

إدارة الصراع وعلاقته بأداء العمال-دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر الجلفة-

Conflict management and its relationship to worker performance

-Field study at the Algerian Telecom Corporation Djelfa-

الباحث. فرحات عبد الرحمان_جامعة زيان عاشور_الجلفة-الجزائر

الباحث. فرحات أم الخير_جامعة زيان عاشور_الجلفة-الجزائر

Abstract:

The aim of this study is to find out how the solution of the workers' problems and their performance has been affected by reducing the conflict in the institution and the extent to which the convergence of the goals of the institution and the workers has affected the disappearance of the conflict in the institution and the extent of organizational conflict as one of the determinants of organizational behavior within the institution:

The convergence of goals in the institution and workers led to the disappearance of the negative conflict and turn it into a health conflict has impacted positively on the performance of workers and the performance of the institution as a whole, it can be said in light of what was stated in statistical analyzes and analyzes of the previous psychological and supportive of this hypothesis have been achieved and confirmed aspects: The objectives of the institution and the workers and their performance of the end of the conflict within the institution.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير حل مشكلات العمال وأدائهم بالتقليل من حدة الصراع في المؤسسة، ومعرفة مدى تأثير تقارب أهداف المؤسسة والعمال وأدائهم بزوال الصراع في المؤسسة، ومدى الصراع التنظيمي باعتباره أحد محددات السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، وأهم ما يمكن أن نستخلصه من هذه الدراسة:

- تقارب الأهداف في المؤسسة والعمال أدى الى زوال الصراع السلبي وتحويله الى صراع صحي أثمر بطريقة ايجابية على أداء العاملين وأداء المؤسسة ككل. من هنا يمكن القول عل ضوء ما جاء في التحليلات الإحصائية والتحليلات السوسولوجية السابقة والداعمة لهذه الفرضية التي تحققت وتأكدت جوانبها وهي أنه يتأثر تقارب أهداف المؤسسة والعمال وأدائهم بزوال الصراع داخل المؤسسة.

مقدمة:

بما أنّ المؤسسة مكونة من بناءات اجتماعية متباينة من حيث تنوع المؤهلات والخبرات والمهارات واختلاف الاتجاهات وأنماط السلوك، فإنّ هذا التباين الاجتماعي يعبر عن جملة من التفاعلات والعلاقات بين الجماعات والأفراد العاملين داخل المؤسسة، هذا التباين وهذه التفاعلات أفرزت ما يسمى بظاهرة الصراع التنظيمي، حيث تعد هذه الأخيرة من بين الظواهر التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، واختلفت المواقف والاتجاهات حول أهمية وقيمة الصراع التنظيمي، إذا كانت النظرة التقليدية له نظرة تشاؤمية سلبية، حيث كانت الفكرة الغالبة والسائدة أنّ التوافق التنظيمي أساس الفاعلية، وأنّ الصراع يعيق الأداء ويعيق تحقيق الأهداف التنظيمية وبسبب التفكك في البناءات الاجتماعية حيث تعتبر عن ظاهرة سلبية تعبر عن السلوك اللاعقلاني يجب القضاء عليه فوراً في حال بروزه.

في ظل التطورات والتغير الجذري الذي يشهده العالم في جميع المجالات أصبح التنافس هو السمة البارزة نحو التقدم والتغير فقد عرفت المؤسسات في ظل التنافس تحولات كبيرة خاصة مع تطور نظريات التنظيم وظهور متخصصين في عمليات الإدارة والذين ساهموا من خلال بحوثهم ودراساتهم العلمية والميدانية المعمقة في مجال العمليات الداخلية للمؤسسة بصفة عامة وإعطاء أولوية للعنصر البشري بصفة خاصة، لأنّ مفكري الإدارة الحديثة أدركوا أنّ زيادة كفاءة ومستوى أداء المؤسسة لا يتحقق إلا من خلال استغلال كلّ العمالية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار وبقاء المؤسسة.

رغم المعارف الإنسانية المتطورة خاصة المتعلقة بمجال التنظيم إلا أنّها لن تصل إلى درجة الكمال، لأنّ المؤسسة كنظام من بناءات اجتماعية متباينة ومتعارضة في نفس الوقت، وهذا ما يجعلها مسرحا للعديد من الظواهر المختلفة خاصة السلبية منها والتي تؤثر على أداء عمالها، كسوء العلاقات الاجتماعية وارتفاع مستوى الغايات وحوادث العمل ومعدلات دورات الوظيفي... الخ، وهذه كلها أبعاد لظواهر تعكس سوء مستوى الأداء داخل المؤسسة، وتوحي بوجود صراعات قد تهدد كيانها واستقرارها فالصراع التنظيمي ظاهرة حتمية وطبيعية سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أين يتعدى اجتنابه، وإذا عدنا إلى تاريخ الصراعات الماضي في المصانع تحديدا في القرن التاسع عشر لوجدنا أنّها كانت تتميز بالاستغلال الظالم والبشع للعمال، من أجل الربح المادي على حساب إنسانية وكرامة هذا العامل في ذلك الوقت، أمّا في عصرنا الحديث وبعد تاريخ طويل من الدراسات العلمية من قبل الباحثين ورواد الفكر الإداري الحديث، تغير الوضع كليا ظهرت قوانين تنظم العمل داخل المؤسسة، واستندت مهمة تسيير العمل والاهتمام بمشاكل العمال لفئة الرؤساء والمشرفين، حيث أصبح تحقيق النجاح والأداء الأمثل والفعال للعمال وللمؤسسة ككل في ظل وجود صراعات دائمة ليس أمراً مستحيلاً، إذا كانت المؤسسة تقف على قيادة إدارية ايجابية وناجحة في إدارة الصراع وجعله وظيفيا ينعكس مباشرة على أداء العاملين بطريقة ايجابية

تحقق التوازن والتماسك الاجتماعي داخل المؤسسة، وانطلاقاً مما سبق سيكون طرح التساؤل الرئيسي على النحو الآتي: - ما هي علاقة إدارة الصراع وظيفياً بأداء العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر؟ التساؤلات الفرعية: هل يتأثر حلّ مشكلات العمال وأدائهم بالتقليل من حدة الصراع في المؤسسة؟ وهل يتأثر تقارب أهداف المؤسسة والعمال وأدائهم بزوال الصراع في المؤسسة؟

2- بناء فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يتأثر حلّ مشكلات العمال، وأدائهم بالتقليل من حدة الصراع في المؤسسة.
الفرضية الثانية: يتأثر تقارب أهداف المؤسسة والعمال وأدائهم بزوال الصراع في المؤسسة.

3- أهداف الدراسة:

- تهدف إلى مدى تأثر حلّ مشكلات العمال وأدائهم بالتقليل من حدة الصراع في المؤسسة.
- تهدف إلى مدى تأثر تقارب أهداف المؤسسة والعمال وأدائهم بزوال الصراع في المؤسسة.
- تهدف إلى مدى الصراع التنظيمي باعتباره أحد محددات السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.
4- أهمية الدراسة: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال توضيح مدى أهمية وجود الصراع داخل المؤسسة وانعكاساته الايجابية والوظيفية على أداء العمال وبالتالي الأداء الكلي للمؤسسة وهذا لا يتحقق إلا إذا عرفت الإدارة كيف تشغل هذا الصراع وتوجيه الوجهة الوظيفية، أمّا إذا لم تحسن إدارته أو تجنبته، فسوف تنجر عليه آثار سلبية تعيق أداء العمال وبالتالي الأداء الكلي للمؤسسة.

5- تحديد المفاهيم:

* الإدارة:

أ- لغة: من الناحية اللغوية، يرجع أصل كلمة (الإدارة) إلى كلمة اللاتينية التي تعني الخدمة أو المساعدة، وثم تعني كلمة (الإدارة) تقديم الخدمة أو المساعدة للغير وذلك على أساس أنّ من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يحل عن طريق الآخرين إلى أداء الخدمة، وهذا هو المعنى اللغوي لأصل كلمة (الإدارة).

ب- اصطلاحاً: عرفها "فريدريك تايلور": التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكيد من أنّهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفاً الطرق.(لطفي، 2007:57) ويعرفها "ويترسون وبلومان": على أنّها أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف إنسانية. كما عرفها أيضا "حامد شاكر ثابت": عملية توجيه الطاقة البشرية التي تحتويها أية هيئة أو منظمة أو مؤسسة لبلوغ الهدف الذي قامت من أجله.(عمارة، 2003:11)

أمّا بالنسبة لتعريف "حسين سلامة": فيرى أنّها عملية تحقيق نتائج مرغوب فيها عن طريق التأثير أو استمالة العنصر الإنساني في العمل.(سلامة، 2004:14)

*الصراع:

أ- لغة: إنّ التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أمّا كلمة (chefflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة إذًا يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح وأراء أو الخلاف.(العميان، 2005:363)

ب- اصطلاحاً: هو عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر، تبدأ عندما يدرك أحد أطرفها أنّ طرق الآخر يعيق تحقيق أهدافها مما يخلق لديه شعورا بالإحباط، يقود إلى تفسير طبيعة الموقف، ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي يقوم بسلوك معين، قد ينتهي الصراع، أو يؤدي إلى تطورات أخرى واستقرار الصراع.(القريوتي، 2009:258)، كما عرف أيضا بأنّه أحد إشكال عدم الاتفاق بين الأفراد الذي يمثل اختلاف وجهات نظرهم بعدما كانوا متفقين أو منسجمين، إمّا مع تباين أو اختلاف مصالحهم أو غاياتهم أو دوافعهم يدخلون في صراع ينتهي في نهاية المطاف بهيمنة أحدهم على الآخر.(العمر، 2004:114)

ج-التعريف الإجرائي: نلاحظ أنّه لا يوجد إجماع بين المفكرين على تعريف واحد للصراع وهذا إلى اختلاف مدارسهم، لذا نعرف الصراع إجرائيا، هو ظاهرة سلوكية طبيعة تحدث بسبب وجود اختلاف أو تباين بين الأفراد والجماعات في المصالح أو الأهداف، مما يؤدي إلى حدوث مشاكل وصراعات.

*مفهوم الصراع التنظيمي: يعرف على أنه سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض لطبيعة التعارض الناشئ بينهما، ويرغب كل منهما في الحصول على المراكز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل. كما يعرف بأنه: إجراءات يتخذها أحد الأطراف، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية. (برج، بارون، 2004:477)

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي: بما أن المؤسسة مكونة من بناءات اجتماعية متباينة، فإن الصراع التنظيمي داخل المؤسسة مرتبط أساساً بهذا العنصر البشري الذي يعد السبب الرئيسي للصراع بمستوياته المختلفة الفرد، الأفراد، الجماعة، وهذا راجع إلى طبيعة التفاعل الاجتماعي الذي يحدث داخل المؤسسة والذي يغذيه السعي وراء إشباع الحاجات وتحقيق المصالح والأهداف والتي تكون في الأغلب متعارضة ومختلفة فتساهم في ظهور مشاكل ونزاعات سواء بين العمال أو بين الإدارة وعمالهم تؤدي إلى نهاية المطاف إلى ظهور صراعات هذه الأخيرة يعد بمثابة تحدياً للمسيرين، فإمّا توجه بطريقة غير وظيفية، فتعيق الأداء أو توجه بطريقة وظيفية صحية تحسن من أداء العمال والمؤسسة ككل.

*-الأداء:

أ- لغة: أدى دينه تأدية قضاء والاسم الأداء وهو أدى للأمانة من فلان وبالمد وتؤدي إليه الخبر أي انتهى.

ب- اصطلاحاً: يعرف بأنه تفاعل بين السلوك والانجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج معاً، مع الميل إلى إبراز السلوك أو النتائج، وذلك لصعوبة الفعل بين السلوك من ناحية وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى. (عبدالجباري، 2003:87)

كما يعرف بأنه: "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو المؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة". (عقلة، أسامة، 2001:49)

ج- التعريف الإجرائي: الأداء هو النتائج المرضية التي يحققها العامل بعد انجاز الأعمال الموكلة إليه، تحت ظروف بيئية عمل مادية واجتماعية مناسبة.

6- المقاربة النظرية: النظرية السوسيولوجية تؤثر في البحث من عدة وجوه، إذ تعمل على توجيه دوائر البحث نحو الموضوعات المثمرة، وتضفي المغزى والدلالة على النتائج، كما تساعد في توجيهاتها وتعميماتها ومفاهيمها على تنمية وتطوير البحث من ناحية أخرى. (جلبي، 2005:51)

لقد ربط لويس كوزر فكرة الصراع بفكرة التكامل والتوازن، ودراسة كوزر للصراع موجهة أساساً لدراسة وظائف الصراع الاجتماعي وكيف يساهم في تحقيق التكامل وهنا يظهر تأثيره بالفكر الوظيفي حيث "يساهم الصراع داخل الجماعة في إقامة الوحدة والاتساق عندما تكون الجماعة مهددة بالمشاعر العدائية والمتعارضة بين أعضائها وتتوقف فائدة الصراع في تحقيق التكيف الداخلي على نمط المسائل المتصارع عليها ونمط البناء الاجتماعي الذي يظهر داخله الصراع"، وحول هذا النص تتركز كل أفكار "كوزر"، فالصراع مهما تعددت أنماطه وقنواته يساهم في النهاية في تحقيق الوحدة والاتساق بين أفراد المجتمع، وهو خادم أمين للبناء الاجتماعي حيث يؤدي باستمرار إلى إعادة تكيف المعايير وبناء القوة داخل الجماعات مع حاجة الأفراد والجماعات المكونة له، وتحدث "كوزر" عن الصراع الداخلي في البناء الاجتماعي ويكون صراعاً مرتبطاً بالأهداف والقيم والمصالح الرئيسية للجماعة، وهذا هو الذي يؤدي إلى التكامل، ومن الناحية الأخرى، قد يقوم على قيم تقوم عليها شرعية النسق في هذه الحالة قد يؤدي الصراع إلى التهديد البناء الاجتماعي وانهياره إذا لم يستطع البناء أن يتحمل هذا الصراع ويشكله داخل نظمه، فدرجة الانتظام المعياري للصراع الداخلي فإذا انتظم الصراع في معايير كان صراعاً وظيفياً يؤدي إلى التكامل وانعكاس إذا لم تستطع المعايير أن تشرب ما يغززه المجتمع من الصراع، كما يركز "كوزر" على جوانب الصراع التي تحقق الاستقرار والتكامل فالمجتمعات المتصارعة التي تعتمد كل جماعة منها على الأخرى إلى جانب الخطوط الصراعية المتقاطعة تربط أجزاء النسق الاجتماعي جانب الخطوط الصراعية المتقاطعة تربط أجزاء النسق الاجتماعي بعضها ببعض، فالصراع الذي تمارسه المجتمعات خاصة المجتمعات المفتوحة البناء يحقق من:

1- يخفف حدة التوتر بين الأطراف المتصارعة ويعمل باستمرار على تقليل أسباب التفكك وإعادة الوحدة والترابط.

2- يساعد على إعادة المعايير القائمة أو على ظهورها معايير جديدة، فهو بهذه الطريقة يعد آلية لتكيف مجموعة من المعايير تتلاءم مع الظروف الجديدة التي يخلقها.

3- يعمل على تأكيد قوة المصالح المتعارضة داخل البناء وهو بهذه الطريقة يخلق توازناً مستمراً في بناء القوة.

4- يؤدي إلى تقليل العزلة الاجتماعية بين الجماعات والأحزاب، وهو بذلك يؤدي تربطها بصرف النظر عن كونها تحمل مشاعر عدائية.

5- وإذا كان الصراع بهذه الطريقة يقرب بين الجماعات فإن استمراره يعمل على المحافظة على الحدود الفاصلة بين الجماعات. فالصراع بهذه الطريقة يحدد مراكز لكل جماعة فرعية داخل النسق وجود العلاقات بين هذه الجماعات. (زايد، 2006:154)

الجانب التطبيقي:

أولاً- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

ثانياً- نوع وحجم العينة: العينة القصدية وتتكون من 30 عاملاً

ثالثاً- المجال المكاني والزمني للدراسة

أ- المجال المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسته اتصالات بالجلفة

ب- المجال الزمني: تم النزول الى الميدان في الموسم 2016-2017

رابعاً: الدراسة الاستطلاعية: بدأت بتاريخ: 2016-03-27 حيث تم النزول الى الميدان للتعرف على

المؤسسة ومناخها التنظيمي ومنه كانت فرصة لمقابلة بعض العاملين والاحتكاك المباشر بهم، وتم الحصول على وثائق خاصة بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي.

خامسا: أدوات جمع البيانات:

1- الوثائق والسجلات: وقد تمت الاستعانة بها بغرض جمع المعطيات المتعلقة بالتعريف بمجال الدراسة والاطلاع على الجانب التاريخي للمؤسسة، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي العام الخاص بها والذي على أساسه تعرفنا على مجتمع الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة.

2- الملاحظة: حيث تم ملاحظة ما يحدث تلقائيا في الواقع ومعرفة ظروف العمل، وطبيعة العلاقة السائدة بين العاملين في العمل وملاحظة سلوكياتهم وكيفية أدائهم لأعمالهم.

4- الاستمارة: تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية بغرض جمع البيانات من المبحوثين على شكل أسئلة تتمحور حول فرضيات الدراسة موزعة على ثلاثة محاور.

سادسا: عرض وتحليل البيانات:

الجدول الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	العدد	الجنس
33%	10	ذكور
37%	20	إناث
100%	30	المجموع

يبين الجدول الأول ترتيب أفراد العينة حسب الجنس حيث نجد نسبة الإناث أعلى من الذكور والتي قدرت نسبتهم بـ 37% أما الذكور فنسبتهم 33%، بعد قراءتنا الإحصائية يتضح لنا من مجتمع الدراسة أن نسبة الإناث عالية مقارنة بنسبة الذكور وهذا راجع إلى خروج المرأة بقوة إلى سوق العمل خاصة في القطاع التعليم والصحة والخدمات وهذا راجع إلى طبيعة الأنشطة الموجودة داخل هذه المؤسسة لأنها عبارة قطاع خدماتي، حيث أنها لا تحتاج أي جهد.

الجدول الثاني: توزيع أفراد العينة حسب العمر:

المجموع		الإناث		الذكور		العمر
%	ت	%	ت	%	ت	
37	11	37	11	00	00	من 24 إلى 33
50	15	27	08	23	07	من 34 إلى 43
13	04	03	01	10	03	من 44 إلى 53
100	30	67	20	33	10	المجموع

من خلال هذا الجدول الذي يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب العمر فنجد أن الفئة العمرية يتراوح أعمارهم بين 34 إلى 43 قدرت نسبتهم بـ 50% وتوزعت على: ذكور نسبتهم 23%، إناث: نسبتهم 27%، أما الفئة العمرية من 24 إلى 33 قدرت نسبتهم بـ 37% وتوزعت على: نسبة إناث قدرت بـ 37%، ونسبة الذكور 00%، أما الفئة العمرية من 44 إلى 53 قدرت نسبتهم بـ 13%، وتوزعت على نسبة الذكور بـ 10%، والإناث بـ 03%، ويتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية أنّ مجتمع الدراسة مجتمع فتي وهذا راجع إلى سياسة التشغيل التي انتهجتها الدولة الجزائرية في إطار ما يسمى العمل في إطار العقود ما قبل التشغيل وإدماج لخريجي المعاهد والجامعات، أما بالنسبة لفئة الثالثة فنسبتها قليلة وهذا راجع إلى سياسة الدولة الجزائرية وهو التوظيف المباشر وبدون شروط نظرا لفقدان اليد العاملة المؤهلة وهذا لكون الدولة الجزائرية أنّها خرجت من الاستعمار، وعليه يتضح لنا من خلال الجدول أنّها فئة شبابية لما تتوفر عليه من قوة ونشاط وديناميكية، وقدرة على تحمل المسؤوليات وأعباء العمل، بالإضافة أنّهم يتمتعون بقدرة الإبداع والتفكير وقابلية لاكتساب مهارات جديدة وتنميتها مما يتضمن نجاح هذه المؤسسة واستمرارها.

الجدول الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع		الإناث		الذكور		المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	
07	02	07	02	00	00	الابتدائي
03	01	03	01	00	00	المتوسط
30	09	13	04	17	05	الثانوي
60	18	43	13	17	05	الجامعي
100	30	66	20	34	10	المجموع

من خلال هذا الجدول نجد 60% من العمال مستواهم التعليمي جامعي، وتوزعت على 43% من الإناث ونسبة 17% من الذكور، أما المستوى الابتدائي فقدرت نسبتها بـ 07% وتفرعت على 07% مثلتها فئة الإناث أما الذكور قدرت نسبتهم بـ 00%، أما المستوى التعليمي المتوسط قدرت نسبته بـ 03% وتوزعت على 03% مثلتها فئة الإناث أما الذكور قدرت نسبتهم بـ 00%. ومن خلال البيانات الإحصائية التي في الجدول نجد أنّ المستوى التعليمي للمجتمع الدراسة بأنه متباين نتيجة تباين الوظائف في هيكل المؤسسة، حيث نجد مستوى التعليم الجامعي نسبتها عالية وهذا راجع الى سياسة الدولة في التوظيف عن طريق الإدماج والعقود ما قبل التشغيل.

الجدول الرابع: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الزوجية.

المجموع		الإناث		الذكور		الحالة الزوجية
%	ت	%	ت	%	ت	
40	12	37	11	03	01	أعزب
50	15	23	07	27	08	متزوج
10	03	07	02	03	01	مطلق
00	00	00	00	00	00	أرمل
100	30	67	20	33	10	المجموع

من خلال هذا الجدول تبين لنا أنّ نسبة 50% من أفراد العينة متزوجين وتوزعت على النحو التالي: 27% من الذكور ونسبة 23% من الإناث، أما نسبة 40% من أفراد العينة العزاب توزعت على النحو التالي:

37% من الإناث العازبات ونسبة 03% من الذكور، وأما نسبة 10% من أفراد العينة المطلقين وتوزعت على النحو التالي: 07% من الإناث ونسبة 01% من الذكور. ومن خلال هذه البيانات الإحصائية نجد أن نصف أفراد المبحوثين متزوجين وهذا راجع الى الاستقرار الوظيفي الذي يتمتع به الموظفين مما سهل لهم عملية الزواج. كما نجد فئة العزاب نسبتها مرتفعة وهذا راجع الى التكاليف الزواج الباهظة وكذلك طبيعة العادات والتقاليد الوجود داخل المجتمع بحيث لا يستطيع الفرد تجاوزها.

الجدول الخامس: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

المجموع		الإناث		الذكور		الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	
67	20	60	18	07	02	أقل من 10 سنوات
20	6	03	1	17	05	من 10 إلى 20 سنة
13	4	03	1	10	03	من 20 سنة إلى 32 سنة
100	30	66	20	34	10	المجموع

يبين هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل حيث قدرت نسبة 67% والتي مثلتها أفراد العينة والتي قدرت أقدميتهم أقل من 10 سنوات وتوزعت على 60% من الإناث و07% من الذكور، أما الذين قدرت أقدميتهم بـ 10 إلى 20 سنة والتي بلغت نسبتها 20% وتوزعت على 17% من الذكور ونسبة 03% من الإناث، أما الذين قدرت أقدميتهم من 20 إلى 32 سنة والتي بلغت نسبتها 13% توزعت على 10% من الذكور و03% من الإناث. من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن الأقدمية في العمل لهذه المؤسسة أغلبيتهم ليست لديهم خبرة وهذا راجع إلى سياسة التشغيل المتبعة من طرف الدولة التي تعتمد على الكفاءة والتأهيل العلمي وهذا ما ينطبق مع الإصلاحات التي وضعتها الدولة وهذا نتيجة لمسايرة التطورات التقنية والتكنولوجية، أما بالنسبة للذين لديهم خبرة كبيرة أي أكثر من 20 سنة هذا راجع لطبيعة الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي كانت تعاني منها الجزائر وقت خروج الاستعمار وفقدانها اليد العاملة المؤهلة.

الجدول السادس: يبين أفراد العينة حسب منصب العمل.

المجموع		الإناث		الذكور		منصب العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
36	11	23	07	13	04	إطار
26	08	13	04	13	04	متحكم
37	11	30	09	07	02	منفذ
100	30	66	20	33	10	المجموع

يبين هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب مناصب العمل، نجد نسبة المنفذين قدرت نسبتهم بـ 37% وتوزعت على 30% من الإناث، 07% من الذكور. أما فئة الإطارات قدرت نسبتهم بـ 36% وتوزعت على: 23% من الإناث 13% من الذكور أما فئة المتحكمين قدرت نسبتهم بـ 27% وتوزعت على إناث والذكور بنسبة 13%. ونستنتج من هذا الجدول أن معظم أفراد العينة يشغلون مناصب التنفيذ وهذا راجع الى طبيعة ونشاط المؤسسة الخدماتي التي تتمتع به.

عرض وتحليل الفرضية الأولى: يتأثر حل مشكلات العمال وأدائهم بالتقليل من حدة الصراع في المؤسسة.

الجدول السابع: يبين ما إذا كان هناك صراعات في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
47%	14	نعم
53%	16	لا
100%	30	المجموع

من خلال هذا الجدول السابع يبين لنا أن أفراد العينة قد صرحوا بأنَّ هناك صراعات داخل هذه المؤسسة والتي قدرت نسبتها بـ 53% أما الذين صرحوا بأنَّه لا توجد صراعات قدرت نسبتهم بـ 47%، حيث يتبين لنا من خلال هذه المعطيات الإحصائية أنَّ أفراد العينة صرحوا بأنَّه لا توجد صراعات داخل المؤسسة وهذا نتيجة للتعليمات والأوامر الواضحة وعدم تدخل في الصلاحيات والمسؤوليات، بينما الذين

اقروا بأنّه هناك صراع فهذا راجع الى التعليمات غير الواضحة مما جعلهم غير قادرين على تأدية مهامهم بكل ما تتطلبه قواعد تسيير العقلاني.

الجدول الثامن: يبين ما إذا كانت استجابة الإدارة للصراع التنظيمي سريعة ومنظمة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	%70
لا	09	%30
المجموع	30	%100

يبين لنا هذا الجدول أنّ الإدارة تسعى جاهدة لحل الصراع بطرق منظمة وسريعة وهذا ما عبر عنه أفراد العينة والتي قدرت نسبتها بـ: %70 أما الذين يرون الإدارة تتماطل هذه الصراعات فقدرت نسبتهم %36 بالنظر إلى هذا الجدول يظهر لنا أنّ الإدارة تسعى كل المشاكل والمعوقات الوظيفية التي تتعرض لها الموظفين وهذا نتيجة للحفاظ على سمعتها داخليا وخارجيا خاصة مع الزبائن وكذلك للخبرة الطويلة للعامل التي اكتسبها في مجال عملهم أما الذين عبروا بأنّ الإدارة لا تستجيب كل الصراع الموجود داخل المؤسسة بسرعة فهذا يمكن إرجاعه إلى أنّ الإدارة تحبذ له من فوائد.

الجدول التاسع: يبين لقاءات ممثلي العمال مع ممثلي الإدارة لمناقشة المشاكل وإيجاد حلول لها

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	%90
لا	03	%10
المجموع	30	%100

في هذا الجدول الإحصائي نستنتج أنّه هناك لقاءات بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة لمناقشة المشاكل وإيجاد الحلول فقد غيرت غالبية أفراد العينة التي قدرت بـ: %90 من أفراد العينة، أما الذين يرون أنّه ليس هناك لقاءات فقد قدرت بـ: %10، ونستنتج من هذا الجدول أنّ اغلبية الساحقة لهؤلاء العمال قد أجابوا بأنّ الإدارة تجتمع مع ممثلي العمال لمناقشة مشاكلهم وانشغالاتهم وكيفية الحلول، وكذلك تقوم باستفسارهم وذلك فيما يخص طريقة سير العمل.

الجدول العاشر: يبين كثرة الغيابات وعلاقتها بالمشاكل الإدارية

النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
17%	05	رفض رئيس معين
13%	04	رفض الإجراءات أو التعليمات الإدارية
70%	21	رفض التغيير والإصرار على إتباع طريقة قديمة
100%	30	المجموع

من خلال هذا الجدول يبين لنا أنّ سبب غياب العمال راجعة الى رفض التغيير والمراحل على إتباع الطريقة القديمة في العمل، وبلغت نسبتهم بـ 70% من أفراد العين أما الذين يرون أنّ غياب العمال راجعة إلى رفض رئيس معين بلغت نسبتهم بـ 17% من أفراد العينة، حيث يبين لنا من خلال هذه البيانات بأنّ هناك غيابات كثيرة من طرف العمال وهذا نتيجة للإصلاحات التي تقوم بها الإدارة لمواكبة التطورات العالمية ما جعلهم يرفضون هذه الإصلاحات ويصرون على إتباع الطرق القديمة في تسيير لما لها من سهولة ومرونة وأنّهم متعودون عليها، أما بالنسبة للذين ارجعوا كثرة غيابات العمال الى رفض رئيس أو رفض التعليمات الإدارية فهذا راجع إلى التدخل في المهام والصلاحيات، وإلى عدم وضوح التعليمات الإدارية مما جعلهم يتغيبون.

الجدول الحادي عشر: يبين ما إذا كانت الإدارة تتفهم طبيعة مشاكلهم وتبحث عن حل لها

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
77%	23	نعم
23%	07	لا
100%	30	المجموع

من خلال هذا الجدول الإحصائي يبين لنا أنّ الإدارة تتفهم مشاكل العمال وتسعى إلى إيجاد حلول لها وقد بلغت نسبتها 77% من أفراد إجابات المبحوثين أما الذين يرون أنّ الإدارة لا تسعى لفهم هذه المشاكل وإيجاد حلول لها فقد بلغت نسبتها 23%. ومن خلال هذا الجدول نستنتج أن الإدارة تسعى لفهم مشاكل العمال وتحاول إيجاد حلول لها هذه نتيجة لتبني نظامها على الإدارة التشاركية بين المستويات الأفقية والعمومية، وهذا ما يجعلها قادرة على زيادة فعالية إنتاجها هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد أنّها لا تريد

أن يكون هناك صراع داخل مؤسستها بين المستويات الأفقية والعمومية أو ما يسمى دون شاغلي الأدوار الايجابية وشاغلي الأدوار السلبية، وهذا يدل أن إدارة المؤسسة تعمل على توجيه الصراع بطريقة وظيفية تؤثر بطريقة ايجابية على أداء عمالهما وتحافظ على التوازن الداخلي لبنائها الاجتماعي وهذا حسب ما أكده لويس كوزر.

الجدول الثاني عشر: تبادل الأفكار مع الأطراف المتنازعة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
67%	20	نعم
33%	10	لا
100%	30	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن الإدارة أو مسيرو الأفكار مع الأطراف المتنازعة والتي عبر عنها المبحوثين وقدرت نسبتها بـ 67%، أما الذين يرون أن المسيرين لا يتناقشون ولا يتبادلون الأفكار مع الأطراف المتنازعة والتي قدرت بـ 33%. ومن خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن الإدارة تعتمد في عملها على أسلوب القيادة التشاورية بين المستويات التنظيمية وهذا من اجل فهم وتفهم المشاكل والنزاعات بين الموجودة بين العمال مع بعضهم البعض ومع الإدارة وهذا من اجل إيجاد حلول مناسبة كل الأطراف الفاعلين داخل هذه المؤسسة، وهذا ما جعلها قادرة على مواصلة عملية إنتاجها بشكل جيد ويجعل الأداء العمالي في تحسن وتطور مستمر وهذا ما يحفظ سمعتها بين المؤسسات المنافسة.

الجدول الثالث عشر: يبين محاولة المسيرين تجنب الصراعات والخلافات

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
93%	28	نعم
7%	02	لا
100%	30	المجموع

نستنتج من هذا الجدول أن أفراد العينة أكد على أن الإدارة تسعى لتجنب الصراعات والخلافات داخل المؤسسة والتي قدرت نسبتهم بـ 93%، أما الذين يرون أن الإدارة لا تسعى لتجنب هذه الخلافات فقدرت نسبتهم بـ 7%. ومن خلال هذه المعطيات الإحصائية تبين لنا أن الإدارة أو المسيرين يتجنبون الصراعات

الموجودة داخل المؤسسة وهذا من اجل تفادي ظهور ما تدخل المؤسسة في أزمة يجعلها غير قادرة على المنافسة وأن هذا الصراع الموجود لا يخدم جماعة دون جماعة أخرى مما تحاول تجنبه والابتعاد عنه.

الجدول الرابع عشر: متابعة المسيرين العمل يعدل حل المشاكل الصراع

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
%77	23	نعم
%23	07	لا
%100	30	المجموع

يتبين لنا من هذا الجدول أنّ المسيرين يتابعون العمل يعد حل النزاعات والخلافات الموجودة والتي قدرت نسبتها بـ77% من إجابات أفراد العينة، أما نسبة 23% من إجابات أفراد العينة أكدوا أنّ الإدارة لا تتابع الأعمال بعد حل مشاكل الصراع. من هذه المعطيات الإحصائية يتضح لنا أنّ الإدارة تسعى دائما للمتابعة الحلول وتطبيقها مما يجعلها قادرة على حل الصراع، وهذا يمكن إرجاعه إلى أنّ الإدارة تسعى دائما إلى توضيح وشرح لهم القواعد واللوائح التنظيمية وكيفية تطبيقها وهذا من اجل إدارة الصراع وحله داخل المؤسسة مما يسهل عملية التسيير وتنفيذ خططها ومشاريعها لتضمن الأداء الأفضل لها.

الجدول الخامس عشر: سياسة الإدارة في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	السياسة التي تتبعها إدارة المؤسسة
%30	09	تسامح
%70	21	تشدد
%100	30	المجموع

من خلال هذا الجدول يبين أنّ الإدارة تنوع في سياستها اتجاه العمال، فنجد سياسة التشديد على العمال وأعمالهم قدرت نسبتهم بـ70%، أما سياسة التسامح فنجدها أقل هذا ما إذا قارناها بسياسة التشديد والتي نسبتها 30%، ومن خلال هذه المعطيات الإحصائية نستنتج أنّ الإدارة تتبع الأسلوب التسلطي الشديد، وهذا لضمان حسن وسير العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ، وتطبيق التعليمات والأوامر الإدارية التي تأتي من الأعلى لأجل تحقيق تنافسية مميزة في البيئة الخارجية، أما الذين اقروا أنّ

الإدارة تتبع السياسة التسامحية فهذا من أجل التقليل من الصراعات وفتح المجال للإبداع وتحسين الأداء وخلق التوازن داخل البناء الاجتماعي للمؤسسة.

الجدول السادس عشر: أنظمة الجزاءات داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	أنظمة الجزاءات
13 %	04	ردعية
54 %	16	متدرجة
33 %	10	متساهلة
100 %	30	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أنّ الإدارة تتبع أنظمة متعددة في نظام الجزاءات حيث نجد أنّ سياسة التدرج تتبعها الإدارة بشكل عالي وقدرت نسبتها بـ 54% ثم تلتها سياسة التساهل مع العمال والتي قدرت نسبتها بـ 33%، أما سياسة الردعية فإنّ الإدارة تستعملها بشكل قليل وقدرت نسبتها بـ 13%، ويتبين من هذا الجدول أنّ الإدارة تعتمد على أنظمة الجزاءات بشكل متدرج اتجاه عمالها في نظام الأجور والترقيات والمكافآت والرواتب وكذلك من ناحية العقوبات والتأديب التي يتعرض لها العامل في حالة عدم احترام للمواثيق المعمول بها داخل المؤسسة، أما الذين اقرروا بأنّ الإدارة تتبع سياسة متساهلة فنسبتهم قليلة وهذا راجع إلى أنّ سياسة التساهل تفتح المجال للتسيب وسوء الأداء والفعالية الإدارة تتبع النظام الردعي فنسبتهم قليلة جدا، وهذا راجع لكون السياسة الردعية مفيدة، ولكن لها عواقب سلبية على أداء العمال وأداء المؤسسة ككل ويمكن أن تخلق صراعات للمؤسسة، لذلك فهي لا تعتمد عليها كثيرا، بل تعتمد على سياسة المتدرجة وهي الأحسن بينهم.

الجدول السابع عشر: الأداء وعلاقته بالصراع

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
40 %	12	نعم
60 %	18	لا
100 %	30	المجموع

يبين هذا الجدول أنّ أداء العمال في العمل لا يتأثر بالصراع الموجود داخل المؤسسة وهذا ما عبر عنه أفراد العينة من خلال إجاباتهم وقدرت بـ60%، أما الذين يرون أنّ الصراع له تأثير فقد بلغت نسبتهم بـ40%. ومن خلال هذه المعطيات الإحصائية نجد أنّ الصراع داخل هذه المؤسسة لا يؤثر على أدائهم وهذا ما عبر عنه المبحوثين، ويمكن إرجاعه إلى فئة شاغلي الأدوار الايجابية داخل التنظيم الذين يتمتعون بمكانة عالية داخل المؤسسة إضافة إلى المسؤوليات والمهام المنوط لهم، أما الذين عبروا أنّ الصراع عندما يحدث داخل المؤسسة فإنّه يؤثر على أداء العاملين وهذا راجع الى انخفاض الروح المعنوية وخلق جوّ يسوده عدم الثقة والاحترام في التعامل معهم، وبالتالي اثر على أدائهم في العمل وإنتاجهم.

الجدول الثامن عشر: رفض القرارات الإدارية يقلل من أداء العاملين

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	02	07%
لا	28	93%
المجموع	30	100%

نستنتج من هذا الجدول أنّ غالبية أفراد العينة يقرون بأنهم لا يرفضون القرارات التنظيمية ولا يؤثر على أدائهم في العمل وبلغت نسبتهم بـ93% من إجابات أفراد العينة، أما الذين اقروا أنّهم يتأثرون في أدائهم في العمل بلغت نسبتهم بـ07%. من خلال هذه المعطيات الإحصائية نستنتج أنّ أفراد العينة لا يرفضون القرارات الإدارية التي تأتيمهم من طرف المديرين وإن كان على خلاف معهم، وهذا يعكس لنا الإيمان القوي للعمال اتجاه إدارتهم وقراراتهم التي تراعي مصلحة العمال في الدرجة الأولى مما عكس عنه ارتياح كبير لدى عمالهم وارتفاع أدائهم داخل المؤسسة.

الجدول التاسع عشر: توتر العلاقة بين العمال والمسؤول

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	50%
لا	15	50%
المجموع	30	100%

نستنتج من هذا الجدول أنّ العامل يفكر في تخريب عمله وهذا ما عبر عنه أفراد العينة وبلغت نسبتهم، بـ: 50% أما الذين لا يرون عكس ذلك فبلغت نسبتهم بـ: 50% من إجابات أفراد العينة. ونستنتج أيضا من خلال هذا الجدول أنّ التفاعل المباشر والمستمر بين العمال وقائدهم المباشر يعتبر احد اهتمامات الباحثين في السلوك التنظيمي، مما يعني أنّ العلاقة بينهم علاقة تأثير وتأثر ويعتبر حدوث الصراع وتوترات داخل التنظيم احد أهم هذه السلوكيات والتي تكون عادة لها آثار سلبية أو ايجابية، بينما الذين يرون انه وقعت لهم توترات وعلاقات مع رؤسائهم، هذا أمر عادي بالنظر للوقت الذي يستغرقه الرؤوس مع قائده في العمل وكذلك العلاقة بينهما ، فمن خلال الاطلاع على اقدمية العمال في المؤسسة يتبين انه طيلة مدة انتماء الفرد للمؤسسة لا بد وان يحدث هذه التوترات والخلافات مع القائد أو المسؤول. أما الذين يرون أنّه لا تحدث أهم أي توترات وصراعات مع قائدهم يمكن تفسير كالاتي: أنّ العمال لا يهتمون بالخلافات البسيطة التي تحدث أثناء العمل بعنوان بالصراع الكبير الذي يؤدي إلى تدخل أطراف أخرى لفكه لذا فهم يجيبون بالنفي.

الجدول العشريون: يبين إذا كان دوران العمل نتيجة للصراع يقلل من أداء العامل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
50%	15	نعم
50%	15	لا
100%	30	المجموع

يبين هذا الجدول الإحصائي أنّ دوران العمل يقلل من أداء العمال وهذا ما عبر عنه أفراد العينة والتي بلغت نسبتهم بـ: 50% من إجابات المبحوثين، أما الذين يرون أن دور دوران العمل لا يقلل من أداء العمال التي بلغت نسبتهم بـ: 50% من إجابات المبحوثين. من خلال هذه المعطيات الإحصائية تبين لنا أنّ الإدارة تعتمد على دوران العمل داخل مؤسساتها وهذا الضمان الأداء الجيد للعمال ولقضاء على روتين العمل أو الوظيفة التي يشغلها العامل بالإضافة الى تفكيك الجماعات غير الرسمية الضاغطة على الإدارة وهذا لتجنب الدخول في الصراع ما ينتج عنه انخفاض روح المعنوية والتذبذب في العمل.

ثالثاً: عرض وتحليل الفرضية الثانية يتأثر تقارب أهداف المؤسسة والعمال وأدائهم بزوال الصراع في

المؤسسة

الجدول الحادي والعشرون: تقارب أهداف المؤسسة مع أهداف العمال

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	%97
لا	01	%03
المجموع	30	%100

من خلال هذا الجدول نستنتج أنّ تقارب أهداف المؤسسة مع أهداف العمال يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وهذا ما عبر عنه المبحوثين بلغت نسبتهم %97، أما الذين يرون أنّ تقارب الأهداف مع العمال والمؤسسة ينقص من أداء العمال بلغت نسبتهم %03، ومن خلال هذا الجدول نستنتج: أنّ هناك تقارب أهداف المؤسسة مع أهداف العمال وأنته ينتج عنه ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال وشعورهم بالارتياح ورضاً وهذا يزيد من أداء العمال وتحسين أدائهم، وكذلك تقل التوترات والصراعات لأنّ الأهداف واضحة لكلا الطرفين مما يجعل العمال يعملون بكل ارتياح وهو ما يعزز النجاح والاستمرار في الحركة السوقية.

الجدول الثاني والعشرون: قرارات المؤسسة لصالح من تصب

قرارات المسؤولين	التكرارات	النسبة المئوية
تصب في مصلحة المؤسسة فقط	08	% 27
تصب في مصلحة المؤسسة والعمال معا	22	% 73
المجموع	30	% 100

يبين لنا الجدول أنّ القرارات المتخذة من طرف المؤسسة تصب في مصلحة المؤسسة والعمال معا، وهذا ما أكدته لنا استجابات المبحوثين حيث بلغت نسبتهم بـ %73، أما الذين يرون العكس أي أنّها تصب في مصلحة المؤسسة فقط بلغت نسبتها %27، من خلال هذه المعطيات الإحصائية نستنتج: أنّ أفراد العينة صرحوا بأنّ القرارات المتخذة والمتبعة تكون الإدارة هي الأمرة في كل شيء وليس للعمال سوى التنفيذ وهذا لكون الإدارة أو المسير الإداري ينشؤون العمل وما يحيط به فهو له الخبرة و المعرفة الكاملة بالعمل سواء تعلق بكيفية العمل أو طريقة تطبيق هذه القرارات.

الجدول الثالث والعشرون: يبين علاقة العمال بالمسؤولين وتأثيرها على الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
93%	28	نعم
7%	02	لا
100%	30	المجموع

يبين لنا هذا أن غالبية أفراد العينة راضون تجاه مسؤوليهم وهذا ما أكدته النسبة العالية التي بلغت 93% من استجابات المبحوثين أما الذين يرون عكس ذلك اتجاه مسؤوليهم بلغت نسبتهم 7%. فمن خلال البيانات الإحصائية المدونة والمتعلقة بعلاقة العمال بالمسؤولين أنها علاقة جيدة بينهم وبين مسيرين مما خلق لهم مناخ تنظيمي ملائم للعمل داخل المؤسسة وارتفاع الروح المعنوية لديهم مما انعكس إيجاباً على أدائهم ودافعيتهم وهذا ما لاحظناه عند أغلب المبحوثين.

جدول الرابع والعشرون يبين ماذا كانت تعطي فرصة للعمال في إبداء ملاحظات حول العمال

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
80%	24	نعم
20%	06	لا
100%	30	المجموع

نستنتج من هذا الجدول أنّ المبحوثين أكدوا لنا أنّ معظم ملاحظاتهم تجاه سير تنظيم العمل تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المسؤولين لتحسين الأداء حيث بلغت نسبتها بـ 80% من إجابات أفراد العينة، أما الذين صرحوا بأنّ ملاحظات لا تؤخذ بعين الاعتبار قدرت نسبتهم 20% من استجابات المبحوثين، ومن خلال هذه المعطيات الإحصائية تبين لنا أنّ الإدارة تأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي يقدمها العمال حول طرق وتسير العمل داخل المؤسسة وهذا نتيجة إتباع المؤسسة أسلوب القيادة المتشاركة بينهما وبين عمالها مما ينتج عنه ارتفاع أداء العمل العمالي وكذلك الشعور بالرضا والولاء لهذا المؤسسة.

الجدول الخامس والعشرون ، يبين ما اذا كان ممثلي العمال يدافعون عن مصالح العمال

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
67%	20	نعم
33%	10	لا
100%	30	المجموع

نستنتج من هذا الجدول أنّ ممثلو العمال المتمثلة في النقابة تدافع عن مصالح العمال لدى المؤسسة حيث بلغت نسبتهم بـ 67% من استجابات أفراد العينة، أما الذين أكدوا أنّ النقابة لا تدافع عن مصالح لدى المؤسسة فبلغت نسبتهم بـ 33% من استجابات المبحوثين، ومن خلال هذه المعطيات الإحصائية نجد أنّ النقابة العمالية أو التمثيل النقابي لليوم بالدفاع عن مصالح وأهداف أعضائه لدى الإدارة المسؤولة وهذا الضمان حقوقهم وحمايتهم من تعسف المشرفين، وهذا ما عبره أفراد العينة مما خلف لهم جو تنظيمي مناسب مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم ومصالحهم وبالتالي يتأثر أداء العمال بطريقة ايجابية تنعكس على المؤسسة ككل.

الجدول السادس والعشرون : الترقية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الترقية في المؤسسة
40%	12	عادلة
60%	18	تعتمد على المعرفة الشخصية
100%	30	المجموع

يبين لنا هذا الجدول نظام الترقية المعتمد من طرف المؤسسة، حيث أكد أفراد العينة أنّ الترقية بالأساس على معرفة الشخصية أي العلاقات الشخصية التي قدرت نسبتهم بـ 60% ، أما الذين أكدوا النظام الترقية تعتمد على نظام المتعارف عليه في المؤسسات والتي بلغت نسبتهم بـ 40%، وطبقا لهذه المعطيات الإحصائية المبنية في الجدول تبين أنّ المؤسسة لا تتيح للعاملين فرص مناسبة للترقية وهذا راجع الى عدم تطبيق نظام الترقية الخاص بالمؤسسة مما يولد نوع من الإحباط وعدم الرضا لدى العاملين ونقص أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة لأنها تعتمد على العلاقات الشخصية داخل المؤسسة مما يولد في داخلها ظهور صراعات وتوترات بين الأفراد العاملين.

الجدول السابع والعشرون : العلاوات المقدمة للعمال الأكفاء لتحسين الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
63%	19	نعم
17%	11	لا
100%	30	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن المؤسسة تقدم علاوات للعمال الأكفاء، وهذا ما أكده المبحوثين والتي بلغت نسبتهم بـ 63% من إجابات أفراد العينة، أما الذين يرون أن الإدارة لا تقدم مكافآت خالصة للعمال فبلغت نسبتهم 17%، ومما سبق تبرز جليا أهمية العلاوات المقدمة للعمال من طرف الإدارة، لأنها تعمل كحافز قوي يساهم في إبراز قدرات العاملين من جهة وفي زيادة مستوى أدائهم من جهة أخرى، كما تساهم في إشباع الحاجات المادية والمعنوية، مما يحسن من دافعيتهم لعمل وينعكس إيجابا عن نوعية الخدمات في المؤسسة.

الجدول الثامن والعشرون: يبين ما اذا كانت اهداف المؤسسة واضحة ويمكن تحقيقها

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
87%	26	نعم
13%	04	لا
100%	30	المجموع

من خلال هذا الجدول أقرَّ أفراد العينة أنَّ أهداف المؤسسة واضحة ومعروفة عند عمالها تساعدهم في تحسين أدائهم وبلغت نسبتهم بـ 87% من إجابتهم، أما الذين صرحوا بان أهداف المؤسسة غير واضحة وغامضة فقدرت نسبتهم 13%، ومن خلال هذه المعطيات الإحصائية نستنتج أنَّ الإدارة تعمل بنظام القيادة التشاركية في وضع ورسم الخطط العملية لهذه المؤسسة، وهذا ما عبر عنه اغلب أفراد العينة مما نستنتج عنه ارتفاع روح المعنوية للعمال وزيادة أدائهم ورضاهم عن العمل وكيفية سيره مما نتج عنه قلة ظهور الصراعات والتوترات داخل هذا البناء الاجتماعي للمؤسسة.

الجدول التاسع والعشرون: يبين ما إذا كانت الإدارة تشك العمال المتورطين في الصراع الأهداف لتحسين الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
57%	17	نعم
43%	13	لا
100%	30	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن الإدارة تشرك العمال المتورطين في الصراع في وضع أهداف من أجل تحسين الأداء، وهذا ما عبر عنه أفراد العينة والتي قدرت نسبتهم بـ57% من إجابتهم، أما الذين صرحوا بأن الإدارة لا تشارك العمال في وضع الأهداف فقد بلغت نسبتهم 43% من إجابتهم. كما يتبين لنا من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن الإدارة تتعاون مع عمالها لتحسين أدائهم داخل المؤسسة وهذا راجع لوجود شبكة اتصال جيدة في المستويات الإدارية مما سمح لها بالتعاون من عمالهم، بالإضافة إلى شعور العمال بانتمائهم لهذه المؤسسة كما يحصلون عليه من معلومات واستفسارات وتوضيح كيفية العمل هذا جعلهم يتعارضون مع مسؤوليهم.

الجدول الثلاثون: تمسك العامل بأهدافه على حساب الأهداف العامة للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
43%	13	نعم
57%	17	لا
100%	30	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن أفراد العينة لا يتمسكون بأهدافهم الخاصة على حساب الأهداف العامة للمؤسسة وهذا ما عبرت عنه نسبة 57%، أما الذين صرحوا بأنهم يتمسكون بأهدافهم الخاصة فقد بلغت نسبتهم 43%، من خلال هذه المعطيات الإحصائية نستنتج أن الأهداف العامة للمؤسسة تتفق مع أهداف عمالها وهذا ما نتج عنه رضا عن العمل وانتماء التنظيم ما زاد من حدة التخفيف من مشكلات العمل، داخل المؤسسة ورع الكفاءة الإنتاجية للعمال وهذا هو الذي يؤدي إلى التكامل حسب لويس كوزر أما الذين صرحوا بأنهم يتمسكون بأهدافهم الخاصة على حساب الأهداف العامة للمؤسسة وهذا

الذي يجعلهم يدخلون في صراع مع مسؤوليهم من أجل تحقيق الأهداف الخاصة مما نتج عنه عدم الرضا عن العمل وارتفاع نسبة التغيب والتذبذب في الأداء.

الجدول الحادي والثلاثون: يبين ما إذا كان الرئيس المباشر يعمل على إيصال المعلومات للعمال.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
63%	19	نعم
37%	11	لا
100%	30	المجموع

من خلال هذه المعطيات الإحصائية تبين لنا أن الرئيس المباشر يعمل على إيصال المعلومات للعمال عن أداء العمل وبلغت نسبتهم بـ 63% أما الذين صرحوا بأن الرئيس المباشر لا يوصل المعلومات الأزمة عن أداء العمال قدرت نسبتها 37%. ومن خلال هذه المعطيات الإحصائية نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر لديها نظام اتصالات جيدة تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وهذا من خلال تأثيره على اتجاهات وسلوك الأفراد من جهة، ودوافعهم للعمل وتقبلهم الأهداف وسياسة الإدارة من جهة أخرى. وهذا ما يؤكد أهمية عملية الاتصال بين المستويات التنظيمية داخل تجارها داخل مصنع "الهاوثورن" للأسلاك الهاتفية وكذلك تؤدي إلى تماسك البناء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة حسب "لويوس كوز"، أما بالنسبة للذين صرحوا بأن الإدارة لا تعمل على إيصال المعلومات للعمال يمكن إرجاعها إلى الصراع الخفي الذي يكون بينه وبين رئيسه أو عدم قدراته التي تصله أي عدم فهمها مما ينتج عنه سوء اضطراب في العملية الاتصالية.

الجدول الثاني والثلاثون: إبراز قدرات وجهود العامل لدى الإدارة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
67%	20	نعم
33%	10	لا
100%	30	المجموع

من خلال هذه المعطيات الإحصائية فقد بينت لنا أن الرئيس المباشر يثمن ويظهر جهود العامل لدى الإدارة العليا وهذا ما عبر عنه أغلبية العمال بنسبة 67% أما الذين يرون أن المسؤول المباشر لا يظهر

جهودهم أما الإدارة العليا فقد بلغت 33%، وتشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أنّ المسؤولين يقدرون جهود عمالهم والاعتراف بها وهذا ما يعكس الثقة التي يمنها المشرفون للعمال وهو ما يزيد في نقد العامل بقدراته وإمكانياته ويعمل على تطويرها وتحسينها باستمرار حتى يرتفع أدائه وإنتاجه، أما الذين عبروا على أنّ الرئيس المباشر لا يظهر جهودهم أمام إدارة فهذا يدل على أنّ أدائهم ضعيف ويحتاج مزيد من جهود مبدولة من طرفهم لتحسنه وتطوره.

سابعاً: عرض نتائج الفرضيات: بعد عرضنا لطرح الإشكالية البحثية في ضوء مراجعتنا الشاملة لمختلف التصورات والأطر العامة للدراسة التي عالجت موضوع إدارة الصراع وأداء العاملين، انتقلنا الى محاولة التعرف على ما توصلت إليه الدراسات الميدانية وفي بيئات مختلفة حول موضوع الدراسة الراهنة الأمر الذي سهل علينا طرح خطة منهجية ملائمة سمحت لنا باختيار واختبار فرضيات الدراسة، بناءً على هذا سنحاول في هذا العرض توضيح مدى صدق فروض دراستنا ومناقشة نتائجها. أفصحت لنا مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص العامة لمجتمع البحث عن النتائج التالية: 37% من أفراد العينة إناث ومن أفراد العينة إناث و33% ذكور، كما أنّ 50% من أفراد العينة تتراوح عمارهم بين 34 و 43 سنة، و 60% من أفراد العينة هم من خريجي الجامعة ، و 50% من أفراد العينة متزوجون، كما أنّ 67% من أفراد العينة لديهم اقدمية اقل من 10 سنوات، و 37% من أفراد العينة يشغلون منفيذين و 36% إدارات من خلال هذه المعطيات نستنتج أنّ المؤسسة تعتمد في عملها على خريجي الجامعة.

1- مناقشة الفرضية الأولى: يتأثر حل مشكلات العمال وأدائهم التقليل من حدة الصراع في المؤسسة: من خلال الجدول رقم 07 نستنتج أنّ أفراد العينة اقروا بوجود صراعات في المؤسسة وهذا فقد بلغت بنينة ب53% وأن الإدارة تسعى جاهدة لكل هذه الصراعات وهذه الصراعات وهذا ما عبر عنه الجدول رقم 08 وبلغت نسبتها 70%.

يبين لنا الجدول 09 أن المسؤولين يلتقوا مع ممثلي العمال لمناقشة المشاكل ويجاد الحلول وهذا ما بلغت نسبته بـ 90% وأما بالنسبة للجدول رقم 10 فقد وضح لنا أن الغيابات العمالية راجعة بالأساس الى رفض التغيير والإصرار على إتباع الطرق القديمة في العمل وهذا ما بلغت نسبته 70%

أما بالنسبة للجدول رقم 11 فقد أكد لنا ما استنتج في الجدول 09 أي أن الإدارة تبحث عن حلول للمشاكل ومتفهمة لاقتراحات العمال وهذا ما بلغت نسبته 77%.

أما الجدول 12 و 13 يبين لنا أن الإدارة تحاول حل المشاكل ويكون ذلك الآراء والأفكار مع الأطراف المتنازعة وهذا ما بلغت نسبته على التوالي 67% و 93%.

أما الجدول 14 أكد لنا أن الإدارة تسعى لمتابعة الحلول بعد حل مشكلات الصراع وهذا ما أكدده الجدول نسبته 77%.

وأما بالنسبة للجدولين 15-16 فقد بينوا لنا أن الإدارة تتعامل سياسة التدرج تجاه عمالها سواء من الناحية الجزاءات أو من ناحية العقوبات وهذا ما بلغت نسبته على التوالي 70% و 54%.

أما الجدول 17 فقد أكد لنا أن العمال لا يتأثرون بالصراع الموجود داخل المؤسسة وهذا ما بلغت نسبته 60%.

أما الجدول 18 بين لنا أن العمال إذا رفضوا القرارات التنظيمية فهذا لا يقلل من أدائهم للعمل وهذا ما بلغت نسبته 93%.

أما الجدول 19: فقد بين لنا أن العمال إذا توترت علاقاتهم مع مسؤوليهم يفكرون في تخريب العمل في المؤسسة وقد توزعت بين رافضي 50%. وقابل ب 50%.

أما الجدول 20: أن دوران العمل للعمال لا يقلل من أدائهم وهذا ما بلغت نسبته 50%.

وأهم ما يمكن أن نستنتجه من هذه النتائج:

أنه عندما تعمل الإدارة على حل مشاكل العمال وبالتالي التقليل من حدة الصراع وجعله وظيفيا فإن أداء العمال يتحسن وينعكس بصورة ايجابية على المؤسسة، وهذا ما أكدده العمال من خلال التحليلات

الإحصائية والتحليلات السوسولوجي للجدول الداعمة لهذه الفرضية التي تثبت صحتها وتأكدت جوانبها وهي يتأثر حل المشكلات العمال وأدائهم بالتقليل من حدة الصراع في المؤسسة.

2- مناقشة الفرضية الثانية: يتأثر تقارب أهداف المؤسسة والعمال ودائهم بزوال الصراع في المؤسسة: يبين لنا الجدول 21: أن تقارب الأهداف في المؤسسة مع العمال أي الى تحسين العمل وهذا نتيجة الإجراءات والقوانين المعمول بها تصب في مصلحة العمال والإدارة وهذا ما عبر عنه جدول 28، 21، 22 ، بنسبة 97% و 73% 87% .

يبين لنا الجدول 23: أن العمال راضين عن علاقتهم مع مسؤوليهم مما ساعدهم على تحسين أدائهم وهذا نتيجة الإدارة التشاركية المعمول بها داخل المؤسسة وهذا ما عبر عنه الجدول 29. 23. 24. ونسبة 93% 80%، 57% .

يبين لنا الجدول 25 : أن ممثلو العمال يدافعون عن مصالح العمال تجاه القرارات المتخذة من طرف الإدارة والتي قدرت نسبتها 67%

أما بالنسبة للجدول 25: أن ممثلو العمال يدافعون عن مصالح العمال تجاه القرارات المتخذة من طرف الإدارة والتي قدرت نسبتها 67%

أما بالنسبة للجدول رقم 26: يبين أن نظام الحوافز في الإدارة تعتمد على العلاقات الشخصية داخل المؤسسة وهذا ما صرح بها أفراد العينة والتي بلغت نسبتها 60%

أما بالنسبة للجدول 27 و 32 يبين أن الإدارة تقدم علاوات وتحفيزات لعمالها لتحسين أدائهم والتي بلغت نسبتها بـ 63% 67%

أما بالنسبة للجدول رقم: 31: يبين لنا أن الرئيس المباشر يزود عماله بالمعلومات الكافية لأدائهم لعمالهم بشكل جيد وبلغت نسبتها بـ 67%

وأهم ما يمكن أن نستنتجه من هذه النتائج: - تقارب الأهداف في المؤسسة والعمال أدى الى زوال الصراع السلبي وتحويله الى صراع صحي أثّر بطريقة ايجابية على أداء العاملين وأداء المؤسسة ككل، من

هنا يمكن القول عل ضوء ما جاء في التحليلات الإحصائية والتحليلات السيسولوجية السابقة والداعمة لهذه الفرضية التي تحققت وتأكدت جوانبها وهي: يتأثر تقارب أهداف المؤسسة والعمال وأدائهم بزوال الصراع في المؤسسة.

خاتمة:

إن مواكبة التطورات السريعة للبيئة الخارجية، ومع تزايد المنافسة فرضت على كل منظمة في الوقت الحالي ضرورة اتخاذ أحسن الأساليب لإدارتها لشؤونها، ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري خصوصا الجانب الإنساني (السلوكي) منه ويعتبر أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التغير والتقدم، ولا شك أن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل من خلال السلوك التنظيمي والذي يتكون من جانبين هامين هما التعاون أو الصراع، الذين لهما أثر ايجابي أو سلبي على أداء العمال داخل عملهم. ومن خلال دراستنا هذه حاولنا الإلمام بفكرة وجود علاقة تأثير بين إدارة الصراع بطريقة وظيفية بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، الى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بمشكلة إدارة الصراع وعلاقته بباقي متغيرات البناء التنظيمي.

قائمة المراجع

- 1- احمد زايد، (2006)، علم الاجتماع، النظريات الكلاسيكية والنقدية، نهضة مصر للطباعة والنشر، مصر.
- 2- جيرالدجيرن برج، روبرت بارون، (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاي محمد رفاي، دار المريخ، السعودية.
- 3- درة عبد الجاري، (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- 4- حسين سلامة، (2004)، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، عمان، الأردن.
- 5- محمد جاب الله عمارة، (2003)، الإدارة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- 6- محمد قاسم القريوتي، (2009)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان.
- 7- محمود سلمان العميان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
- 8- معن خليل العمر، (2004)، التغيير الاجتماعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 9- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد، (2001)، إجراءات التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية، مصر.
- 10- علي عبد الرزق جلب، (2005)، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر.
- 11- طلعت إبراهيم لطفي، (2007)، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.