

أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء أقسام ومصالح المؤسسة المينائية بسكيكدة

Time management methods and their relationship to organizational commitment among the heads of departments and departments of the port corporation in Skikda

منال بوالليف

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة m.boullif@univ-skikda.dz

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة 2

زهير شلابي *

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة zohirch@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2023/05/15

تاريخ الإرسال: 2022/09/30

ملخص:

استهدفت الدراسة الكشف عن طبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى رؤساء أقسام ومصالح المؤسسة المينائية، وبغرض الإجابة على التساؤل المطروح فقد استخدمنا المنهج الوصفي. حيث تضمنت الدراسة جانبين: جانب نظري تطرقنا فيه لكل ما يتعلق بمتغيرات إدارة الوقت وأساليبه والالتزام التنظيمي. وجانب ميداني من خلاله تم التحقق من الفرضيات المطروحة. ولقد اخترنا المؤسسة المينائية سكيكدة لتطبيق دراستنا؛ فقمنا بتوزيع الاستمارة على 85 عامل وتمكننا من استرجاع 77 إجابته صالحة صالحة للتفريغ والتحليل مستخدمين في ذلك معاملاً ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، وفي النهاية توصلنا إلى نتائج مفادها: وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى رؤساء أقسام ومصالح المؤسسة المينائية بسكيكدة. كما توصلنا إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة جداً بين أساليب إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى عينة البحث وقدرت ب 0.176، أيضاً توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين أسلوب الإدارة بالتفويض والإدارة بالأهداف لدى رؤساء أقسام ومصالح المؤسسة المينائية بسكيكدة والتي قدرت ب 0.22 و 0.49 على التوالي. أما عن الأسلوب الأكثر استخداماً فهو أسلوب الإدارة بالتفويض بمتوسط حسابي 0.73.

الكلمات المفتاحية: (إدارة الوقت؛ أسلوب الإدارة بالتفويض؛ أسلوب الإدارة بالأهداف؛ الالتزام التنظيمي)

Abstract:

The study aimed to reveal the nature of the relationship between time management methods and organizational commitment among the heads of departments and interests of the port institution, and for the purpose of answering the question posed, we used the descriptive approach.

* شلابي زهير

The study included two aspects: A theoretical aspect in which we dealt with everything related to the variables of time management, its methods and organizational commitment, A field aspect through which the hypotheses were verified. We also chose the port institution of Skikda to implement our study. We distributed the questionnaire among 85 workers and were able to retrieve 77 answer, valid for loading and analysis using the Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha coefficient, the arithmetic mean, and in the end we reached the results that: There is a high level of organizational commitment among the heads of departments and interests of the Port institution in Skikda. We also found a very weak positive relationship between time management methods and organizational commitment in the research sample where it was estimated at 0.176. We also found a weak correlation between the two methods of delegation management and management by objectives among the heads of departments and interests of the port institution in Skikda, which was estimated at 0.22 and 0.49, respectively. As for the most used method, it is the management method by delegation with an average of 0.73.

Keywords: time management; delegation style; management by objectives; organizational commitment

مقدمة:

جاء التغييرات السريعة والمستمرة التي تحدث في بيئة العمل، توجب على المنظمات الناجحة انشاء إدارة حديثة وذكية، والتي لا تقل أهمية عن الإدارات الأخرى وهي إدارة الوقت، فالتخطيط للوقت وتنظيمه والرقابة عليه من معايير نجاح المنظمة، يستوجب على المنظمات الاستفادة المثلى والقصوى من الوقت من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتحقيق الميزة التنافسية، من أجل ضمان البقاء والاستمرار. حيث تساعد إدارة الوقت على خلق مناخ جيد خالي من الضغوط والصراعات، مما يزيد من دافعية العمال ورفع روحهم المعنوية، وبالتالي يزيد رضاهم وولائهم لمنظمتهم. كذلك تعمل على معرفة أسباب مضيعات الوقت، ومحاولة إيجاد حلول لها، وتحسين أداء العامل بشكل عام من خلال تخطيطه لوقته وتجنبه لهدر الوقت.

المشكلة الأساسية التي باتت تورق العمال هي عدم إدراكهم لأهمية الوقت وجهلهم في كيفية التصرف والتحكم في هذا المورد الثمين، إذ لا ينجز عمل أو نشاط إلا وكان الوقت جزء منه، لذلك وجب على المنظمات أن تولي اهتماما كبيرا لهذا المورد، فالاستغلال الرشيد للوقت يساهم وبشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وبأقل التكاليف، ويسهم كذلك في تحقيق رضا العاملين وتحقيق ولائهم لمنظمتهم وبالتالي زيادة مستوى التزامهم من خلال أساليب إدارة الوقت التي تحاول المنظمة تطبيقها.

1. الاشكالية:

لقد أصبح الوقت في عصرنا الحالي مقياسا لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال، وقياس الأرباح وزيادة الانتاجية والفعالية، إذ يعتبر الوقت "أحد العوامل الهامة والثمينة في أي مجهود أو نشاط بشري قصد تحقيق هدف ما" (السيوف، 2014، ص964). فهو متوفر لدى الجميع وبشكل متساو، فالمدير الناجح هو من يستطيع استغلال الوقت بشكل جيد ويحسن إدارته من خلال تطبيق أساليب إدارة الوقت والمتمثلة في أسلوب الإدارة بالتفويض وأسلوب الإدارة بالأهداف ما يحقق له الاستثمار الأفضل للوقت ويحقق النتائج المطلوبة، فأسلوب الإدارة بالتفويض يتوقف على منح جزء من الصلاحيات والمسؤوليات إلى المرؤوسين من أجل استغلال طاقاته وقدرته في خدمة المنظمة ولتكون عملية التفويض ناجحة يستوجب إتباع بعض الشروط منها: "تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي، أن يكون التفويض من الأعلى إلى الأسفل، أيضا أن يكون التفويض في إطار قانوني بما تسمح به سياسات وقوانين المؤسسة". (مكيد، مقرب، 2015، ص292) أما أسلوب الإدارة بالأهداف فهو من الأساليب الحديثة والناجحة في تسيير المنظمات المعاصرة حيث يقوم هذا الأسلوب على اشتراك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف المراد تحقيقها وصنع واتخاذ القرارات حيث ظهر هذا المفهوم كنتيجة لشعور العمال والمرؤوسين بأهمية التعاون بين الرئيس والمرؤوس وكذلك حاجة الإدارة واعترافها بمبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوسين. أسلوب الإدارة بالأهداف والتفويض من الأساليب الإدارية التي تحظى بدرجة عالية من الاهتمام لما له من أثار سلبية أو إيجابية على مجريات سير العمل وتحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية وتحسين وتطوير الأداء والإبداع لدى العمال وهذا ما أشارت إليه دراسة (برباخ رايح، 2018 بعنوان أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالجزائر) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين أساليب إدارة الوقت (أسلوب الإدارة بالأهداف، أسلوب الإدارة بالتفويض، أسلوب الإدارة الذاتية) والإبداع الإداري، بمعنى أن المدراء والنواب بمعاهد والأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يمارسون بدرجة عالية أساليب إدارة الوقت. فاستخدام المدير لأساليب الوقت المناسبة واستثماره في الوقت بكفاءة وفعالية مع التزام الموظف يساهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة مما يضمن نموها واستقرارها.

ونظرا للتطور الكبير الذي يشهده عالم الأعمال اليوم، ورغبة بعض الأشخاص في ترك ومغادرة مؤسساتهم طمعا في تحسين أوضاعهم المادية خصوصا أمام المزايا والامتيازات والفوائد التي تقدمها المؤسسات المنافسة يستوجب على الرئيس والمدير الناجح الاهتمام بالمرؤوسين والعمال لكسب ثقتهم وزيادة شعورهم بالأهمية والولاء والانتماء والالتزام التنظيمي من خلال التفويض لهم بعض الصلاحيات (أسلوب الإدارة بالتفويض)، وأيضا إشراكهم في تحديد الأهداف وصناعة القرار (أسلوب الإدارة بالأهداف) هذه الأساليب قد تؤدي إلى زيادة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال ، وأيضا تحقيق التوافق المهني وكذا تحقيق الفعالية التنظيمية وزيادة في مستوى الرضا الوظيفي مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية لضمان بقائها واستمرارها أمام المنظمات المنافسة. ومن خلال هذه الدراسة نحاول معرفة طبيعة العلاقة بين

أساليب إدارة الوقت (أسلوب الإدارة بالأهداف، وأسلوب الإدارة بالتفويض) والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية بسكيكدة وعليه يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

-هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أساليب إدارة الوقت والالتزام التنظيمي؟

ويتفرع عن السؤال العام مجموعة من الأسئلة الفرعية:

-ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء أقسام ومصالح المؤسسة المينائية بسكيكدة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أسلوب الإدارة بالتفويض والالتزام التنظيمي لدى عينة البحث؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أسلوب الإدارة بالأهداف والالتزام التنظيمي؟

-ما هو الأسلوب الأكثر استخداما في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟

ولإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

2. فرضيات الدراسة:

-الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أساليب إدارة الوقت والالتزام التنظيمي

-الفرضيات الجزئية:

-مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء أقسام ومصالح المؤسسة المينائية بسكيكدة مرتفع.

-توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الإدارة بالتفويض والالتزام التنظيمي.

-توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الإدارة بالأهداف والالتزام التنظيمي.

-الأسلوب الأكثر استخداما في المؤسسة المينائية بسكيكدة هو أسلوب الإدارة بالتفويض.

3. أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع الإدارة بالوقت /الالتزام التنظيمي، كما تستند أهميتها من الثنائية "أساليب إدارة الوقت والالتزام التنظيمي"

من خلال تسليط الضوء على أساليب إدارة الوقت (أسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الإدارة بالتفويض) وعلاقتها بالالتزام. وتم تطبيق هذه الدراسة لدى رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية باعتبارها من المؤسسات التي يركز عليها اقتصاد الدولة.

ونأمل أن تكون لنتائج هذه الدراسة والتوصيات إضافة جديدة لعينة البحث، وذلك لأهمية موضوع أساليب إدارة الوقت وما تحدثه من تأثير على الالتزام لدى رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

4. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة البحث. (المؤسسة المينائية بسكيكدة)

- توضيح العلاقة بين أساليب إدارة الوقت والالتزام التنظيمي. لدى رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

- الكشف عن العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

- الكشف عن العلاقة بين أسلوب الإدارة بالتفويض وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

-- الوقوف على أهم الأساليب السائدة في مؤسسة البحث. والتعرف على الأسلوب الأكثر استخداما من طرف رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

- اثراء الدراسات المرتبطة بموضوع أساليب إدارة الوقت والالتزام التنظيمي في أهم المؤسسات في الجزائر وهي المؤسسة المينائية بسكيكدة.

- تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد المسؤولين في مجتمع الدراسة.

5. التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

-إدارة الوقت: هو قدرة رؤساء أقسام ومصالح المؤسسة المينائية في التحكم في الوقت وتسييره بشكل صحيح والسيطرة عليه.

-أسلوب إدارة التفويض: عملية يقوم بها رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية بإعطاء بعض الصلاحيات والمسؤوليات للمرؤوسين.

-أسلوب إدارة الأهداف: هو تلك الطريقة التي يشترك فيها كل من رؤساء الأقسام ومصالح المؤسسة المينائية والمرؤوس في تحديد الأهداف، التي ينبغي على المرؤوسين تحقيقها.

-الالتزام التنظيمي: هو رغبة رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية، لأنهم يشعرون أن المؤسسة لها فضل عليهم وأنها جزء منهم.

6. الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

1.6 الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت:

-دراسة لعياضي عصام (2019)، اتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت في ظل الاحتراف الرياضي –دراسة ميدانية لمسيرى الرابطة الأولى والثانية موبيليس-

هدفت دراسة لعياضي عصام إلى: التعرف على واقع تطبيق أساليب إدارة الوقت لدى مسيري كرة القدم الجزائرية في ظل الاحتراف الرياضي، أيضا إبراز أهم أسلوب لدى مسيري كرة القدم الجزائرية. استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات تكون من 81 عبارة مقسمة على 4 محاور (أسلوب الإدارة بالتفويض، أسلوب الإدارة بالأهداف، أسلوب الإدارة بالمشاركة، أسلوب الإدارة الذاتية)، وزع الاستبيان على 120 مدير وكان ذلك بطريقة قصدية.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: الأسلوب الأكثر شيوعا هو الأسلوب الإدارة بالتفويض. بمتوسط حسابي قدر ب (4.25)، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فقد قدر ب (4.14)، في حين أسلوب الإدارة بالمشاركة سجلت متوسط حسابي قدر ب (4.07)، أما أسلوب الإدارة الذاتية فكانت بمتوسط حسابي قدره (4.07)

-دراسة برباخ راج (2018)، أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتظهر في: التعرف على أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري، كما حاول الباحث في هذه الدراسة تحديد الأسلوب الأكثر استخداما من أساليب إدارة الوقت لدى عينة الدراسة (المدراء والنواب ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر)، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات مدرجة على مقياس سلم ليكارت

الخماسي، وزعت الاستمارة على عينة بلغت 71.57% أي ما يعادل 95 مدير ونائب مدير ورئيس قسم، اختيرت بطريقة عشوائية عنقودية.

وفي الأخير توصل الباحثين إلى النتائج التالية: توجد درجة عالية لاستخدام أساليب إدارة الوقت لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، وتوصل الباحث أيضا إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو الأسلوب الأكثر استخداما لدى مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي قدره (3.75)

2.6 الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

-دراسة التيجاني منصور (2020)، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية.

الهدف الأساسي الذي سعت إليه هذه الدراسة هو التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة، كذلك يهدف الباحث من خلال دراسته هذه إلى التعرف على درجة مستوى كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مؤسسة البحث (مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة)، التعرف على مدى تأثير العوامل الديموغرافية (السن، الأقدمية، نوع العمل) على الالتزام التنظيمي، ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي واعتمد أيضا على الاستبيان المكون من ثلاث أبعاد (الثقة بالرئيس، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة العليا)، كما اعتمد على مقياس الالتزام التنظيمي والمكون أيضا من ثلاث أبعاد (الالتزام العاطفي، المعيارى، والاستمراري).

وفي الأخير تم التوصل إلى: وجود علاقة موجبة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي قدر ب(2.54) لدى مجتمع الدراسة (مؤسسة الصحة العمومية بالجلفة)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري (السن والأقدمية) ما عدا متغير نوع العمل.

- دراسة بوطالب جهيد وسليخ حورية (2019)، الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين -دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل-

من الأهداف التي يسعى إليها الباحثين في هذه الدراسة هي: محاولة معرفة أثر الدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، دعم وتأكيد الذات)، لدى الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل. كما حاول الباحثين دراسة الظاهرة من خلال المنهج الوصفي، واستخدما في ذلك الاستمارة، طبقت الاستمارة على 40 موظف تم اختيارهم بالطريقة القصدية من المجتمع الأصلي المكون من 85 عامل.

تم الوصول إلى مستوى متوسط من الدعم التنظيمي، كما تم التوصل أيضا إلى مستوى مرتفع قدر ب (3.51) من الالتزام التنظيمي بمجتمع الدراسة (موظفو كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل)، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكل من الأبعاد الدعم التنظيمي والتي تتمثل في (العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، اتخاذ القرارات) والالتزام التنظيمي لدى عينة البحث، في حين توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه لا يوجد أثر إيجابي بين أبعاد الدعم التنظيمي (الحوافز، دعم وتأكيد الذات، التدريب) والالتزام التنظيمي لدى عينة البحث.

-التعقيب على الدراسات السابقة:

ساعدتنا الدراسات السابقة في بناء فهم عميق لمتغيرات الدراسة أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، كما استفادت دراستنا الحالية من الدراسات السابقة في تنظيم معالم الدراسة بشكل عام من خلال تحديد أداة جمع البيانات وتصميم محاور الاستبيان وتحديد سلم المقياس والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

7. الجانب النظري للدراسة:

1.7 إدارة الوقت:

-تعريف إدارة الوقت:

عرفت الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت: " بأنها أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت، يهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة" (العلاق، 2009، ص51)

- أهمية إدارة الوقت: زيادة الاهتمام بإدارة الوقت تعود إلى الأسباب التالية: (القصور، 2011، ص 24)

-ازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون بها.

-تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية السياسية، الاجتماعية.

-النزعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة، منها زيادة حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها على الأفراد مما أذكى الرغبة فيهم (الأفراد) إلى محاولة السيطرة على حياتهم، وبمعنى على أوقاتهم.

- أساليب إدارة الوقت:

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

* أسلوب الإدارة بالتفويض:

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

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

وينتج ذلك عندما يفوض الرئيس صلاحيات ومسؤوليات لا تتناسب وقدرات وإمكانات المرؤوسين، فيكونون مضطرين للرجوع إليه في كل مرة. بمعنى أن التفويض الجيد يسمع بإنجاز الأعمال بأقل جهد وفي وقت أسرع ويسمح أيضا للرؤساء بنقل جزء من مسؤولياتهم وصلاحياتهم للمرؤوسين مما يعزز ذلك الثقة والشعور بالأهمية.

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

* أسلوب الإدارة بالأهداف:

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

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

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

* أسلوب الإدارة الذاتية:

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

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

* أسلوب الإدارة بالمشاركة:

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

2.7 الالتزام التنظيمي:

-تعريف الالتزام التنظيمي:

هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتها في بدل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة. (عبد الباقي، 2005، ص 315)

فالالتزام التنظيمي هو تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة، ومدى قدرته على الاندماج والانصهار فيها والقيام بدوره كعامل في منظمته، كما يشير الالتزام إلى الشعور بالعاطفة والارتباط القوي تجاه منظمته وزملائه.

- أهمية الالتزام التنظيمي

يمكن تلخيص أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية: (مومن، 2019، ص 41، 42)

-يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فلأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عمل نحو تحقيق أهدافها.

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

-انخفاض المشكلات والصراع بين لأفراد والإدارة.

-يمثل عنصرا هاما في الربط بين المؤسسة وعمالها وخاصة في الأوقات التي على المنظمة أن تقدم فيها امتيازات والاستحقاقات اللازمة.

- أبعاد الالتزام التنظيمي :

***الالتزام المعياري:** يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فلاشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرون عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة، أي أنه الالتزام أدبي حتى لو كان على حساب أنفسهم. (بن حواء، محمد، 2017، ص ص 223، 224)

***الالتزام الاستمراري:** ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية ومنافع مادية ومعنوية في حال بقائهم في المنظمة مقابل ما سيفقدونه إذا تركوا المنظمة والتحقوا بمنظمات أخرى، وهذا يفيد أن العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام المستمر يبقون في المنظمة بسبب أنهم محتاجون لها وليس رغبة فيها. (ماحي، 2016، ص 43)

***الالتزام الاتجاعي:** يعكس هذا النوع من الالتزام علاقة الموظف وارتباطه مع المنظمة التي يعمل فيها، كما يعني ارتباط الموظف نفسيا مع منظمته من خلال مشاعره المختلفة. (هادف، بلهي، 2019، ص 136)

8. الإطار المنهجي للدراسة:

1.8 المنهج: ان التطرق لدراسة أي موضوع يتطلب من الباحث اتباع منهج معين، إذ أن المناهج العلمية تختلف باختلاف المواضيع والمشكلات المدروسة، حيث أن طبيعة الموضوع هي من تحدد نوع المنهج المستخدم وذلك للوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الباحث. ولهذا فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي (العلائقي)

2.8 مجتمع الدراسة وعينته: يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات المهمة، ومرحلة هامة من مراحل البحث العلمي ويتم اختيارها حسب الموضوع المراد دراسته.

في هذه الدراسة فإن مجتمع البحث يتمثل في رؤساء الأقسام والمصالح في المؤسسة المينائية والبالغ عددهم 85 عامل ويتوزعون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم جدول رقم 1: يمثل عدد رؤساء الأقسام والمصالح في المؤسسة المينائية بسكيكدة

المصالح	العدد
قيادة الميناء	08
السحب البحري	07
الموارد البشرية	09
المالية والمحاسبة	08
الشؤون العامة	10

09	مصلحة التجارة
08	مصلحة العتاد
08	مصلحة الشحن
08	الأشغال
04	التدقيق
02	الأمن الداخلي
04	خلية الشؤون القانونية
85	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين

وقد استخدمنا المسح الشامل لأفراد مجتمع البحث، حيث استهدفنا كافة رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية والبالغ عددهم 85 رئيس قسم ومصلحة، قمنا بتوزيع 85 استمارة، إلا أننا استرجعنا 77 استمارة وهذا راجع لطبيعة أعمالهم فإن معظمهم يتواجدون في الميدان وأيضا بعضهم لا يعطون للاستمارة أي اهتمام وعدم رغبة بعض الأفراد في التعاون مع الباحثة.

وهكذا أصبحت لدينا عينة والتي قدرت ب 90.58%

$$85 \rightarrow 100$$

$$77 \rightarrow x = \frac{77 \times 100}{85}$$

$$x = 90.58$$

3.8 أداة جمع البيانات: الاختيار الجيد لأداة الدراسة يساعد الباحث في الكشف عن البيانات التي تساعد في اختبار صحة الفرضيات وأيضا الإجابة عن التساؤلات، ومنه استعنا بالاستمارة كأداة لجمع البيانات وذلك تماشيا مع طبيعة الموضوع. والتي تم بناؤها انطلاقا من مشكلة الدراسة بحيث تقيس كافة المتغيرات المدروسة وهي متغير أساليب إدارة الوقت والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية (أسلوب الإدارة بالأهداف، أسلوب الإدارة بالتفويض)، وأيضا متغير الالتزام التنظيمي من خلال الأبعاد التالية (الالتزام العاطفي، الاستمراري، المعياري).

وقد صممت الاستمارة تبعا للمقياس الذي وضعه العالم ليكارت سنة 1932، ويعرف بمقياس ليكارت (likert Scale) ، وفي هذه الدراسة تم اعتماد المقياس الثلاثي ثلاث استجابات على ثلاث إجابات لكل عبارة من عبارات الاستمارة حيث تعرض فقرات الاستمارة على أفراد العينة ومقابل كل فقرة ثلاث إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليه، وتعطى فيه الإجابات أوزانا رقمية تمثل درجة الإجابة على العبارة حيث تكون الدرجات كالتالي: (موافق 3)، (محايد 2)، (معارض 1)

الجدول رقم جدول رقم 2: يمثل توزيع عبارات الاستمارة على محاورها

عدد البنود	المحاور
15	المحور الأول: إدارة الوقت
15	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي
30	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين

أولاً: الصدق: يقصد بصدق الاستمارة أن تقيس بنود الاستمارة ما أسست لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستمارة من خلال حساب الصدق الذاتي والذي يطلق عليه دليل أو مؤشر الثبات، ويقصد به مدى تطابق الدرجات الفعلية التي يحصل عليها الأفراد من الدرجات الحقيقية المفترض حصولهم عليها لو كان الاختبار نموذجياً. وقد قمنا بحساب الصدق الذاتي للاستمارة والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ثبات ألفا كرونباخ)

حيث بلغت قيمة هذا الأخير 0.73 وبعد حساب الجذر التربيعي نستنتج أن قيمة الصدق بلغت 0.85، ونلاحظ من خلال هذه النتيجة أن قيمة الصدق مرتفعة مما يدل على أن الأداة صادقة لقياس ما أعدت لقياسه.

ثانياً: الثبات

هو أحد الصفات الواجب توافرها في أداة الدراسة، ونقصد بها الدقة والوضوح في القياس، حيث قامت الباحثة بقياس ثبات الاستمارة من خلال:

-معامل ألفا كرونباخ: cronbach,s alpfa للتأكد وثبات الاستمارة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 3: يمثل ثبات الاستمارة

المحور	عدد العبارات	الفا كرونباخ
أساليب إدارة الوقت	15	0.64
الالتزام التنظيمي	15	0.82
المجموع	30	0.73

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

ومن خلال معطيات هذا الجدول نستنتج بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من ثبات البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة.

4.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة: تمت معالجة وتحليل بيانات الاستمارة عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية الاعتماد على برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. 22) وهي:

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي وكذلك الأسلوب الأكثر استخداما في المؤسسة.

-معامل بيرسون: لمعرفة العلاقة بين أساليب إدارة الوقت والالتزام التنظيمي

-معامل ألفا كرونباخ: لحساب ثبات الاستمارة

9. عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

1.9 عرض ومناقشة وتحليل النتائج على ضوء الفرضية العامة: نصت الفرضية على "وجود علاقة ارتباطية ذات

دلالة إحصائية بين مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أساليب إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية بسكيكدة"، ولتحقق من صحة الفرضية اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 5: يوضح العلاقة بين أساليب إدارة الوقت والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	sig
أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي	0.176	0.05	0.126

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الفرضية العامة وبحساب معامل الارتباط بين متغيري الدراسة (أساليب إدارة الوقت وأساليب الالتزام التنظيمي) تبين لنا أن معامل الارتباط (R) يساوي 0.176 وهو ارتباط موجب ضعيف، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بمعنى هناك علاقة طردية ضعيفة بين أساليب إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، أي أن أساليب إدارة الوقت تؤثر في الالتزام التنظيمي لكن بشكل ضعيف.

2.9 عرض ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات الجزئية:

-عرض ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

لاختبار مدى صحة الفرضية الجزئية الأولى والتي تمت صياغتها كالتالي: "مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام والمصالح مرتفع بالمؤسسة المينائية" تم حساب المتوسطات الحسابية لأبعاد الالتزام التنظيمي وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 4: يوضح المتوسطات الحسابية ومستويات الالتزام التنظيمي

المستوى	المتوسط الحسابي	أبعاد الالتزام التنظيمي
مرتفع	2.36	الالتزام العاطفي
مرتفع	2.35	الالتزام المعياري
متوسط	2.18	الالتزام الاستمراري
مرتفع	2.99	محور الالتزام التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثين

توضح معطيات الجدول (05) أعلاه تمتع جميع أبعاد الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي متوسط، وهكذا فقد تم تسجيل مستوى مرتفع لكل بعد من الأبعاد. وقد تم تحديد هذه المستويات من خلال حساب المدى والذي يساوي أعلى درجة استجابة على السلم ناقص أصغر استجابة. ثم حساب طول المجال بقسمة الحاصل على عدد الاستجابات في سلم القياس. ومن خلاله قمنا بتحديد ثلاث مستويات كالتالي: -المستوى المنخفض كان مجاله من (1-1.66)، والمستوى المتوسط كان مجاله من (1.67-2.33)، أما المستوى المرتفع فقد حدد مجاله من (2.34-3).

وعلى هذا ومن خلال المتوسط المرجح تم تحديد مستويات مرتفعة ومتوسطة لأبعاد الالتزام التنظيمي حيث تراوحت هذه الأبعاد من (2.18) إلى (2.36)، وتترتب مستويات أبعاد الالتزام التنظيمي تصاعديا من خلال المتوسطات الحسابية كالتالي: بعد الالتزام العاطفي، بعد الالتزام المعياري، وأخيرا بعد الالتزام الاستمراري، كما نشير إلى قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور الالتزام التنظيمي قد بلغت (2.99) وهي تدل على وجود مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي، وعلى العموم يمكن تفسير هذه النتائج بأن رؤساء أقسام ومصالح المؤسسة المينائية لديهم رغبة في البقاء والاستمرار بالمؤسسة، كما يظهر لديهم شعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لمؤسستهم وأنها لهم فضل عليهم، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (بوطالب جهيد، سليخ حورية، 2019) بعنوان الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل، حيث توصل الباحثان إلى وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (3.51)، إلا أنها تتعارض مع دراسة (مطاطلة موسى، 2016)، بعنوان العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية بسكيكدة بالرغم من أن الدراستين أجريتا في نفس المؤسسة، إذ توصل الباحث إلى نتيجة تتمثل في وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة المينائية وهكذا تكون الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة بأنه يوجد مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

-عرض ومناقشة وتحليل النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثانية: تنص الفرضية الجزئية الأولى أنه "توجد علاقة

ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أسلوب الإدارة بالتفويض والالتزام التنظيمي لدى

رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية بسكيكدة"، ولتحقق من صحة الفرضية اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 6: يوضح العلاقة بين أسلوب الإدارة بالتفويض والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	sig
أسلوب الإدارة بالتفويض وعلاقته بالالتزام التنظيمي	0.22	0.05	0.055

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (07) يوضح النتيجة بعد اختبار العلاقة بين متغير أسلوب الإدارة بالتفويض والالتزام التنظيمي، حيث نسجل أن معامل الارتباط (R) يساوي 0.22 وهو ارتباط موجب ضعيف، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بمعنى هناك علاقة ضعيفة بين أسلوب الإدارة بالتفويض والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، أي أن أسلوب الإدارة بالتفويض يؤثر في الالتزام التنظيمي لكن بشكل ضعيف.

-عرض ومناقشة وتحليل النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة: تنص الفرضية الجزئية الثانية أنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أسلوب الإدارة بالأهداف والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية بسكيكدة"، ولتحقق من صحة الفرضية اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 7: يوضح العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	sig
أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالالتزام التنظيمي	0.49	0.05	0.067

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (08) يوضح النتيجة بعد اختبار العلاقة بين متغير أسلوب الإدارة بالأهداف والالتزام التنظيمي، حيث نسجل أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (R) يساوي 0.049. وهو ارتباط موجب ضعيف، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

$\alpha=$ بمعنى هناك علاقة ضعيفة بين أسلوب الإدارة بالأهداف والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، أي أن أسلوب الإدارة بالأهداف تؤثر في الالتزام التنظيمي لكن بشكل ضعيف.

-وللإجابة على السؤال "ما هو الأسلوب الأكثر استخداما في المؤسسة المينائية بسكيكدة"؟ هو أسلوب الإدارة بالتفويض، وهذا من خلال حساب المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 8: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب إدارة الوقت

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	0.25	2.73	أسلوب الإدارة بالتفويض
2	0.18	2.45	أسلوب الإدارة بالأهداف

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أسلوب الإدارة بالتفويض تحصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (2.73) وانحراف معياري (0.25)، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فقد تحصل على متوسط حسابي قدره (2.45) وانحراف معياري قدره (0.18). وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (لعياضي عصام، 2019)، التي تحمل عنوان اتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت في ظل الاحتراف الرياضي -دراسة ميدانية لمسيري الرابطة الأولى والثانية موبيليس الذي توصل في دراسته هذه إلى أن الأسلوب الأكثر استخداما لدى المسيرين هو أسلوب الإدارة بالتفويض بمتوسط حسابي قدر ب (4.25)، على عكس دراسة (برباخ راج، 2018)، بعنوان أساليب إدارة الوقت وأثرها على الابداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، إذ توصل الباحث من خلال دراسته إلى أن الأسلوب الأكثر استخداما لدى رؤساء أقسام ومعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بالجزائر هو أسلوب الإدارة بالأهداف بمتوسط حسابي قدره (3.75). وعليه فالأسلوب الأكثر استخداما لدى رؤساء أقسام ومصالح المؤسسة المينائية بسكيكدة هو أسلوب الإدارة بالتفويض. وهذا راجع لكثرة المهام، حيث لا يمكن لرئيس القسم أو المصلحة تأدية هذه المهام لوحده، فلا بد من الاستعانة بمرؤوسيه من خلال تفويض جزء من السلطة. كما يدل هذا أيضا على الثقة التي يضعها الرئيس في مرؤوسه، مع ترك الحرية للمرؤوس في تأدية هذه المهام. كما أنه أسلوب يفتح المجال للطواقم الإداري ككل ولرؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية بسكيكدة على وجه الخصوص التحكم في الوقت وإدارته.

10. التحليل العام:

بعد القيام بعرض النتائج ومناقشتها سنلجأ إلى تفسير وتحليل تلك الفرضيات وذلك في ضوء آراء ودراسات سابقة ويتضح ذلك في الآتي:

*مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العامة: والتي أكدت نتيجة اختبارها على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة جدا بين أساليب إدارة الوقت والالتزام التنظيمي، والتي قدرت قيمة معامل الارتباط (0.17)، عند مستوى الدلالة (0.05)، وما يمكن تفسير هذه النتيجة حسب رأي الباحثة هو أن رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية لا يعتمدون بشكل كبير على أسلوب الإدارة بالتفويض وأسلوب الإدارة بالأهداف، بل ربما هناك أساليب أخرى منها أسلوب الإدارة بالمشاركة وأسلوب الإدارة الذاتية

*مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى: والتي أكدت نتيجة اختبارها على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة جدا بين أسلوب الإدارة بالتفويض والالتزام التنظيمي، والتي قدرت قيمة معامل الارتباط (0.22)، عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ تتعارض دراستنا مع دراسة (برباخ رابح 2018)، التي توصل في دراسته إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين أسلوب الإدارة بالتفويض والابداع الإداري، حيث قدر معامل الارتباط فيها (0.72)

*مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية: والتي أكدت نتيجة اختبارها على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين أسلوب الإدارة بالأهداف والالتزام التنظيمي، والتي قدرت قيمة معامل الارتباط (0.49)، عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ تتعارض دراستنا مع دراسة (برباخ رابح 2018)، التي توصل في دراسته إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين أسلوب الإدارة بالتفويض والابداع الإداري، حيث قدر معامل الارتباط فيها (0.88)

11. خاتمة:

حظي موضوع إدارة الوقت ومازال باهتمام الكثير من الباحثين في مختلف المجالات، باعتباره مورد من الموارد المهمة في المنظمة مثله مثل الموارد البشرية، الموارد المالية، رأس المال الفكري، والذي له تأثير كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة مثل الابداع الإداري، الرضا الوظيفي، ضغوط العمل، الأداء، الالتزام التنظيمي. وهذا ما كنا نهدف إليه من خلال دراستنا هذه.

حيث توصلت دراستنا إلى مجموعة من النتائج منها:

-وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى رؤساء أقسام ومصالح المؤسسة المينائية بسكيكدة، وهذا ما يوضح أن الرؤساء لديهم رغبة كبيرة في البقاء في المؤسسة وخدمتها وإعطاء المزيد لها، ويدركون أيضا أن هذه المؤسسة كأنها جزء منهم وأن لها فضل عليهم، لذا من الصعب عليهم تركها.

-وجود علاقة موجبة ضعيفة جدا بين أساليب إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى رؤساء أقسام ومصالح المؤسسة المينائية بسكيكدة قدرت ب (0.176)، وهذا ما يشير إلى أن مجتمع الدراسة لا يعتمدون بشكل كبير على أساليب إدارة الوقت (أسلوب الإدارة بالتفويض، وأسلوب الإدارة بالأهداف)، بل ربما يعتمدون على التخطيط والتنظيم، وكذا التوجيه والرقابة في التسيير وإدارة الوقت.

-توصلت كذلك إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة جدا بين أسلوب الإدارة بالتفويض والالتزام التنظيمي لدى رؤساء أقسام ومصالح المؤسسة المينائية بسكيكدة قدرت ب (0.22)

-توصلت كذلك إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة بين أسلوب الإدارة بالأهداف والالتزام التنظيمي لدى رؤساء أقسام ومصالح المؤسسة المينائية بسكيكدة قدرت ب (0.49)

-أسلوب الإدارة بالتفويض هو الأسلوب الأكثر استخداما لدى مؤسسة البحث بمتوسط حسابي (0.73)، وهذا راجع لكثرة المهام والمسؤوليات التي يتمتع بها رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية، وكذا رغبة الرؤساء في كسب ثقة المرؤوسين من خلال تفويضهم لجزء من الصلاحيات والمسؤوليات.

12. الاقتراحات: ومن جملة الاقتراحات التي يمكن تقديمها ما يلي:

- اقتراحات في ضوء أسلوب الإدارة بالتفويض لدى رؤساء أقسام ومصالح المؤسسة المينائية بسكيكدة.

- إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين في المؤسسة المينائية في تفويض المهام الروتينية التي لا تضر بمهام الإدارة.

- التفويض يكون لجميع المرؤوسين ولا تحتكر لشخص معين.

- تدريب العمال على المهام الجديدة حتى تنجح عملية التفويض.

- على رؤساء الأقسام والمصالح في المؤسسة المينائية أن يكونوا على دراية بأهمية الوقت وأساليبه وذلك من خلال القيام بحملات توعوية ودورات تدريبية

-فتح المجال أمام أسلوب الإدارة الذاتية والإدارة بالمشاركة أمام المرؤوسين والاستفادة من قدراتهم ومواهبهم.

- اقتراحات في ضوء أسلوب الإدارة بالأهداف لدى رؤساء أقسام ومصالح المؤسسة المينائية بسكيكدة.

- اشراك المرؤوسين في المؤسسة المينائية في (التخطيط وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات).

- تعزيز استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لدى رؤساء ومصالح المؤسسة المينائية

-اطلاع المسؤولين والإدارة وحتى المرؤوسين على الأهداف والمشاركة في صياغتها والتخطيط لها.

- فتح المجال أمام أسلوب الإدارة الذاتية والإدارة بالمشاركة أمام المرؤوسين والاستفادة من قدراتهم.

قائمة المصادر والمراجع:

- برباخ، رابح. (2018) أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. أطروحة دكتوراه علوم في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر
- بوطالب، جهيد. سليخ، حورية. (2019). "الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل". مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال المجلد 05 (العدد 01).
- خرموش، منى. (2017). تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في نظرية النظم. أطروحة دكتوراه، علم النفس، جامعة محمد لمين دباغين سطيف الجزائر 02. الجزائر
- الرشيد، محمد مبارك محمد. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين - دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن
- صلاح الدين، عبد الباقي. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي (ب. ط)، الإسكندرية مصر: الدار الجامعة.
- عبيدات سهيل، أحمد. (2004). الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت (ط. 1)، أريد الأردن: عالم الكتب.
- العلاق، بشير. (2009). أساسيات إدارة الوقت (ب. ط)، عمان الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- القصير بن صالح، ياسر. (2011). دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة. مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية
- لعياضي، عصام. (2019). اتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت في ظل الاحتراف الرياضي، دراسة ميدانية لمسيري الرابطة الأولى والثانية موبيليس. أطروحة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية، جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر
- مطاطلة، موسى. (2016). العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة. أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02. الجزائر
- هادف، رانية. بلهي، حسينة. (2019). "الالتزام التنظيمي ودوره في ترسيخ ثقافة المنظمة". مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع جامعة جيجل المجلد 02 (العدد 04)