

جامعة مولود معمري - تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



إدارة الوقت وعلاقته بالصراع التنظيمي.

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM - تيزي وزو
(وحدة التبريد)

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس تخصص عمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية.

تحت إشراف:

د. عثمان قدور.

إعداد الطالبان:

- مكاوي حياة.
- حمودي يوسف.

السنة الجامعية: 2023/2022

كلمة شكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :
" من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أمد إليكم معروفا فكافئوه،
فإن لم تستطع فادعوا له " .
مصداقا لقول نبينا محمد عليه افضل الصلاة والسلام،
واعترافا بالجميل نشكر الله عز وجل أولا وقبل كل شيء
فما توفيقنا إلا بفضل سبحانه وله الحمد وحده على أنه وهبنا الصحة والإرادة
لإعداد هذا العمل المتواضع،
ونتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا و أعاننا على إتمام هذه المذكرة
ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "عثمان قدور"
الذي أحدنا بنصائحه وتوجيهاته القيمة طوال فترة إنجاز هذا العمل
رغم كثرة مسؤولياته ومهامه
كما نتقدم أيضا بالشكر إلى مديري و عمال إدارة تسيير الموارد البشرية
في مؤسسة " ENIEM " التي تم فيها إنجاز الدراسة الميدانية،
وإلى كل من ساهم في هذا البحث المتواضع من قريب أو بعيد.
جزاكم الله عنا كل خير...

يوسف / حياة

اهداء

الحمد لله حمدا يليق بقدرته وجلاله و نور وجهه وعظيم سلطانه،

الحمد لله الذي أغنانا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى و جملنا بالعافية والبركة،
والصلاة والسلام على سيد المرسلين و خاتم النبيين محمد ابن عبد الله وآله و صحبه من
ولاه و بعد:

إذا كان الإهداء جزء من الوفاء أهدي هذا البحث

إلى من أنار لي الدرب وسهل لي سبل العلم و المعرفة وحرص علي من صغري و اجتهد في
تربيتي و توجيهي " والدي "

إلى التي غرست في نفسي معاني الحب و الوفاء و الإخلاص و حب العلم ... " والدتي " أطال
الله عمرها و أثابها على حسن تربيتها و رعايتها لي

إلى أخواتي و أخواني الذين وقفوا إلى جانبي

كما أهديه إلى جدي و جدتي حفظهما الله و أطال في عمرهما

كذلك إلى منبع الجد و الطموح استاذي المحترم " عثمان قدور "

دون أن ننسى كل من تمنوا لي النجاح و التوفيق سواء من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة

حياة

اهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا يليق بجلاله وكمال صفاته وعظيم سلطانه، الذي
وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث
اهدي ثمرة عملي هذا إلى:

أحق الناس بصحبتى، إلى ينبوع العطف والحنان، نافورة بيتنا الفياضة التي لا نوافيها
حقها مهما عملنا جاهدين " أمي الغالية"

الصديق الأول و الشمعة التي تحترق لأجل أن تنيرنا دون شكوى ولا جدال " والدي"

إلى إخوتي الأعزاء الذين تقاسمت معهم حلاوة الحياة

إلى كل من علمني حرفا ولم يبخل بالعطاء أساتذتي الأعزاء خصوصا أستاذي المشرف "
قدور عثمان"

إلى كل الأصدقاء الذين وجدتهم في ظهري وقت حاجتي

إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

وأخيرا إلى كل من تمنى لي الخير والنجاح سواء من قريب أو بعيد

يوسف

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت و الصراع التنظيمي للعامل الجزائري، تكونت عينة الدراسة من (50) عامل بالشركة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، فرع وحدة التبريد، واد عيسي، ولاية تيزي وزو. تم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أغراض هذه الدراسة صممنا إستبيانين، الأول يتمثل في إدارة الوقت وهو مكون من أربعة أبعاد وهي (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، رقابة الوقت)، والثاني المتمثل في الصراع التنظيمي. ولدراسة هذين المتغيرين إعتدنا على المنهج الوصفي، وفي ضوء ذلك تم تحليل البيانات وإختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المقابلة، الملاحظة، الإستبيان. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم تحقق الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والصراع التنظيمي، حيث وجدنا قيمة برسون غير دالة إحصائيا لأن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة.

- عدم تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والصراع التنظيمي، حيث وجدنا قيمة برسون غير دالة إحصائيا لأن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة.

- عدم تحقق الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والصراع التنظيمي، حيث وجدنا قيمة برسون غير دالة إحصائيا لأن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة.

- عدم تحقق الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت والصراع التنظيمي، حيث وجدنا قيمة برسون غير دالة إحصائياً لأن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة.

- عدم تحقق الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت والصراع التنظيمي، حيث وجدنا قيمة برسون غير دالة إحصائياً لأن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية والنظرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، الصراع التنظيمي، المؤسسة.

Résumé:

Cette étude visait à connaître la corrélation entre la gestion du temps et les conflits organisationnels chez le travailleur algérien. L'échantillon d'étude était composé de (50) travailleurs de l'Entreprise Nationale des Industries Électriques Domestiques ENIEM, Branche Unité de Réfrigération, Oued Issa, Province de Tizi Ouzou. Ils ont été sélectionnés par une méthode aléatoire simple. Pour atteindre les objectifs de cette étude, nous avons conçu deux questionnaires, le premier est la gestion du temps, qui comprend quatre dimensions (planification du temps, organisation du temps, direction du temps et contrôle du temps), et le second est le conflit organisationnel. Pour étudier ces deux variables, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive. À la lumière de cela, les données ont été analysées et les hypothèses ont été testées à l'aide du progiciel statistique pour les sciences sociales (SPSS). De nombreuses méthodes statistiques ont été utilisées, notamment les entretiens, l'observation et Après avoir effectué le processus d'analyse des données et des hypothèses de l'étude, l'étude a atteint les résultats suivants :

- L'hypothèse générale selon laquelle il existe une relation statistiquement significative entre la gestion du temps et les conflits organisationnels n'a pas été réalisée, car nous avons trouvé que la valeur de Pearson n'était pas statistiquement significative car la valeur sig est supérieure au niveau de signification.

- La première hypothèse partielle, selon laquelle il existe une relation statistiquement significative entre la planification du temps et les conflits organisationnels, n'a pas été réalisée, car nous avons trouvé que la valeur de Pearson n'était pas statistiquement significative car la valeur sig est supérieure au niveau de signification.

- La deuxième hypothèse partielle, selon laquelle il existe une relation statistiquement significative entre la gestion du temps et les conflits organisationnels, n'a pas été réalisée, car nous avons trouvé que la valeur de Pearson n'était pas statistiquement significative car la valeur sig est supérieure au niveau de signification.

- La troisième hypothèse partielle, selon laquelle il existe une relation statistiquement significative entre l'orientation temporelle et le conflit organisationnel, n'a pas été réalisée, car nous avons trouvé que la valeur de Pearson n'était pas statistiquement significative car la valeur sig est supérieure au niveau de signification.

- La quatrième hypothèse partielle, selon laquelle il existe une relation statistiquement significative entre le contrôle du temps et les conflits organisationnels, n'a pas été réalisée, car nous avons trouvé que la valeur de Pearson n'était pas statistiquement significative car la valeur sig est supérieure au niveau de signification.

À la lumière de ces résultats, l'étude a recommandé un ensemble de recommandations pratiques et théoriques.

Mots-clés : Gestion du temps, conflit organisationnel, institution.

فهرس المحتويات

أالشكر
بالاهداء
ثملخص الدراسة
خفهرس المحتويات
سفهرس الجداول
شفهرس الاشكال
1مقدمة

الفصل الاول: الاطار العام لإشكالية الدراسة

04.....	1. اشكالية الدراسة.....
08.....	2. فرضيات الدراسة.....
09.....	3. أهمية الدراسة.....
10.....	4. أهداف الدراسة.....
10.....	5. تحديد مصطلحات الدراسة.....
11.....	6. الدراسات السابقة.....
16.....	7. التعقيب عن الدراسات السابقة.....

الجانب النظري

الفصل الثاني: إدارة الوقت

تمهيد

21.....	1. مفهوم الوقت.....
---------	---------------------

2. خصائص الوقت.....21
3. أهمية الوقت.....22
4. سمات الوقت.....23
5. أنواع الوقت.....23
6. مفهوم إدارة الوقت.....26
7. أهمية إدارة الوقت.....27
8. نظريات إدارة الوقت.....28
9. مراحل إدارة الوقت.....31
10. مضيعات الوقت و مهارات إدارته.....33
11. خطوات و مبادئ فعالة في إدارة الوقت.....35
12. علاقة إدارة الوقت بالوظائف الأخرى.....37

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

تمهيد

1. المدخل النظري للصراع التنظيمي.....43
2. مفهوم الصراع التنظيمي.....44
3. خصائص الصراع التنظيمي.....46
4. مجالات الصراع التنظيمي.....47
5. الأسس النظرية للصراع التنظيمي.....47
6. أنواع الصراع التنظيمي.....50
7. أسباب الصراع التنظيمي.....53

8. مستويات الصراع التنظيمي.....56
9. مراحل الصراع التنظيمي.....61
10. آثار الصراع التنظيمي.....63
11. أساليب الصراع التنظيمي.....65
12. إستراتيجية الصراع التنظيمي.....66

خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للجانب التطبيقي

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية.....74
2. منهج الدراسة.....75
3. ميدان الدراسة.....75
4. عينة الدراسة و خصائصها.....76
5. أدوات جمع البيانات.....83
6. الخصائص السيكومترية لأداء الدراسة.....86
7. أساليب المعالجة الاحصائية.....87

خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

- 1- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.....91
- 1-1 عرض النتائج حسب الإحصاء الوصفي لمتغير تخطيط الوقت.91
- 2-1 عرض النتائج حسب الإحصاء الوصفي لمتغير تنظيم الوقت.....92
- 3-1 عرض النتائج حسب الإحصاء الوصفي لمتغير توجيه الوقت.....93
- 4-1 عرض النتائج حسب الإحصاء الوصفي لمتغير رقابة الوقت.....95
- 5-1 عرض النتائج حسب الإحصاء الوصفي لمتغير الصراع التنظيمي.....97
- 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة.....100
- 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.....101
- 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....102
- 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.....103
- 6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.....104

الفصل السادس: تفسير ومناقشة النتائج

1. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة.....107
2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.....108
3. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....109
4. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.....110
5. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.....111
6. الاستنتاج العام.....113
7. الاقتراحات.....115

116.....	خاتمة
118.....	قائمة المراجع
128.....	الملاحق

قائمة الجداول

رقم	العنوان	ص
01	مستويات الصراع.	57
02	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.	77
03	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.	78
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.	79
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	80
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.	81
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة الوظيفية.	82
08	مقياس الإجابة على فقرات الإستبيان.	85
09	الصدق البنائي لإستبيان إدارة الوقت والصراع التنظيمي.	86
10	قيم ألفا كرونباخ لإستبيان إدارة والصراع التنظيمي.	86
11	الإحصاء الوصفي لمتغير تخطيط الوقت.	91
12	الإحصاء الوصفي لمتغير تنظيم الوقت.	92
13	الإحصاء الوصفي لمتغير توجيه الوقت.	93
14	الإحصاء الوصفي لمتغير رقابة الوقت.	95
15	الإحصاء الوصفي لمتغير الصراع التنظيمي.	97
16	نتائج اختبار الفرضية العامة.	100
17	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى.	101
18	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية.	102
19	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة.	103
20	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة.	104

قائمة الأشكال

ص	العنوان	رقم
28	أهمية إدارة الوقت داخل المؤسسة	01
37	الخطوات الأساسية لإدارة الوقت بفعالية	02
49	وجهة النظر التقليدية للصراع.	03
62	مراحل الصراع عند بوندي pondy.	04
77	دائرة نسبية لأفراد العينة حسب متغير الجنس.	05
78	دائرة نسبية لأفراد العينة حسب متغير السن.	06
79	دائرة نسبية لأفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.	07
80	دائرة نسبية لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	08
81	دائرة نسبية لأفراد العينة حسب متغير الأقدمية.	09
82	دائرة نسبية لأفراد العينة حسب متغير الفئة الوظيفية.	10

قائمة الملاحق

العنوان	رقم
استبيان .	01
خصائص عينة الدراسة.	02
دليل المقابلة.	03
قائمة الاساتذة المحكمين.	04
إستبيان ادارة الوقت والصراع التنظيمي.	05
الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.	06
اختبار فرضيات الدراسة.	07
الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIEM.	08

مقدمة:

مهما تجددت العصور نجد أن هناك العديد من الأمور الثابتة في كل عصر، هذه الأمور الداعية للتفكير هي سنن الله جلا وعلا في كونه، حيث نرى بصمات هذه السنن واضحة في كل عصر وكل زمان، ونجد من بين هذه الأمور العجيبة التي هي من تسيير الخالق لأمر هذا الكون " الوقت " الذي يعتبر من أهم النعم التي انعم بها الله علينا. ونظرا لأهميته في الحياة ورد ذكره في القرآن الكريم بمعاني مختلفة أكثر من أربعة وأربعون مرة مما يدل على عظمته في حياتنا اليومية.

إن الوقت من أهم موارد المنظمة وإدارته بفعل آلية أساسية لنجاح أي مدير، حيث يقول بيتر داکر " أن الوقت هو أثمن موارد المدير ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شئٍ آخر". ولهذا فإن إدارة الوقت تعتبر من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرين في إدارة أعمالهم.

إلا أن في بعض الأحيان تؤدي سوء إدارته إلى نشوب صراعات داخل المنظمة. فالصراع يعتبر ظاهرة حتمية الحدوث في كل المنظمات، ويحدث الصراع نتيجة الاختلاف في الإتجاهات، الآراء، الأدوار، عدم إحترام الوقت المحدد وعدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، كذلك محدودية الموارد والقيم. وكل هذه الاختلافات تؤدي إلى تأزم الأوضاع وتوتر العلاقات سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، أو على مستوى المنظمات.

ويكتسي موضوع دراسة إدارة الوقت والصراع التنظيمي أهمية كبيرة لأنه يسلط الضوء على أحد المجالات الحيوية داخل أي منظمة.

وتأسيسا على ما تقدم ذكره الآن كان اختيارنا لموضوع "إدارة الوقت وعلاقتها بالصراع التنظيمي" والذي تناولناه من خلال تقسيمنا له إلى جانب نظري وجانب تطبيقي وهي كالاتي:
الجانب النظري احتوى على ثلاث فصول وهي:

الفصل الأول وهو الفصل التمهيدي ويشمل على العناصر التالية: الإطار العام لإشكالية البحث، يتم خلاله طرح تساؤلات الدراسة وبعدها سيتم تقديم الفرضيات والتي جاءت

كإجابة أولية لهذه التساؤلات، مع أهمية الدراسة واهدافها، والتحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة، وأخيرا يتم تقديم مجموعة من الدراسات السابقة حول موضوعنا.

أما الفصل الثاني وقد خصص لإدارة الوقت، أي تم التطرق فيه للوقت من خلال تحديد مفهومه، خصائصه، أهميته، سماته وأنواعه، وقد تناولنا أيضا مفهوم إدارة الوقت مع الإشارة إلى أهميته، بعدها يتم تقديم النظريات التي قدمها الباحثون ومراحل ادارة الوقت، وعوامل ضياع الوقت ومهارات إدارته وكذا أساليب إدارة الوقت، وفي الأخير علاقة ادارة الوقت بالوظائف الأخرى.

والفصل الثالث الذي تناولنا فيه الصراع التنظيمي والذي تطرقنا فيه إلى الأصول التاريخية وتحديد مفهومه، خصائصه، مجالاته، تناولنا أيضا أسسه النظرية، أنواعه، أسبابه، مستوياته، مراحل وأثاره وختمنا الفصل بذكر أساليب الصراع التنظيمي واستراتيجيته.

أما الجانب التطبيقي، قد قسم إلى فصلين هما:

الفصل الرابع وقد ذكرت فيه الدراسة الاستطلاعية، المنهج المستخدم كذلك التعرف بميدان البحث، تحديد عينة البحث وخصائصها، أدوات جمع البيانات، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستعملة.

أما الفصل الخامس فيتمثل في عرض وتحليل النتائج حسب الإحصاء الوصفي لكلا المتغيرين، وأما فيما يخص الفصل السادس والأخير وهو خاص بمناقشة وتفسير نتائج الدراسة والذي يتضمن مناقشة وتفسير النتائج الخاصة باختيار فرضيات الدراسة، الاستنتاج العام، الاقتراحات، وأخيرا الخاتمة، قدمنا قائمة المراجع التي استعنا بها في البحث ثم الملاحق التي تم فيها عرض كل من المقياسين "إدارة الوقت" و"الصراع التنظيمي"، وإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

الفصل الأول

الإطار العام لإشكالية الدراسة

1. إشكالية الدراسة.
2. فرضيات الدراسة.
3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. تحديد مصطلحات الدراسة.
6. الدراسات السابقة.
7. التعقيب عن الدراسات السابقة.

1. الإشكالية:

يسعى العمال داخل المنظمات باختلاف طبيعة أعمالهم الى تحقيق اكبر قدر ممكن من الإخلاص والاندماج والمحبة اتجاه أعمالهم مما ينعكس ذلك على تقبلهم لأهداف منظماتهم التي يعملون فيها وتفانيهم إتجاهها من جهة ومن جهة أخرى تسعى المنظمات لكسب ولاء موظفيها وذلك لضرورة ولما يترتب عليه مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة تتمثل في رضاهم الوظيفي وزيادة قدرتهم على الإبداع والإنتاجية وإحترامهم لأنظمة وقوانين المنظمة، والرفع من مستوى العمل على كافة المستويات ذلك أن العمل يعتبر وسيلة وغاية في حياة الأفراد والمجتمعات فمن خلاله توفر الماديات والمعنويات وتتطور الشعوب والأمم منذ أن خلق الله الأرض فمنه متعة وعبادة ويتجسد هذا في قوله سبحانه وتعالى "وقل اعملوا سيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون" الآية 105 سورة التوبة.

رغم تعدد غيابات العمل البشري إلا أنه قد يمكن تحقيق من خلالها أكبر قدر من السعادة والرفاهية وهنا تأتي فكرة البحث الدائم عن وسائل جديدة لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر من بين هذه الوسائل إدارة الوقت.

يعد الوقت من المتغيرات الهامة والحاسمة في حياة الانسان، كما تعد عملية إدارته وحسن استثماره عنصرا أساسيا من عناصر التقدم والتطور، حيث يعتبر من الموضوعات الحساسة والمهمة في المجتمع ومن الموارد النادرة التي يمتلكها الانسان، وتعمل إدارة الوقت على تخفيف القلق عن تراكم المهام وعدم القدرة على الوفاء بالإلتزامات والمسؤوليات التعليمية والاجتماعية، فالله سبحانه وتعالى ذكر أهمية الوقت وقيمه بالنسبة للإنسان في مطالع سور متعددة في القرآن الكريم قال تعالى "والليل إذا يغشى (1) والنهار إذا تجلى (2)"(سورة

الليل، الآية رقم (1-2) وقال تعالى: "والفجر (1) وليالي عشر (2) والشفع والوتر (3)". (سورة الفجر، الآية رقم (1-3)).

فإدارة الوقت هو من أهم المتغيرات لنجاح أي منظمة ويختلف مفهومها لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم لذلك عرفت على أنها عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد في أثناء ساعات العمل في المنظمة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة بهدف تحقيق كفاءة وفاعلية مرتفعة في الاستفادة من الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف المنشودة. (أبو النصر، 2012، ص.13)

وبحسب واقعنا فإن أكثرنا لا يحسن استغلال الوقت بفعالية، وللأسف هناك من الناس من يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام ولا وقت للراحة أو التسلية، والبعض يظن بأن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له ذلك لأنهم لا يقيمون لأهمية الوقت وزنا، إننا نعيش في مجتمع واحد، بلا وفي حجرة واحدة، وكل منا يستخدم عبارات تختلف عن الآخر عندما نحدد علاقتنا بالوقت (الوقت يجري، الوقت يمشي ببطيء، الوقت يطير، عقارب الساعة لا تتحرك)، والوقت المتاح لبعض الناس هو نفسه المتاح للآخرين، فكلنا نستخدم تقويم واحد يحدد اليوم بأربع وعشرين ساعة والأسبوع بسبعة أيام والشهر بثلاثين يوماً والسنة باثني عشر شهراً، وقياس الوقت اللازم للأعمال التي نقوم بها قد يكون عملاً سهلاً وليس صعباً للأعمال التي يمكن إحصاء نتائجها عددياً ونسبياً للوقت، ويصعب قياس الأعمال التي تعتمد عليه التفكير. (القرضاوي يوسف، 2001، ص.39)

وقد إهتم العديد من الباحثين بإجراء دراسات متنوعة بشأن إدارة الوقت وأهميته في العملية الإدارية حيث أجري كل من واو وباسيرن (wu et basserine) دراسة هدفت الي اسقاط وجهة نظر الافراد في الوقت وفي استراتيجيات إدارة الوقت التي يستخدمها المختصين في مؤسسة اكاديمية في الولايات المتحدة الامريكية في تحقيق مهامهم اليومية وقد اختار

عينة من (20) مختصا وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام استراتيجيات إدارة الوقت الجيدة تؤثر في تقرير الإنتاج في المنظمة. (نورا عبد الجبار، 2016، ص.05)

كما هدفت دراسة الروسان (2010) إلى الكشف عن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة، ومن أهم هذه الدراسة أن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة. (نورا عبد الجبار، 2016، ص.06)

فالملاحظ أن إدارة الوقت يعد من مواضيع الجد غامضة في مجال البحث خاصة في علم النفس العمل والتنظيم، كونه مرتبط بالعديد من المتغيرات من بينها الصراع التنظيمي حيث تعتبر سوء إدارة الوقت من الأساليب المساهمة في ظهور الصراعات داخل المؤسسات لأن الوقت هو أحد الموارد الرئيسية في أي منظمة وإذ لم يتم إدارته بشكل صحيح سيؤثر ذلك على كافة جوانب العمل في المنظمة.

وبالتالي فإن إدارة الوقت يمكن أن تكون ذات علاقة مباشرة بالصراع التنظيمي والذي ينظر إليه على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب موضوع وأطراف الصراع، ولهذا يعتبر الصراع التنظيمي أحد التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمة وأصبح ينظر إليه على أنه ظاهرة طبيعية في كافة المؤسسات بحيث عرفه روبنز (robens) على أنه النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص لإفساد جهود الشخص بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه. (عياصرة، 2008، ص.34)

وما دام الصراع ظاهرة طبيعية لا بد من وجودها في أية منظمة مهما كانت طبيعة عملها، أصبح من واجب الإدارة الاعتراف بها، والتعرف على أسبابها سعياً للتوصل إلى

الطريقة المناسبة للتعامل معها، وتحصل الصراعات بين العاملين في الغالب بسبب الاختلاف في قيمهم واتجاهاتهم مؤهلاتهم ومدركاتهم، كما يمكن أن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية، هذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات السلوكية بالتعامل معها بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة بشكل إيجابي. (الخشالي، 2004، ص.24)

إلا أنه في بعض الأحيان يؤدي إلى ركود المؤسسة من جراء التفاهم والتماسك بين أعضائها وعدم إدارته للوقت بشكل صحيح وهذا ما وضحته دراسة (مشال كورنيه) التي أجراها في مؤسستين حكوميتين فرنسييتين أثبتت من خلالها قوة صراع المنظمة له دور كبير في تدهور أوضاع المؤسسة بسبب سوء العلاقات الاجتماعية وإنعدام وسائل القضاء عليها. (رابح العايب، 2006، ص.127). مما يؤدي إلى ضعف تماسك الجماعة والأفراد داخل المنظمة وانخفاض مستوى الأداء.

كذلك توصلت دراسة عباينة (1996) إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التي يتبعها عمداء الكليات في الجامعات الأردنية وذلك لمعرفة أثر متغيرات الجنس والخبرة التدريسية والرتبة الأكاديمية والكلية والجامعة في تصورات أعضاء هيئة التدريس لهذه الأساليب، وبينت الدراسة وجود أثر لمتغير الخبرة الأكاديمية، وكذلك على أن عمدة الكليات يستخدمون أساليب التعاون والتنافس والتسوية بنسب أكبر من استخدامهم لأساليب التجنب والتنازل. (عباينة سعيد مصطفى، 1996، ص.46)

بحيث يعتبر إدارة الوقت والصراع التنظيمي من المواضيع الهامة في الإدارة وبالتالي فإن إدارة الوقت الجيدة يمكن أن تلعب دوراً هاماً في تقليل الصراعات التنظيمية وتحسين العمل في المنظمة ولتحقيق ذلك يجب على المنظمة تطوير إستراتيجية فعالة لإدارة الوقت وتطبيقها بشكل صارم وعندما يكون لديك أعضاء يعملون بشكل فعال ويتمتعون بثقة العملاء، فإن ذلك يؤدي إلى تقليل الصراعات التنظيمية وزيارة النجاح في المنظمة.

وعلى هذا الأساس يمكن طرح التساؤل لدراستنا كما يلي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM؟

وتتفرع إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية ENIEM؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية ENIEM؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية ENIEM؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية ENIEM؟

2. فرضيات الدراسة:

2-1 الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية ENIEM.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية ENIEM.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية ENIEM.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية ENIEM.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جانبا حساسا وهو علاقة إدارة الوقت بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية لإدارة الوقت له دور أساسي ومركزي في كل تنظيم وذلك لما له من أهمية بالغة في تحقيق فعالية المؤسسة وتكمن أهمية المدروس في:

- أهمية دراسة الوقت كعنصر أساسي في جميع نشاطات المؤسسة.
- إثراء المكتبة الوطنية بمثل هذه الدراسات والبحوث من أجل استغلال نتائجها وتطبيقها ميدانيا.
- تزايد الإهتمام في أوساط المنظمات بتنظيم الوقت باعتباره عامل مؤثر في أداء العنصر البشري.
- أصبح من الضروري توجيه أنظار العاملين إلى أهمية التعامل مع الوقت وإستثماره بصورة صحيحة.
- يعتبر موضوع إدارة الوقت والصراع التنظيمي من الموضوعات الحديثة والهامة في مجال إدارة الأعمال والتي نالت إهتمام الباحثين والأكاديميين.
- تطوير إطار نظري متكامل يغطي مجمل أدبيات إدارة الوقت والصراع التنظيمي ومما يربط به من مفاهيم، وما يتعلق به من موضوعات ذات صلة وتأثير متبادل.

4. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود علاقة بين إدارة الوقت والصراع التنظيمي.
- محاولة تقديم توصيات تعمل على تحسين إدارة الوقت في المؤسسات وسوء استخدامه يؤدي إلى صراع تنظيمي.
- التعرف على عناصر ومكونات إدارة الوقت والصراع التنظيمي.
- إلقاء الضوء على ضرورة إدارة الوقت وأن عدم الالتزام به ينشأ صراع بين العاملين داخل المنظمة.
- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المنظمة.

5. تحديد مصطلحات الدراسة:

أ. إدارة الوقت:

- اصطلاحاً: هي إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح يومياً 24 ساعة وذلك بأقل جهد وأقصر وقت ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل وللراحة والاستجمام. (إبراهيم الفقي، 2009، ص. 44)
- إجرائياً: هو مجموعة الدرجات التي يحصل عليها العامل في مؤسسة ENIEM من خلال إجابته عن بنود إستبيان إدارة الوقت بأبعاده.

ب. الصراع التنظيمي:

- اصطلاحاً: هو شكل من أشكال التفاعل بين الأطراف المختلفة في الاهتمامات والتصورات والتفاعلات، ويظهر في شكل تعارض أو اختلاف في الأساليب للوصول إلى الأهداف ويحدد الصراع عندما يستحيل الإتفاق حول السلوكيات الإدارية من حيث السلطة والمسؤولية. (محمد علي، 2009، ص. 94)
- إجرائياً: هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها العامل في المؤسسة ENIEM من خلال إجابته عن بنود استبيان الصراع التنظيمي بأبعاده.

6. الدراسات السابقة:

1.6 الدراسات الخاصة بإدارة الوقت:

1.1.6 الدراسات العربية:

• دراسة العتيبي (1992):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "إدارة الوقت في الأجهزة الأمنية دراسة العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت وبين الأداء الوظيفي الفعال للأجهزة الأمنية في مدينة الرياض وكشفت عن الجهود التي تبذلها الأجهزة الأمنية ذات العلاقة بوزارة الداخلية للسيطرة على إدارة الوقت وإنضباطيته، ودراسة العلاقة الإرتباطية بين حالة إنتاجية العمل والسلوك الوظيفي المتعلق باستخدام وقت العاملين بهذه الأجهزة، وتحديد إدارة الوقت على العلاقة بين العاملين بهذه الأجهزة والجمهور، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإستغلال الكفاء للوقت ينعكس على الأداء الجيد والفعال للمنظمة، ومن ثم تقديم الخدمة بأعلى كفاءة وبأقل تكلفة، كما توصلت إلى أن المجاملة الشخصية ومحاولة إرضاء الآخرين يؤثر تأثيرا سلبيا على سير العمل ومدى الإنجاز داخل المنظمة، وأن توزيع العمل بين العاملين في بعض الإدارات في الأجهزة الأمنية بصورة عشوائية يزيد من تحمل بعض العاملين عبء العمل دون البعض الأخر، ويؤدي في نفس الوقت إلى الهدر في الوقت المخصص لإنهاء المعاملات بشكل عام كما أثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود قصور في العلاقات الاجتماعية بين العاملين، ولهذا القصور آثار سلبية على كفاءة الأداء.

• دراسة السيف (2000):

لقد أشارت إلى وجود خمس قواعد كبرى في إدارة الوقت وتتمثل القاعدة الأولى في تحديد الأهداف والأولويات إذ لا بد من تحديد الأهداف للحصول على مستوى عال من إدارة الوقت، وهو يقسم هذه الأهداف إلى أهداف طويلة المدى على امتداد الحياة وأهداف مربوطة بسنة أو سنوات محددة وأهداف قصيرة شهرية أو أسبوعية، والقاعدة الثانية هي تسجيل الوقت

وتحليله إذ أن امتلاك الفرد للمعلومات الدقيقة في تحليل الوقت وتسجيله تقود إلى تعريف دقيق لمشكلات ومضيعات الوقت، ومن ثم تساعد على التخطيط السليم لقضاء الوقت، أما القاعدة الثالثة في إدارة الوقت فهي التخطيط للوقت وأن العمل من دون تخطيط يأخذ وقتاً أطول مما يستحق بخلاف العمل المخطط له، فهو يأخذ أقل قدر ممكن لهذا العمل من الوقت، إن مضيعات الوقت تعترض بكثرة من لا يخطط وقته، ومن ثم فهو يفكر في حلول فلذا يضيع وقته، والقاعدة الرابعة في التفويض والتوكيل من الأساليب الناجحة لحفظ الوقت، فبدلاً من أن تقوم بالعمل تفوض غيرك للقيام به، والقاعدة الخامسة والأخيرة هي مضيعات الوقت وطرق السيطرة عليها، فمضيعات الوقت داء تشكو منه كل فرد حريص على وقته وهذه المضيعات تنقسم إلى قسمين الأول داخلي من الإنسان نفسه وينبع هذا غالباً من عدم التخطيط السليم والثاني خارجي من الآخرين والأسرة أو المجتمع. (السيف، 2000، ص.22)

• دراسة الزهراني (2010):

أشارت إلى أن الدراسة في الجامعة مختلفة كثيراً عما هو.. الطلاب في مراحل التعليم السابقة، فالطالب الجامعي هو المسؤول عن تسجيل مقرراته وعن حضور محاضراته والتي يختلف توقيتها بين الفترة الصباحية والفترة المسائية، وهو كذلك مسؤول عن توفير مراجعة مشاريعه العلمية وانجازها وجميع هذه العوامل تدفع الطالب إلى تبني آليات في إدارة أوقاتهم بشكل لدى جميع الطلاب بهدف إتمام دراستهم الجامعية بغض النظر عن التخصص أو السنة الدراسية التي يدرس بها الطالب الجامعي. (الزهراني، 2010، ص.156)

2.1.6 الدراسات الأجنبية:

• دراسة كوبر (cooper, 1992): بعنوان "الاعمال التي يؤديها المدراء في ضوء

استثمارهم للوقت وكيفية تنظيمه": هدفت الدراسة إلى التعرف عن الأعمال التي يؤديها المدراء في ضوء استثمارهم للوقت وكيفية تنظيمه، شملت عينة من (50) مديراً من

مدراء الشركات الحكومية، وإستخدم الباحث أداتي المقابلة والملاحظة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك هدرا للوقت في أمور غير مهمة وليست لها علاقة بعمل المدير في إدارته للشركة، ومنها الإتصالات غير المهمة.

- معظم المدراء من عينة البحث لا يخططون لوقت العمل.

- معظم المدراء من عينة البحث لا يضعون برنامجا لعملهم اليومي. (cooper,)

(1992, p.32)

• دراسة (Grener et Skinner, 2005): بعنوان "هل يجدي التدريب على إدارة الوقت" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح إمكانية تدريب العاملين في بنيات أعمال مختلفة على إدارة وقتهم.

وتكونت عينة الدراسة من (167) موظف وموظفة موزعين على 3 قطاعات تجارية مختلفة في المملكة المتحدة، أكدت نتائج الدراسة أن إمكانية تدريب الموظفين على إدارة أوقاتهم بشكل صحيح وفعال مما يعمل على رفع كفاءتهم وفاعليتهم في الأداء، وذلك من وجهة نظر العاملين أنفسهم ومن وجهة نظر مدراءهم تأكدوا أن أداء العاملين قد تحسن بعد تلقيهم لدورات تدريبية في مهارات إدارة الوقت. (عبير فوزي الخطيب، 2009، ص.50)

• دراسة (Taylor, 2007): بعنوان "إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم، ودرجة تأثير المتغيرات، المرحلة التعليمية (متوسطة، عالية)، وحجم المدرسة، وعدد سنوات الخدمة والنوع (أنثي-ذكر)، ودعم المدير ومستوي درجته العلمية، وكيفية إدارتهم لوقتهم وذلك من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في نيفادا. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي،

ولقد قام جميع مديري المدارس بتعبئة إستبانة صممها الباحث حسب نظام (ليكرت) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (1001) طالب مديروها يقضون وقتاً أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها (1000) طالب فأقل.
- المديرات يقضين وقتاً أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين.

كما بينت الدراسة أن ما نسبته (43%) من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه وتركيز نقدي لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم، وتعرفت الدراسة على المناطق التي يكون بها هدرا للوقت، لتتمكن من تزويد المديرين بالتوصيات لمساعدتهم بموازنة وقتهم بطريقة فعالة، وعرفوا استراتيجيات تمكنهم من تركيز مجهوداتهم على الأعمال الإدارية، وتركوا وقتاً للأعمال التعليمية، كذلك تم مناقشة علاقة إدارة الوقت والإدارة المدرسية، والتطبيق لدى مديري المدارس. (أميمة عبد الخالق، 2009، ص.42)

2.6 الدراسة الخاصة بالصراع التنظيمي:

1.2.6 الدراسات العربية:

- دراسة زايد (1995): بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات العربية المتحدة":

وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم وجهات النظر العلمية للظاهرة الصراع التنظيمي، وتحليل الاستراتيجيات الإدارية المختلفة التي يمكن للمدير إشباعها لإدارة الصراع وكذلك تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين نتائج الصراع، وشملت الدراسة قطاعات التربية والتعليم والصحة والبلديات وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر الاستراتيجيات استخدمها هي التعاون وأن أضعف الاستراتيجيات على الإطلاق هي إستراتيجية التجنب. (زايد محمد عادل، 1995 ص.50).

- دراسة عبابنة (1996): بعنوان "أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن ومن جهة نظر أعضاء هيئة التدريس":

هدفت إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التي يتبعها عمداء الكليات في الجامعات الأردنية وذلك لمعرفة أثر متغيرات الجنس والخبرة التدريسية والرتبة الأكاديمية والكلية والجامعة في تطورات أعضاء هيئة التدريس لهذه الأساليب، وبينت الدراسة وجود أثر لمتغير الخبرة الأكاديمية وكذلك دلت على أن عمداء الكليات يستخدمون أساليب التعاون والتنافس والتسوية بنسب أكبر من استخدامهم لأساليب التجنب والتنازل. (عبابنة سعيد مصطفى، 1996، ص.46)

- دراسة رمضان (2001): بعنوان "أساليب إدارة الصراع وأثره على الأداء الوظيفي": دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة دمشق":

هدفت إلى توصيف أنواع الصراع وتحديد أنها أكثر فائدة وأنها أكثر ضرراً للمنظمة، وكذلك كيفية إدارة الصراع والاستفادة منه بشكل إيجابي، تكونت عينة الدراسة من (212) عاملاً في جامعة دمشق، وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين بالجامعة يدركون بشكل جيد وجود الصراع التنظيمي وبدرجات متفاوتة كما أن هناك أساليب لإدارة الصراع تنطبق على مستوى الفرد والجماعة، كما بينت من أهم أساليب الصراع تدني الروح المعنوية وعدم وجود الإدارة العلمية المحايدة والتنازل على المناصب، وعدم وجود حرية في اتخاذ القرارات. (الرشيدي، 2012، ص.31)

2.2.6 الدراسات الأجنبية:

- دراسة كامبا (Kamba) (1993): عنوانها "أساليب إدارة الصراع عند مديري مدارس الثانوية" في جنوب غرب أمريكا"، تمت الدراسة على مرحلتين، على عينة الدراسة المكونة من (209) مديراً، وقد أظهرت الدراسة في المرحلة الأولى النتائج التالية:

- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي يستخدمها أسلوب التكامل لا يلتزمون بالضرورة بهذا الأسلوب وذلك في فأنهم يريدون الصراعات بين المعلمين بأساليب متعددة. (سمية، 2015، ص.21).

• دراسة مكالنتير (1997) (Mcalntyre): بعنوان "نمط إدارة الصراع التابع المسيطر من قبل الفرد والآخرين".

هدفت الدراسة إلى مقارنة تقارير المديرين حول الصراع مع تلك الصادرة عن المرؤوسين وقد بينت الدراسات أن المديرين والمرؤوسين قاموا بترتيب استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين على أساس تكرار استخدامها: إستراتيجية التكامل، التسوية، السيطرة، التجنب على التوالي، وقد وجدت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين نمط الإدارة وتقاريرها حول الصراع، وجد أيضا أن تقارير المديرين كانت تتضمن أسلوب التكامل والسيطرة في حين كانت تقارير المرؤوسين تتضمن أساليب التجنب. (Mcalntyre, 1997, p.62)

• دراسة هاموند (hammond) بعنوان " أنماط ادارة الصراع":

هدفت إلى التعريف على أنماط الصراع المفضلة للموظفين وللطلبة في جامعة واحدة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت إلى أن النمط التكامل احتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع ويليه النمط الإلزامي، وقد بينت الدراسات عدم وجود فروق معنوية تعزي إلى الجنس في إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع، كما بينت الدراسات أيضا عدم وجود فروق بين الموظفين في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع. (Hammond, 1999, p.61)

7. التعقيب عن الدراسات:

من خلال ما سبق تم إستعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية وقد تنوعت وتميزت في معالجة علاقة إدارة الوقت بالصراع التنظيمي بالمؤسسة، وتبين من خلال ما سبق وجود أوجه تشابه بين المتغيرين من حيث الوقوف على بعض المفاهيم والحقائق

والاستفادة من تلك الدراسات فيما يخص المنهج المستخدم وأداة جمع البيانات والأفكار والمناقشات.

معظم الدراسات المذكورة إتفقت على ظاهرة إدارة الوقت والصراع التنظيمي وكيفية التعامل معه.

كما تباينت الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة فمثلا هناك من إستخدمت الإستبانة كدراسة كل من (الزهراني) ، ودراسة (green et Skinner)، (كامبا)، ودراسة (رمضان)... إلخ

كما هناك دراسة (cooper) الذي إستخدم فيها الباحث أداتي المقابلة والملاحظة. أما بالنسبة للعينة هناك دراسات شملت على عينة متكونة من (167) موظف منهم ذكور وإناث، كذلك هناك من إشتملت على (212) موظف وموظفة، أيضا هناك دراسة كامبا التي تكونت من (209) مديرا.

أما فيما يخص حداثة الدراسة هناك دراسات قديمة مثل دراسة (مكلانتير)، (عبابنة)، ودراسات حديثة مثل دراسة (الزهراني).

أما فيما يخص المنهج فأغلب الدراسات استخدموا المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (Taylor).

الجانب النظري

الفصل الثاني

إدارة الوقت

تمهيد.

1. مفهوم الوقت.
2. خصائص الوقت.
3. أهمية الوقت.
4. سمات الوقت.
5. أنواع الوقت.
6. مفهوم إدارة الوقت.
7. أهمية إدارة الوقت.
8. نظريات إدارة الوقت.
9. مراحل إدارة الوقت.
10. مضيعات الوقت ومهارات ادارته.
11. خطوات ومبادئ فعالة في إدارة الوقت.
12. علاقة إدارة الوقت بالوظائف الأخرى.

خلاصة.

تمهيد:

الوقت هو أحد الموارد الأساسية في الحياة، إذ أنه لا يمكن إستراداده بعد إستخدمه ولا يمكن توسيعه أو تمديده، كما يعتبر عنصر حيوي ومورد هام يسعى الإنسان إلى دراسته وتحليله من أجل الإستفادة منه بأفضل طريقة ومحاولة إدارته بفعالية، كما أنه يرتبط بعلاقة ايجابية أو سلبية مع كل مناخي النشاط الإنساني، وقد برز مفهوم إدارة الوقت بشكل واضح في الآونة الأخيرة خاصة في مجال إدارة الأعمال حيث ارتبط بشكل مباشر بالعملية الإدارية ذلك أنه أهم مورد من موارد هذه العملية فهو يتميز بسرعة إنقضائه وتخلله لكل جزء من أجزائها.

وتزداد أهمية الوقت بالنسبة للإداري باعتباره أحد الركائز التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف المؤسسة ولا يتسنى له ذلك إلا بالإستغناء الأمثل لعامل الوقت.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى عرض تعريف الوقت وخصائصه وأهميته معرجين إلى سماته وأنواعه وكذلك سنتطرق إلى مفهوم إدارة الوقت وأهميتها ونظرياتها ومراحلها وكذا مضيعات الوقت ومهارات إدارته بالإضافة إلى الخطوات والمبادئ الفعالة لإدارة الوقت.

1. مفهوم الوقت:

يعد الوقت أحد الموارد الأساسية في الحياة، إذ أنه لا يمكن إسترداده بعد استخدامه ولا يمكن توسيعه أو تمديده، ومن بين تعريفاته نذكر ما يلي:

عرفه الصيرفي على أنه عملية تنظيم وتخطيط ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير. (الصيرفي، 2003، ص.12)

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

في حين عرفه إسحاق نيوتن: بأنه "شيء مطلق ولا يتأثر بأي تعامل خارج عنه، وأنه متتابع في نفس الإتساق". (نوال عبد الكريم الأشهب، 2014، ص.82)

2. خصائص الوقت:

الوقت هو مفهوم فيزيائي يعبر عن التغير الذي يحدث في الكون، ويتم قياسه عادة بوحدات زمنية مثل الثانية أو الدقيقة أو الساعة، ومن بين الخصائص الرئيسية للوقت يمكن ذكر الآتي:

- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ولا أقصر لأنه ليس كافياً 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 يتأسفون على ضياعه.

- الوقت لا يحترم أحداً، 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.
 - الوقت سريع الانقضاء ولا يمكن استعادته.
 - الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه، وهو أنفوس ما يملكه الإنسان لأنه وعاء لكل عمل أو إنتاج، إنه من ذهب كما يقول المثل الشائع. (مصطفى، 2007، ص ص.
- (316-315)**

كما تطرق (atkinson، 1990) إلى خاصية صعوبة التحكم فيه بعكس الموارد الأخرى، وتبرز هذه الخاصية في قوله: "الوقت لا يمكن تخزينه أو شراءه 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)

3. أهمية الوقت:

- تكن أهمية الوقت في أنه لا يعوض فهو سريع الانقضاء، والذي يمضي لا يعود لذلك لا بد من البحث عن الطرق المفيدة لإستغلاله وتظهر أهميته في النقاط التالية:
- وقت الإنسان محدود.
- إن الوقت متاح لجميع الأفراد سواء أكانوا قادة أو مرؤوسين رجالاً أم نساء، أغنياء أم فقراء.
- الوقت عنصر غير قابل للشراء أو البيع أو التخزين ولكنه قابل للضياع مالم يتم التحكم فيه. (خليل، 1998، ص.25)
- رفع معدل الإنجاز لأعلى درجاته وذلك بتنظيم الوقت المتاح والذي يقع تحت السيطرة المباشرة للإدارة واستغلاله في التخطيط والتفكير والتنظيم وتقييم الأداء.

- يساعد الوقت الإدارة في تنظيم الأولويات وذلك بتعظيم الاستفادة من الموارد بفعالية.
- إحترام الوقت والشعور بأهميته يكسب الفرد والمؤسسة النجاح.
- الوقت يساعد على التقدم الإداري.
- يعطي التخطيط للوقت ميزة إدراك قيمته والرؤية المستقبلية للمؤسسة وما تحتاجه من تنفيذ العمل وفق الإمكانيات المتاحة. (نجاه موسى وحسين أحمد، 2014، ص.13)

4. سمات الوقت: للوقت سمات مختلفة منها:

- رأس مال ينفذ وليس دخلا يتجدد، ويتناقص بالسحب الحتمي الذي لا مفر له، ولا توجد وسيلة لإيقافه أو زيادته أو إحلاله.
- الوقت يعني الحياة والمال.
- الوقت قابل للهدر والضياع ولكن أيضا قابل للتنظيم، ومن ثم الإنجاز الوظيفي وممارسة الأنشطة الشخصية الأخرى.
- الوقت غير مرن ولا يمكن إعادته لكن فقط يمكن قضاؤه بحكمته. (الفضيلة، 2008، ص.30)

5. أنواع الوقت:

هناك عدة أنواع للوقت التي يمكن سردها على النحو التالي:

1.5 الوقت المادي الميكانيكي:

هو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كالفترة التي تستغرق الأرض في الدوران حول الشمس، وكالتالي يستغرقها القمر في الدوران حول الأرض، ووحدات هذا الوقت متعددة: كالثانية والدقيقة، والساعة، واليوم، والأسبوع، والشهر، والسنة، والعقد والقرن. (الرجوب، 1997، ص. 43)

ومن الحقائق الهامة عن الوقت المادي الميكانيكي أن مدته ثابتة، فاليوم يتكون من أربع وعشرين ساعة، والأسبوع من مائة وثمان وستين ساعة، وهكذا وبالتالي يساوي جميع الناس من ناحية المدة الزمنية المتوفرة لديهم في اليوم، أو في الأسبوع، أو الشهر، أو السنة، سواء أكانوا من أغنياء القوم من فقرائهم أو كانوا من كبار الموظفين أو من صغارهم. (عصفور، 1982، ص. 117)

2.5 الوقت البيولوجي:

وهو الوقت الذي يقيس الظواهر البيولوجية ونموها وساعتها، وهو الجسم نفسه الذي يقيس مدى النضج الجسدي للأجسام الحية، فقد يكون العصر الزمني نفسه، ولكنهما يكونان مختلفين من حيث العمر البيولوجي، فيصل أحدهما إلى مرحلة بيولوجية أكثر تطوراً من الآخر، لأن معدل نموه البيولوجي أسرع. (البخاري، 1987، ص. 14)

3.5 الوقت النفسي:

وهو شكل من أشكال الشعور الداخلي وإدراك المرء لذاته، ويعتمد بشكل رئيسي على طبيعة الحدث، أو الظروف التي يكون فيها الفرد، وكذلك حالته النفسية، فإن كان الظرف سيئاً أو خطراً، والمرء في حالة نفسية سيئة فإن الزمن يمر ببطيء شديد، وقد تبدوا الدقائق في مثل هذا الظرف وكأنها ساعات، وعلى عكس ذلك، إذا كان المرء سعيداً والحدث مفرحاً فإن الوقت يمر بسرعة تجعل الساعة تبدو وكأنها دقيقة وبالتالي فإن الوقت النفسي يقيس انسياب الزمن داخل المرء، ويمثل مدى وعيه وإدراك تغير الأشياء، وهو مقياس ذاتي فردي غير موضعي. (البخاري، 1997، ص. 16)

4.5 الوقت الاقتصادي:

يرى الاقتصاديون أن الوقت أصبح الوسط الذي تزداد فيه الأنشطة الإنسانية، وبخاصة الأنشطة الاقتصادية بمعدل النمو الذي لا يمكن تخيله، لذا أصبح الوقت رمزا

لإنتاج الثروة الاقتصادية، ومدخلا من مدخلات الإنتاج نظرا لان أي نشاط اقتصادي أصبح يقاس بعدد الساعات التي تستمر لإنتاج سلعة معينة. (عيسان، 1992، ص. 01)

فمن المنظور الاقتصادي يمثل الوقت أحد الموارد الهامة والنادرة في العصر الحاضر التي يجب أن تستغل بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها أي مجتمع بشكل عام، ومجتمعات الدول النامية بشكل خاص، فالمشكلة الرئيسية في تخصيص الوقت أو استخدامه ليست في الاختيار بين وقت العمل ووقت الفراغ أو الوقت الحر، ولكن تكمن المشكلة الأساسية في كيفية تخصيص أو توزيع الوقت بين كل الأنشطة المتاحة حتى يمكن الحصول على أقصى استفادة ممكنة. (طه، 1996، ص. 27)

5.5 الوقت الاجتماعي:

الوقت أو الزمن الاجتماعي في قاموس علم الاجتماع هو وقت ينظر إليه من وجهات نظر اجتماعية وثقافية، وتعتبر الظواهر الاجتماعية إطار مرجعيا تتحدد من خلاله وحدات الزمن عن طريق وقع الحياة الجمعية، ويختلف الوقت الاجتماعي اختلافا كفييا، وفقا لمعتقدات الجماعة وأعرافها المشتركة. (غيث، 1991، ص. 487)

فالوقت الاجتماعي لا يمكن النظر إليه من خلال الدقائق والساعات، وإنما من خلال معايير اجتماعية هي الأحداث والخبرات التي تبقي عالقة في أذهان الناس، ويشيرون إليها من حين لآخر، وهي تختلف من مجتمع لآخر كمولود الرسول صلى الله عليه وسلم في المجتمعات المسلمة، أو نشوب الحرب العالمية وهكذا تعد الأحداث الاجتماعية والسياسية مرجعا زمنيا يعود إليه الناس باستمرار عند إشارتهم للوقت، ويمتاز المفهوم الاجتماعي للوقت بأنه ليس له أبعاد عالمية مطلقة، فلكل مجتمع ثقافته وأحداثه الهامة التي تجعله لا ينساب بشكل منظم موحد، حيث تختلف سرعة التغير الاجتماعي من مجتمع لآخر، علما بأنه لا يمكن تقسيم الزمن الاجتماعي إلى وحدات مطلقة كالساعة واليوم فموسم الحصاد أو فترات

الكساد الاقتصادي ليس لها تواريخ دقيقة تبدأ بها أو تنتهي بها، كما أن مفهوم الوقت الاجتماعي مفهوم نوعي وليس مفهوما كميًا، غداً لا يمكن قياسه أو إدراك كميته دائماً، لذا فهو يختلف من الناحية التحليلية عن الوقت الفلكي (المادي). (سنونو، 2003، ص. 54)

5-6 الوقت الميتافيزيقي: وهو الوقت المتعلق بما وراء الطبيعة ولا يملك الإنسان سبل التفكير فيه أو محاولة فهم أبعاده. (آل سيف، 1998، ص. 03)

6. مفهوم إدارة الوقت:

تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي اتفق جميع الباحثين على أهميتها الكبيرة في بيئة الأعمال الحالية لكنهم اختلفوا في تعريفها، وبناء على هذا سنحاول ذكر بعض التعريفات الواردة منها:

يري محمد العجمي إدارة الوقت: أنها إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وكيفية تحليلها والتخطيط للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل. (محمد حسين العجمي، 2008، ص. 298)

وتعرف إدارة الوقت أيضاً بأنها عملية مستمرة من التخطيط والتوجيه والتقويم لمجالات العمل بهدف تحقيق فعالية مرتفعة لاستغلال الوقت في ضوء هذه الموارد المالية والبشرية الموضوعية تحت تصرف المدير. (أحمد وحافظ، 2003، ص. 182)

كما عرفها حمادي بأنها العملية المستمرة من التحليل وتقسيم المهام التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة، بهدف تنظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة. (حمادي، 2014، ص. 57)

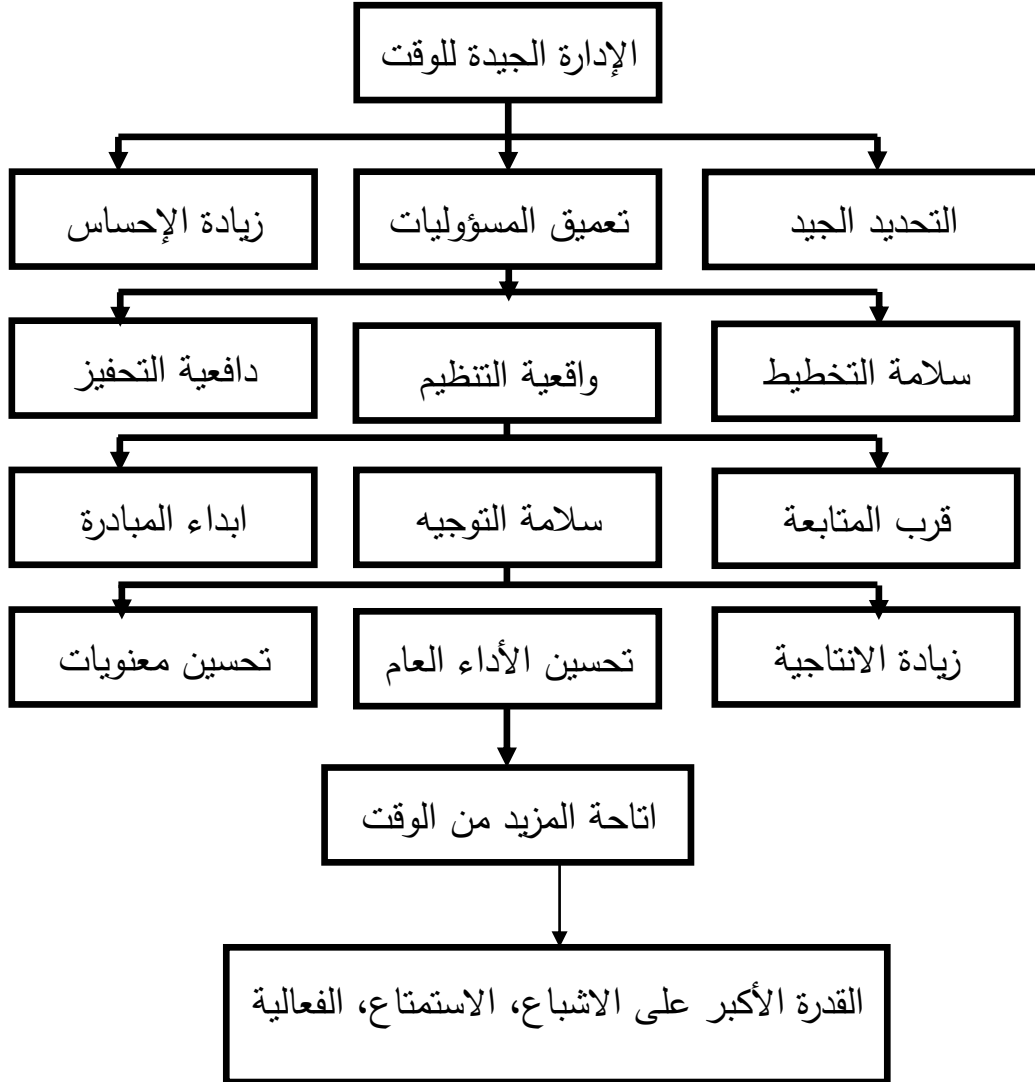
7. أهمية إدارة الوقت:

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:

- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات وبمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم، ويساعد على تنظيم الأولويات وترتيبها، كما أنه يمنع الازدواج في الأعمال أو القيام بأعمال غير مطلوبة.
- تعميق وع ومدرک بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع وتعزيز الإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد.
- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين بالمشروع حيث أن العلاقة بينهم تتم عن طريق التعاون المتبادل وليس صراع وظيفي.
- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت.
- سلامة التنظيم المرن للتغيرات والمستجدات وطموح الافراد والارتقاء الوظيفي.
- زيادة دافعية التحفيز سواء الذاتية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحتى القوى العاملة في المؤسسة على تقديم أفضل ما لديها.
- قرب المتابعة أي أن تتم المتابعة عن كثب وبشكل سليم سواء مكانيا أو زمانيا أو نشاطيا.
- سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهدا لتحقيق الإنجازات المطلوبة.
- إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية، وللتعبير الأفضل عن المواهب والمهارات وتحقيق وتشجيع الابتكارات والاختراعات. (حفصة مناد، 2017، ص.09)

وفيما يلي سنعرض شكل يوضح أهمية إدارة الوقت داخل المؤسسة:

شكل رقم (01): أهمية إدارة الوقت داخل المؤسسة



المصدر: (محسن الخضيرى، 2000، ص.19)

8. نظريات إدارة الوقت:

برزت بشكل واضح في أوائل القرن العشرين أهمية الوقت في نظريات الإدارة كل

حسب نظرية والتي يمكن إدراجها كآتي:

1.8 نظرية الإدارة العلمية:

هذا النظرية كانت من عمل (فريديريك تايلور) الذي درس الحركة والزمن، وقد قام بدراسة الزمن عام (1881) في شركة ميديفل الفولاذي 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 والأعمال 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 يحدد نشاطه وإضافتها إلى الوقت الفعلي.

يتضح 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. (عبودي، 2006، ص.18)

2.8 نظرية العلاقات الانسانية:

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 الاهتمام بالزمن في هذه

النظرية من خلال إعطاء العامل فترة للراحة وأخري للعمل مما ينعكس ايجابا على معنوياته ونتاجيته. (حبيبو، 2019، ص. 63)

وتتجلى أهمية الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- 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 عمله في المنظمة ليكون في مرحلة نشاط وحيوية وقوة جسمانية قادرة على العمل وبعد ذلك يسعى إلى جماعة يرتكز عليها في أعماله ويتأثر بها تدريجيا عبر الزمن.
- هناك العديد من الأمور التي تؤثر على النمو الزمني للعامل وتحد من إمكانيته ونضجه منها نظام الحوافز ونظام الرقابة والإشراف والهيكل التنظيمي المغلق. (عبودي، 2006، ص. 18)

3.8 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:

1.3.8 نظرية اتخاذ القرارات لهيرت سايمون: إستفادته هذه النظرية من النظريات التي سبقتها وأضافت إليها مفاهيم جديدة وطورتها، واحتلت إدارة الوقت مكانا بارزا فيها، واستعانت بالوقت لحل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، هذه الأحداث ربما تكون مكررة وغير مستقرة، بالتالي

فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالة بتلك الأحداث الماضية، وبذلك يمكن القول بأن القرار يؤثر على نوعية القرار المتخذ ومن حدوثه أيضا. (بواشرية وحدادو، 2019، ص. 20)

2.3.8 النظرية الرياضية أو البيولوجية: اعتمدت النظرية البيولوجية على الوقت، فافتترضت أن المنظمة ككائن حي تولد ثم تنمو ثم تنهار وتموت، ومجل القول فان 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 من مجالها. (ابن عوض الله، 2008، ص. 28)

9. مراحل إدارة الوقت:

1.9 التخطيط:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي تقوم عليها مراحل ادرة الوقت وابلغه تأثيرا على مسار المنظمة، وتحقيقها لأهدافها المستقبلية، خصوصا إذا أدركنا أن التخطيط يربط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زما لبدايتها ونهايتها، وعلى العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الإدارية، ويتطلب من الخطط أن التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة بحين مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساويا الزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة. (العجمي، 2000، ص. 177)

ولا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها إذ لم تعتمد على خطة عمل تراعي فيها ممارسة النشاط الإداري وفق رزنامة زمنية محددة، وهو عملية معقدة تربط الحاضر بالمستقبل، تتطلب تفكيرا في المستقبل بطريقة منظمة، واستشرافه بأحداثه المتوقعة، والوقت بالنسبة لمدير المؤسسة ليس مسألة دقائق أو ساعات بل هو نتائج وأهداف محددة ينبغي انجازها في إطار ذلك الوقت المحدد لها فالمدير الفعال هو الذي يدرك أنه لا يستطيع عمل كل شيء

في أن واحد ولكنه يعمل وفق الأولوية حتى يستطيع تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف في إطار الوقت المتاح. (الأغبري، 2000، ص. 432)

2.9 التنظيم:

ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة أمور، كتحديد المهام والاختصاصات وتقسيم النشاطات بينهم بشكل موضوعي وتحديث وتبسيط إجراءات العمل على أساس المتبعة والاتجاه نحو تفويض سلطة الذي يرمي إلى تعميق مفهوم التخصص وتقسيم العمل وتسيير لقيام كل مستوى إداري بمهامه الموكلة له.

ويقصد بالتنظيم أيضا تكوين بناء يساعد على تحقيق الأهداف، وينصرف في مفهوم إلى توفير الإطار أو الوعاء الذي من خلاله سيتم تحقيق أهداف العمل والأهداف الشخصية للمدير، وبناء عليه فان التنظيم يشتمل على ما يلي:

- تجزئة العمل الضروري لتحقيق الهدف في أعمال مفردة.
- توفير الوسائل لتنسيق جهود القائمين بها. (أحمد وحافظ، 2003، ص. 191)

3.9 التوجيه:

وتتمثل هذه المرحلة في جملة من الإرشادات الموجهة للموظفين حول الكيفية التي يؤدي بها العمل، وقد تكون هذه الإرشادات شفوية، كتابية... إلخ، ويشترط في القائم على التوجيه اختيار الوقت المناسب لذلك، وإدراك الحالة النفسية للعاملين وظروف المنظمة، وأن يكون على علم بالتخطيط الإداري، وذلك على أساس أن التوجيه ملازم لعملية التخطيط، ولا يمكن تجاهله.

4.9 اتخاذ القرارات:

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من الأنشطة الإدارية المهمة على الإطلاق ولاسيما وأن الإدارة الحديثة قد ركزت على الأسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق

بتشخيص المشكلة واقتراح الحلول المناسبة لها، وتحتاج هذه العملية لإنجازها فترة زمنية معينة، وذلك نظرا لطبيعة المشكلات التي يواجهها المدير والظروف المحيطة به.

5.9 الرقابة:

وتتضح هذه العملية من خلال متابعة مسار العملية الإدارية للوقت وكل ما من شأنه أن يؤثر عليها، والكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والمعيد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف. (العجمي، 2000، ص. 178)

10. مضيعات الوقت ومهارات إدارته:

1.10 مضيعات الوقت:

هناك مجموعة من العوامل يمكن أن تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في ضياع الوقت لدى الأفراد العاملين والمديرين نذكرها كالآتي:

- عدم وجود أهداف واضحة، أو أن تكون أهداف غير واقعية وغير قابلة للقياس.
- عدم وجود خطط محددة بزمن.
- الإفتقار إلى التنظيم.
- لا وجود لخطة للطوارئ أو خطة موقفيه.
- الأعمال المتراكمة وغير المنتهية.
- التردد في اتخاذ القرارات.
- التسويق وهو ترك المهام الصعبة ذات الإنتاجية العالية، والانشغال بالمهام السهلة ذات الإنتاجية المنخفضة أو أن تذهب إلى السينما فيما عليك أن تتجز عملا مهما.

- الموافقة الدائمة على طلبات الآخرين، وعدم القدرة على إيقاف استغلال الآخرين لأوقاتنا، وعدم إدراك أن هناك حد لما يمكننا القيام به.
- الحرص المبالغ فيه على مثالية الأداء.
- الافتقار إلى تنظيم سليم للأوراق والملفات.
- فقدان الإدارة الحقيقية لإدارة الوقت.
- الاستعانة بسكرتيرة لا تجد عملها.
- المكالمات الهاتفية التي لا تتوقف.
- الرغبة في الثروة والفضول.
- لا توجد أولويات للمهام المطلوب إنجازها. (عبد الكريم، 2014، ص ص. 127-

(128)

2.10 مهارات إدارة الوقت:

ان تسارع وتيرة الاهتمام بأدبيات وتقنيات إدارة الوقت وحرص المنظمات الحديثة الناجحة على تطبيق مهارات الوقت، يعطي دلالات واضحة على أن المنظمات تسعى لشغل مركز الصدارة في المستقبل، وتثبيت سمعتها في سوق المنافسة الحد ومن أهم هذه المهارات ما يلي:

1.2.10 مهارة تسجيل وتحليل الوقت وضبطه:

إن الخطوة الأولى للاستفادة المثلى من الوقت هي كيفية انقضاء الوقت في الواقع، وهذا يتطلب تسجيل لكافة النشاطات التي يمارسها المدير في فترة زمنية محددة وكذلك الوقت الذي سيستغرقه كل نشاط هذه الفترة.

2.2.10 مهارة التخطيط: أن أحد عوامل نجاح أي خطة هو تحديد الجدول الزمني

والتوقعات المناسبة لإنجاز الأعمال المطلوبة تحت مظلة الخطة.

3.2.10 مهارة الاتصال: وترتبط بمعنى المشاركة والتفاعل المتبادل بين المرسل والمستقبل بهدف الاعلام بالقرارات، والمعلومات.

4.2.10 مهارة الإشراف: وهي عبارة عن الجهود التي يبذلها المشرف لمساعدة مرؤوسيه على التغلب على ما يواجههم من مشكلات أثناء العمل، وعلى أداء وظائفهم على نحو أفضل.

5.2.10 مهارة التخويف: ويعني ببساطة شديدة التنازل عن جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض الأعمال، والتفرغ إلى العمال الإدارية الأساسية.

6.2.10 مهارة الاجتماعات: عن طريق توفير الكثير من الوقت لإدارة الاجتماعات بالشكل السليم والسري. (سمية عجمي، 2016، ص ص 19-22)

11. خطوات ومبادئ فعالية في إدارة الوقت:

تتمثل الخطوات والمبادئ الفعالة في إدارة الوقت فيما يلي:

1.11 مراجعة الأهداف والخطط والأولويات:

يجب على الفرد أن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا مكن له أن ينظم وقته وديره إدارة جيدة.

2.11 الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل:

الخطوة الثانية لإدارة 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.

3.11 وضع قائمة انجاز يومية:

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

- جعل وضع القائمة اليومية جزءا من حياة الفرد.
- لا يبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.

4.11 سد منافذ الهروب:

وهي المنافذ التي يهرب بواسطتها من مسؤولياته التي خطط لإنجازها وخاصة الصعبة لتصرفه عنها مثلا: الكسل، التردد، التأجيل، التسويق والترويج الزائد عن النفس.

5.11 إستغلال الأوقات الهامشية: والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الاعمال 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.

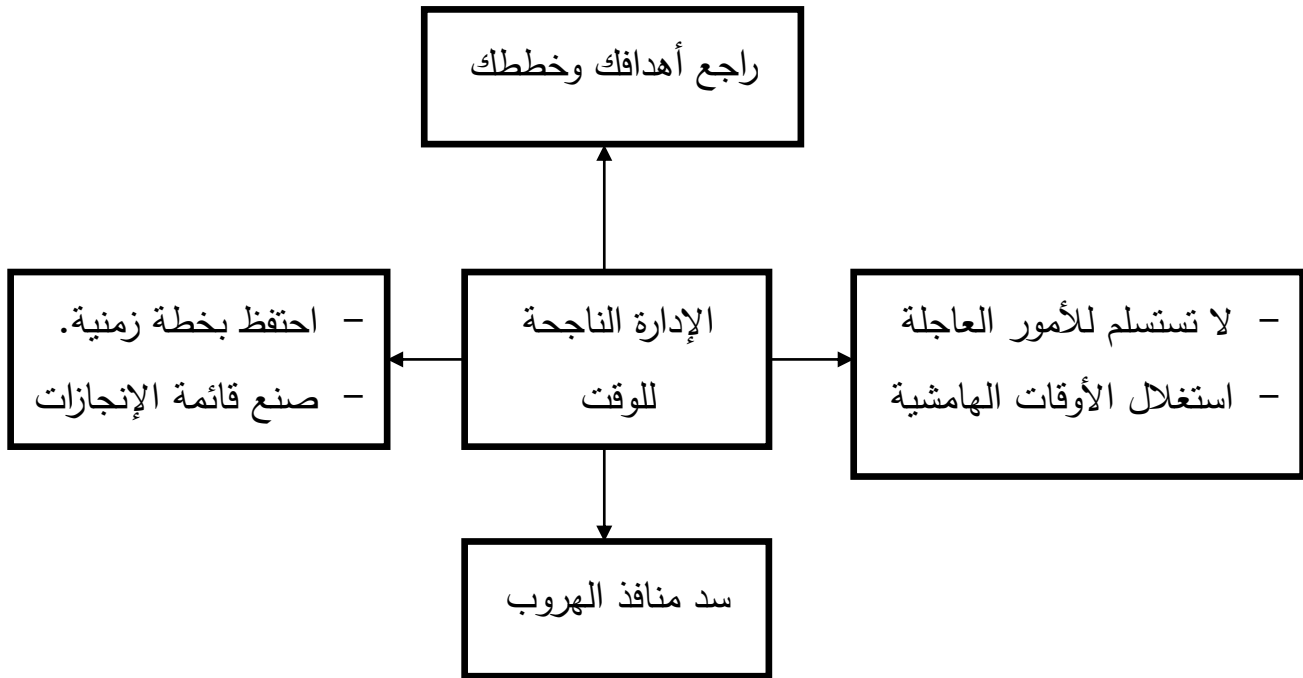
6.11 لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية:

لأنها تجعل الفرد أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم وما يرون أنه مهم وضروري وتسلبه فعاليته ووقته، وعندما يضعف في تحديد أولوياته، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته. (مناد،

2017، ص ص. 13-15)

ويوضح الشكل التالي الخطوات الأساسية لإدارة الوقت بفعالية:

شكل رقم (02): يوضح الخطوات الأساسية لإدارة الوقت بفعالية



المصدر: (مناد، 2017، ص.15)

12. علاقة الوقت بالوظائف الإدارية:

ارتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري وذلك لوجود للسلسلة من الوظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، لكافة الأنشطة الإدارية التي يتم بتأديتها من خلال ساعات الدوام الرسمي بغية تحقيق أقصى فعالية لاستغلال الوقت من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

1.12 إدارة الوقت والتخطيط:

إن إعداد الخطة الإدارية من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني لمراحل هذه الخطة وأن يقوم بتوزيع الأزمنة مع المراحل المحددة بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساويا للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له، ومن مقومات الخطة الفعالة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة سواء كانت طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل. (حنا نصر الله، 2005، ص.30)

ولابد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي والزمني ما أمكن وخالية من أي تعارض أو تناقض، ومرنة تأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المختلفة، فضلا عن تحديد الأوليات الخاصة بالمؤسسة التي تساعدنا بشتى الوسائل المتاحة، وضمن الإمكانيات المحددة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (سهيل فهد سلامة، 1988، ص. 79)

ورغم أن التخطيط يستغرق وقتا طويلا أول الأمر، إلا أنه يعوض ذلك الوقت فيما بعد، حيث يقدم نتائج أفضل ويوفر وقتا في الأداء الحقيقي للأنشطة، ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بالشكل فعال. (دحاك عبد النور، 2014، ص. 249)

2.12 إدارة الوقت والتنظيم:

تبدو فعالية التنظيم بشكل عام من خلال تحديد مهام واختصاصات العاملين وتفسير العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، بحيث يقل التعارض والازدواجية في المهام والصلاحيات، فإن إدارة الوقت موضوع مرتبط في التنظيم الإداري من نواحي عديدة.

3.12 إدارة الوقت والتوجيه:

تظهر أهمية الوقت في التوجيه، فالمدير يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وظروف المؤسسة وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجا عن الوقت، فإطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل وسأم، فلا تحقق الفائدة المرجوة، إن التوجيه في زمن قصير وبأزمة متفاوتة يكون فعالا.

يشكل التوجيه جزءا كبيرا من وقت المدير، ويتمثل ذلك في إرشاد وتوجيه العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل بجانب الاتصالات المستمرة بمختلف أشكالها الشفوية والكتابية والتكنولوجية. (سهيل فهد سلامة، 1988، ص. 84)

4.12 إدارة الوقت والرقابة:

تعتبر الرقابة جزء رئيسي من عملية إدارة الوقت، ليس فقط من وجهة النظر العلاجية المتعلقة بالكشف عن الإختلالات ومعالجة القصور والانحرافات، ولكن الأهم من وجهة النظر الوقائية فهي تمنع الوقوع في الأخطاء في الوقت المناسب، ولكي تتم المحافظة على الوقت خلال عملية الرقابة يجب إتباع القواعد التالية:

- وضع نظام معلومات رقابي فعال يختصر الوقت.
- وضاع إتباع طرق للرقابة تتلاءم مع الظروف المحيطة وأوضاع المؤسسة.
- لا مركزية الرقابة لان تركيزها في أيدي أشخاص معينين يفقدها عنصر المرونة ويؤخر انجاز الأعمال.

ويتم الإستعانة في الرقابة على الوقت بسجلات الوقت وبرنامج العمل اليومي حيث يقوم الاداري في نهاية كل يوم بمقارنة ما أنجزه من أعمال بما خطط له ومعرفة مصادر ضياع الوقت واتخاذ قرارات ملائمة فيما يخص توزيع الأنشطة حسب الوقت المتاح. (زهير

أحمد الزبيدي، 2007، ص. 140)

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكننا القول أن إدارة الوقت هي بمثابة ركيزة أساسية لدى جميع الأفراد مهما كانت صدفتهم، وأن هدرها أو عدم التحكم الجيد في إدارتها سيعرضها إلى أخطار جسدية تؤدي إلى زوالها، كما تلعب دورا في توجيه وتنظيم حياة الأفراد بصفة عامة والأفراد العاملين بصفة خاصة.

فالإدارة الجيدة للوقت تعني في حدها الأعلى أنك مستثمر للوقت وفي حدها الأدنى أنك مستفيد من الوقت.

الفصل الثالث

الصراع التنظيمي

تمهيد.

1. المدخل النظري للصراع التنظيمي.
2. مفهوم الصراع التنظيمي.
3. خصائص الصراع التنظيمي.
4. مجالات الصراع التنظيمي.
5. الأسس النظرية للصراع التنظيمي.
6. أنواع الصراع التنظيمي.
7. أسباب الصراع التنظيمي.
8. مستويات الصراع التنظيمي.
9. مراحل الصراع التنظيمي.
10. آثار الصراع التنظيمي.
11. أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
12. استراتيجية الصراع التنظيمي.

خلاصة.

تمهيد:

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية تأتي نتيجة العلاقات التي تسود جماعة العلم وهو نتاج عن اختلاف وجهات النظر أو تعارض الأدوار والحاجات والرغبات وتتعدد وتختلف الأسباب المؤدية إليه من أسباب شخصية إلى أسباب تنظيمية، ينظر إلى الصراع اليوم على أنه ظاهرة حيوية تدل على فعالية المنظمة ونشاطها، وحتى يؤدي أي نظام عمله بفعالية لا بد أن يكون بين الأفراد وجماعات وعلاقات عمل لتخطي الحواجز التنظيمية بين الأفراد وداخل الجماعات، فربما يعتمد الأفراد على بعضهم البعض في المعلومات والتقييم ولكن، الحقيقة أنهم متداخلين وهذا التداخل ممكن أن يؤدي إلى التعاون والصراع، وتعتبر هذه الأخيرة من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها وتشابك خيوطها وارتباط جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية بها وأصبح يمثل أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات وأحاسيس الأفراد اتجاه عملهم.

1. المدخل النظري للصراع التنظيمي:

أ. نظرية الصراع عند "رالف داهر ندوف":

رالف داهر ندوف: هو فيلسوف وعالم اجتماعي ألماني، ولد في ألمانيا عام 1929م وحصل على شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع من جامعة هامبرغ الألمانية وشهادة دكتوراه ثانية من جامعة لندن عام 1975م، نشر عدة مؤلفات أهمها كتاب "الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي" والذي توجد فيه نظريته الصراعية، علما بأن هذا الكتاب قد ظهر أول مرة عام 1959م.

لقد تأثر رالف داهر ندوف بالأفكار الاجتماعية والاقتصادية التي جاء بها كارل ماركس لاسيما الأفكار التي تقول بان هناك صراعا طبقيًا في المؤسسات الصناعية، إلا أنه لا يعتقد بان الصراع هذه هو بين الطبقة العمالية وطبقة أرباب العمل كما اعتقد ماركس، ولا يعتقد كذلك بان سبب الصراع بين العمال وأرباب العمل يرجع على عوامل مادية، ان رالف داهر ندوف يعتقد بان الصراع في المؤسسات الصناعية يكون بين العمال والطبقة التكنوقراطية، ومثل هذا الصراع كما يعتقد داهر ندوف لا يتحدد بالمؤسسات الصناعية بل يكون في المؤسسات الإدارية ذات الطابع الحكومي وفي المؤسسات الصحية، وفي المؤسسات العسكرية.

إن الصراع في المؤسسات الإدارية الحكومية كما يري داهر ندوف يكون بين أبناء الطبقة التكنوقراطية الذين هم خرجي الجامعات والكوادر العملية التي تحتل المراكز في المؤسسات الإدارية الحكومية وبين الكتبة والموظفين الصغار، كما أن الصراع في المؤسسات العسكرية يكون بين الطبقة التكنوقراطية ونواب الضباط أو المراتب في القوات المسلحة.

أما سبب الصراع فلا يرجع إلى العوامل المادية التي أكد عليها كارل ماركس بل يرجع إلى عوامل سيطرة الطبقة التكنوقراطية على القوة والنفوذ في الدوائر التي يعملون فيها وعدم سيطرة الكتبة والموظفين الصغار على القوة والنفوذ الاجتماعي، لذا سيطرت طبقة على القوة والنفوذ هو الذي يوجب الصراع بين الطبقتين.

وما يتعلق بالصناعة يعتقد رالف داهر بان الصراع لا يكون بين العمال ومالكي وسائل الإنتاج كما اعتقد كارل ماركس، بل أن الصراع بين العمال والطبقة التكنوقراطية، علما بأن الطبقة التكنوقراطية لا تمتلك المشروع الصناعي بل تديره فقط لقاء رواتب معينة، وأن هناك فصلا في المؤسسات الصناعية الحديثة بين إدارة المشاريع وتمويلها، فإدارة المشاريع الصناعية هي بيد التكنوقراطيين الذين لا يمتلكون المشاريع التي يعملون فيها، بل يديرونها لقاء رواتب شهرية أو سنوية معينة، أما ملكية المشاريع الصناعية فهي بين المساهمين أي أصحاب الأسهم الذين يمولون المشروع الصناعي من المساهمين لان هؤلاء يمولون المشروع ويحصلون على الأرباح السنوية، في حين يواجه العمال الإداريين من خرجي الجامعات (الطبقة التكنوقراطية)، وأن الصراع يحدث بين هذه الطبقة والعمال وليس بين العمال ومالكي المشروع الصناعي كما أن سبب البروفيسور رالف داهر ندوف.

كما أن سبب الصراع بين العمال والتكنوقراطيين كما يراه داهر ندوف ليس هو ماديا بل يرجع إلى احتكار التكنوقراطيين لأسباب القوة والنفوذ في المصنع، وهذا سبب الصراع بين العمال والطبقة التكنوقراطية على حد قول داهر ندوف. (إحسان محمد الحسن،

2005، ص ص. 139-141)

2. مفهوم الصراع التنظيمي:

نجد العلماء والباحثين اختلفوا في تعريف مفهوم الصراع التنظيمي كما اختلفوا في أي مفهوم إداري آخر، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أولا أو لاختلاف

الجانب والزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم، وسوف نستعرض بعض هذه التعاريف:

1.2 التعريف اللغوي:

إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخلاف أو الخصام والشقاق، أما كلمة (Conflit) فتعني العراك أو الخصام فالصراع اشتقى بمعنى التعارض بين مصالح وآراء. (عياصرة، 2008، ص. 77)

2.2 التعريف الاصطلاحي:

لم يتوقف العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي وذلك لاختلاف المدارس وآراء الباحثين ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

- عرفه بوندي (Pondy): تعطل وانهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء. (عياصرة، 2008، ص. 34)

- وعرفه ليكرت: بأنه المحاولات التي يبذلها الفرد ليحقق أهدافا معينة، وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم التي يريدن تحقيقها. (غربي، 2013، ص. 65)

- أما كيلي (Kelly): فقد نظرت إلى الصراع على أنه نتيجة جانبية للمتغير وأنه من الممكن ان تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث يؤدي إلى تغيير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة. (زيد منير، 2006، ص. 41)

كما عرفه روبنز (Robbins): على أنه عملية تتضمن بذل جهد مقصود من قبل شخص ما لطمس جهود شخص آخر باللجوء إلى شكل من العوائق ينجم عنها إحباط الشخص الأخر وتثبته على تحمل أهدافه وعن تعزيز ميوله. (أحمد بطاح، 2006،

ص. 132)

- أما كوسير: فقد عرفه بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النارية، حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم. (جميل المومني، 2006، ص.42).

ومن خلال مجمع التعاريف التي عرضها نقول أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية حتمية ومفروضة، لوجود تفاعلات دائمة بين أفرادها وجماعاتها، وكذلك مع المنظمات الأخرى.

3. خصائص الصراع التنظيمي:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها فيما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء تكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.

- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الأضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف
- لحين انتهاء الصراع. (شلابي، 2011، ص ص. 94-95)

4. مجالات الصراع التنظيمي:

تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات خاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة وبشكل عام يمكن التنبؤ بالأشكال التالية:

- الصراع على مستوى الإدارة العليا، فيما بين القيادات الإدارية مع بعضها البعض.
- الصراع على مستوى الإدارة الوسطي، وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها أو بين بعض العاملين وبعضهم.
- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة.
- الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة.
- الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى.
- الصراع بين المنظمة أو إدارتها وبين الجمهور المستفيدين. (العتيبي، 2006، ص.

(140)

5. الأسس النظرية للصراع التنظيمي:

الصراع من وجهة النظر الإدارية أمر حتمي ما دامت هناك بدائل عمل مطروحة وقرارات سيتم اتخاذها والمهم هو ليس الصراع نفسه بقدر ما هو دافع بمعنى هل الأفراد الذين يعيشون الصراع في النظام تتبع مراعاتهم من رغبته بالعمل في النظام والانتماء إليه أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية فالصراع في حد ذاته أمر مستوطن في أي نظام إلى حد أنه

يمكن أن يكتسب صفة شرعية وكما قال (برنار) إن التركيبية المفاهيمية لحرية الإدارة في بيئة متغيرة تتضمن في طلبها أنماط اجتماعية تتميز بالتفاوض والتوتر والصراع. (رسمي محمد، 2004، ص. 204)

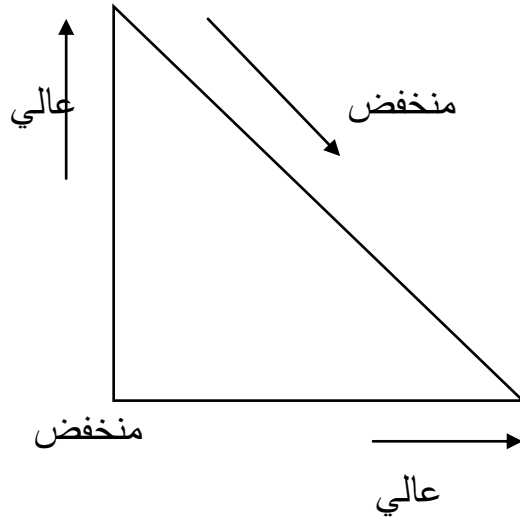
ولقد تفاوتت آراء مؤطري الإدارة في تفسير الصراع، ويمكن أن نشير في هذا السياق إلى ثلاث نظريات رئيسية وهي:

1.5 النظرية التقليدية في الإدارة:

التي رأت أن الصراع ظاهرة سلبية وأن الإداري الناجح هو ذلك الذي لا يعترف بالصراع بل يحاول استئصاله من المؤسسات التي يريدتها وبأي أسلوب ممكن، ومن الواضح أن أصحاب هذه النظرية راو أن الصراع يلحق الضرر بالمؤسسة وبالتالي لابد من التعامل معه على هذا الأساس، وأهم فرضيات هذه النظرية:

- الصراع حالة يمكن تجنبها.
 - يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص محددین (محدثي الاضطرابات).
 - يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
 - إذا حدث الصراع فعلا فعلى الإدارة أن تتجاهله.
- ويمكن ربط هذه النظرية بجهود أقطاب المدرسة الكلاسيكية (تايلور وفايول) اللذان نظرا إلى الصراع كظاهرة سلبية ونادوا بضرورة تجنبه لتحقيق الانسجام من خلال القوانين والأنظمة والإجراءات. (أحمد بطاح، 2006، ص. 133)

الشكل رقم (3): وجهة النظر التقليدية للصراع.



المصدر: (جبر أحمد وعبد المحسن، 1999، ص. 149).

2.5 النظرية السلوكية في الإدارة:

رأت النظرية السلوكية أن الصراع حتمي وأنه ليس سلبيا كله بل يمكن ملاحظة بعض الجوانب الإيجابية فيه، فمع أن السلوكيين يعترفون بأن الصراع ينعكس سلبا على المؤسسة فيوتر علاقات أصحابها، ويريك برامجها أحيانا إلا أن الإداري الناجح الذي يستطيع استكشاف الصراع وحصره، من الحدود المعقولة والاستفادة منه في تفعيل المؤسسة.

ويمكن ربط هذه النظرية بحركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على النظام الاجتماعي لتحقيق الانسجام حيث قالت بأن خلق علاقات اجتماعية جيدة يقود إلى أفراد يشعرون بالسعادة الأمر الذي يؤدي إلى الانسجام والفعالية. (أحمد بطاح، 2006، ص.

(133)

3.5 النظرية التفاعلية:

التي رأت أن الصراع ظاهرة إيجابية وعلى الإداري أن يخلقها إن لم توجد، حيث أن وجود الصراع من وجهة نظر أنصار هذه النظرية يؤدي إلى بعث الحيوية في المؤسسة

وتفعيل عملها، وبالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة وتقوم هذه النظرية على الفرضيات الآتية:

- الصراع يمكن تجنبها.
- الصراع انعكاسي طبيعي للتجديد.
- إدارة الصراع ممكنة.
- الصراع في حده الأدنى أمرا عادي بل ضروري.

ويمكن ربط هذه النظرية الحديثة كنظرية النظام والتي رأت أن الصراع ضروري حيث أنه يخلق الإحباط الأمر الذي يتطلب عملا وهو ما يمكن أن يتمخض عن حيوية وتجديد في المنظمة. (أحمد بطاح، 2006، ص ص. 133-134)

6. أنواع الصراع التنظيمي:

إن الصراع التنظيمي في منظمة ما لايعني بالضرورة أنه نغش الصراع داخل منظمة أخرى، فالصراع أنواع عديدة بحسب وجهة النظر إليه والزاوية التي يتم تناول الصراع من خلالها ويكمن توضيح أنواعه كالتالي:

1.6 الصراع داخل الفرد:

يتعلق هذا النوع بالفرد نفسه، أي أنه يحدث بين الفرد وذاته، وبالرغم من كون الصراع ذاتي إلا أنه قد يكون لموقف الأفراد واتجاهاتهم وأفكارهم وميولهم دورا كبيرا في إحداث الصراع الداخلي لدى الفرد ويحدث هذا النوع من الصراع حالة نفسية للفرد وقد تتحول نتائج هذا الصراع إلى حالات من الاكتئاب والقلق وتقتصر آثاره على الفرد نفسه عن طريق الضغوط النفسية التي يتعرض لها وفي بعض الحالات قد تمتد آثار هذا الصراع على الآخرين من خلال تغيير مواقفهم تجاهه، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد

أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل، ويتضمن هذا النوع من الصراع على من:

1.1.6 صراع الهدف:

يحدث عندما يكون الهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في الوقت ذاته أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين الهدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما وبأخذ الصور التالية:

- **الصراع بين هدفين إيجابيين:** هذا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقها معاً، ويزداد الموقف تعقيداً عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر.
- **الصراع بين هدف إيجابي أو آخر سلبي:** ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل، وعلى سبيل المثال قد تمنح لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي" بيد أنها تقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبي".
- **الصراع بين هدفين سلبيين:** هذا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما وهذا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرراً، فمثلاً قد يواجه الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر للمنظمة نفسها.

2.1.6 صراع الدور:

ويحدث مثل هذا النوع عندما يعاني الفرد من التباين الحاصل في الأدوار التي يلعبها المرسل (الرئيس إلى المرؤوس)، فمثلاً ينبغي على المدراء وأعضاء فرق العمل القيام بالأعمال المناطة بهم بما يتلاءم والهدف المنشود المحقق لأهداف ذوي المصالح مع

المنظمة الذين بدورهم يفرضون على العاملين جميعاً تحقيق مطالب متنوعة، وكل طرف منهم يفرض على المنظمة ضغوطاً معينة.

2.6 الصراع على مستوى الأفراد:

وينشأ هذا النوع من الصراع بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظر ومن أمثلة ذلك:

- الصراع بين المدير ومرؤوسه.
- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.
- الصراع بين العامل والعامل.

3.6 الصراع على مستوى الجماعات:

ويحدث هذا الصراع بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة، فهناك الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق، كذلك الصراع بين إدارة المشتريات وإدارة المستودعات، والصراع بين إدارة التخطيط من جهة وبين الإدارة المالية من جهة أخرى، والصراع على مستوى الجماعات يأخذ شكلين أساسيين هما:

- الصراع بين الأقسام المختلفة.
- الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين.

ويمكن إيجاز العوامل الرئيسية التي يؤدي إلى هذا النوع من الصراع بما يأتي:

- التباين والاختلاف في مدركات الجماعات المتصارعة: تنشأ هذه الحالة من الصراع عادة بسبب تعدد مصادر المعلومات التي تشترك في تحديد العمليات الإدراكية للأفراد أو الجماعات داخل الأقسام المختلفة.
- الاختلاف أو التباين في الأهداف.

4.6 الصراع على مستوى المنظمات:

لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمات فقط، وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية، إضافة إلى المنظمات الأخرى الموجودة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها فيصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتهم.

من خلال ما تم طرحه يتضح أن الصراع بين الأفراد يحدث بسبب اختلاف الشخصيات الفردية التي هي حسيمة التباين الفكري والثقافي والاجتماعي والاقتصادي بين الأفراد، والصراع بين الجماعات يحدث كذلك نتيجة الاختلاف أو التباين في الأهداف، أما الصراع على مستوى المنظمات فإنه يظهر بين المنظمات التي تتعامل مع بعضها في أنشطة متنافسة أو متداخلة، أو ذات صيغة اعتمادية أو تبادلية. (رونق زين، 2020، ص 11-14)

7. أسباب الصراع التنظيمي:

إن وجود ظاهرة الصراع والتناقضات بين العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها أمر لا شك فيه، فهو حقيقة لا أحد يذكرها أو يتجاهلها، وإن لهذه الظاهرة أسباب ودوافع مختلفة أقرب بها الباحثون وهي في نظرهم تكون وراء ظهورها ولم يتفق الباحثون على تصنيف محدد لذلك الأسباب والدوافع.

1.7 الأسباب الإدارية:

يعود أساس وجود هذه الأسباب إلى وجود مواقف توجب اتخاذ القرارات ذات صيغة مشتركة بين عدة جهات إدارية في المنظمة وهذا يعني اعتماد قسم معين على قسم آخر.

وكذلك الأمر بالنسبة للأفراد والجماعات، وهذه العلاقات الاعتمادية تولد الصراع والتناقض، وكلما زادت درجة الاعتمادية زاد الصراع واشتد التناقض ومرد ذلك إلى التباين في النظرة إلى الموضوعات واختلافات الرأي والتعصب لها، وكلما زادت الاستقلالية لأقسام والأفراد قل الصراع وانعدمت أسبابه، وفي حالة مركزية اتخاذ القرارات ووحدة الأمر في المنظمة، فإن ذلك يقضي على الاعتمادية في اتخاذ هذه القرارات، وبالتالي تنخفض درجة التناقض والصراع القائم في المنطقة وكذلك فإن محدودية الموارد (موارد مالية، معدات أو موارد بشرية وغيرها) قياساً بما تصبوا الإدارة إلى تحقيقه من أهداف تؤدي إلى التنافس في الحصول على هذه الموارد وبالتالي تولد الصراع بين الأفراد والأقسام والمنظمات، ومن الأسباب الإدارية درجة الغموض في المهام والتي تشكل إحدى خصائص السلوك داخل الجماعات تشكل محوري تدفق المعلومات لاتخاذ القرارات في المنظمة، فكلما زاد حجم الغموض أدى إلى نقص في المعلومات نتيجة حجمها وتعتمد بعض الجهات على إخفاء المعلومات والانفراد بالسلطة زاد ذلك من حدة الصراع في المنظمة.

2.7 الأسباب التنظيمية:

من هذه الأسباب تحديد الوصف الوظيفي وتحديد المهام والمسؤوليات المحاطة بالأفراد في المنظمات واحتلال التوازن فيها، وبمختلف المستويات الإدارية ومن مبررات الصراع بين المستويات الإدارية والتفويض من الرؤساء إلى المرؤوسين لبعض السلطات ومحاولة تمسك كل طرف بمكتسباته وتفرده بالنفوذ والسيطرة أو لعدم الثقة، أو السعي لتحقيق أهدافه الخاصة والتي قد تتعارض مع أهداف المنظمة وهذا الحال ينطبق على الأقسام الفرعية في المنظمة وعلى الأشخاص.

وكما تعود هذه الأسباب إلى تعدد أساليب الوقاية وضعف قنوات الاتصال التي تعمل على تبادل المعلومات بين أطراف المنظمة ككل، وفي وقتها المناسب، ففي حال ضعف هذه

القنوات فان ذلك سيؤدي إلى تضارب القرارات الإدارية وتعدد جهات، إصدارها وبالتالي إلى وجود الصراعات بين الأقسام والأفراد العاملين في المنظمات.

3.7 الأسباب الاجتماعية:

تتباين العلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة، في طبيعتها ونوعيتها وهذه العلاقات تقوم بين الأفراد ذوي المستوي الإداري الواحد وبينهم وبين رؤسائهم في المستوي الإداري الأعلى أو مرؤوسهم في المستوي الإداري التابع له، وعندما تؤثر هذه العلاقات على الأسلوب المتبع من حيث تسلط الرئيس في أسلوبه الإداري وفي قراراته وممارسته التمييز بين العاملين دون وجه حق يعمل ذلك على إيجاد الكراهية والتنافر بين العاملين مع بعضهم ومع إدارتهم، وبالتالي يسود العلاقات بين العاملين للتشاحن، العدا، والبغضاء والصراعات، كما تؤدي تعدد التنظيمات غير رسمية في المنظمة إلى مثل هذا التناقض، خاصة إذا ما كان للإدارة العليا دور في إيجاد بعضها.

4.7 الأسباب الثقافية:

إن تباين في الثقافة بين العاملين في المنظمة يعود إلى ما يؤمن به الفرد من قيم واتجاهات، معتقدات، عادات وأعراف تابعة من مجتمع التي أتى منها، والتي نشأ وترى فيها فالمنظمات جزء من المجتمع الذي تكون فيه، وعندما تختلف الثقافة التي تعتقها المنظمة وتتضمن أهدافها، منها تجد من يتعارض معها ومن يساوم عليها وكلما زاد التمسك بها زادت احتمالية الصراع، كما يمكن أن تعود الصراعات إلى أسباب عرقية، أو تباين في العادات والمستوى الاجتماعي.

5.7 الأسباب السلوكية:

يعد عامل عدم تجانس الأهداف وتعارضها من أهم مصادر الصراع ويعود ذلك إلى تباين واختلاف الأهداف بين العاملين أنفسهم في المنظمة وأهداف المنظمة، وهذا يعمل على

إيجاد الصرع بينهم لتعرض مصالحهم وأهدافهم، ومن مصادر هذا النوع من الصراع أن نمط شخصته بعض العاملين تكون عدوانية أو حادية المزاج، أو لتباين بين الأفراد وتفاوت السمات الشخصية بين العاملين والذي يجعل من الصراع ظاهرة مستمرة ومقلقة لإدارة المنظمة.

6.7 الأسباب النفسية:

إن امتلاك الأفراد لسمات وخصائص شخصية مبرر لظهور الصراعات، وهذه السمات قد تكون مورثة أو أنها مكتسبة من بيئة التجربة والخبرة والتدريب أو الفجوات العمرية التي تكون بين العاملين، والتي تولد في مجموعتها أو في جزئيتها للصراع داخل المنظمة.(موساوي روضة وعلوي زينب، 2016، ص ص. 103-105)

8. مستويات الصراع التنظيمي:

يقول المغربي بأن على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين:

الأولى: إذ زاد مستوى الصراع على المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

الثانية: إذا انخفض مستوى الصراع عن ما هو مرغوب فيه فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

ومما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاثة مستويات:

- مستوى الصراع المرغوب فيه.
- مستوى الصراع أعلى المرغوب فيه.
- مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه. (المغربي، 1995، ص.310)

الجدول رقم (01): يوضح مستويات الصراع.

فعالية المنظمة	خصائص التنظيم	نتائج الصراع	مستوي الصراع	
منخفضة	لامبالاة، جمود، بطء، التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي	ضار	منعدم أو منخفض	(1)
مرتفعة	حيوية، نقد الذات، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات تحرك إيجابي نحو الهدف	مفيدة	الحد الامثل	(2)
منخفضة	عشوائية، عدم التعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق.	مفيدة	مرتفع	(3)

المصدر: (العتيبي، 2006، ص. 25)

وبالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياتهم إلا أن الباحثين يثقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي:

1.8 الصراع على مستوى الفرد:

يرى العميان أن هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، غالباً ما يحدث هذا الصراع عندما يجد المرء نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما بحيث لا يمكن تحقيقها معاً، ويتضمن هذا النوع كلا من صراع الهدف وصراع الدور ونوجزها على النحو التالي:

1.1.8 صراع الهدف: يحدث عندما يكون الهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد اختيار هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما ويأخذ إحدى الصور التالي:

- **الصراع بين هدفين ايجابيين:** وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين ايجابيين لا يمكن تحقيقها معاً، ويزداد الموقف تعقيداً إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد، ومثال ذلك عندما يواجه الفرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته أو تحويله لقسم آخر.
- **الصراع بين هدف إيجابي وهدف سلبي:** ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في نفس العمل.
- **الصراع بين هدفين سلبيين:** هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، فكل الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرراً. (العميان، 2005، ص. 365)

2.1.8 صراع الدور: لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة والأسرة والمجتمع، وإن صراع الدور في المنظمة هو نتائج القاعدتين التقليديتين وحدة وتسلسل الأوامر وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد والقوانين.
- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور الأخر.
- القيام بدورين في آن واحد.
- إرغام الفرد على ممارسة قيم أخلاقيات تتعارض قيمه وأخلاقياته.

- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أي منهما يجب أن يكون له الأولوية. (بدر، 1988، ص. 302)

2.8 الصراع بين أفراد الجماعة:

قد ينشأ خلاف أو نزاع بين اثنين أو أكثر أعضاء الجماعة الواحدة ويظهر ذلك بسبب تفاعل وتعامل الأفراد مع بعضهم البعض وبمعرفة أن إدراكاتنا مختلفة عن بعضها البعض وأن قدرتنا في التعامل والاتصال تختلف، ويمكن أن نقول أن الصراع بين أفراد الجماعة واختلاف البعض عن البعض الآخر هو أمر طبيعي وحتمي داخل الجماعة. (ماهر، 2000، ص. 276)

ولما كان التفاعل بين لأفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية فان الصراع بين الأفراد لهم شخصياتهم ومدركاتهم وقيمهم واتجاهاتهم، ورغباتهم وحجاتهم التي تختلف قليلا أو كثيرا فيما بينهم تجعل الصراع ظاهرة عادية وطبيعية وتعدد أنواع الصراع بين الأفراد فقد يكون منصبا على السلطة أو المركز الاجتماعي أو يرتكز على نصيب أكبر من العائد والمكافآت، تختلف أسباب الصراع بين الافراد ونجد منها:

- متغيرات تنظيمية.
- صدام بين الشخصيات.
- نظم قيم مختلفة.
- الإحساس بوجود خطر يهدد المكانة.
- مدركات ووجهات نظر متباينة. (حريم، 2009، ص. 179)

3.8 الصراع بين الجماعات:

الصراع بين الجماعات شائع في المنظمات، هذه الأخيرة تنجز أعمالها عن طريق الجماعات الدوائر، والقسام... كالصراع بين مصلحتي الإنتاج والتسويق وهكذا، وهذه الصراعات قد تكون بسيطة أو ثانوية أو جوهرية وبالغة الأهمية ويأخذ هذا المستوي شكلين أساسيين هما:

1.3.8 الصراع الأفقي: يحدث الصراع التنظيمي الأفقي بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الآخرين، وترتبط فيما بينهما بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك. (معن، 2008، ص. 38)

2.3.8 الصراع الرأسي: ويقع الصراع التنظيمي الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، حيث تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ، وتضيف فيها صلاحيات التصرف المستقل ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار.

4.8 الصراع على مستوى المنظمات:

مما لا شك فيه إلا أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية لان المنظمة تتعامل مع جهات حكومية عاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات المتواجدة في المجتمع التي تتعاون أو تتنافس معها فيحصل الصراع.

إن عملية بروز الصراع أ التنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى "بنظرية الألعاب" وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئية التي تحيط بالمنظمة فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الأطراف والتوصل إلى قرار يخدم مصالحها جميعا، ويكون ذلك عن طريق التفاوض

الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتأثير وتنشيط وتتطور حالتها حتي تثبت وجودها تحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكن الصراع إزاحة المنظمة عن مسيرتها الهادفة. (العيسوي، 1998، ص. 71)

9. مراحل الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل بشكل متسلسل ومتعاقب ويمكن أن يطلق عليها "دور الحياة الصراع" وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل، ومن بين تلك النماذج نموذج بوندي (PONDY) ويمر الصراع بخمس مراحل حسب نموذج بوندي، وهي كما يلي:

1.9 مرحلة الصراع الضمني:

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، التي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

2.9 مرحلة الصراع المدرك:

هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهم، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً مهماً في تغذية صور مدركات الصراع، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

3.9 مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية على طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً.

4.9 مرحلة الصراع العلني:

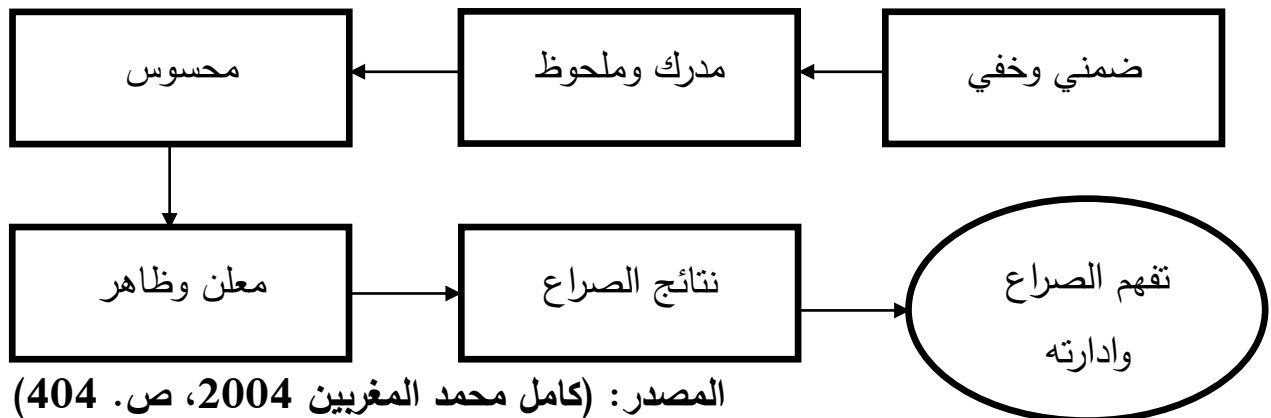
يلجأ الفرد في هذه المرحلة على انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يتطور الصراع إلى أشكال أخرى مثل، الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

5.9 مرحلة ما بعد الصراع العلني:

هنا تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المؤسسة أو توجيه الموقف بشجاعة، ومحاولة التعرف إلى جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكنتمه أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة حدة الصراع. (فراس خالد داود،

2022، ص ص. 20-21)

شكل رقم 4: مراحل الصراع عند بوندي *pondy*



المصدر: (كامل محمد المغربيين 2004، ص. 404)

10. آثار الصراع التنظيمي:

لا شك أن الصراع يولد أثارا لها شأنها على العاملين وأدائهم ومن ثم على المنظمة ككل كما وأن هناك آثار مفيدة فهو ليس أمر حتمي فحسبه بل أمر صحي ومرغوب في بعض الحالات بدرجة محددة ومدروسة حيث تكون مقبولة، وغالبا ما يتم توجيه الاهتمام والانتباه إلى كيفية تأثير الصراع على الأداء المهني والإنتاجية.

1.10 الآثار السلبية: يمكن أن يؤدي الصراع داخل التنظيم إلى جملة من الآثار السلبية منها:

- ضعف التواصل بين الأطراف الصراع وزيادة الشحن النفسي والتوتر العصبي.
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الدافعية وترك العمل وضعف الإنتاج.
- يضعف التنسيق ويظهر ذلك من جراء قيام كل فرد بالنظر إلى آخر نظرة سلبية أو على مستوى الجماعات ونظرة كل جماعة للأخرى. (محمد سلطان، 2003، ص.

(321)

- يمكن أن يولد لدى العمال الإحباط والغضب والتوتر.
- يؤدي الصراع على تدهور الصحة الجسمية للأفراد. (صلاح الدين عبد الباقي،

2009، ص. 262)

- تقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات.
- تركيز الأفراد والجماعات على الاهتمامات الشخصية.
- عدم القدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- ضعف الانتماء للمنظمة.
- نقص الإبداع والابتكار. (واصل جميل المومني، 2006، ص. 58)
- يحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية للمنظمة.
- يهدم المعنويات ويهدر الجهد والوقت والمال، مما يضعف مستوى الكفاية والفاعلية.

ينتهي سلوك الأطراف المتصارعة في المنظمات إلى عداء مكشوف ويمثل إضفاء الصفات السلبية وضعف الاتصال ومراقبة الآخرين من ردود الفعل الطبيعية للصراع هذا يعني خلق الصراع من الآثار الإيجابية تستدعي من المنظمة والإدارة استغلالها. (سارة زيتوني، 2014، ص.93)

2.10 آثار إيجابية:

عن أصحاب الفكر الإداري الحديث، يعترفون بان الصراع اثار إيجابية وان الصراع لا يمكن تجنبه، وهو وليد أوضاع وظروف في المنظمة على اعتبار انه أساس للتقديم والابداع من حيث تشجيعه للمبادرة الخلافة وتطويره لأفكار جديدة من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة مع التغيرات التي من حولها من الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ضل الظروف العادية.
 - يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
 - الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة للاتصال.
 - يساعد الصراع على اشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميل العدوانى.
 - يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية للأفراد.
 - يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
 - يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على نموه.
 - يعمل على توجيه القضايا مثل الخلاف.
- يمكن أن يكون أساس العمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة. (معن العياصرة و مروان أحمد، 2008، ص ص. 46-47)

11. أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

لقد تعددت إدارة الصراع التنظيمي واختلفت، وذلك حسب تصنيفها وهنا سنعرض أهم هذه الأساليب:

1.11 معالجة الصراع الفردي: وذلك عن طريق:

- إشباع حاجات الفرد للقضاء على التوتر.
- بناء الفرد وإبراز أهمية للمنظمة وأهدافها والتقليل من أهمية التناقضات والاختلافات طالما أن الجمع يهدف إلى مصلحة مشتركة.
- تفهم دوافع الفرد ومعالجة أساليب توتره.
- تحديد الواجبات والمسؤوليات وفق القدرات والإمكانيات. (القيوتي، 2008، ص.

(276)

2.11 التعامل مع الصراع الجماعي: من أساليب إدارة الصراع الجماعي نجد:

- تدعيم العلاقات الاجتماعية والولاء وبت روح التضحية بين المنسوبيين للتنظيم.
- موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة.
- إبراز الاتفاق بين أطراف النزاع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المنشود.
- تهدئة الوضع وإقناع الأطراف المتنازعة بضرورة تقديم التنازلات مقابل الحصول على مكاسب معينة.
- التقليل من أهمية الصراع في نظر أطراف النزاع والتهيئة النفسية لقبول الحل الوسيط. (عامر عوض، 2008، ص ص. 207-208)

3.11 حل الصراع التنظيمي: يتم حل الصراع التنظيمي عن طريق:

- بناء الثقة، إزالة التوتر وتخفيض حدة الصراع.
- توسيع نطاق الإشراف، الخضوع لرئيس واحد قد يسهل عملية التنسيق.

- تنسيق علاقات العمل ووضع الضوابط.
 - تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات.
 - توضيح أساليب وإجراءات العمل.
 - عدم المبالغة من منح الصلاحيات.
 - التركيز على جانب العلاقات الإنسانية.
- بالإضافة إلى الأساليب السابقة هناك أساليب عامة لإدارة الصراع منها:
- تشخيص أسباب الصراع ومعرفة مصادره.
 - التركيز على الأسباب الحقيقية، وليس الشخصية.
 - إدخال طرف ثالث محايد.
 - اللجوء للمستويات العليا.
 - تهدئة الموقف واستخدام المعلومات والايضاحات.
 - التوافق والتنازلات.
- أما "ماري باركر فولت" فقد أشارت لأساليب معالجة الصراع كما يلي:
- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
 - التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل على أي طرف على ما يريد.
 - التكامل وذلك بالبحث عن الحل يرضي الأطراف المعنية. (محمود سلمان العميان، 2005، ص. 384)

12. إستراتيجيات الصراع التنظيمي:

تلعب إدارة المنظمة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة والانتفاع من آثاره لتحقيق أهدافها المنشودة وقد أسهمت استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق النتائج الإيجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع، لذا أصبح

من الضروري تطبيق مدخل جديد لإدارة الصراع باستخدام استراتيجيات مختلفة والتي يتم من خلالها تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة وقدرتها على السيطرة على الصراع، ومن هذه الاستراتيجيات نجد:

1.12 إستراتيجية التجنب:

وهي تعبير عن اهتمام متدن بالذات وبالأخرين، وهي انسحاب الفرد وهروبه من مواجهته الصراعات وحل المشكلات وتسمى هذه الإستراتيجية (أنا أخسر وغيري يخسر) ويكون المدير على علم بحقائق الصراع بشكل تام وأطرافه، ودواعيه، لكنه يهمل تماما الموقف الذي ابرز ذلك الصراع، لكي يبقى في مأمن عن الصراع ويمكن أن تستخدم هذه الإستراتيجية في المواقف التي يتسم فيها الصراع بين الأفراد أو المجموعات بأنه صراعا طبيعيا وعاديا، أو تستخدم عندما تكون مشكلة الصراع قليلة الأهمية، أو في حال ما تكون أطراف الصراع قادرة على حل الصراع القائم بفعالية، إلا أن هذه الإستراتيجية تعتبر بصفة عامة غير ملائمة في التعامل مع الصراعات التنظيمية لأنها في النهاية تؤدي إلى تطوير وتفاقم الصراعات إلى درجة قد يستحيل معها حلها، أو الحد من آثارها السلبية، فتجاهل الصراع لا يعني عدم وجوده وإنكاره لا يعني انتهاءه. (سالم، 2013، ص. 34)

2.12 إستراتيجية التعاون:

تميل الوحدة إلى محاولة حل المشاكل وإشراكها مع الطرف الآخر للوصول إلى حل، وذلك إذا توافرت الشروط اللازمة لذلك، فالوحدة التنظيمية لديها طلبات واضحة وبالغة من ذلك فالوحدة راغبة جدا في التعاون مع الطرف الآخر المتصارعة معه وتظهر الرغبة في التعاون من خلال رغبتها في الجلوس على مائدة التفاوض، بل أكثر من هذا من خلال رغبتها في فهم الطرف الآخر، ومحاولة التوصل إلى وضع يكون فيه الطرفين فائزين. (شلابي، 2011، ص. 139)

كما تسعى إلى عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف، فيؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة، وتتطلب هذه الإستراتيجية قناعة الأفراد الذي يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لا بد من حلها سوية بدلا من رؤيتها كمعركة لا بد من الفوز فيها، وتعتمد هذه الإستراتيجية عندما يستلزم حل المشاكل رؤية جديدة، ويكون الالتزام ضروريا لان مثل هذا النوع من الصراع يتطلب المطاولة في الوقت والطاقة. (أبو القاسم العموري، 2019، ص.392)

3-12 إستراتيجية التسوية:

عندما تكون رغبة كل من أطراف الصراع أن يتخلى عن جزء من احتياجاته نتيجة للحوار الذي يتم في هذا الإطار، يصل الطرفان إلى نوع من مقاسمة المكاسب من جهة وتحمل التضحيات المترتبة على ذلك من جهة أخرى. (كافي، 2014، ص.67)

وتكون هي الحل الوسط أي التعاون والحزم من كلا الطرفين وكل منهما يحقق جزء من الربح والخسارة. (رضوان، 2012، ص. 52)

4-12 إستراتيجية المنافسة:

وهي إستراتيجية تعبر عن اهتمام عال بالذات واهتمام متدن بالآخرين، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر، وهي تتضمن العمل على الفوز على حساب الآخرين (احد الطرفين سوف يفسر نتيجة مكسب حقه الآخر)، وفيها يستخدم القائد قوة مركزه وسلطته في تخفيض الصراعات بين المرؤوسين، وذلك بإصدار بعض التعليمات والأوامر للأطراف المتصارعة لإنهاء الصراع فيما بينهم، غير انه يعاب على هذه الإستراتيجية أنها كثيرا ما تعجز عن انهاء أو حسم مشكلة الصراع، لان أسباب وبنور الصراع تظل كامنة وموجودة، بل إن الصراع يمكن أن ينمو ويتطور مع مرور الوقت بشكل تعجز معه الإدارة عن السيطرة عليه. (سالم،

2013، ص. 34)

12-5 إستراتيجية المجاملة (الاسترضاء):

وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت ويعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل ويتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائما على اختلاف الشخصية لأطراف الصراع. (حجابه، 2017، ص. 265)

خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن الصراع داخل المنظمات ينشأ مواقف مؤثرة وظواهر محددة في المؤسسة كشعور الأفراد بحالات التوتر والقلق، كما أنه ينشأ بسبب الاختلاف في المستويات الإدراكية لدى الأفراد، وبسبب التناقضات في سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل وما يترتب عليها من مقاومة عالية إلى مقاومة منخفضة تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية، هاته الأخيرة يمكن أن تؤدي إلى تغيرات إيجابية إذ تمت إدارته بشكل سليم، أما إذا تم عكس ذلك فحتما يؤدي إلى حدوث كارثة مدمرة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للجانب التطبيقي

تمهيد.

- الدراسة الاستطلاعية.
- منهج الدراسة.
- ميدان الدراسة.
- عينة الدراسة وخصائصها.
- أدوات جمع البيانات.
- الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات.

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي أساس وعماد كل بحث علمي، حيث يضم ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، كما يعتبر وسيلة هامة لجمع البيانات عن موضوع البحث بصورة موضوعية ومنهجية، وللتأكد من صحة الفرضيات التي صغناها سابقاً، إلى جانب كونه وسيلة لدعم الدراسة النظرية.

سنقوم في هذا الفصل بعرض الدراسة الاستطلاعية من حيث بعدها الزمني والمكاني والمنهج المستخدم في الدراسة ثم نقوم بعرض عينة الدراسة وخصائصها، ثم التطرق إلى أدوات جمع البيانات وفي الأخير نذكر أساليب المعالجة الإحصائية .

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية أول خطوة يقوم بها الباحث في الجانب التطبيقي، بحيث أنها خطوة هامة في البحث العلمي، فهي صورة مصغرة للبحث.

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة مهمة في البحث العلمي نظرا لارتباطها بالميدان وهي دراسة إستكشافية تسمح للباحث الحصول على معلومات أولية حول موضوع بحثه كما تسمح له كذلك بالتعرف على الظروف والإمكانيات المتوفرة في الميدان ومدى صلاحية الوسائل المنهجية المستعملة قصد ضبط متغيرات البحث. (عبد الرحمان العيسوي، 1998، ص.51)

ونحن قمنا بدراستنا الاستطلاعية على عينة قدرت ب 10 عمال من المؤسسة وهذا بغرض معرفة فهمهم لبنود أداة البحث وصياغتها.

تبين أن العبارات كانت واضحة وفي متناول العمال، ومنه بأشرنا في توزيع الاستبيانات على العمال.

1-1 عينة الدراسة الاستطلاعية:

أجرينا الدراسة الاستطلاعية على عينة متكونة من 10 افراد يعملون بالمؤسسة الصناعية الكهرومنزلية بتيزي وزو، وحدة التبريد .

وقد تم اجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة ما بين 07 ماي 2023 إلى 07 جوان

2023

1-2 نتائج الدراسة الاستطلاعية: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- حرص العمال على إحترام مواعيد العمل.
- التخطيط اليومي للوقت يزيد من تركيز العمال.
- ينتظم العمال في الحضور ومغادرة مكان العمل.

- يخصص العمال جزء من وقت عملهم للحديث مع الزملاء.
- التوجيه الذاتي يؤدي بنتائج أفضل للعمال في إدارة الوقت داخل المنظمة.
- يتنازل العمال على بعض الأفكار في سبيل التواصل إلى حلول للصراعات في العمل.
- يتفاوض العمال مع أطراف الصراع للوصول إلى حل.
- عدم تدخل المدراء في مشاكل الصراع التي تدور بين العمال إلا للضرورة.

2- منهج الدراسة:

تحديد منهج البحث هو منطلق كل دراسة ميدانية، وهو الطريق الذي يسلكه الباحث من أجل الوصول إلى التحقق من الفرضيات التي إنطلق منها، وقصد تشخيص وتحديد وإمام مختلف جوانب الموضوع الذي هو بصدد دراسته، ونحن بصدد دراسة موضوع العلاقة بين إدارة الوقت والصراع التنظيمي، فقد إعتدنا على المنهج الوصفي، هو الأنسب لهذه الدراسة لأنه أولاً يقوم بتحديد الوضع الحالي للظاهرة المدروسة واعطاء تقرير وصفي عنها، وأن طبيعة الموضوع تهدف إلى وصف الظاهرة واكتشاف الواقع الصناعي الانتاجي كما هو. ويقصد بالمنهج الوصفي يشبه الاطار العام الذي تقع تحته كل البحوث التي تصف الظواهر وتوضح العلاقات بين المتغيرات التي تشمل عليها أو التي تهدف إلى الكشف عن الأسباب الكامنة وراء سلوك معين من معطيات سابقة، مستخدماً في سبيل ذلك طرق الملاحظة المباشرة والمعايشة الفعلية والتتبع. (حديبي سمير، 2009، ص. 110)

3- ميدان الدراسة:

لقد تم بحثنا في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو، منطقة واد عيسي بلدية تيزي راشد، وذلك داخل المصنع لفئة من العمال. المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" هي مؤسسة جزائرية عمومية

اقتصادية، تمتد على مساحة تقدر ب 5.5 هكتار، تأسست في 23 جانفي 1983، لكنها متواجدة منذ عام 1974م تحت تسمية (Sonelec)، ثم توسعت وذلك في إطار الإصلاحات الاقتصادية المقررة من قبل الحكومة. واستقلت ذاتيا ابتداء من اكتوبر 1989 وحملت اسم ENIEM. SPA. EPE ويعني ذلك:

ENIEM: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

SPA: المؤسسة ذات اسهم.

EPE : المؤسسة العمومية الاقتصادية.

إلا انه أعيد هيكلتها للمرة الثانية وجزئت لعدة وحدات إنتاجية مستقلة وهي على النحو التالي:

- وحدة التبريد unité froid
- وحدة الطبخ unité cuisson
- وحدة المكيفات الهوائية unité climatisation
- وحدة الخدمات التقنية unité prestation technique
- الوحدة التجارية او التسويق unité commerciale

وكل هذه الوحدات تابعة للمديرية العامة.

4- عينة الدراسة وخصائصها:

4-1 طريقة اختيار عينة الدراسة:

يتكون مجتمع دراستنا من (150) عامل، قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على عينة من مجتمع الدراسة المقدر ب (50) عامل، وذلك بعد حذف عينة الدراسة الاستطلاعية والتي يبلغ عددهم (10) عمال. وهذه النسبة مقبولة لتمثيل العينة تمثيلا حسنا.

وقد إختارنا هذه العينة بطريقة عشوائية، والتي تعتمد على المساواة بين إحتتمالات الاختيار لكل فرد من أفراد الأصل.

4-2 خصائص عينة الدراسة :

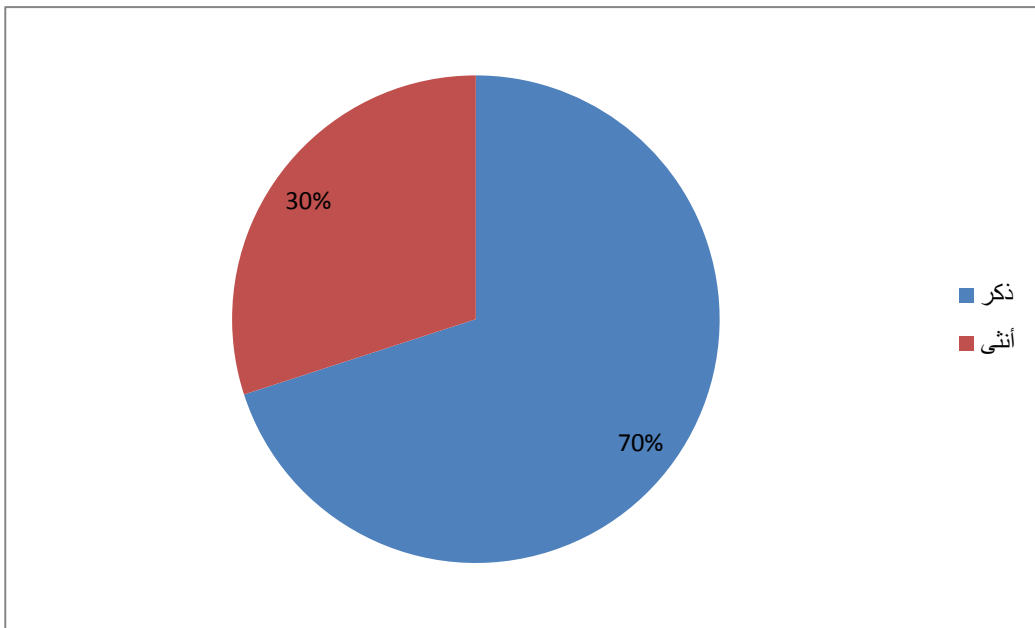
4-2-1 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول 02: يمثل توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	التوزيع الجنس
70%	35	ذكر
30%	15	أنثى
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) وشكل رقم (05) يتضح أن نسبة الذكور تشمل الأغلبية، وفي هذا نسبة (70%) تفوق بكثير الإناث التي هي نسبتها (30%) ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب يد عاملة تحتاج إلى بذل الجهد العضلي، هذا ما جعل فارق في النسبة يعود للذكور من الإناث في هذه المؤسسة.

شكل رقم 05: يوضح دائرة نسبية لأفراد العينة حسب متغير الجنس.



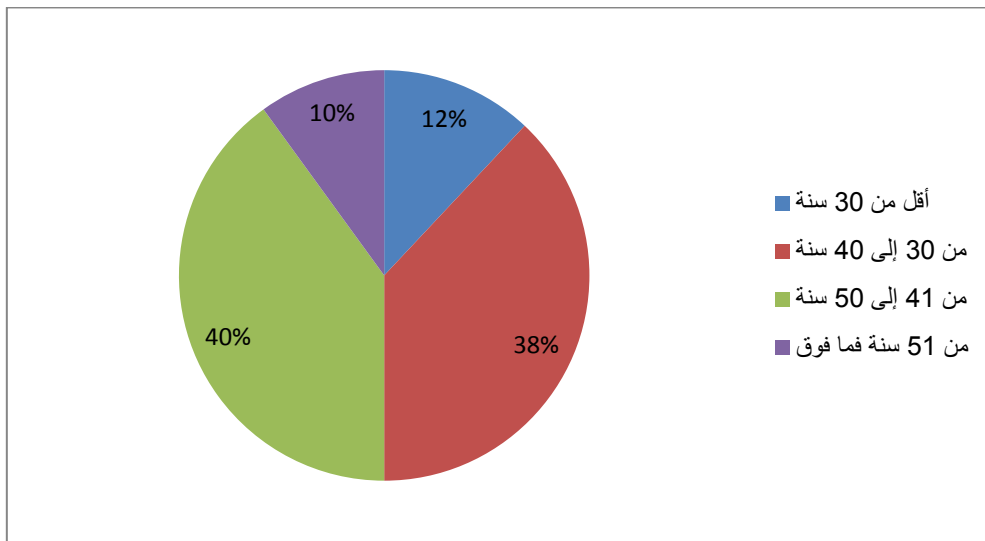
4-2-2 توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

الجدول 03: يمثل توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.

النسبة	التكرار	التوزيع السن
12%	06	أقل من 30 سنة
38%	19	من 30 إلى 40 سنة
40%	20	من 41 إلى 50 سنة
10%	05	من 51 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (06) أن أفراد العينة الذين يتراوح سنهم ما بين (41 إلى 50) سنة يمثلون الأغلبية بنسبة (40%)، ثم تليها الفئة التي تبلغ من (30 إلى 40) بنسبة (38%)، وبعدها أفراد الفئة التي تقل عن (30) سنة بنسبة (12%) وفي الأخير الفئة التي تفوق أعمارهم ب 51 سنة فما فوق بنسبة (10%). ومنه نستنتج أن الفئة العمرية (41-50) سنة هي الفئة الغالبة في مجتمع دراستنا.

شكل رقم 06: يوضح دائرة نسبية لأفراد العينة حسب متغير السن.



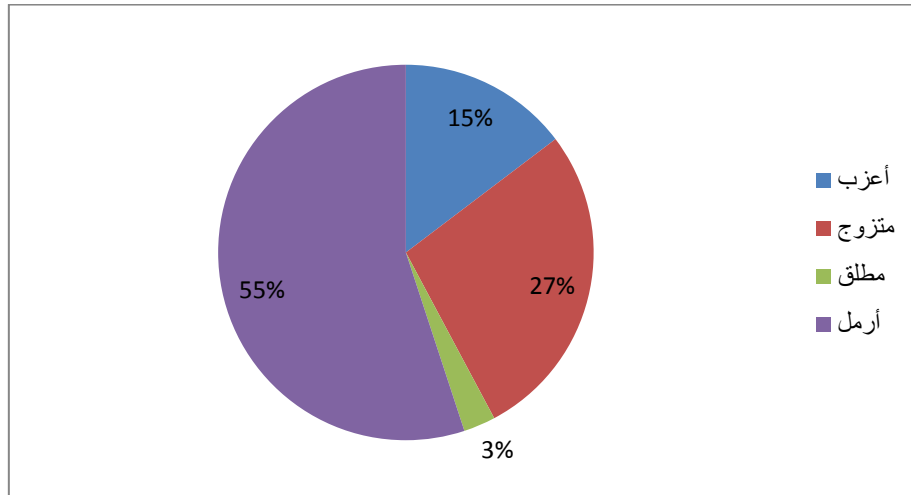
4-2-3 توزيع أفراد حسب متغير الحالة العائلية:

الجدول 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	التوزيع الحالة
32%	16	أعزب
60%	30	متزوج
06%	03	مطلق
02%	01	أرمل
100%	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (07) ان نسبة (60%) من العمال يتمثلون فئة المتزوجون، وفي المرتبة الثانية نجد نسبة (32%) من العمال يتمثلون فئة العازبين، ما يعادل 16 منهم في حين (06%) ما يعادل 3 منهم مطلقون و(02%) أي 1 أرمل، ويتبين أن معظم العينة متزوجين وهو مؤشر يدل على الإستقرار أو أن المؤسسة توفر متطلبات عمالها.

شكل رقم 07: يوضح دائرة نسبية لأفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.



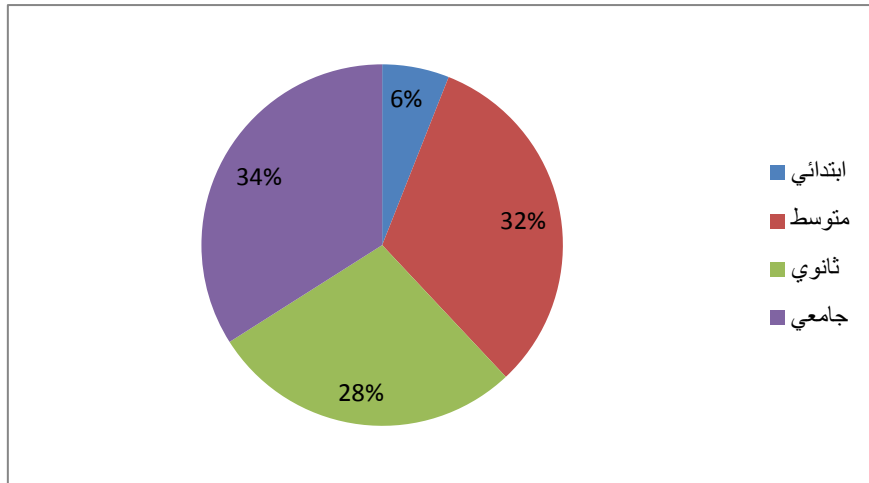
4-2-4 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	التوزيع المستوى
06%	03	ابتدائي
32%	16	متوسط
28%	14	ثانوي
34%	17	جامعي
100%	50	المجموع

ومن خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (08) الذين يمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي يتضح لنا أن فئة المستوى الجامعي هم الأغلبية بنسبة (34%) بتكرار 17، وتليها فئة التعليم المتوسط بنسبة (32%) بتكرار 16، ثم فئة التعليم الثانوي بنسبة (28%) بتكرار 14 وأما بالنسبة للتعليم الابتدائي فهي أصغر بنسبة (06%) بتكرار 03. ومنه نستنتج أن جميع أفراد العينة لهم مستوى تعليمي معين وخاصة الجامعيين وهذا يساعد المؤسسة على استمرارية العمل.

شكل رقم 08: يوضح دائرة نسبية لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



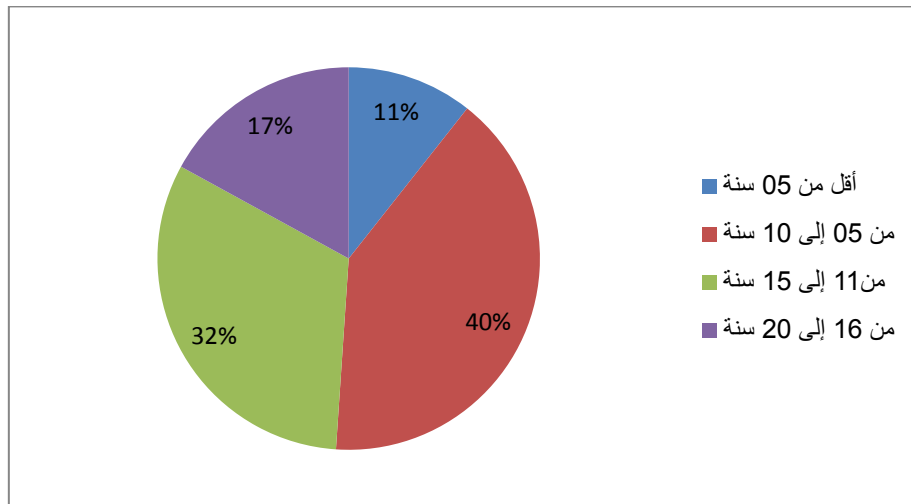
4-2-5 توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

الجدول 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

النسبة	التكرار	التوزيع الأقدمية
%10	05	أقل من 05 سنة
%38	19	من 05 إلى 10 سنة
%30	15	من 11 إلى 15 سنة
%16	08	من 16 إلى 20 سنة
%02	01	من 21 إلى 25 سنة
%04	02	من 26 سنة فما فوق
%100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (09) أن أغلبية العمال لديهم خبرة قصيرة في محل عملهم وتتراوح ما بين (05 - 11) سنة وتقدر بنسبة (38%)، أما نسبة (30%) فإن أقدميتهم نجدها تتراوح من (11 - 15) سنة، في حين نلاحظ نسبة (16%) من أفراد العينة نجد أن خبرتهم تتراوح ما بين (16 - 20) سنة، أما الأقل من (05) سنوات نجد نسبتهم (10%)، ومن 21 الى 25 سنة نسبتهم (02%)، وأما بالنسبة للذين لديهم الخبرة من 26 سنة فما فوق تبلغ نسبتهم (04%).

شكل رقم 09: يوضح دائرة نسبية لأفراد العينة حسب متغير الأقدمية.



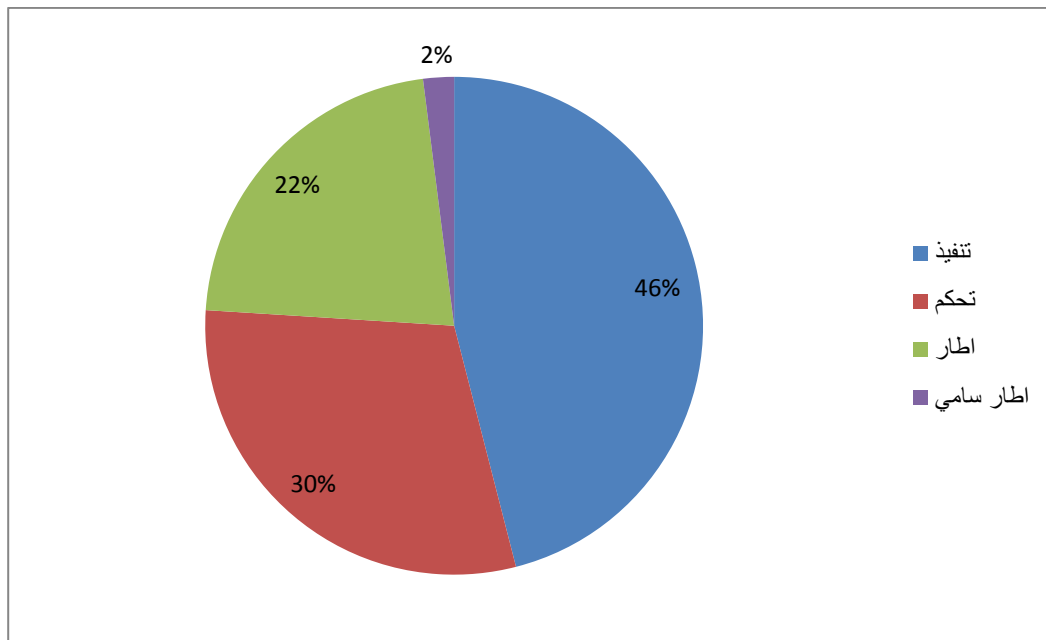
4-2-6 توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية:

الجدول 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة الوظيفية.

النسبة	التكرار	الفئة / التوزيع
46%	23	تنفيذ
30%	15	تحكم
22%	11	اطار
02%	01	اطار سامي
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (10) نلاحظ أن الفئة الوظيفية المطفية هي (التنفيذ) بنسبة (46%)، تليها فئة التحكم بنسبة (30%)، ثم فئة (اطار) بنسبة (22%) وفي الاخير تأتي (اطار سامي) بنسبة (02%).

شكل رقم 10: يوضح دائرة نسبية لأفراد العينة حسب متغير الفئة الوظيفية.



5- أدوات جمع البيانات:

يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات والأساليب، وفهم طبيعة السلوك الاجتماعي ومتغيراته، وإرتباطاته المختلفة من خلال جمع عدد كبير من المعلومات حول موضوع الدراسة. بما أننا بصدد معرفة العلاقة بين إدارة الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تماشياً مع طبيعة الموضوع فقد قمنا باستخدام ثلاث أدوات لجمع المعلومات و تمثلت هذه الأدوات فيما يلي:

5-1 المقابلة: تعتبر المقابلة من أكثر أدوات جمع البيانات إستخداماً نظراً لمرونتها ومميزاتها المختلفة، إذ نستطيع بواسطة المقابلة جمع المعلومات وجهاً لوجه مع المبحوثين، فهي تعتمد على الحوار المباشر بين الطرفين، و يتمكن الباحث من خلالها توضيح بعض الأمور الغامضة في الأسئلة، والأمور الخفية لملاحظة سلوكه بدقة، ومعرفة الظروف الاجتماعية للمبحوثين وآماله ومشاعره التي لا يستطيع التصريح بها، تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية إذ هي: " نوع من الإستبيان الشفوي حيث تستعمل مع الإستبيان في حالة كون البيانات مرتبطة بآراء الأفراد أو ميولهم أو اتجاهاتهم نحو موضوع معين. (إحسان محمد حسين، 2005، ص. 247)

5-2 الملاحظة: تعتبر وسيلة هامة لجمع البيانات، إذ استخدمت في الماضي، كما تستخدم في الحاضر لأهميتها في الدراسة والبحث، فهي أساس كل بحث علمي، والمادة الأولية لجمع المعلومات، وهي النواة التي تعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية، وإلى حقيقة الظاهرة نسبياً.

فالملاحظة إذن: هي عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهها وعلاقتها بأسلوب علمي، مخطط

وهادف قصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة، وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية حاجاته. (محمد عبيدات، 1999، ص. 73)

في بحثنا هذا استعنا بالملاحظة المباشرة لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وملاحظة العمال أثناء أدائهم لوظائفهم والظروف السائدة داخل المؤسسة، قصد التعرف على مدى إدارة العمال لوقتهم .

3-5 الإستبيان: إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطق أساسي للبحث من أجل الإجابة وتحليل الأسئلة التي طرحها في بداية البحث.

إذ يمكن تعريف الإستبيان على أنه عبارة عن أداة لجمع البيانات في شكل إستمارة للبحث، تتكون من قائمة من الأسئلة توجه للأفراد ليقوموا بالإجابة عنها من أجل الحصول على معلومات حول موضوع معين. (محمد عزيز إبراهيم، 1987، ص. 164)

وإنطلاقا من مشكلة بحثنا تم تصميم الإستبيان. فالبنسبة للمتغير الأول (إدارة الوقت) إتمدنا على مذكرة الطالبة (مرواني رانية) تحت عنوان (دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل) في إستخراج بعض العبارات و تعديلها بطريقتنا الخاصة.

أما المتغير الثاني إتمدنا على مذكرة الطالبة (نورة عبد الكريم) تحت عنوان (القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي). حيث تم تقسيم الإستبيان إلى محورين، وبالإضافة إلى احتواءه على معلومات خاصة منها السن، الجنس، الحالة العائلية، الأقدمية، المستوى التعليمي، والفئة الوظيفية.

الجزء الأول يحتوي على (28) بندا يتعلق بإدارة الوقت وهو مقسم إلى (04) محاور

وهي كالآتي:

- البعد الأول يتضمن تخطيط الوقت يحتوي على 07 بنود.
- البعد الثاني يتضمن تنظيم الوقت يحتوي على 07 بنود.
- البعد الثالث يتضمن توجيه الوقت يحتوي على 07 بنود.
- البعد الرابع يتضمن رقابة الوقت يحتوي على 07 بنود.

أما الجزء الثاني من الإستبيان يحتوي على (22) بند يتعلق بالصراع التنظيمي.

كما قمنا بتوزيع درجات الإستبيان وفق مقياس "ليكرت الثنائي" حسب الجدول التالي:

جدول رقم (08): يمثل مقياس الإجابة على فقرات الاستبيان.

التصنيف	نادرا	احيانا	غالبا
الدرجة	1	2	3

4-5 صدق المحكمين: للتحقق من صدق الإستبيان عرض في صورته الأولية على (04) محكمين وهم أساتذة بقسم علم النفس العمل والتنظيم بجامعة مولود معمري بتيزي وزو، وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة. وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية اللازمة.

6- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

6-1 استبيان إدارة الوقت والصراع التنظيمي.

الصدق البنائي:

الجدول 09: يوضح الصدق البنائي لاستبيان إدارة الوقت والصراع التنظيمي.

المحاور	معامل الارتباط	القيمة (Sig)
إدارة الوقت	0.777**	0.000
الصراع التنظيمي	0.516**	0.004

من خلال نتائج الجدول أعلاه والذي يوضح الصدق البنائي لاستبيان إدارة الوقت والصراع التنظيمي، نلاحظ أن معاملات ارتباط محاور الاستبيان كلها مرتفعة (إدارة الوقت، الصراع التنظيمي)، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي فالاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

- الثبات:

الجدول 10: يوضح قيم ألفا كرونباخ لاستبيان إدارة الوقت والصراع التنظيمي.

المقياس	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الوقت	28	0.782
الصراع التنظيمي	22	0.577
الاستبيان	50	0.817

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغ القيمة 0.817، وتدل هذه النتائج على ثبات الاستبيان.

7- أساليب المعالجة الإحصائية :

بعد جمع البيانات واسترجاع جميع الإستبيانات، ومعالجتها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، وذلك من خلال المقاييس الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ: وكانت الغاية من استخدامه هو حساب معامل الثبات للمحاور المختلفة لأداة الدراسة.

التكرارات والنسب المئوية: والهدف من ذلك هو التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة، وكذلك تحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الدراسة.

معامل الارتباط برسون: تم الإعتماد على معامل الارتباط برسون للتحقق من وجود علاقة بين متغيرات الدراسة. معامل الارتباط برسون من بين الأدوات الإحصائية البارامترية لقياس اتجاه العلاقة بين المتغيرين أي أحدهما مستقل وثانيهما تابع. وذلك باستعمال البرنامج

SPSS

المتوسط الحسابي: هو طريقة من الطرق المستخدمة في قياس النتائج و تحليل الدراسات الإحصائية والرياضية التي تحتوي على مجموعة من القيم، بحيث يكون المتوسط الحسابي هو القيمة المركزية التي يتجمع حولها باقي القيم الأخرى في المجموعة.

الانحراف المعياري: هو عبارة عن إحصائية تقيس تشتت البيانات بالنسبة إلى متوسطها ويتم حسابها كجذر تربيعي للتباين.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على عينة البحث، ومكان إجراء الدراسة، وكذا معرفة المنهج المتبع في هذه الدراسة، كما ذكرنا أهم الأدوات التي واستخدمناها لجمع المعلومات والبيانات وذكرنا أيضا أساليب الحزمة الإحصائية التي سوف تعالج فيها النتائج المتوصل إليها في الفصل الخامس.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

- 1- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
- 1-1 عرض النتائج حسب الإحصاء الوصفي لمتغير تخطيط الوقت.
- 2-1 عرض النتائج حسب الإحصاء الوصفي لمتغير تنظيم الوقت.
- 3-1 عرض النتائج حسب الإحصاء الوصفي لمتغير توجيه الوقت.
- 4-1 عرض النتائج حسب الإحصاء الوصفي لمتغير رقابة الوقت.
- 5-1 عرض النتائج حسب الإحصاء الوصفي لمتغير الصراع التنظيمي.
- 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة.
- 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
- 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
- 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
- 6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.

تمهيد:

خلال هذا الفصل سنقوم بعرض وتحليل نتائج المتحصل عليها بعد تطبيق الإستهبان وذلك تبعا لتسلسل المحاور، وذلك باستخدام الطرق الإحصائية المستخدمة والمتمثلة في النسب المئوية.

1- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1-1 الإحصاء الوصفي لمتغير تخطيط الوقت:

جدول رقم (11) : يوضح الإحصاءات الوصفية حول تخطيط الوقت.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			رقم العبارة	
			غالبا	أحيانا	نادرا	ت	ن %
01	0.61	2.54	30	17	03	ت	01
			60	34	06	ن %	
02	0.61	2.52	29	18	03	ت	02
			58	36	06	ن %	
03	0.61	2.46	26	21	03	ت	03
			52	42	06	ن %	
04	0.70	2.44	28	16	06	ت	04
			56	32	12	ن %	
05	0.67	2.42	26	19	05	ت	05
			52	38	10	ن %	
06	0.69	2.36	24	20	06	ت	06
			48	40	12	ن %	
07	0.79	2.02	16	19	15	ت	07
			32	38	30	ن %	
-	2.39	16.76	تخطيط الوقت				

من خلال الجدول رقم (11) أن العبارة رقم (01) إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (2,54) وانحراف معياري قدر ب (0,61)، تليها العبارة رقم (02) إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (2,52) وانحراف معياري قدر ب (0,61)، ثم تليها العبارة رقم (03) والتي إحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (2,46) وانحراف معياري قدر ب (0,61)، ثم تليها العبارة رقم (04) والتي إحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (2,44) وانحراف معياري قدر ب (0,70)، ثم تليها العبارة رقم (05) والتي

إحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (2,42) وإنحراف معياري قدر ب (0,67)، ثم تليها العبارة رقم (06) والتي إحتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب (2,36) وإنحراف معياري قدر ب (0,69)، ثم تليها العبارة رقم (07) والتي إحتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب (0,02) وإنحراف معياري قدر ب (0,79).

1-2 الإحصاء الوصفي لمتغير تنظيم الوقت:

جدول رقم (12) : يوضح الإحصاءات الوصفية لمتغير تنظيم الوقت.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			رقم العبارة	
			غالبا	أحيانا	نادرا	ت	ن %
01	0.59	2.64	35	12	03	ت	08
			70	24	06	ن %	
03	0.76	2.44	30	12	08	ت	09
			60	24	16	ن %	
02	0.57	2.58	31	17	02	ت	10
			62	34	04	ن %	
04	0.71	2.34	24	19	07	ت	11
			48	38	14	ن %	
05	0.73	2.10	16	23	11	ت	12
			32	46	22	ن %	
07	0.61	1.70	04	27	19	ت	13
			08	54	38	ن %	
06	0.74	1.88	11	22	17	ت	14
			22	44	34	ن %	
-	2.39	15.68	تنظيم الوقت				

من خلال الجدول رقم (12) أن العبارة رقم (08) إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (2,64) وإنحراف معياري قدر ب (0,59)، ثم تليها العبارة رقم (10) والتي إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (2,58) وإنحراف معياري قدر ب (0,57)، ثم تليها العبارة رقم (09) والتي إحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (2,44) وإنحراف معياري قدر ب (0,76)، ثم تليها العبارة رقم (11) والتي إحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (2,34) وإنحراف معياري قدر ب (0,71)، ثم تليها العبارة رقم (12) والتي إحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (2,10)، وإنحراف معياري قدر ب (0,73)، ثم تليها العبارة رقم (14) والتي إحتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب (1,88) وإنحراف معياري قدر ب (0,74)، ثم تليها العبارة رقم (13) والتي إحتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب (1,70) وإنحراف معياري قدر ب (0,61).

3-1 الإحصاء الوصفي لمتغير توجيه الوقت:

جدول رقم (13): يوضح الإحصاءات الوصفية لمتغير توجيه الوقت.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			رقم العبارة	
			غالبا	أحيانا	نادرا	ت	ن %
06	0.63	2.20	16	28	06	ت	15
			32	56	12	ن %	
02	0.57	2.46	25	23	02	ت	16
			50	46	04	ن %	
03	0.63	2.40	24	22	04	ت	17
			48	44	08	ن %	
01	0.70	2.46	29	15	06	ت	18
			58	30	12	ن %	

05	0.53	2.20	13	34	03	ت	19
			26	68	06	ن %	
07	0.72	1.96	12	24	14	ت	20
			24	48	28	ن %	
04	0.63	2.38	23	23	04	ت	21
			46	46	08	ن %	
-	2.13	16.06	توجيه الوقت				

من خلال الجدول رقم (13) أن العبارة رقم (18) إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (2,46) وإنحراف معياري قدر ب (0,70)، تليها العبارة رقم (16) والتي إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (2,46) وإنحراف معياري قدر ب (0,57)، ثم تليها العبارة رقم (17) والتي إحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (2,40) وإنحراف معياري قدر ب (0,63)، ثم تليها العبارة رقم (21) والتي إحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (2,38) وإنحراف معياري قدر ب (0,63)، ثم تأتي العبارة رقم (19) والتي إحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (2,20) وإنحراف معياري قدر ب (0,53)، ثم تليها العبارة رقم (15) والتي إحتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب (2,20) وإنحراف معياري قدر ب (0,63)، تليها العبارة رقم (20) والتي إحتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب (1,96) وإنحراف معياري قدر ب (0,72).

1-4 الإحصاء الوصفي لمتغير رقابة الوقت:

الجدول رقم (14): الإحصاءات الوصفية لمتغير رقابة الوقت.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			رقم العبارة	
			غالبا	أحيانا	نادرا	ت	ن %
03	0.70	2.42	27	17	06	ت	22
			54	34	12	ن %	
05	0.77	2.24	22	18	10	ت	23
			44	36	20	ن %	
07	0.69	2.20	18	24	08	ت	24
			36	48	16	ن %	
01	0.54	2.50	26	23	01	ت	25
			52	46	02	ن %	
06	0.84	2.24	25	12	13	ت	26
			50	24	26	ن %	
04	0.58	2.30	18	29	03	ت	27
			36	58	06	ن %	
02	2.39	2.46	27	19	04	ت	28
			54	36	08	ن %	
-	2.39	16.76	رقابة الوقت				
-	7.17	64.86	المجموع				

من خلال الجدول رقم (14) أن العبارة رقم (25) إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (2,50) وإنحراف معياري قدر ب (0,54)، ثم تليها العبارة رقم (28) والتي إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (2,46) وإنحراف معياري قدر ب (2,39)،

ثم تليها العبارة رقم (22) والتي إحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (2,42) وانحراف معياري قدر ب (0,70)، ثم تليها العبارة رقم (27) والتي إحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (2,30) وانحراف معياري قدر ب (0,58)، ثم تليها العبارة رقم (23) والتي إحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (2,24) وانحراف معياري قدر ب (0,77)، ثم تليها العبارة رقم (26) والتي إحتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب (2,24) و انحراف معياري قدر ب (0,84)، ثم تليها العبارة رقم (24) والتي إحتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب (2,20) وانحراف معياري قدر ب (0,69).

من خلال الجدول رقم (11) والجدول رقم (12) والجدول رقم (13) والجدول رقم (14) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعء تخطيط الوقت يقدر ب 16.76، في حين أن المتوسط الحسابي لبعء تنظيم الوقت يقدر ب 15.68، في حين أن المتوسط الحسابي لبعء توجيه الوقت يقدر ب 16.06، أما بعد رقابة الوقت يقدر المتوسط الحسابي ب 16.76، أما المتوسط العام لمحور إدارة الوقت فيقدر ب 64.86.

1-5 الإحصاء الوصفي لمتغير الصراع التنظيمي:

الجدول رقم (15): يوضح الإحصاءات الوصفية لمتغير الصراع التنظيمي.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			رقم العبارة	
			غالباً	أحياناً	نادراً		
21	0.71	2.06	14	25	11	ت	01
			28	50	22	ن %	
01	0.70	2.46	29	15	06	ت	02
			58	30	12	ن %	
04	0.64	2.42	25	21	04	ت	03
			50	42	08	ن %	
11	0.73	2.30	23	19	08	ت	04
			46	38	16	ن %	
17	0.77	2.12	18	20	12	ت	05
			36	40	24	ن %	
10	0.65	2.32	21	24	05	ت	06
			42	48	10	ن %	
05	0.72	2.38	26	17	07	ت	07
			52	34	14	ن %	
08	0.74	2.36	26	16	08	ت	08
			52	32	16	ن %	
02	0.70	2.46	29	15	06	ت	09
			58	30	12	ن %	
09	0.59	2.36	21	26	03	ت	10
			42	52	06	ن %	

22	0.81	206	18	17	15	ت	11
			36	34	30	ن %	
15	0.61	2.22	16	29	05	ت	12
			32	58	10	ن %	
12	0.81	2.30	26	13	11	ت	13
			52	26	22	ن %	
18	0.74	2.12	17	22	11	ت	14
			34	44	22	ن %	
13	0.74	2.24	21	20	09	ت	15
			42	40	18	ن %	
16	0.69	2.20	18	24	08	ت	16
			36	48	16	ن %	
06	0.66	2.38	24	21	05	ت	17
			48	42	10	ن %	
20	0.64	2.10	13	29	08	ت	18
			26	58	16	ن %	
14	0.71	2.24	20	22	08	ت	19
			40	44	16	ن %	
03	0.67	2.44	27	18	05	ت	20
			54	36	10	ن %	
19	0.77	2.12	18	20	12	ت	21
			36	40	24	ن %	
07	0.72	2.38	26	17	07	ت	22
			52	34	14	ن %	
-	5.00	50.08	المجموع				

من خلال الجدول رقم (15) أن العبارة رقم (02) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (2,46) وانحراف معياري قدر ب (0,70)، تليها العبارة رقم (09) والتي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (2,46) وانحراف معياري قدر ب (0,70)، ثم تليها العبارة رقم (20) والتي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (2,44) وانحراف معياري قدر ب (0,67) ، تليها العبارة رقم (03) والتي احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (2,42) وانحراف معياري قدر ب (0,64)، ثم تليها العبارة رقم (07) والتي احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (2,38) وانحراف معياري قدر ب (0,72)، ثم تليها العبارة رقم (17) والتي احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب (2,38) وانحراف معياري قدر ب (0,66) ثم تليها العبارة رقم (22) والتي احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب (2,38) وانحراف معياري قدر ب (0,72)، ثم تليها العبارة رقم (08) والتي احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر ب (2,36) وانحراف معياري قدر ب (0,74)، ثم تليها العبارة رقم (10) والتي احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر ب (2,36) وانحراف معياري قدر ب (0,59)، ثم تليها العبارة رقم (06) والتي احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدر ب (2,32) وانحراف معياري قدر ب (0,65)، ثم تليها العبارة رقم (04) والتي احتلت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2,30) و انحراف معياري قدر ب (0,73)، ثم تليها العبارة رقم (13) والتي احتلت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2,30) وانحراف معياري قدر ب (0,81)، ثم تليها العبارة رقم (15) والتي احتلت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2,24) وانحراف معياري قدر ب (0,74)، ثم تليها العبارة رقم (19) والتي احتلت المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2,24) وانحراف معياري قدر ب (0,71)، ثم تليها العبارة رقم (12) والتي احتلت المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2,22) وانحراف معياري قدر ب (0,61)، ثم تليها العبارة رقم (16) والتي احتلت المرتبة السادسة عشر

بمتوسط حسابي قدر ب (2,20) وانحراف معياري قدر ب (0,69)، ثم تليها العبارة رقم (05) والتي إحتلت المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2,12) وانحراف معياري قدر ب (0,77)، ثم تليها العبارة رقم (14) والتي إحتلت المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2,12) وانحراف معياري قدر ب (0,74)، ثم تليها العبارة رقم (21) والتي إحتلت المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2,12) وانحراف معياري قدر ب (0,77)، ثم تليها العبارة رقم (18) والتي إحتلت المرتبة العشرون بمتوسط حسابي قدر ب (2,10) وانحراف معياري قدر ب (0,64)، ثم تليها العبارة رقم (01) والتي إحتلت المرتبة الواحد والعشرون بمتوسط حسابي قدر ب (2,06) وانحراف معياري قدر ب (0,71)، ثم تليها العبارة رقم (11) والتي إحتلت المرتبة الثانية وعشرون بمتوسط حسابي قدر ب (2,06) وانحراف معياري قدر ب (0,81).

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

تشير هذه الفرضية إلى إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة الوقت والمتغير التابع المتمثل في الصراع التنظيمي، فبعد إجراء العمليات الإحصائية تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (16): يوضح نتائج اختبار الفرضية العامة.

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
50	إدارة الوقت	0.046	0.753	0.05	غير دالة إحصائياً
	الصراع التنظيمي				

بعد المعالجة الإحصائية لمعطيات الدراسة الخاصة باختبار الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، المبينة في الجدول رقم (17)، ومن خلال حساب العلاقة بين المتغيرين باستعمال معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له بالرمز "R" تحصلنا على قيمة تقدر ب (0,046).

وقصد التحقق من صحة الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة بين إدارة الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، من عدمها تمت مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية التي يرمز لها في الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) بالرمز (Sig) التي قدرت درجتها ب (0,753) بمستوى الدلالة التي تقدر ب (0,05).

وإنطلاقاً من هذه المقارنة أن قيمة الدلالة الإحصائية التي تساوي (0,753) أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الفرضية العامة لم تتحقق، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و الصراع التنظيمي.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم (17): يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى.

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
50	تخطيط الوقت	-0.065	0.655	0.05	غير دالة إحصائياً
	الصراع التنظيمي				

بعد المعالجة الإحصائية لمعطيات الدراسة الخاصة باختبار الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، المبينة في الجدول

رقم (18)، ومن خلال حساب العلاقة بين المتغيرين باستعمال معامل الارتباط برسون الذي يرمز له بالرمز "R" تحصلنا على قيمة تقدر بـ (-0,065).

وقصد التحقق من صحة الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، من عدمها تمت مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية التي يرمز لها في الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) بالرمز (Sig) التي قدرت درجتها بـ (0,655) بمستوى الدلالة التي تقدر بـ (0,05).

وإنطلاقاً من هذه المقارنة أن قيمة الدلالة الإحصائية التي تساوي (0,655) أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى لم تتحقق، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والصراع التنظيمي.

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (18) : يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية.

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
50	تنظيم الوقت	0.094	0.516	0.05	غير دالة إحصائياً
	الصراع التنظيمي				

بعد المعالجة الإحصائية لمعطيات الدراسة الخاصة باختبار الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، المبينة في الجدول

رقم (19)، ومن خلال حساب العلاقة بين المتغيرين باستعمال معامل الارتباط برسون الذي يرمز له بالرمز "R" تحصلنا على قيمة تقدر ب (0,094).

وقصد التحقق من صحة الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، من عدمها تمت مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية التي يرمز لها في الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) بالرمز (Sig) والتي قدرت درجتها ب (0,516) بمستوى الدلالة التي تقدر ب (0,05).

وإنطلاقاً من هذه المقارنة أن قيمة الدلالة الإحصائية التي تساوي (0,516) أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية لم تتحقق، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والصراع التنظيمي.

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم (19) : يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة.

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
50	توجيه الوقت	0.072	0.619	0.05	غير دالة إحصائياً
	الصراع التنظيمي				

بعد المعالجة الإحصائية لمعطيات الدراسة الخاصة باختبار الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، المبينة في الجدول

رقم (20)، ومن خلال حساب العلاقة بين المتغيرين باستعمال معامل الارتباط برسون الذي يرمز له بالرمز "R" تحصلنا على قيمة تقدر ب (0,072).

وقصد التحقق من صحة الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، من عدمها تمت مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية التي يرمز لها في الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) بالرمز (Sig) والتي قدرت درجتها ب (0,619) بمستوى الدلالة التي تقدر ب (0,05).

وإنطلاقاً من هذه المقارنة يتبين أن قيمة الدلالة الإحصائية التي تساوي (0,619) أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة لم تتحقق، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت والصراع التنظيمي.

6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

الجدول رقم (20) : يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة.

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
50	رقابة الوقت	0.051	0.726	0.05	غير دالة
	الصراع التنظيمي				احصائيا

بعد المعالجة الإحصائية لمعطيات الدراسة الخاصة باختبار الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، المبينة في الجدول رقم

(21)، ومن خلال حساب العلاقة بين المتغيرين باستعمال معامل الارتباط برسون الذي يرمز له بالرمز "R" تحصلنا على قيمة تقدر ب (0,051).

وقصد التحقق من صحة الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي من عدمها، تمت مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية التي يرمز لها في الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) بالرمز (Sig) والتي قدرت درجتها ب (0,726) بمستوى الدلالة التي تقدر ب (0,05).

وإنطلاقاً من هذه المقارنة يتبين أن قيمة الدلالة الإحصائية التي تساوي (0,726) أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الفرضية الجزئية الرابعة لم تحقق، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت والصراع التنظيمي.

الفصل السادس

تفسير ومناقشة النتائج

1. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة.
2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
3. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
4. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
5. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.
6. الاستنتاج العام.
7. الاقتراحات.

1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

والتي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، ومن أجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة قمنا بالإعتماد على معامل الارتباط برسون والتي قدرت قيمته ب(0,046) تحت مستوى الدلالة (0,05) بقيمة الدلالة الإحصائية (0,0753).

وبعدما قمنا بالمقارنة بينهما تبين أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة، وبالتالي فإن الفرضية العامة لهذه الدراسة لم تتحقق.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها والموضحة أعلاه نستنتج أن لإدارة الوقت دور فعال في حياة العامل بإعتباره أهم العناصر التي تساعد في تحسين الإنتاجية كما تساعد على تطوير القدرات الفردية والجماعية داخل المؤسسة، ومن أجل التقليل أو الحد تماما من وجود صراعات داخل المؤسسة على العامل أن يعرف كيف يستغل وقته وكيف يزيد من فاعليته وكفاءته لإدارة وقته إدارة سليمة

وقد إتفقت دراستنا مع دراسة كل من (نادر أبو شيخة ومحمد القريوتي) بينا من خلالها أن الدافع لهما لإجراء الدراسة هو عدم وجود فلسفة واضحة لأهمية الوقت لدى المدير الأردني، إضافة إلى أن إضاعة الوقت الناتجة عن سوء إدارته يعد من المشكلات الحادة التي تعاني منها الإدارة في الدول العربية عامة وفي الأردن خاصة، كما نفى الباحثان وجود علاقة بين الخصائص الشخصية ونظرة المديرين تجاه الوقت، إضافة إلى قدرتهم على إدارة وقت العمل الرسمي. (أبو شيخة والقريوتي، 1999، ص ص. 35-54)

2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

والتي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، ومن أجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة قمنا بالإعتماد على معامل الارتباط برسون والتي قدرت قيمته ب (-0,065) تحت مستوى الدلالة (0,05) بقيمة الدلالة الإحصائية (0,655) .

وبعدما قمنا بالمقارنة بينهما تبين أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة، وبالتالي فإن الفرضية الجزئية الأولى لم تتحقق.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها والموضحة أعلاه نستنتج أن التخطيط يرتبط بالوقت وإدارته إرتباطا وثيقا، فالتخطيط يبدأ بزمن محدد وينتهي بزمن محدد سواء كانت طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، ولا بد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي والزمني، وأن تكون خالية من أي تعارض أو تناقض لضمان السير الحسن للمؤسسة ولتفادي من نشوب أي صراعات داخلها.

وقد إتفقت دراستنا مع دراسة آل سيف (2000)، والتي هدفت إلى وجود خمس قواعد كبرى في إدارة الوقت، حيث ذكر في القاعدة الثالثة أن العمل من دون تخطيط يأخذ وقتا أطول مما يستحق بخلاف العمل المخطط له فهو يأخذ أقل قدر ممكن لهذا العمل من الوقت، إن مضيعات الوقت تعترض بكثرة من لا يخطط وقته، ومن ثم فهو لم يفكر في حلول فلذا يضيع وقته. ولهذا السبب يؤثر التخطيط غير الجيد للوقت لحدوث صراعات بين العمال والمؤوسين مما يخلق جو من التوتر داخل المنظمة.

3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

والتي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، ومن أجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة قمنا بالإعتماد على معامل الارتباط برسون والذي قدرت قيمته ب (0,094) تحت مستوى الدلالة (0,05) بقيمة الدلالة الإحصائية (0,516).

وبعدما قمنا بالمقارنة بينهما تبين أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة، وبالتالي فإن الفرضية الجزئية الثانية لم تتحقق.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها والموضحة أعلاه نستنتج أن التنظيم يرتبط بالإدارة الجيدة للوقت ارتباطا وثيقا، إذ دلت الدراسات على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج. كما ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم من خلال تجديد وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، إذ يؤدي طول الإجراءات وتعقيدها عادة إلى التمر الشديد من قبل العاملين أو المستفيدين وبهذا أحيانا يخلق نوع من مشكلات الصراع داخل المؤسسة، ولذلك من أجل إدارة الوقت بشكل فعال فإنه يفضل تجديد وتبسيط إجراءات العمل المتبعة من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة لإستبعاد الخطوات الغير الضرورية.

وقد إتفقت دراستنا مع دراسة (كوبر) تحت عنوان "الاعمال التي يؤديها المدراء في ضوء استثمارهم للوقت وكيفية تنظيمه"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الاعمال التي يؤديها المدراء في ضوء استثمارهم للوقت وكيفية تنظيمه. توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك هدرا للوقت في أمور غير مهمة و ليست لها علاقة مباشرة بعمل المدير في إدارته للشركة، ومنها الإتصالات غير المهمة.

- معظم المدراء من عينة البحث لا يخططون لوقت العمل.
- معظم المدراء من عينة البحث لا يضعون برنامجا لعملهم اليومي. (Cooper,) (p.32,1992)

وهذا كله يمكن أن يؤدي إلى ظهور نوع من الصراعات سواء على مستوى العمال أو المدراء إذا ما تم تنظيم الوقت تنظيما جيدا.

4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، ومن أجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة قمنا بالإعتماد على معامل الارتباط برسون والذي قدرت قيمته ب (0,072) تحت مستوى الدلالة (0,05) بقيمة الدلالة الإحصائية (0,619).

وبعدما قمنا بالمقارنة بينهما تبين أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة، وبالتالي فإن الفرضية الجزئية الثالثة لم تتحقق

ومن خلال النتائج المتحصل عليها والموضحة أعلاه نستنتج أن التوجيه يستغرق جزءا كبيرا من وقت الإداري بشكل عام. إن إطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل فلا تتحقق عندها الفائدة المرجوة والأمل المنشود خصوصا إذا كان التواصل سواء الشفهي أو الكتابي أو التقني غير مفهوم فهذا قد يؤدي إلى عدم التوافق ويمكن أن ينتهي بحدوث صراع فيما بينهم، لذلك فإن التوجيه في زمن قصير خلال فترات متفاوتة يعطي ثمارا يانعة، ولكي تتحقق الفائدة القصوى من الوقت في أثناء التوجيه، فإنه يفترض إيجاد علاقات إجتماعية طيبة وثقة متبادلة بين العاملين، وعلى توافر جو نفسي مريح يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة وفعالية.

وقد إتفقت دراستنا مع دراسة (عبير فوزي الخطيب) تحت عنوان "إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين" والتي سعت من خلالها إلى محاولة الإجابة على بعض التساؤلات منها:

- ما مستوى أهمية توجيه الوقت في قطاع الإتصالات الأردنية؟

من خلال إعتادها على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها:

- يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل.

ومن هنا نستطيع القول أن لتوجيه الوقت و تنسيقيه دور فعال في التقليل من وجود صراعات داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع من إنتاجيتها.

5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

والتي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، ومن أجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة قمنا بالإعتماد على معامل الارتباط برسون والذي قدرت قيمته ب (0,051) تحت مستوى الدلالة (0,05) بقيمة الدلالة الإحصائية (0,726).

وبعدما قمنا بالمقارنة بينهما تبين أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة، وبالتالي فإن الفرضية الجزئية الرابعة لم تتحقق.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها والموضحة أعلاه نستنتج أن على المراقب أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له القيام بمهامه الرقابية وفقا لما هو مخطط. وتظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع حدوثها في الوقت المناسب ما يقلل من حدوث أي نوع من الصراعات داخل المؤسسة.

وقد إتفقت دراستنا مع دراسة (بدر باجابر) تحت عنوان "طرق الرقابة على الدوام الرسمي"، حدد فيها الأسباب التي تؤدي إلى الإنتظام وعدم الإنتظام بالدوام الرسمي، كما أقام علاقة بين الطرق الرقابية بالجهاز الحكومي وأسباب عدم الإنتظام حيث كانت أهم نتائج الدراسة تشير إلى أن عدم إنتظام الموظفين في الأجهزة الحكومية تشكل 54% من مجموع الموظفين سواء كان إنتظاما جزئيا أو كليا، وهذا يعتبر مؤشرا على وجود حالة من التسبب أثناء الدوام الرسمي والتي قد تعزى إلى الأسلوب الرقابي المتبع في الجهاز الذي قد يؤدي إلى نسبة الإنتظام في أوقات الرقابة إلى 97% وانخفاضها في الأوقات الأخرى إلى 47%. (باجابر، 1986، ص ص. 101-103)

6- الإستنتاج العام

الوقت هو الحياة وهو أعلى وأندر مورد إنساني وتنظيمي، إهتمت به الإدارة منذ نشأتها كعلم وحتى الآن، حتى ترى أن الإستخدام الفعال والملائم للوقت يفسر الفرق بين الإنجاز والفشل، والوقت رأس مال غير قابل للتجديد أو الإحلال، فلا توجد وسيلة لإيقاف دورات الوقت أو لإسترجاعه، ومن ثم يجب إستثماره لا إنفاقه، والوقت يشكل العنصر الجوهرى الرئيسى فى حياة الأفراد والجماعات والمجتمعات باعتباره من أهم العناصر التى يجب الإهتمام به وإعطائه حقه والمحافظة عليه فى إدارة الوقت يتم تحقيق الأهداف والإستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية كما سيأتى.

وقد إستندنا فى بحثنا هذا على خطة ميدانية للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة والتعرف على أبعاد إدارة الوقت وكذا الكشف على علاقتها بالصراع التنظيمى وذلك فى المؤسسة الصناعية للصناعات الكهرومنزلية "واد عيسى". وبالتالى أظهرت نتائج الدراسة بعد الإلمام بكل جوانب الموضوع من الناحية النظرية وكذا تطبيق مقاييس الدراسة على عينة مكونة من (50) عامل الذى تم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وإجراء البحث عليها، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق البرنامج الإحصائى (spss) وبعد عرضها وتحليلها ومناقشتها تم إستنتاج ما يلى:

فىما يخص الفرضية العامة تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و الصراع التنظيمى. حيث بلغ معامل الإرتباط برسون ب(0,046)، فى حين أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوى (0,753)، وبعد مقارنته بمستوى الدلالة (0,05)، تبين أن قيمة (sig) أكبر من (0,05) .

أما فىما يخص الفرضية الثانية التى مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والصراع التنظيمى لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) تبين أن معامل الإرتباط برسون بلغت قيمته (-0,065)، فى حين أن قيمة

الدلالة الإحصائية تساوي (0,655)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت و الصراع التنظيمي.

وما يتعلق بالفرضية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) يتضح أن معامل الارتباط برسون بلغت قيمته (0,094)، في حين أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,516)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والصراع التنظيمي.

كذلك فيما يخص الفرضية الرابعة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) تبين أن معامل الارتباط برسون قدرت قيمته ب(0,072)، في حين أن قيمة الدلالة الإحصائية توصلت إلى (0,619)، وبعد المقارنة مع مستوى الدلالة (0,05)، تبين أن قيمة (sig) أكبر من (0,0)، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت والصراع التنظيمي.

وأما ما يخص الفرضية الخامسة والأخيرة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت والصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط برسون ب(0,051)، في حين توصلت قيمة الدلالة الإحصائية ب(0,726)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، إذن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت والصراع التنظيمي.

من خلال ما سبق نستنتج أن الفرضيات كلها لم تتحقق، وهذا دليل على أن إهدار الوقت وعدم إدارته بشكل صحيح يؤدي إلى نشوب صراعات داخل المنظمة.

7- اقتراحات الدراسة:

بناء على ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة من النتائج و إنطلاقا من القضايا التي أثرناها والتي إتضح لنا من خلالها إدارة الوقت وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)، وعلى هذا الأساس ارتأينا أن نتقدم بجملة من الإقتراحات التي يمكن أن تفيد العمال بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام وهي كالاتي:

- العمل على إستثمار الوقت إستثمارا أمثل باعتباره من المصادر الغير متجددة وزيادة الوعي لدى الإدارة والعاملين بأهميته.
- الإقتناع بأهمية إدارة الوقت والتخلص من الحجج الوهمية التي تؤدي إلى إضاعته دون فائدة.
- عقد ندوات ومحاضرات دورية حول إدارة الوقت.
- الإهتمام بجانب إدارة الوقت للتقليل من حدوث صراعات داخل المنظمة.
- لابد من الإهتمام بالتخطيط والتنظيم وتقسيم المهام لأن ذلك يساعد على إستغلال الوقت وتجنب حدوث صراعات بين العمال والمسؤولين.
- الإعتقاد على التوجيه الدائم للمرؤوسين لإستغلال الوقت وذلك حتى يكتسبوا عادة إدارة الوقت.
- زيادة الإتصال بين الرئيس والمرؤوس حتى تكون هناك رقابة جيدة له.
- تطوير مختلف الأجهزة الإلكترونية المستعملة في الإدارة لأنها تؤثر تأثيرا بالغا على تسيير الوقت في المؤسسة.

الخاتمة:

تعتبر دراستنا محاولة بسيطة أردنا من خلالها أن نبين العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت والصراع التنظيمي لكونهم عنصران بالغان الأهمية في المؤسسة الجزائرية، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت هذين المتغيران في مختلف المجالات العلمية إلا أنه يبقى جدير للدراسة والبحث قصد تحديد الآليات الفعالة لإدارة الوقت والعمل على التقليل من حدوث صراعات داخل المؤسسة، وليس الحد تماما لأن الصراعات التنظيمية تعتبر جزءا لا يتجزأ من بيئة العمل، حيث تنشأ نتيجة لتباين الأهداف والإحتياجات والإهتمامات بين الأفراد والأقسام المختلفة داخل المؤسسة.

فالدراسة الراهنة أكدت على أن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الوقت كانت من أهم الميكانيزمات المساهمة في الإدارة الجيدة للوقت، وحسن استخدامها يؤدي إلى نقص من حدوث خلافات داخل المؤسسة.

وهذا ما يجعل دراستنا هي إنطلاقة لدراسات يقوم بها آخرون من بعدنا، وأن يثري مكتبتنا، ويخدم من هم أول خطوات البحث العلمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

سورة التوبة.

سورة الفجر.

1. إبراهيم، الفقي. (2009). *إدارة الوقت*. (ط1). مصر: إبداع للإعلام والنشر.
2. ابن عوض الله، فهد زاحم السلمي. (2008). *ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية الإبداع الإداري*. السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة.
3. ابو القاسم، عوامة والعموري، رجب عبد السلام. (2019). *أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي*. ليبيا: مجلة كليات التربية.
4. أبو نصر. (2012). *إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات*. (ط1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
5. إحسان محمد، الحسن. (2005). *النظريات الإجتماعية*. (ط1). عمان: دار وائل.
6. أحمد، بطاح. (2006). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. (ط1). الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
7. أحمد، جبر. عبد المحسن، جودة. (1999). *السلوك الإنساني في المنظمات*. (ط1). مصر.
8. أحمد، حافظ فرج و حافظ، محمود صبري. (2003). *إدارة المؤسسات التربوية*. (ط1). القاهرة: عالم الكتب.
9. أحمد، حامد بدر. (1988). *السلوك التنظيمي*. (ط1). الكويت: دار القلم.

10. أحمد، ماهر.(2004). السلوك التنظيمي بمدخل بناء المهارات. (ط1).
الأسكندرية: الدار الجامعية.
11. الأغبري، عبد الصمد. (2000). الإدارة المدرسية. (ط1). بيروت: دار النهضة
العربية.
12. آل سيف، عبد الله بن محمد مبارك. (2000). فن إدارة الوقت (طريقة عملية
لطلبة العلم والباحثين للاستفادة من أوقاتهم ويليها البرنامج التفصيلي لطلب العلم).
السعودية: دار طيبة.
13. أميمة ، عبد الخالق.(2009). إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري
المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة
الإسلامية.
14. أمين، محمد شحادة. (2005). إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة. (ط1).
السعودية: دار الجوزي للنشر والتوزيع.
15. بلخير، رونق زين، منال. (2020). الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي
في المستشفيات. خميس مليانة: رسالة ماجستير غير منشورة.
16. بواشرية، آسية وحداد، فايضة. (2019). استراتيجية إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء
التدريسي. الجزائر: مذكرة ماستر غير منشورة.
17. جمال، محمد علي. (2009). الحديث في الإدارة التربوية. (ط1). القاهرة: دار
الفكر للنشر والتوزيع.
18. حبيبو، حسين. (2019). إدارة الوقت والأداء. قالمة: مذكرة ماستر غير منشورة.
19. حريم، حسنت. (2009). إدارة المنظمات من منظور كلي. (ط3). الأردن: دار
حامد للنشر والتوزيع.
20. حمادي، عدي عطا. (2014). مهارات إدارة و تنظيم الوقت. (ط1). الإمارات
العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

21. حنا، نصر الله. (2005). *مبادئ إدارة الوقت*. الأردن: دار التقدم العلمي.
22. خالد عبد الله، بريكان الرشيدى. (2012). *دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية*. الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
23. خالد، فراس. فراس، داود. (2022). *أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية*. فلسطين.
24. خليل، سناء حناء. (1998). *إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعات الضفة الغربية*. فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة.
25. دحاك، عبد النور. (2014). *إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في مؤسسات إقتصادية جزائرية*. الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة.
26. رابح ، العايب. (2005). *مدخل إلى ميادين علم النفس العمل والتنظيم*. (ط1). عين مليلة: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى.
27. رسمي، محمد حسن. (2004). *السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية*. (ط1). الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
28. روزة، موساوي وزينب، علوي. (2016). *أنماط السلوك القيادي للمدير وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي*. الجزائر
29. الزهراني، حسن بن علي محمد. (2010). *الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من الطلاب جامعة حائل*. السعودية: أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى.
30. زوهير بوجمعة، شلابي. (2011). *الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة*. (ط1). الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
31. زوهير بوجمعة، شلابي. (2011). *الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة*. (ط1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

32. زيد منير، عبوي. (2006). *الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية*. (ط1). الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
33. سارة، زيتوني. (2004). *الصراع التنظيمي*. مجلة الأبحاث النفسية والتربوية.
34. سعد فؤاد علي، حبابة. (2017). *السلوك التنظيمي*. (ط1). عمان: دار الإبتكار للنشر والتوزيع.
35. سعيد مصطفى، عباينة. (1996). *أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. جامعة اليرموك: رسالة ماجستير غير منشورة.
36. سمية ، عجمي. (2016). *دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة*. أم البواقي: رسالة ماجستير غير منشورة.
37. سمية، القفل. (2015). *إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة*. دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز). أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإجتماعية تنظيم وعمل.
38. سمير، حديبي. (2009). *حوادث العمل و علاقته بحوادث العمل*.
39. شاكر جار الله، الخشالي. (2004). *إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين لفعالية الإدارة وحدة إيجابية الصراع*. الأردن: المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية.
40. صالحة عبد الله، عيسان. (1992). *إدارة الموجه التربوي لوقته و مساعدة العاملين التربويين في إدارة أوقاتهم*. عمان: وزارة التربية والتعليم .
41. صبرينة، غربي. (2013). *الصراع التنظيمي كإستجابة سلوكية تعيق الإلتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة*. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
42. الصيرفي، محمد. (2003). *الإدارة الرائدة*. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

43. طارق بن موسى، العتيبي. (2006). *الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها*. السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
44. طارق بن موسى، العتيبي. (2006). *الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها*. السعودية.
45. ع، آل سيف. (1998). *فن إدارة الوقت*. نشرة الإتقان لتطوير مهاراتك الإدارية. المجلد 3
46. عامر، عوض. (2008). *السلوك التنظيمي الإداري*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
47. عبد الرحمان، العيسوي. (1998). *سيكولوجية الإدارة*. (دط). الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
48. عبد الرحيم، عبد الهادي. سالم مرفت. (2013). *إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بمستوى الذكاء العاطفي*. غزة: الجامعة الإسلامية.
49. عبير، فوزي الخطيب. (2009). *إدارة الوقت و أثرها على مستوى أداء العاملين لدى شركات الإتصالات الخلوية في الأردن في الأردن*. مذكرة ماجستير. الأردن: جامعة الشروق وسط للدراسات العليا. كلية الأعمال.
50. العجمي، محمد حسنين. (2000). *الإدارة المدرسية*. (ط1). القاهرة: دار الفكر العربي.
51. علوي، زيد منير. (2006). *إدارة الوقت في الإدارة*. (ط1). عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
52. غادة عارف، الرجوب. (1997). *مشكلات إدارة الوقت كما يراها الإداريون في جامعة اليرموك و تصوراتهم المستقبلية للتغلب عليها*. الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة.

53. غيث محمد، عاطف. (1991). *قاموس علم الاجتماع*. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
54. فريال عزمي، سنونو. (2003). *أساليب إدارة الوقت لدى مديري المنظمات غير الحكومية بغزة وعلاقتها بأنماط صنع القرار لديهم*. القاهرة: رسالة ماجستير غير منشورة.
55. فهد، سهيل سلامة. (1988). *إدارة الوقت*. الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
56. كامل محمد، المغربي. (2010). *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم*. (ط4). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
57. محسن أحمد، الخضيرى. (2000). *الإدارة التنافسية للوقت*. (ط1). القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
58. محمد حسنين، العجمي. (2008). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. (ط1). الأردن: دار المسيرة.
59. محمد سعيد، أنور سلطان. (2003). *السلوك التنظيمي*. (ب ط). الاسكندرية: الدار الجامعية.
60. محمد شاكر، عصفور. (1982). *إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
61. محمد عادل، زايد. (1995). *إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة*. الإدارة العامة: المجلد 34.
62. محمد عبد الباقي، صلاح الدين. (2009). *السلوك الفعال في المنظمات*. الأسكندرية. الدار الجامعية للنشر.
63. محمد قاسم، القريوتي. (2012). *نظرية المنظمة والتنظيم*. (ط3). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

64. محمد، البخاري. (1978). *أفكار رئيسية في إدارة الوقت*. ليبيا: دار الجماهيرية للنشر.
65. محمد، الفضيلة. (2008). *التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت*. السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة.
66. محمود سلمان، العميان. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
67. محمود سليمان، العميان. (2004). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
68. محمود عبد الفتاح، رضوان. (2012). *إدارة النزاعات والصراعات في العمل*. (ط1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
69. محمود، عدراية. (2006). *إدارة الوقت لدى مديري ومديرات وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية*. فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة.
70. محمود، عياصرة. (2008). *إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل*. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
71. مصطفى، رحي عليان. (2007). *أسس الإدارة المعاصرة*. (ط1). دار صفاء للنشر والتوزيع.
72. معن محمود، عياصرة ومروان، أحمد. (2008). *إدارة الصراعات والأزمات وضغوط العمل والتغير*. (ط1). الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
73. معن محمود، عياصرة. (2008). *القيادة الإدارية والصراع الإداري*. (ط1). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
74. مناد، حفصة. (2017)، *أثر تطبيق إدارة الوقت على المورد البشري*. الجزائر: مذكرة ماستر غير منشورة.

75. نجاة، موسى وحسين، أحمد. (2014). *أثر إدارة الوقت في تطوير الأداء الإداري لمدراء الإدارة الوسطى بالمنشآت الخدمية*. السودان: مذكرة ماجستير غير منشورة.
76. نهلة عبد القادر، طه. (1996). *تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في مصر في ضوء مفهوم إدارة الوقت*. القاهرة: رسالة دكتوراه غير منشورة.
77. نوال عبد الكريم، الأشهب. (2014). *إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي*. الأردن: دار المجد للنشر والتوزيع.
78. نورا ، توفيق المهيرات، عبد الجبار، توفيق البياتي. (2016). *مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين*. كلية علوم التربية. عمان: جامعة الشرق الأوسط.
79. واصل جميل، المومني. (2006). *المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية*. (ط1). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
80. يوسف، القرضاوي. (2001). *الحرص على الاستفادة من الوقت*. القدس: جريدة الحياة الجديدة.
81. محمد، عبيدات. (1999). *منهجية البحث العلمي (القواعد، المراحل، والتطبيقات)*. (ط4). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
82. إحسان محمد، حسين. (2005). *مناهج البحث الإجتماعي*. (ط1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

83. McIntyre, se-e. (1997). *Superior subordinate conflict management style reported by self and others*. The irec database.
84. Cooper, C. (1992). *How do the managers of public school Business administrator*. Vol (69). Nom (2)
85. Hammond, J. (1999). *Univestigation Of the primary and secondary conflict management style preferences of males and females in the roles of managers and college students* . Abstracts international.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استبيان

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية في جامعة مولود معمري تيزي وزو بعنوان إدارة الوقت وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى العمال، وبصفتكم الأشخاص المؤهلين لتزويدنا بالمعلومات اللازمة لهذا الموضوع، يرجى منكم التكرم بالإجابة بكل صدق وموضوعية على بنود الاستبيان بعناية.

ولكم جزيل الشكر مسبقا على تعاونكم ومساهمتم في اثراء البحث العلمي

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة
من 41 سنة إلى 50 سنة من 51 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية:

أعزب/عزباء متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات من 05 الى 10 سنوات
من 11 الى 15 سنوات من 16 الى 20 سنة
من 21 الى 25 سنة من 26 سنة فما فوق

6- الفئة الوظيفية:

تنفيذ تحكم إطار إطار سامي

المحور الثاني: إدارة الوقت.

أبعاد ادارة الوقت	الرقم	محتوى العبارة	نادرًا	أحيانًا	غالبًا
تخطيط الوقت	01	أقوم بترتيب الاعمال حسب أهميتها وضرورتها			
	02	التخطيط اليومي للوقت يزيد من تركيزي			
	03	أرى أن تحديد الأولويات للمهام تعد من أهم مراحل التخطيط للوقت			
	04	أحاول تجنب تضييع الوقت أثناء العمل			
	05	أقوم بتحديد أهدافي وفقا للوقت المتاح لتحقيقها			
	06	أخصص وقتا مناسباً لإنجاز أعمالي			
	07	أضع خطة مسبقة لإدارة الأزمات الطارئة			
تنظيم الوقت	01	أحرص على احترام مواعيد العمل			
	02	تساعدني إدارة الوقت على تنظيم عملي وتوفير لي الراحة عند أدائه			
	03	انتظم في الحضور ومغادرة مكان العمل			
	04	أصل إلى الملفات التي أحتاجها والموجودة في مكتبي بسرعة			
	05	لدي القدرة على توفير الوقت اثناء انجاز عملي			
	06	اخصص جزء من وقت عملي للحديث مع الزملاء			
	07	احدد وقت للاتصالات ولا أurd على جميع المكالمات			
توجيه الوقت	01	أعمل بوجود قائمة يومية للمهام			
	02	يؤدي توجيهي الذاتي الى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة			

			أميز بين القرارات القابلة للتأجيل والغير القابلة للتأجيل	03	
			عندما أقوم بمهامي لدي علم بكيفية توجيهه وقتي	04	
			أحاول إيجاد طرق جديدة لتوجيه الوقت في العمل	05	
			أحيانا تكون لدي رغبة في التخلص من أعباء العمل بسرعة	06	
			أعتقد ان توجيه الوقت في عملي يزيد من الفعالية في أداء مهامي	07	
			أرى أن النظام الرقابي المطبق في المؤسسة يساعدي على إتمام العمل في الوقت المحدد	01	رقابة الوقت
			ساعات العمل كافية لإنجاز الاعمال الموكلة الي	02	
			أعتقد أن حجم العمل المطلوب مني يتناسب مع ساعات عملي الرسمية	03	
			رقابتي للوقت هي رقابة ذاتية	04	
			أحاول وضع حلول للمشكلات التي تظهر اثناء العمل في الوقت اللازم	05	
			أحاول وضع آلية للسيطرة على الوقت المستغرق لأداء المهام	06	
			أقوم بإتمام الواجبات والمهام الموكلة الي في الوقت المحدد	07	

المحور الثالث: الصراع التنظيمي.

الرقم	محتوى العبارة	نادرا	أحيانا	غالبا
01	أشجع فكرة العمل الجماعي للقضاء على الصراع			
02	لأمانع في ضم خبرتي للخبرات الاخرين للوصول الى حل			
03	أشجع فكرة ابداء الراي والتعبير بصراحة لتفادي الصراع في العمل			
04	اتفاوض مع أطراف الصراع للوصول الى الحل			
05	أشعر بالضغط نتيجة ممارسة العديد من الأدوار في نفس الوقت			
06	أحاول تبسيط الصراع للوصول الى حل يرضي الطرفين			
07	كتم الغضب يساعد على تخفيف من حدة الصراع			
08	تجاهل الصراع يساعد على تخفيف من حدته			
09	أحاول تجنب تداول مواضيع الصراع مع الأطراف المعارضة			
10	أناقش المسألة مع زملائي حتى أوضح لهم مزايا موقفي			
11	تهتم الإدارة بالتعرف على جميع الاقتراحات اثناء حل الصراع وإيجاد الحلول			
12	انتازل عن بعض الأفكار في سبيل التواصل الى حلول للصراعات في العمل			
13	أتجنب التدخل في مشكلات الصراع التي لاتعيني			
14	أتضايق عندما أصادف مشكلات في عملي يصعب علي حلها			
15	يحاول المدير استرضاء الجميع من أجل تحقيق الأهداف العامة			
16	أتفادى إظهار مشاعر الغضب مع أفراد فريق العمل			
17	اترك الفرصة للطرف الاخر ليختار حلا وسطا			
18	أضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع لتفادي الصراع			
19	تعتمد الإدارة على السلطة الرسمية في التعامل مع أطراف الصراع			
20	تميل الإدارة الى تهدئة الصراع في حال اشتداده			
21	أؤجل قضايا الصراع حتى تهدأ الأوضاع			
22	تدرس الإدارة أسباب الصراع للوصول الى الحل الفعال			

ملحق رقم (02): خصائص عينة الدراسة.

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	35	70,0	70,0	70,0
	أنثى	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 30 سنة	6	12,0	12,0	12,0
	من 30 إلى 40 سنة	19	38,0	38,0	50,0
	من 41 إلى 50 سنة	20	40,0	40,0	90,0
	من 51 سنة فما فوق	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		الحالة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أعزب	16	32,0	32,0	32,0
	متزوج	30	60,0	60,0	92,0
	مطلق	3	6,0	6,0	98,0
	أرمل	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		المستوى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ابتدائي	3	6,0	6,0	6,0
	متوسط	16	32,0	32,0	38,0
	ثانوي	14	28,0	28,0	66,0
	جامعي	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	5	10,0	10,0	10,0
	من 5 إلى 10 سنوات	19	38,0	38,0	48,0
	من 11 إلى 15 سنة	15	30,0	30,0	78,0
	من 16 إلى 20 سنة	8	16,0	16,0	94,0
	من 21 إلى 25 سنة	1	2,0	2,0	96,0
	من 26 سنة فما فوق	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		الفئة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	تنفيذ	23	46,0	46,0	46,0
	تحكم	15	30,0	30,0	76,0
	اطار	11	22,0	22,0	98,0
	اطار سامي	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ملحق رقم (03): دليل المقابلة:

قمنا بطرح بعض الأسئلة على العمال وهي كالآتي :

- أحرص على إحترام مواعيد العمل.
- التخطيط اليومي للوقت يزيد من تركيزي.
- تساعدني إدارة الوقت على تنظيم عملي وتوفير لي الراحة عند أدائه.
- أنتظم في الحضور ومغادرة مكان العمل.
- يؤدي توجيهي الذاتي إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة.
- أخصص جزء من وقت عملي للحديث مع الزملاء.
- أشعر بالضغط نتيجة ممارسة العديد من الأدوار في نفس الوقت.
- تجاهل الصراع يساعد على التخفيف من حدته.
- أتنازل على بعض الأفكار في سبيل التواصل إلى حلول للصراعات في العمل.
- أتفاوض مع أطراف الصراع للوصول إلى حل.
- تميل الإدارة إلى تهدئة الصراع في حال إشتداده.

ملحق رقم (04): قائمة الاساتذة المحكمين.

رقم	أسماء الاساتذة المحكمين.
01	- الاستاذ حمر العين.
02	- الاستاذ حديبي.
03	- الاستاذ بنابي.
04	- الاستاذة خمنو.

ملحق رقم (05): إستبيان ادارة الوقت والصراع التنظيمي.

Correlations

		الاستبيان	إدارة الوقت	الصراع التنظيمي
الاستبيان	Pearson Correlation	1	,777**	,516**
	Sig. (2-tailed)		,000	,004
	N	30	30	30
إدارة الوقت	Pearson Correlation	,777**	1	-,138
	Sig. (2-tailed)	,000		,467
	N	30	30	30
الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	,516**	-,138	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,467	
	N	30	30	30

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

Reliability Statistics

Cronbach's	N of Items
Alpha	
,782	28

Reliability Statistics

Cronbach's	N of Items
Alpha	
,577	22

Reliability Statistics

Cronbach's	N of Items
Alpha	
,817	50

الملحق رقم (06): الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

• تخطيط الوقت.

س1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	3	6,0	6,0	6,0
أحيانا	17	34,0	34,0	40,0
غالبا	30	60,0	60,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	3	6,0	6,0	6,0
أحيانا	18	36,0	36,0	42,0
غالبا	29	58,0	58,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	3	6,0	6,0	6,0
أحيانا	21	42,0	42,0	48,0
غالبا	26	52,0	52,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	6	12,0	12,0	12,0
أحيانا	16	32,0	32,0	44,0
غالبا	28	56,0	56,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	5	10,0	10,0	10,0
أحيانا	19	38,0	38,0	48,0

غالباً	26	52,0	52,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادراً	6	12,0	12,0	12,0
أحياناً	20	40,0	40,0	52,0
غالباً	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادراً	15	30,0	30,0	30,0
أحياناً	19	38,0	38,0	68,0
غالباً	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

• تنظيم الوقت.

ص1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	3	6,0	6,0	6,0
	أحيانا	12	24,0	24,0	30,0
	غالباً	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ص2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	8	16,0	16,0	16,0
	أحيانا	12	24,0	24,0	40,0
	غالباً	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ص3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	2	4,0	4,0	4,0
	أحيانا	17	34,0	34,0	38,0
	غالباً	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ص4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	7	14,0	14,0	14,0
	أحيانا	19	38,0	38,0	52,0
	غالباً	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ص5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	11	22,0	22,0	22,0
	أحيانا	23	46,0	46,0	68,0
	غالباً	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ص6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	19	38,0	38,0	38,0
	أحيانا	27	54,0	54,0	92,0
	غالبا	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ص7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	17	34,0	34,0	34,0
	أحيانا	22	44,0	44,0	78,0
	غالبا	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

• توجيه الوقت.

1ك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	6	12,0	12,0	12,0
	أحيانا	28	56,0	56,0	68,0
	غالبا	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

2ك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	2	4,0	4,0	4,0
	أحيانا	23	46,0	46,0	50,0
	غالبا	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

3ك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	4	8,0	8,0	8,0
	أحيانا	22	44,0	44,0	52,0
	غالبا	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

4ك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	6	12,0	12,0	12,0
	أحيانا	15	30,0	30,0	42,0
	غالبا	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

5ك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	3	6,0	6,0	6,0
	أحيانا	34	68,0	68,0	74,0
	غالبا	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

6ك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	14	28,0	28,0	28,0
	أحيانا	24	48,0	48,0	76,0
	غالباً	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

7ك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	4	8,0	8,0	8,0
	أحيانا	23	46,0	46,0	54,0
	غالباً	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

• رقابة الوقت.

1J

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	6	12,0	12,0	12,0
	أحيانا	17	34,0	34,0	46,0
	غالبا	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

2J

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	10	20,0	20,0	20,0
	أحيانا	18	36,0	36,0	56,0
	غالبا	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

3J

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	8	16,0	16,0	16,0
	أحيانا	24	48,0	48,0	64,0
	غالبا	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

4J

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	1	2,0	2,0	2,0
	أحيانا	23	46,0	46,0	48,0
	غالبا	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

5J

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	13	26,0	26,0	26,0
	أحيانا	12	24,0	24,0	50,0
	غالبا	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

6J

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	3	6,0	6,0	6,0
	أحيانا	29	58,0	58,0	64,0
	غالبا	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

7J

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	4	8,0	8,0	8,0
	أحيانا	19	38,0	38,0	46,0
	غالبا	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

• الصراع التنظيمي:

Statistics

		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	7ع
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,0600	2,4600	2,4200	2,3000	2,1200	2,3200	2,3800
Std. Deviation		,71171	,70595	,64175	,73540	,77301	,65278	,72534

Statistics

		8ع	9ع	10ع	11ع	12ع	13ع	14ع
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,3600	2,4600	2,3600	2,0600	2,2200	2,3000	2,1200
Std. Deviation		,74942	,70595	,59796	,81841	,61578	,81441	,74615

Statistics

		15ع	16ع	17ع	18ع	19ع	20ع	21ع
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,2400	2,2000	2,3800	2,1000	2,2400	2,4400	2,1200
Std. Deviation		,74396	,69985	,66670	,64681	,71600	,67491	,77301

Statistics

		22ع	الصراع التنظيمي
N	Valid	50	50
	Missing	0	0
Mean		2,3800	50,0800
Std. Deviation		,72534	5,00954

ملحق رقم (07): اختبار فرضيات الدراسة.

Correlations

		تخطيط الوقت	الصراع التنظيمي
تخطيط الوقت	Pearson Correlation	1	-,065
	Sig. (2-tailed)		,655
	N	50	50
الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	-,065	1
	Sig. (2-tailed)	,655	
	N	50	50

Correlations

		تنظيم الوقت	الصراع التنظيمي
تنظيم الوقت	Pearson Correlation	1	,094
	Sig. (2-tailed)		,516
	N	50	50
الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	,094	1
	Sig. (2-tailed)	,516	
	N	50	50

Correlations

		توجيه الوقت	الصراع التنظيمي
توجيه الوقت	Pearson Correlation	1	,072
	Sig. (2-tailed)		,619
	N	50	50
الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	,072	1
	Sig. (2-tailed)	,619	
	N	50	50

Correlations

		رقابة الوقت	الصراع التنظيمي
رقابة الوقت	Pearson Correlation	1	,051
	Sig. (2-tailed)		,726
	N	50	50
الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	,051	1
	Sig. (2-tailed)	,726	
	N	50	50

ملحق رقم (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIEM.

Service fabrication BAHUT et 520L (UNITE FROID)

(92 postes)

