البلدية كما لو أنها ممتلكاتك الشخصية.					
42	تشعر بالسعادة عند مساعدتك لزملائك في البلدية.					
43	تساهم في تقديم الحلول لمختلف المشاكل التي تتعرض لها البلدية.					
44	لا تستطيع ترك العمل بالبلدية حتى لو وجدت عرض عمل أفضل.					
45	تشعر بانتماء قوي للبلدية.					

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
46	لديك شعور بالواجب اتجاه زملاك.					
47	تشعر بأن البلدية تستحق العمل بإخلاص.					
48	تشجع زملائك في البلدية على الالتحاق بالدورات التكوينية لاكتساب الخبرات.					
49	تؤمن بأن إدارة البلدية تهتم بالموظفين كلما كانت جهودهم أكبر.					
50	تشجع على نشر الأفكار الإيجابية في البلدية.					
51	تشعر بأن راتبك الشهري يحقق لك طموحاتك الشخصية.					
52	تفتخر لكونك موظف بالبلدية.					
53	تعتبر البلدية جزءا من حياتك ومن الصعب تركها.					

الملحق رقم (3) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
عبد العزيز بوبنديرة	دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة برج بوعريريج
سمير عباس	دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة برج بوعريريج
سمير جوهاري	دكتوراه	علوم التربية	جامعة برج بوعريريج
لعيد قرين	دكتوراه	علم النفس المدرسي	جامعة برج بوعريريج
علي لفقير	دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة برج بوعريريج
العمرى أبركان	دكتوراه	علم النفس وعلوم التربية	جامعة برج بوعريريج
مهدي عوارم	دكتوراه	علم الاجتماع التنظيم والعمل	جامعة برج بوعريريج

الملحق رقم (4) يوضح العبارات المعدلة في استبيان الدراسة بعد التحكيم:

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
01	يزيد التخطيط للوقت بشكل يومي من قدرتك على التركيز عند انجاز مهامك.	يزيد التخطيط للوقت بشكل يومي من قدرتك على التركيز.
3	تأخذ الوقت الكافي للتخطيط لوقتك.	تأخذ الوقت الكافي للتخطيط لعملك.
4	تضع أهدافا تتعلق بما يجب عمله بعد نهاية إجازة الأسبوع.	تضع أهدافا تتعلق بما يجب عمله بعد نهاية عطلة الأسبوع.
8	تخطيطك للوقت يجعلك تتجنب زحمة العمل.	تخطيطك للوقت يجعلك تتجنب ضغوط العمل.

10	التقليل من التعاملات الورقية يحسن من استخدامك لوقتك بشكل أحسن.	اعتمادك الوسائل التكنولوجية الحديثة يحسن من استخدامك لوقتك.
14	تعتمد دائما على توفير الوقت الكافي لمتطلبات حياتك الشخصية وحياتك كموظف بالبلدية.	تعتمد على توفير الوقت الكافي لمتطلبات حياتك الشخصية وحياتك كموظف بالبلدية.
29	لا تتشغل بشرب القهوة أثناء ساعات عملك.	تخرج لشرب القهوة أثناء ساعات العمل.
30	لا تقابل الزائرين الشخصيين في الأوقات الرسمية للعمل.	تخرج لمقابلة الزائرين في الأوقات الرسمية للعمل.
42	تتعامل بشكل وحسن مع الزملاء داخل البلدية.	تتعامل بشكل حسن مع الزملاء داخل البلدية.

الملحق رقم (5) يوضح العبارات المحذوفة من الإستبيان بعد التحكيم:

رقم العبارة	نص العبارة
27	لا تقضي أغلب وقتك بالإتصالات الهاتفية.
25	تتجنب المشكلات التي من شأنها أن تضيع وقت العمل.

