

## الفصل الثالث الرابع

### تمهيد

أولاً : المجال المكاني والزمني الخاص بميدان الدراسة

ثانياً : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

ثالثاً : منهج الدراسة

رابعاً : العينة وكيفية اختيارها

خامساً : أدوات جمع البيانات

سادساً : عرض وتحليل البيانات

سابعاً : عرض نتائج الفرضيات

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

## تمهيد :

بعد ان تم عرض في الفصول السابقة مختلف المراحل النظرية التي تدخل في اطار موضوع ادارة الصراع و علاقته بأداء العمال في المؤسسة ، سوف نتطرق في هذا الفصل الى ذكر لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة والتي كانت محل دراستنا الميدانية ، وسنحاول ايضا في هذا الفصل تناول الاجراءات المنهجية للدراسة التي تسعى لجمع البيانات اللازمة ، كذلك سنعرض في هذا الفصل تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة للوصول الى نتائج نسبية للدراسة.

## أولاً : المجال المكاني والزمني للدراسة

\*المجال المكاني : تم اجراء الدراسة الميدانية بؤسسته اتصالات بالجلفة

\*المجال الزمني :تم النزول الى الميدان عبر قنوات

\*الدراسة الاستطلاعية : بدأت بتاريخ : 27 /03/ 2016 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 .

-فترة توزيع الاستمارات وجمعها بدأت بتاريخ : 2016/04/06 .

### ثانيا : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

هي مؤسسة خدماتية مالية تابعة للمديرية الإقليمية لولاية شلف و لها ثلاثة وهي :  
 وكالة الجلفة - وكالة عين وسارة - وكالة حاسي ببحج ويتكون عدد عمالها  
 من 280 عامل يعملون على تلبية حاجات و خدمات الزبائن يتوزعون على  
 مختلف بلديات ودوائر ولاية الجلفة و الجدول التالي يبين لنا توزيع العمال حسب  
 المراكز التي يمارسون نشاطهم المهني بها .

هيكل المؤسسة هو إطار تنجز فيه الوظائف و المهام وهو وحدة تنظيمية  
 محددة و منسقة بتسيير مستقلة بذاتها و تسمى بالأنظمة الفرعية للتنظيم و  
 هناك أنواع من الهياكل نجد منها

### ( أ ) حسب التدرج السلمي :

- الأقسام والوحدات و الفروع تمارس المهام ذات الطابع العملي والتقني

كالتطبيق.

- هيكل المديرية لإنجاز المهام ذات الطابع القيادي كرسم الإستراتيجية

-المديريات الفرعية لإنجاز المهام ذات طابع العلاقات بين القيادة و الأفراد

### ( ب ) حسب طبيعة المهام ولها خمسة أنواع :

- 1- هياكل عملية تساهم بشكل مباشر في إنجاز غرض المؤسسة .

- 2- هياكل وظيفية تدعم الهياكل العملية لإنجاز مهامها .
- 3- هياكل توريد تكلف بالتمويل الوسائل العامة.
- 4- هياكل القيادة هي مصدر القرارات والتوجيه .
- 5- هياكل المشاركة و التمثيل تشارك بالاستشارة و إبداء الراي و توفير المعلومات .
- لكل مؤسسة هيكل تنظيمي لمعرفة سير المؤسسة وكيفية تنقل الأوامر والمعلومات و يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كخريطة يعتمد عليها كل موظف أو مراقب لمعرفة مهامه بالنسبة للأول و مراقبة هذا النظام بالنسبة للآخر .

و نجد أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر ينتمي إلى هيكل حسب طبيعة المهام و بالتحديد ينتمي إلى الهياكل العملية .

#### الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

تحتوي الوحدة العملية لولاية الجلفة إلى ثلاثة (03) وكالات تنفذ أوامر مدير الوحدة العملية

# مدير الوحدة العملية

وكالة الجلفة

الأ  
ما  
مفقل  
للعق  
المق  
تخدم  
ين

مصلح

مقن

المحقق

مطلوع

الرجل

المصالح

ة الحقيقة

المشهور

يوني

كثيني

ثالثا : منهج الدراسة :

عرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات **ش** والتي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه <sup>1</sup>.

للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الصراع والأداء الوظيفي للعمال ، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهري كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا كما انه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة

<sup>1</sup> رشيد زرواتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 119 .

في الظاهرة ، بل يقوم بتحليلها وكشف علاقتها المختلفة من اجل تفسيرها والوصل إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره .<sup>1</sup>

#### رابعا : العينة وكيفية اختيارها :

على اعتبار أن العينة هي عبارة عن ( مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل ، بمعنى انه تؤخذ مجموعة من افراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة<sup>2</sup>.

وبما ان العدد الإجمالي لمجتمع البحث حوالي 52 عامل خلال فترة إجراء الدراسة ، وبما ان مجتمع الدراسة صغير نسبيا ، فقد اخترنا المسح الشامل لمجتمع البحث .

وعليه فقد تم توزيع الاستثمارات على افراد مجتمع البحث ليتم استرجاع 30 استثمارة بعد التردد المستمر على المؤسسة والباقي لم يسترجع من طرف العمال.

#### خامسا : أدوات جمع البيانات :

1- الوثائق والسجلات : وقد تمت الاستعانة بها بغرض جمع المعطيات المتعلقة بالتعريف بمجال الدراسة والاطلاع على الجانب التاريخي للمؤسسة ، بالإضافة

<sup>1</sup> ناجح رشيد القادري ، محمد عبد السلام البواليز ، مناهج البحث الاجتماعي ، دار صفاء ، الأردن، 2004 . ص 36.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي ، نفس المرجع ، ص 191 .

إلى الهيكل التنظيمي العام الخاص بها والذي على اساسه تعرفنا على مجتمع الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة .

**2- الملاحظة :** ولقد استخدمنا الملاحظة البسيطة ( وهي الملاحظة غير مضبوطة ، وتنظيمي صور مبسطة من المشاهدة والاستمتاع ، ويقوم الباحث فيها بملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها لضبط العلمي <sup>1</sup> 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 :** تعد الاستمارة من اكثر الادوات المستخدمة والشائعة الاستعمال في جمع البيانات ( وهي وثيقة اسئلته يتم بناءها على اساس الاسئلة المفتوحة والمغلقة المستمدة من التحليل المفهومي ، ولا بد ان ان نأخذ بعين الاعتبار ترتيبها العام وكذا طريقة عرض الاستمارة والتأكد من صلاحيتها <sup>2</sup> .

ولقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية بغرض جمع البيانات من البحوثين على شكل اسئلة تتمحور حول فرضيات الدراسة موزع على ثلاثة محاور .

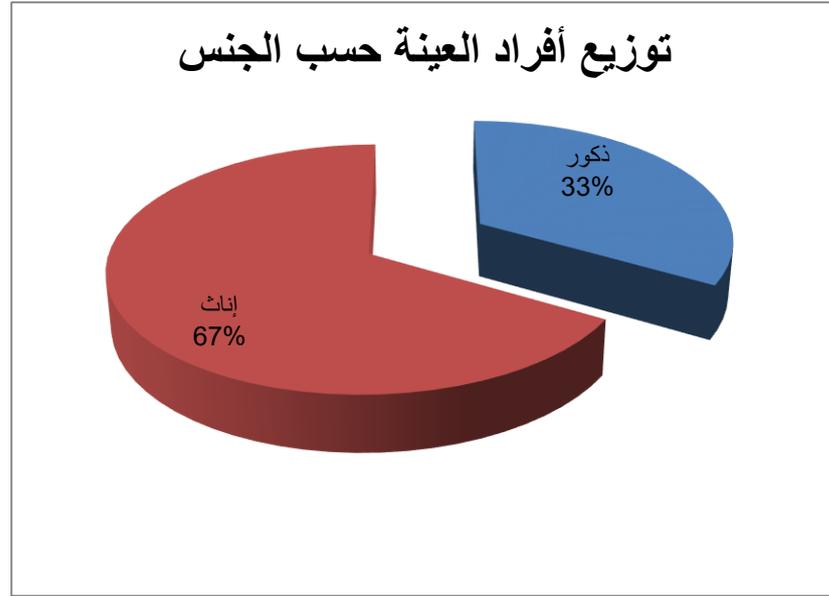
<sup>1</sup> فوزي غرتيبة ، وارخون ، اساليب البحث العلمي ، في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط3 ، 2002 ، ص 51 .

<sup>2</sup> موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي وارخون ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، ط2 ، 1996 ، ص 243 .

سادسا : عرض وتحليل البيانات :

الجدول الاول : توزيع افراد العينة حسب الجنس :

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



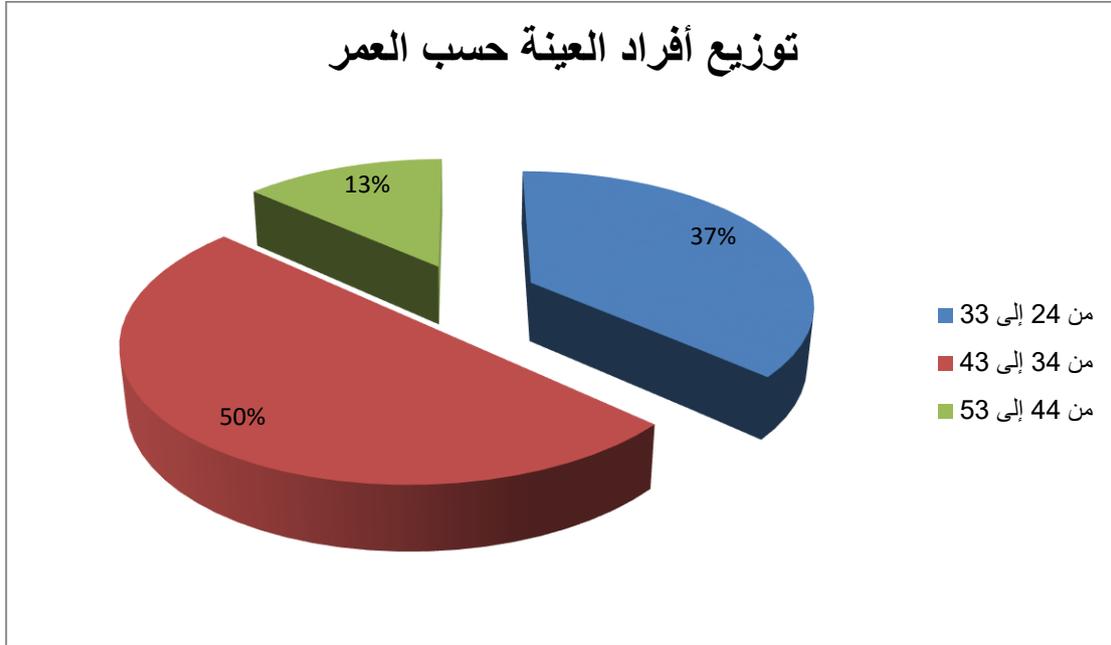
يبين الجدول الاول ترتيب افراد العينة حسب الجنس حيث نجد نسبة الاناث اعلى من الذكور والتي قدرت نسبتهم ب 37% اما الذكور فنسبتهم 33% .

بعد قراءتنا الاحصائية يتضح لنا من مجتمع الدراسة ان نسبة الاناث عالية مقارنة بنسبة الذكور وهذا راجع الى خروج المرأة بقوة الى سوق العمل خاصة في القطاع التعليم والصحة والخدمات وهذا راجع الى طبيعة الانشطة الموجودة داخل هذه المؤسسة لأنها عبارة قطاع خدماتي ، حيث انها لا تحتاج اي جهد .

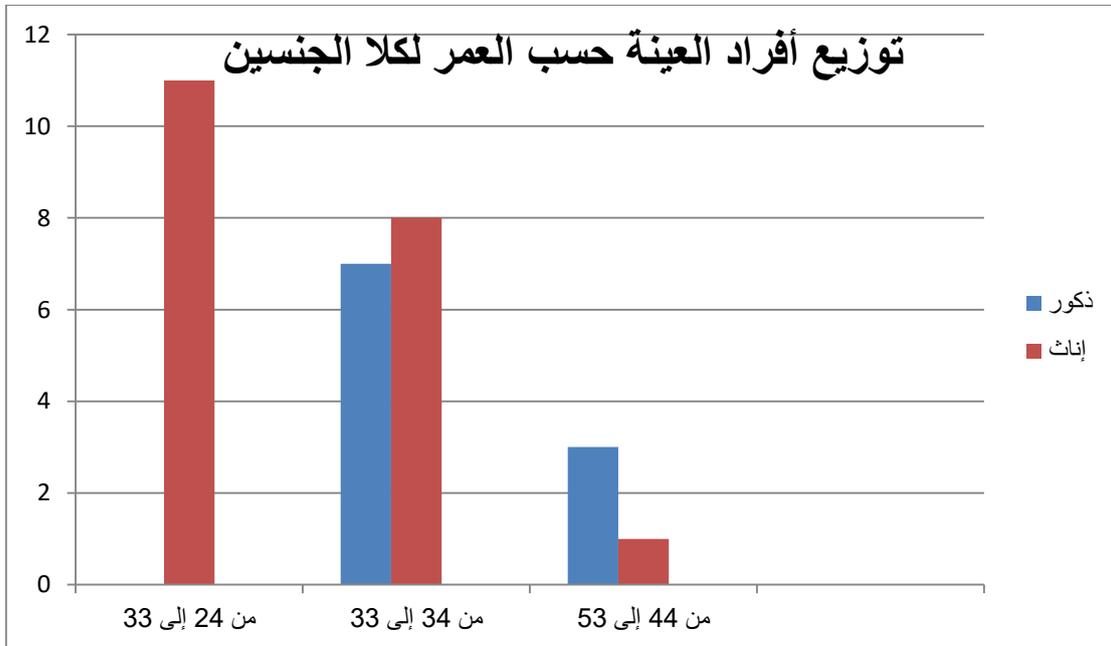
الجدول الثاني : توزيع افراد العينة حسب العمر :

العمر	الذكور	الإناث	المجموع
من 24 إلى 33	00	11	11
من 34 إلى 43	07	08	15

04	01	03	من 44 إلى 53
30	20	10	المجموع



وفي ما يلي توزيع أفراد العينة بيانياً لكلا الجنسين حسب العمر:



من خلال هذا الجدول الذي يبين لنا توزيع افراد العينة حسب العمر فنجد ان الفئة العمر يتراوح اعمارهم بين 34 الى 43 قدرت نسبتهم ب 50% وتوزعت على :

ذكور نسبتهم 26.66%

اناث : نسبتهم 23.33%

اما الفئة العمرية من 24 الى 33 قدرت نسبتهم ب 36.66% توزعت على :

نسبة اناث قدرت ب 0%

نسبة ذكور 36.66%

اما الفئة العمرية من 44 الى 53 قدرت نسبتهم ب 13.33%

وتوزعت على : نسبة الذكور ب 10%

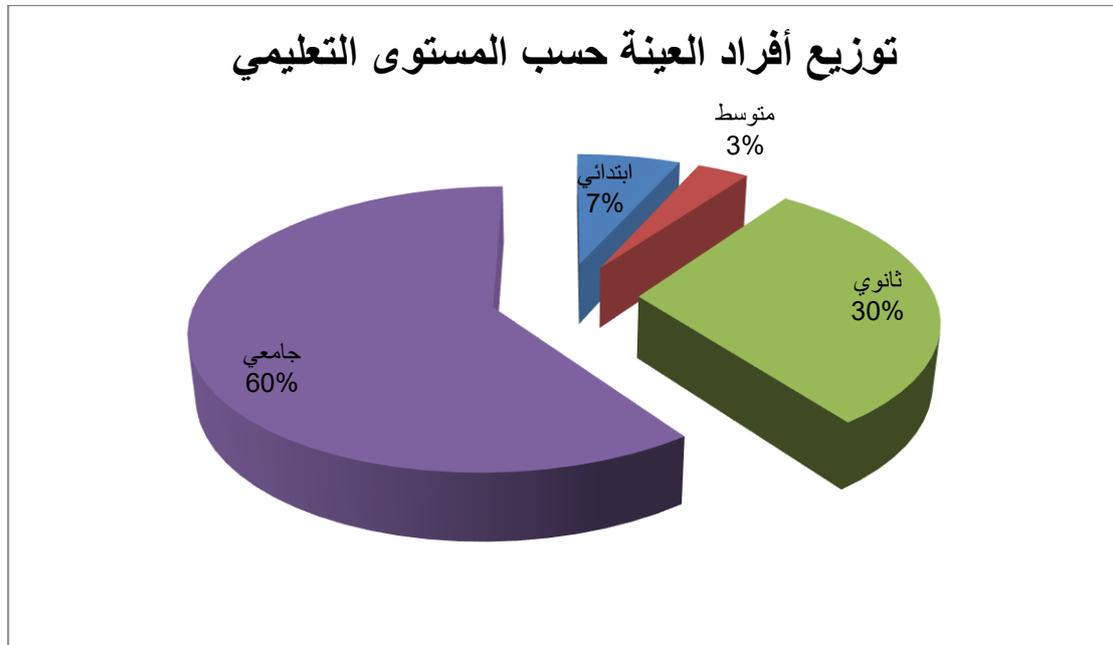
اناث : 3.33%

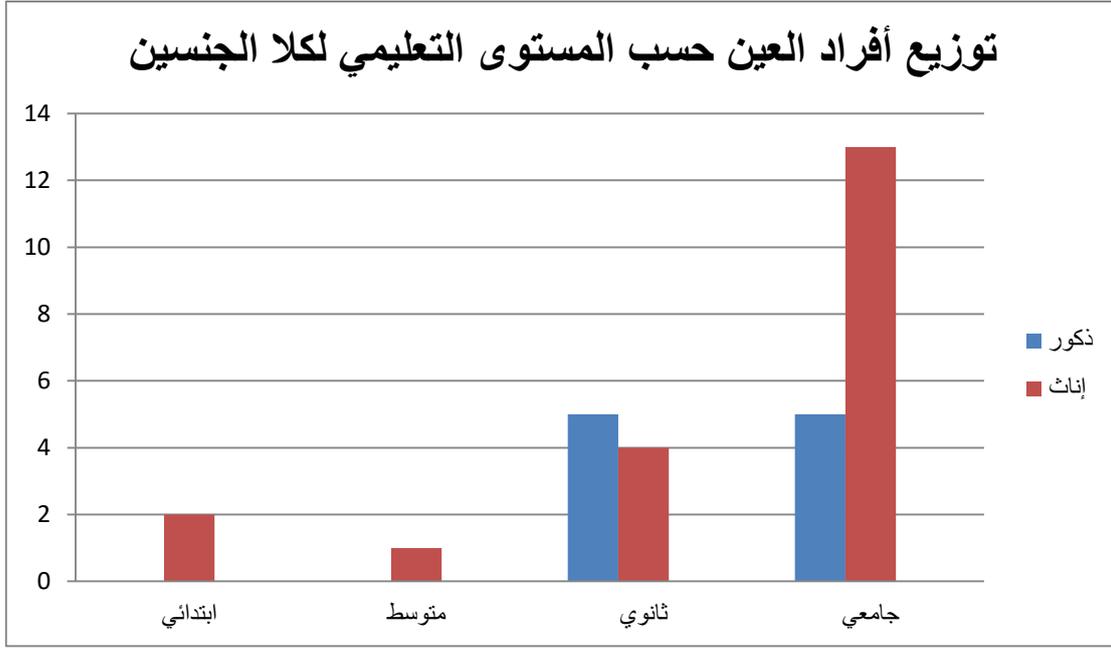
يتبين لنا من خلال البيانات الاحصائية ان مجتمع الدراسة مجتمع فتي وهذا راجع الى سياسة التشغيل الي وظيفتها الدولة الجزائرية في اطار ما يسمى العمل في اطار العقود ما قبل التشغيل وادماج لخريجي المعاهد والجامعات ، اما بالنسبة لفئة الثالثة فتسببها قليلة وهذا راجع الى سياسة الدولة الجزائرية وهو التوظيف المباشر وبدون شروط نظرا لفقدان اليد لعاملة المؤهلة وهذا لكون الدولة الجزائرية انها خرجت من الاستعمار .

وعليه يتبين لنا من خلال الجدول انها فئة شبابية لما تتوفر عليه من قوة ونشاط وديناميكية ، وقدرة على تحمل المسؤوليات واعباء العمل ، بالاضافة انهم يتمتعون بقدرة الابداع والتفكير وقابلية لاكتساب مهارات جديدة وتنميتها مما يتضمن نجاح هذه المؤسسة واستمرارها .

الجدول الثالث : توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	الإناث	الذكور	المستوى التعليمي
02	02	00	الابتدائي
01	01	00	المتوسط
09	04	05	الثانوي
18	13	05	الجامعي
30	20	10	المجموع





من خلال هذا الجدول نستنتج ان افراد العينة تتراوح مستواهم التعليمي ، حيث نجد 60% مثلها المستوى التعليمي وهي الجامعة وتوزعت على 43.33% مثلها بنسبة الاناث .

16.66% مثلتها نسبة الذكور

اما المستوى الابتدائي فقدرت نسبتها ب 6.66 % وتفرعت على 6.66% مثلتها فئة الاناث اما الذكور قدرت نسبتهم ب 0%

اما المستوى التعليمي المتوسط قدرت نسبه ب 3.33% وتوزعت على 3.33% مثلتها فئة الاناث اما الذكور قدرت نسبتهم 0%

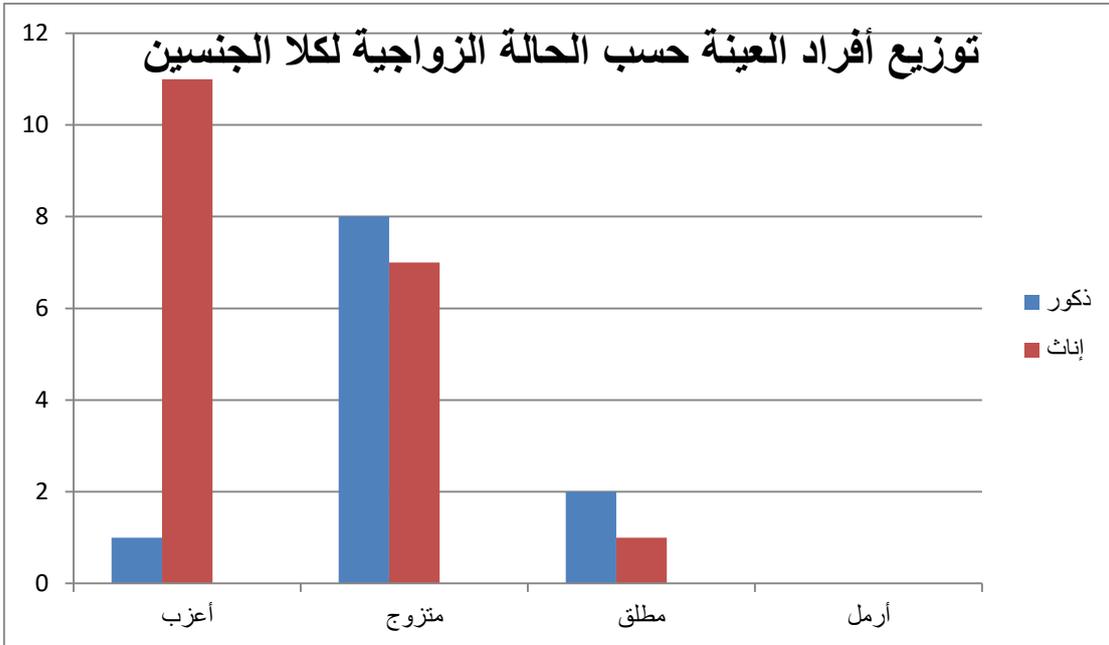
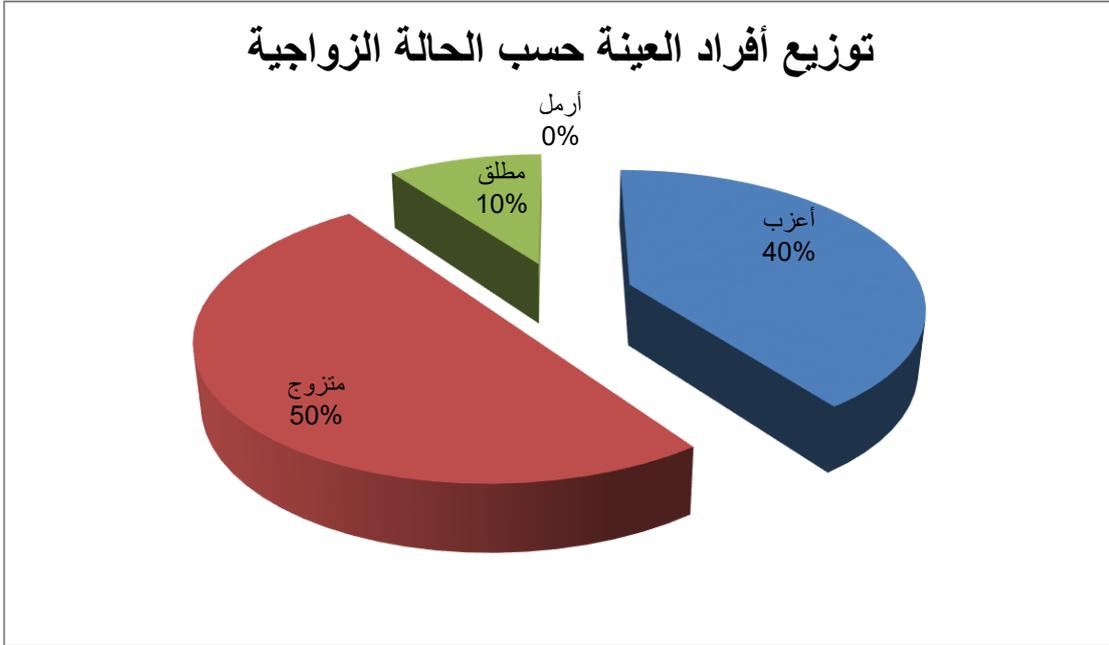
من خلال البيانات الاحصائية التي في الجدول نجد ان المستوى التعليمي للمجتمع الدراسة بأنه متباين نتيجة تباين الوظائف في هيكل المؤسسة .

حيث نجد مستوى تعليم الجامعي نسبتها عالية وهذا راجع الى سياسة الدولة في التوظيف عن طريق الادمج والعقود ما قبل التشغيل وهذا راجع الى عجز الدولة على توظيفهم

بشكل دائم نظرا لضيق سوق العمل او يمكن قراءتها ام الدولة وظفتهم عن طريق الاحتياجات التي احدثتها التغيرات الاجتماعية على مستوى التنظيمي والتكنولوجي وهذا كنتيجة الاصلاحات التي قامت الدولة الجزائرية خاصة في الجانب نظام معلوماتي والتسيير والجانب التقني .

الجدول الرابع : يبين توزيع افراد العينة حسب الحالة الزوجية:

المجموع	الإناث	الذكور	الحالة الزوجية
12	11	01	أعزب
15	07	08	متزوج
03	02	01	مطلق
00	00	00	أرمل
30	20	10	المجموع



من خلال هذا الجدول تبين لنا ان افراد العينة توزعت حسب الحالة الزوجية الى :

حيث نجد نسبة 50% من افراد العينة متزوجين وتوزعت على :

27% مثلتها الاناث

23.33% مثلها الذكور

اما نسبة 40% من افراد العينة عزاب وتوزعت على 37% مثلتها الاناث  
العزاب

3.33% مثلتها نسبة الذكور اما نسبة 10% من افراد العينة مطلقين وتوزعت  
على :

7% نثلتها نسبة الاناث

1% مثلتها الذكور

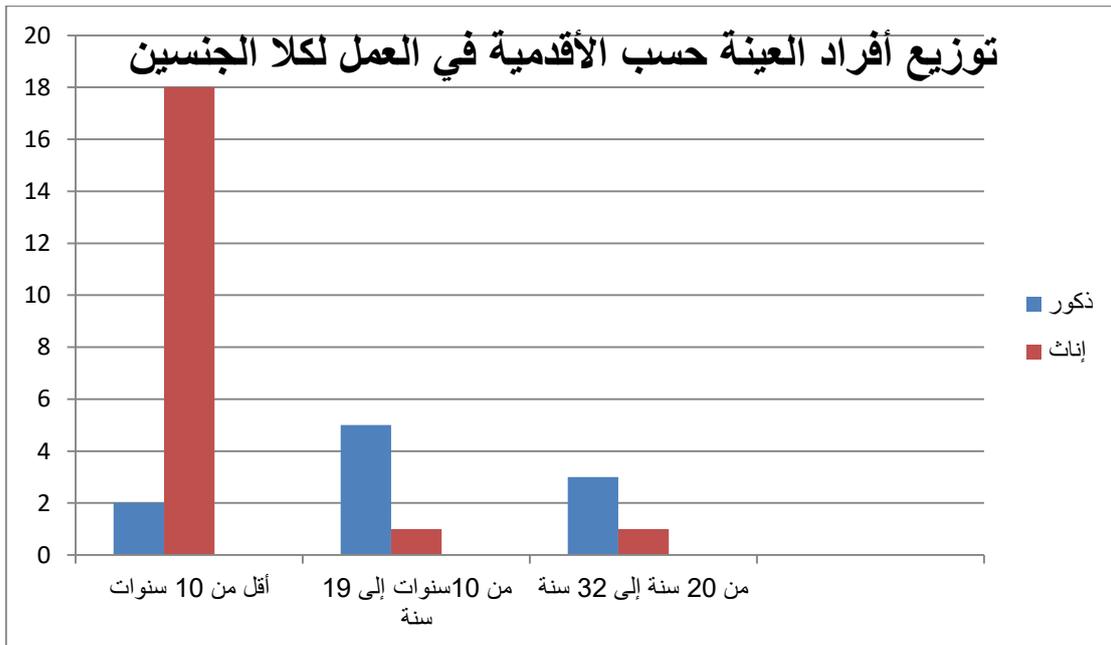
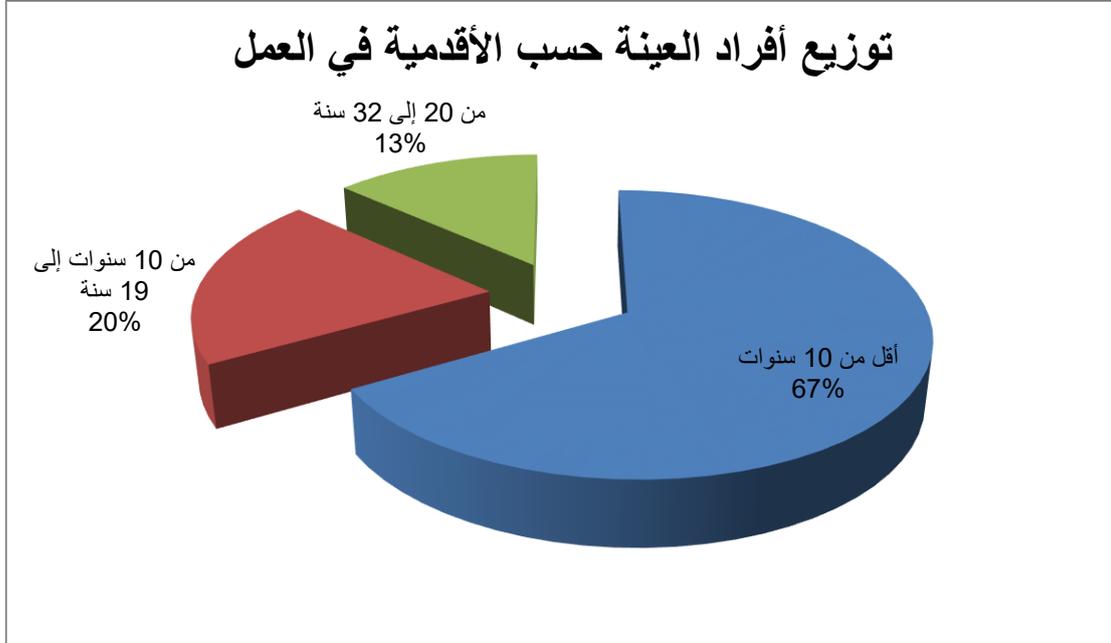
من خلال هه البيانات الاحصائية ، نجد انم عظ افراد المبحوثين متزوجين وهذا  
راجع الى الاستقرار الوظيفي الذي يتمتع به الموظفين مما سهل لهم عملية  
الزواج .

وحيث نجد كذلك فئة العزباء نسبتها مرتفعة وهذا راجع الى التكاليف الزواج  
الباهظة وكذلك طبيعة العادات والتقاليد الوجود داخل المجتمع بحيث لا  
يستطيع الفرد تجاوزها .

الجدول الخامس : يمثل توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل :

الأقدمية	الذكور	الإناث	المجموع
أقل من 10 سنوات	02	18	20
من 10 إلى 20 سنة	05	1	6

4	1	03	من 20 سنة إلى 32 سنة
30	20	10	المجموع



يبين هذا الجدول توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل حيث قدرت نسبة 67% والتي مثلتها افراد العينة والتي قدرت اقدميتهم اقل من 10 سنوات

وتوزعت على 60% من الاناث

7% من الذكور

اما الذين قدرت اقدميتهم ب 10 الى 20 سنة والتي بلغت نسبتها 20% وتوزعت على 16.66% ذكور

3.33% من الاناث

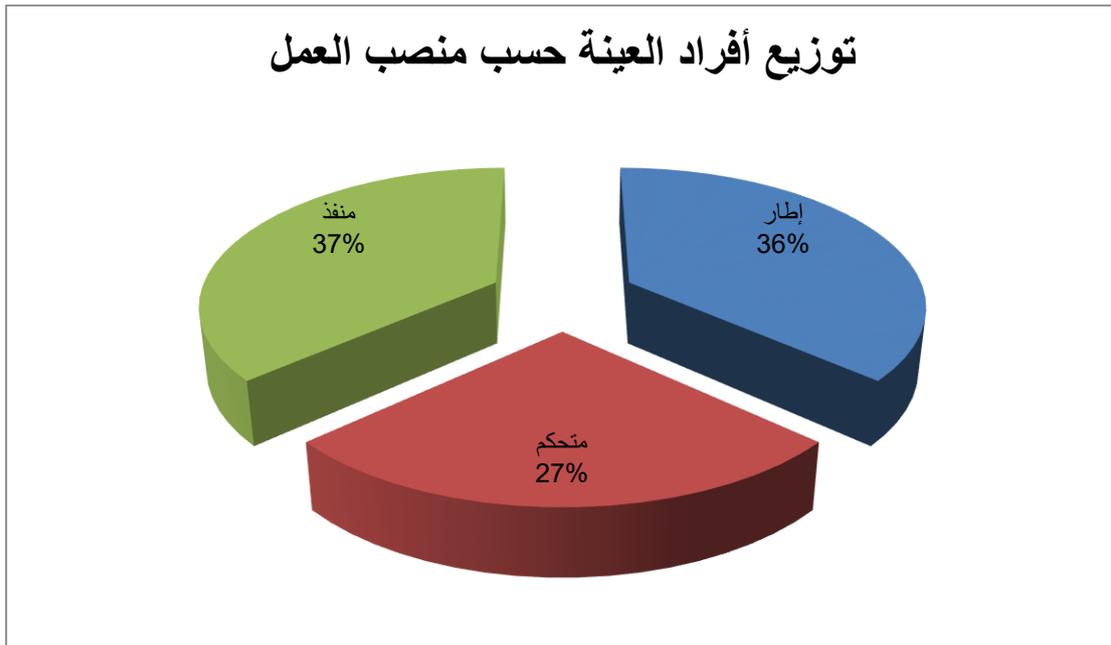
اما الذين قدرت اقدميتهم من 20 الى 32 سنة والتي بلغت نسبتها 13.33% وتوزعت على 10% من الذكور

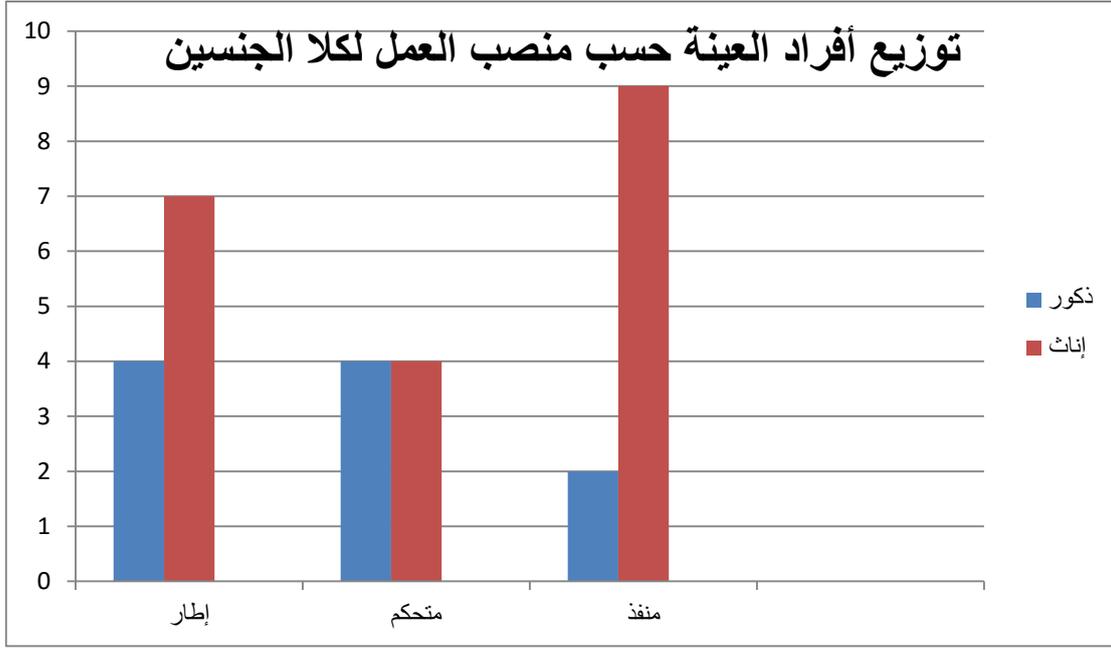
3.33% من الاناث

من خلال المعطيات الاحصائية نستنتج ان الاقدمية في العمل لهذه المؤسسة ان اغلبيتهم ليست لديهم خبرة وهذا راجع الى سياسة التشغيل المتبعة من طرف الدولة التي تعتمد على الكفاءة والتأهيل العلمي وهذا ما ينطبق مع الاصلاحات التي وضعتها الدولة وهذا نتيجة لمسايرة التطورات التقنية والتكنولوجية ، اما بالنسبة للذين لديهم خبرة كبيرة اي اكثر من 20 سنة هذا راجع لطبيعة الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي كانت تعاني منها الجزائر وقت خروج الاستعمار وفقدانها اليد العاملة المؤهلة .

الجدول السادس : يبين افراد العينة حسب منصب العمل

منصب العمل	الذكور	الإناث	المجموع
إطار	04	07	11
متحكم	04	04	08
منفذ	02	09	11
المجموع	10	20	30





يبين هذا الجدول توزيع افراد العينة حسب مناصب العمل ، نجد نسبة المنفذين

قدرت نسبتهم ب 37% وتوزعت على 30% من الاناث

6.33% من الذكور

اما فئة الاطارات قدرت نسبتهم ب 36% وتوزعت على :

23.33% من الاناث

13.33% من الذكور

اما فئة المتحكمين قدرت نسبتهم ب 27% وتوزعت على اناث وذكور

13.33%

نستنتج من هذا الجدول ان معظم افراد العينة يشغلون مناصب التنفيذ وهذا

راجع الى طبيعة ونشاط المؤسسة الخدماتي التي تتمتع به .

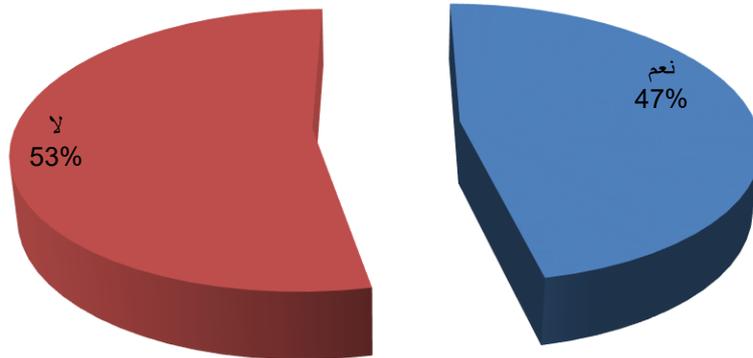
عرض وتحليل بيانات الفرضية الاول :

يتأثر حل مشكلات العمال وأدائهم بالتقليل من حدة الصراع في المؤسسة .

الجدول السابع : يبين ما اذا كان هناك صراعات في المؤسسة

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

السؤال السابع: هل توجد صراعات في المؤسسة؟



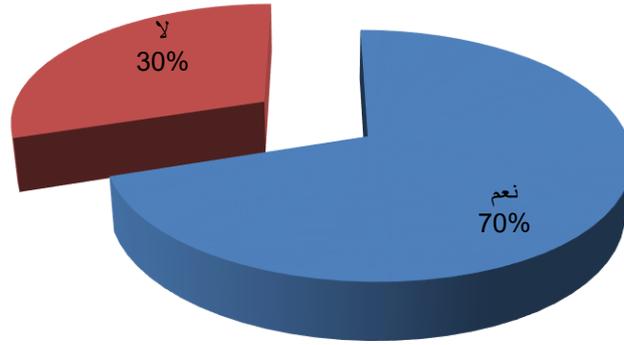
من خلال هذا الجدول السابع يبين لنا ان افراد العينة قد صرحوا بان هناك صراعات داخل هذه المؤسسة والتي قدرت نسبتها ب 53% اما الذين صرحوا بانه لا توجد صراعات قدرت نسبتهم ب47%

يتبين لنا من خلال هذه المعطيات الاحصائية ان افراد العينة صرحوا بأنه لا توجد صراعات داخل المؤسسة وهذا نتيجة للتعليمات والأوامر الواضحة وعدم تدخل في الصلاحيات والمسؤوليات يبين اقسام ووجد هذه المؤسسة بينما الذين اقرروا بأنه 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 اذا كانت استجابة الادارة للصراع التنظيمي سريعة ومنظمة**

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

السؤال 08 " هل استجابة الادارة لحل الصراع التنظيمي سريعة ومنظمة؟"



يبين لنا هذا  
الجدول ان  
الادارة

تسعى جاهدة لحل الصراع بطرق منظمة وسريعة وهذا ما عبر عنه افراد العينة والتي قدرت نسبتها ب 70% اما الذين يرون الادارة تتماطل هذه الصراعات فقدرت نسبتهم 36 %

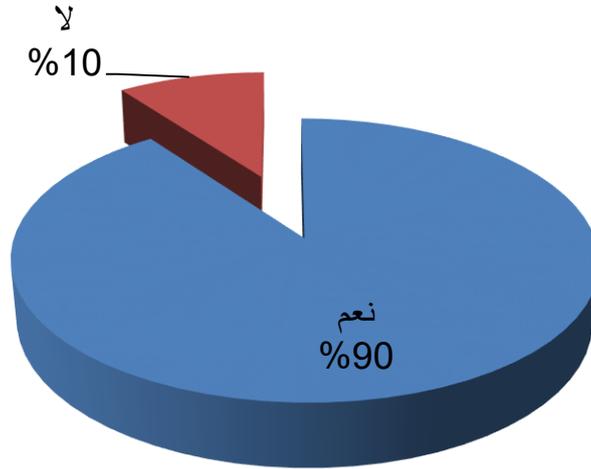
بالنظر الى هذا الجدول يظهر لنا ان الادارة تسعى كل المشاكل والمعوقات الوظيفية التي تتعرض لها الموظفين وهذا نتيجة للحفاظ على سمعتها داخليا وخارجيا خاصة مع الزبائن وكذلك للخبرة الطويلة للعامل التي اكتسبوها في مجال عملهم اما الذين عبروا بأن الادارة لا تستجيب كل الصراع الموجود داخل المؤسسة بسرعة فهذا يمكن ارجاعه الى ان الادارة تحبذ له من فوائد.

الجدول التاسع : يبين لقاءات ممثلى العمال مع ممثلى الادارة لمناقشة المشاكل وإيجاد حلول لها

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	90%

%10	03	لا
%100	30	المجموع

السؤال 09: هل يوجد لقاء بين ممثلين عن العمال مع ممثلي الإدارة لمناقشة المشاكل وإيجاد الحلول؟



في هذا الجدول الاحصائي نستنتج انه هناك لقاءات بين ممثلي العمال وممثلي الادارة لمناقشة المشاكل وإيجاد الحلول فقد غيرت غالبية افراد العينة التي قدرت ب 90% من افراد العينة ، اما الذين يرون انه ليس هناك لقاءات فقد قدرت نسبتهم 10%

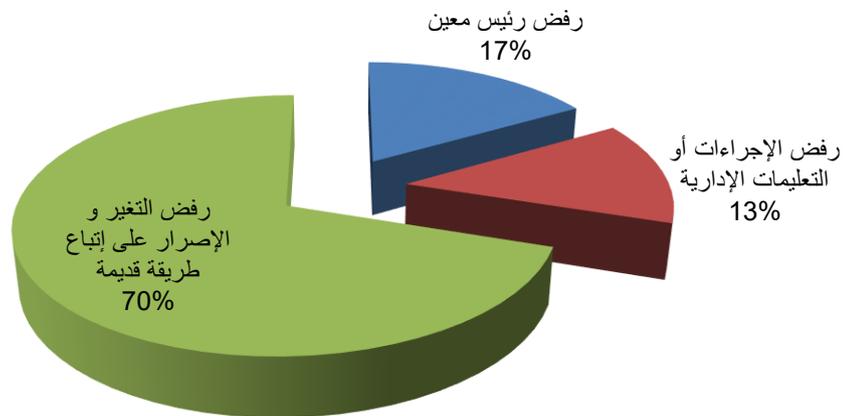
ونستنتج من هذا الجدول ان اغلبية الساحقة لهؤلاء العمال قد اجابوا بان الادارة تجتمع مع ممثلي العمال لمناقشة مشاكلهم وانشغالاتهم وكيفية الحلول ، وكذلك تقوم باستفسارهم وذلك فيما يخص طريقة سير العمل وذلك في بعض القواعد التنظيمية داخل المؤسسة .

اما الذين صرحوا بان الادارة لا تجتمع مع ممثلى العمال ولا تأخذ ما يقدمه العمال من اقتراحات بعين الاعتبار وهذا راجع الى المركزية في التسيير وهي السبب الاول والأساسي مما جعلت الادارة غير مبالية بما يقدمه العمال من اقتراحات.

### الجدول العاشر : يبين كثرة الغيابات وعلاقتها بالمشاكل الادارية

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

#### السؤال العاشر "هل تعود كثرة الغيابات العمالية إلى المشاكل التالية:"



من خلال هذا الجدول يبين لنا ان سبب غياب العمال راجعة الى رف التغيير والمراحل على اتباع الطريقة القديمة في العمل ، وبلغت نسبتهم ب 70% من

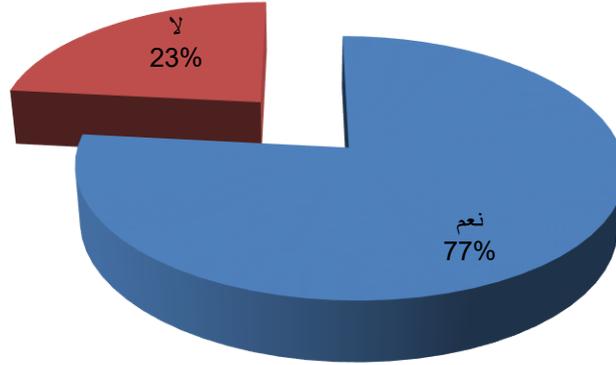
افراد العين اما الذين يرون ان غياب العمال راجعة الى رفض رئيس معين بلغت نسبتهم ب17% من افراد العينة

يبين لنا من خلال هذه البيانات بان هناك غيابات كثيرة من طرف العمال وهذا نتيجة للإصلاحات التي تقوم بها الادارة لمواكبة التطورات العالمية ما جعلهم يرفضون هذه الاصلاحات ويصررون على اتباع الطرق القديمة في تسيير لما لها من سهولة ومرونة وأنهم متعودون عليها ، اما بالنسبة للذين ارجعوا كثرة غيابات العمال الى رفض رئيس وامسير او رقص التعليمات الادارية يفتقد ارجاع الى تدخل المهام والصلاحيات وعدم وضوح التعليمات الادارية مما جعلهم يتغيبون .

**الجدول الحادي عشر : يبين ما اذا كانت الادارة تتفهم طبيعة مشاكلهم وتبحث عن حل لها**

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

السؤال 11: هل تتفهم الإدارة طبيعة مشاكلكم وتبحث عن حلها؟



من خلال هذا الجدول الاحصائي يبين لنا ان الإدارة تتفهم مشاكل العمال وتسعة الى ايجاد حلول لها وقد بلغت نسبتها 77% من افراد اجابات العينة اما الذين يرون ان الإدارة لا تسعة لفهم هذه المشاكل وايجاد حلول لها فقد بلغت نسبتها 23% .

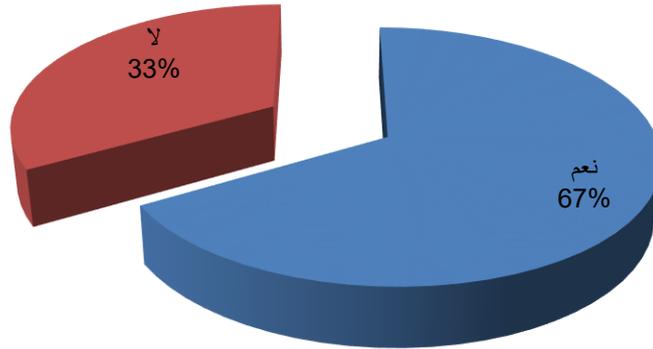
من خلال هذا الجدول نستنتج ان الإدارة تسعة لفهم مشاكل العمال وتحاول ايجاد وحلول لها هذه نتيجة لتبنى نظامها على الإدارة التشاركية بين المستويات الافقية والعمومية ، وهذا ما يجعلها قادرة على زيادة فعالية انتاجها هذا من جهة ومن جهة اخرى نجد انها لا تريد ان يكون هناك صراع داخل مؤسستها بين مستويات الافقية والعمومية او ما يسمى والى دائر دون شاغلي الادوار الايجابية وشاغلي الادوار السلبية

وهذا يدل ان ادارة المؤسسة تعمل على توجيه الصراع بطريقة وظيفية تؤثر بطريقة ايجابية على اداء عمالهما وتحافظ على التوازن الداخلي لبنائها الاجتماعي وهذا حسب ما اكده لويس كوزر.

### الجدول الثاني عشر : تبادل الافكار مع الاطراف المتنازعة

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

### السؤال 12: هل يتبادل المديرون الأفكار مع الأطراف المتنازعة؟



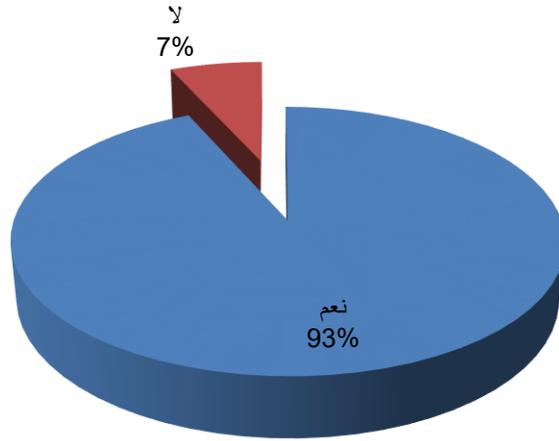
يبين لنا هذا الجدول ان الادارة او المسيريون الافكار مع الاطراف المتنازعة والتي عبر عنها المبحوثين وقدرت نسبتها ب 67% اما الذين يرونا ان المسيريون لا يتناقشون ولا يتبادلون الافكار مع الاطراف المتنازعة والتي نسبتها ب33% .

من خلال المعطيات الاحصائية نستنتج ان الادارة تعتمد في عملها على اسلوب القيادة التشاورية بين المستويات التنظيمية وهذا من اجل فهم وتفهم المشاكل والنزاعات بين الموجودة بين العمال مع بعضهم البعض ومع الادارة وهذا من اجل ايجاد حلول مناسبة كل الاطراف الفاعلين داخل هذه المؤسسة ، وهذا ما جعلها قادرة على مواصلة عملية انتاجها بشكل جيد ويجعل الاداء العمالي في تحسين وتطور مستمر وهذا ما يحفظ سمعتها بين المؤسسات المنافسة

#### الجدول الثالث عشر : يبين محاولة المسيريون تجنب الصراعات والخلافات

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

**السؤال 13: هل المسيرون في المؤسسة يحاولون تجنب الصراعات والخلافات؟**



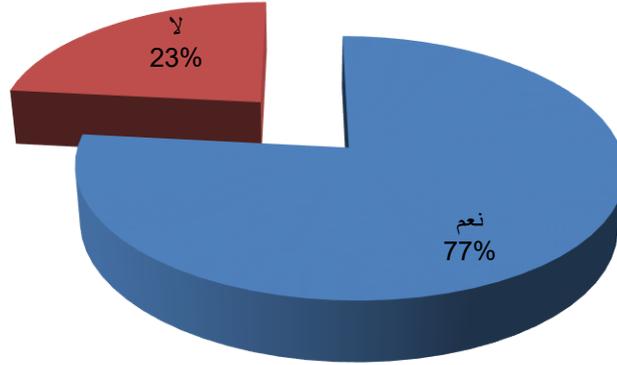
نستنتج من هذا الجدول ان افراد العينة اكد لنا ان الادارة تسعى لتجنب الصراعات والخلافات داخل المؤسسة والتي قدرت نسبتهم ب93% اما الذين يرون ان الادارة لا تسعى لتجنب هذه الخلافات فقدرت نسبتهم ب 7% .

من خلال هذه المعطيات الاحصائية تبين لنا ان الادارة او المسيرون يتجنبون الصراعات الموجودة داخل المؤسسة وهذا من اجل تقادي ظهور ما تدخل المؤسسة في ازمة يجعلها غير قادرة على منافسة ا وان الصراع الموجود لا يخدم جماعة دون جماعة اخرى مما تحاول تجنبه والابتعاد عنه.

**الجدول الرابع عشر : متابعة المسيرون العمل يعدل حل المشاكل الصراع**

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

السؤال 14" هل هناك متابعة مستمرة من طرف  
المسيرين بعد حل مشاكل الصراع؟

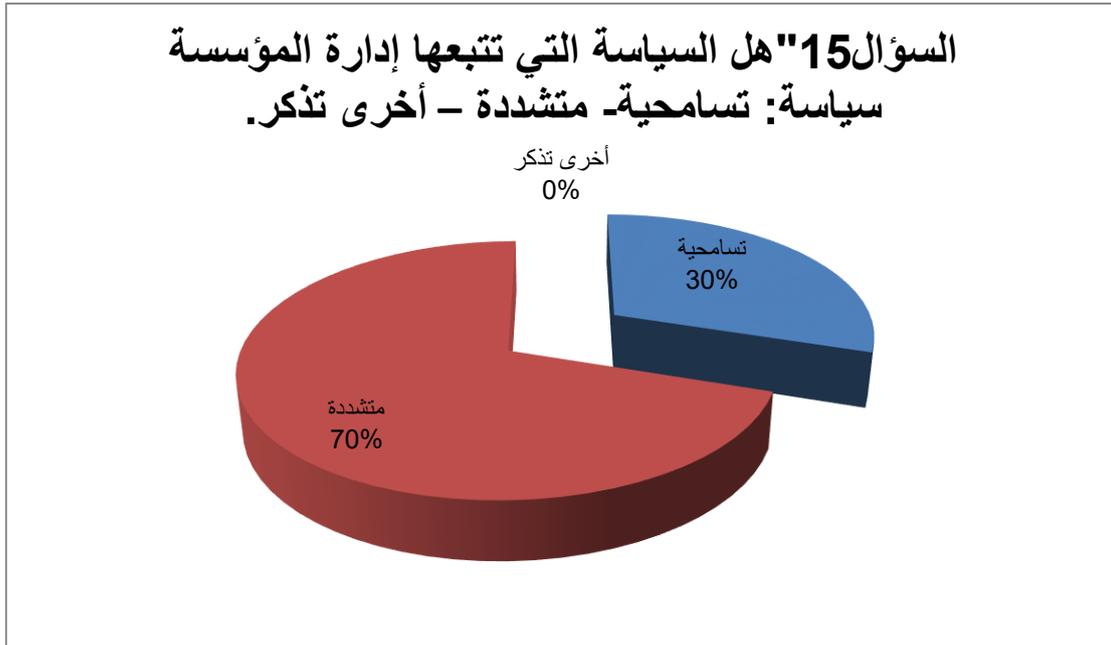


يتبين لنا من هذا الجدول ان المسيرين يتابعون العمل بعد حل النزاعات والخلافات الموجودة والتي قدرت نسبتها ب77% من اجابات افراد العينة ، اما نسبة 23% من اجابات افراد العينة اكدوا ان الادارة لا تتابع الاعمال بعد حل مشاكل الصراع.

نستنتج من هذه المعطيات الاحصائية ، ان الادارة تسعى دائما للمتابعة الحلول وتطبيقها مما يجعلها قادرة على حل الصراع ، وهذا يمكن ارجاعه الى ان الادارة تسعى دائما الى توضيح وشرح لهم القواعد واللوائح التنظيمية وكيفية تطبيقها وهذا من اجل ادارة الصراع وحله داخل المؤسسة مما يسهل عملية التسير وتنفيذ بخططها ومشاريعها لتضمن الاداء الافضل لها .

الجدول الخامس عشر : سياسة الادارة في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	السياسة التي تتبعها إدارة المؤسسة
30%	09	تسامحية
70%	21	متشددة
100%	30	المجموع

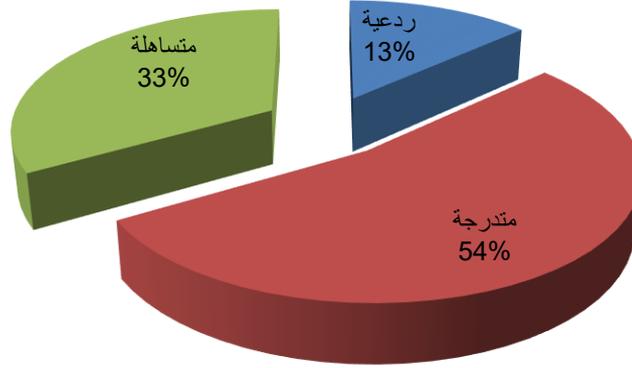


تستقرا من خلال هذا الجدول ان الادارة تنوع في سياستها اتجاه العمال ، فنجد سياسة التشديد على العمال وأعمالهم قدرت نسبتهم ب 70% اما سياسة التسامح فنجدها قيلا اذا قورنت سياسة التشديد والتي نسبتها 30% من خلال هذه المعطيات الاحصائية نستنتج الادارة تتبع في اسلوب الاداري على الاسلوب الديكتاتوري التشديد وهذا لضمان حسن وسير العملية الانتاجية داخل المؤسسة ، وهذا لضمان تطبيق التعليمات والأوامر الادارية التي تأتي من الاعلى لأجل تحقيق تنافسية مميزة في البيئة الخارجية اما الذين اقروا ان الادارة تتبع السياسة التسامحية فهذا من اجل التقليل من الصراعات وفتح المجال للإبداع وتحسين الاداء 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

السؤال 16" هل أنظمة الجزاءات داخل المؤسسة: ردية  
- متدرجة - متساهلة.



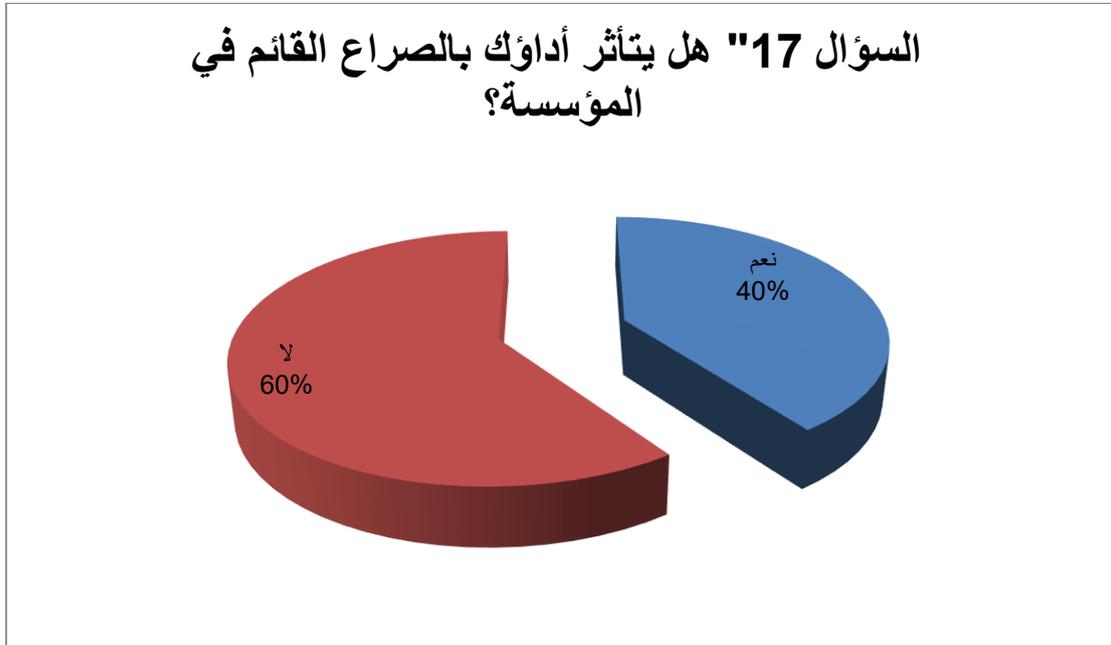
يبين لنا هذا الجدول ان الادارة تتبع انظمة متعددة في نظام الجزاءات حيث نجد ان سياسة التدرج تتبعها الادارة بشكل عالي وقدرت نسبتها 54% ثم تليها سياسة التساهل مع العمال والتي قدرت نسبتها ب33%

اما سياسة الردية فان الادارة تستعملها بشكل قليل وقدرت نسبتها 13% نستنتج من هذا الجدول ان الادارة تعتمد في انظمة الجزاءات على انظمة متدرجة تجاه عمالها في نظام الاجور والترقيات والمكافآت والرواتب وكذلك من ناحية العقوبات و التأديبات التي يتعرض لها العامل في حالة عدم احترام للمواثيق المعمول بها داخل المؤسسة ، اما الذين اقرروا بان الادارة تتبع سياسة متساهلة فنسبتهم قليلة وهذا راجع الى ان سياسة التساهل تفتح المجال للتسيب وسوء الاداء والفعالية الادارة تتبع النظام الردعي فنسبتهم قليلة جدا ، وهذا راجع لكون السياسة الردعية مفيدة ، ولكن لها عواقب سلبية على اداء العمال وأداء

المؤسسة ككل ويمكن ان تخلق صراعات للمؤسسة ، لذلك فهي لا تعتمد عليها كثيرا ، بل تعتمد على سياسة المتدرجة وهي الاحسن بينهم.

### الجدول السابع عشر ، الاداء وعلاقته بالصراع

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



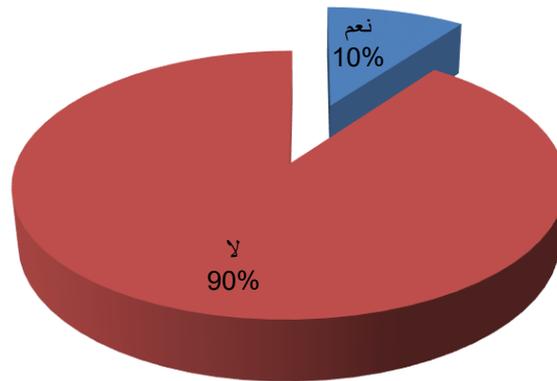
يبين لنا هذا الجدول ان اداء العمال في العمل لا يتأثر بالصراع الموجود داخل المؤسسة وهذا ما عبر عنه افراد العينة من اجابتهم وقدرت ب60% اما الذين يرون ان الصراع له تأثير على اداء العاملين بلغت نسبتهم ب40% من خلال هذه المعطيات الاحصائية نجد ان الصراع عندما يبحثون داخل هذه المؤسسة لا يؤثر على ادائهم وهذا ما عبر عنه المبحوثين يمكن ارجاعه الى

فئة شاغلي الادوار الايجابية داخل التنظيم الذين يتمتعون بمكانة عالية داخل المؤسسة اضافة الى المسؤوليات والمهام المنوطة بهم ، اما الذين عبروا ان الصراع عندما يحدث داخل المؤسسة فانه يؤثر على اداء العاملين وهذا راجع الى انخفاض الروح المعنوية وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل معهم ، وبالتالي اثر على ادائهم في العمل و انتاجهم.

### الجدول الثامن عشر : رفض القرارات الادارية يقلل من اداء العاملين

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

السؤال 18 " هل ميلك لرفض القرارات التنظيمية نظرا لصراعك مع المسؤول يقلل من أدائك للعمل؟



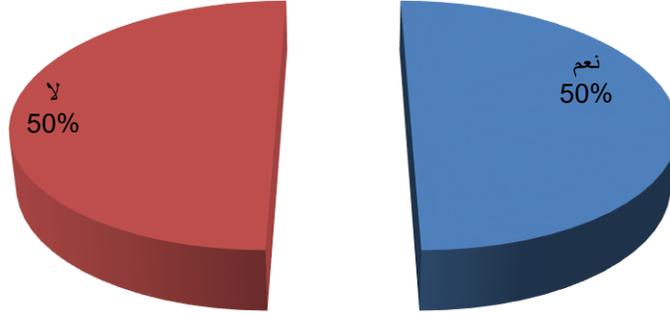
نستنتج من هذا الجدول ان غالبية افراد العينة يقرون بأنهم لا يرفضون القرارات التنظيمية ولا يؤثر على ادائهم في العمل وبلغت نسبتهم ب 93% من اجابات افراد العينة ، اما الذين اقرروا انهم يتأثرون في ادائهم في العمل بلغت نسبتهم ب7%.

من خلال هذه المعطيات الاحصائية نستنتج ان افراد العينة لا يرفضون القرارات الادارية التي تأتيهم من طرف المديرين وان كان على خلاف معهم، وهذا يعكس لنا الايمان القوي ، للعمال اتجاه ادارتهم وقراراتهم التي تراعي مصلحة العمال في الدرجة الاولى مما عكس عنه ارتفاع كبير لدى عمالهم وارتفاع ادائهم داخل المؤسسة .

#### الجدول التاسع عشر : توتر العلاقة بين العمال والمسؤول

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

السؤال 19 " هل تفكر في تخريب العمل حينما تتوتر  
علاقتك بالمسؤول المباشر؟



نتستنتج من هذا الجدول ان العامل يفكر في تخريب عمله وهذا ما عبر عنه افراد العينة وبلغت نسبتهم ، ب 50% اما الذين لا يفكرون في تخريب عملهم بلغت نسبتهم ب50% من اجابات افراد العينة .

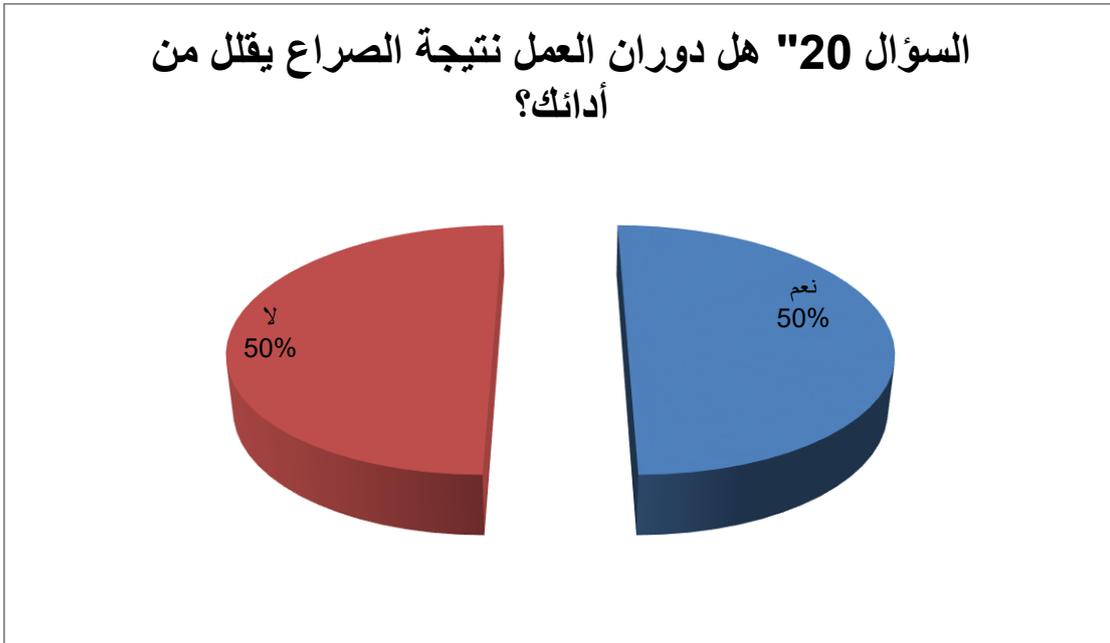
و نستنتج أيضا من خلال هذا الجدول :

ان التفاعل المباشر والمستمر بين العمال وقائدهم المباشر يعتبر احد اهتمامات الباحثين في السلوك التنظيمي ، مما يعني ان العلاقة بينهم علاقة تأثير وتأثر ويعتبر حدوث الصراع وتوترات داخل التنظيم احد اهم هذه السلوكيات والتي تكون عادة لها اثار سلبية او ايجابية ، بينما الذين يرون انه وقعت لهم توترات وعلاقات مع رؤسائهم ، هذا امر عادي بالنظر للوقت الذي يستغرقه المرؤوس 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 او المسؤول.

اما الذين يرون انه لا تحدث اهم اي توترات وصراعات مع قائدهم يمكن تفسير كالاتي : ان العمال لا يهتمون بالخلافات البسيطة التي تحدث اثناء العمل بعنوان بالصراع الكبير الذي يؤدي الى تدخل اطراف اخرى لفكه لذا فهم يجيبون بالنفي .

**الجدول العشريون : يبين اذا كان دوران العمل نتيجة للصراع يقلل من اداء العامل**

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



بين هذا الجدول الاحصائي ان دوران العمل يقلل من اداء العمال وهذا ما عبر عنه افراد العينة والتي بلغت نسبتهم ب50% من اجابات المبحوثين ، اما الذين يرون ان دور دوران العمل لا يقلل من اداء العمال التي بلغت نسبتهم ب50% من اجابات المبحوثين .

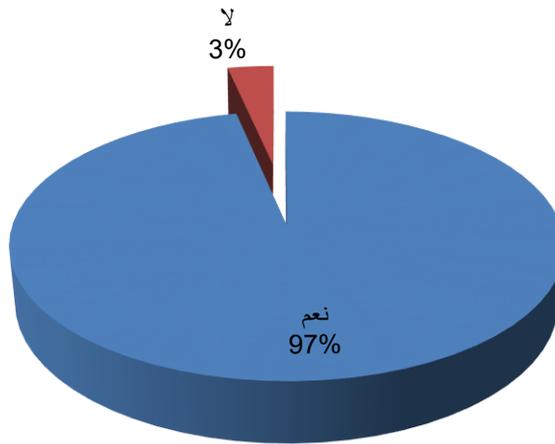
من خلال هذه المعطيات الاحصائية تبين لنا ان الادارة تعتمد على دوران العمل داخل مؤسساتها وهذا الضمان الاداء الجيد للعمال ولقضاء على روتين العمل او الوظيفة التي يشغلها العامل بالإضافة الى تفكيك الجماعات غير الرسمية الضاغطة على الادارة وهذا لتجنب الدخول في الصراع ما ينتج عنه انخفاض روح المعنوية و التذبذب في العمل .

ثالثا : عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية يتأثر تقارب اهداف المؤسسة  
والعمالوآدائهم بزوال الصراع في المؤسسة

الجدول الحادي والعشرون : تقارب اهداف المؤسسة مع اهداف العمال

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

السؤال 21"هل تقارب أهداف المؤسسة والعمال يؤدي  
إلى تحسن أداء العاملين؟



من خلال هذا الجدول نستنتج ان تقارب اهداف المؤسسة مها اهداف العمال يؤدي الى تحسين اداء العاملين وهذا ما عبر عنه المبحوثين بلغت نسبتهم 97% اما الذين ان تقارب الاهداف مع العمال والمؤسسة ينقض من اداء العمال بلغت نسبتهم 3%

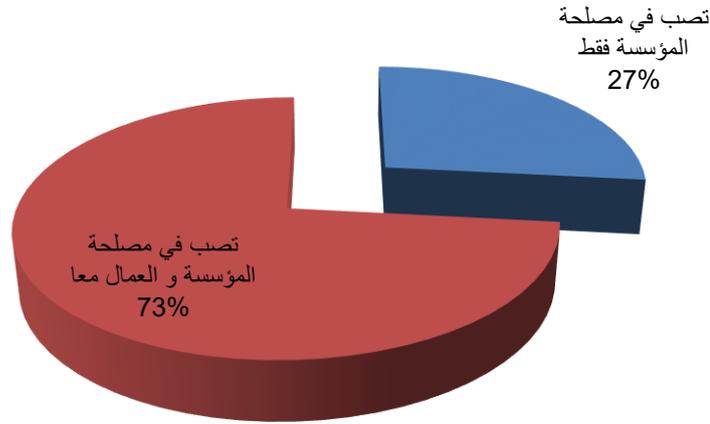
من خلال هذا الجدول نستنتج :

ان هناك تقارب اهداف المؤسسة مع اهداف العمال انه ينتج عنه ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال و شعورهم بالارتياح ورضا وهذا يزيد في اداء العمال وتحسين اداهم ، وكذلك تقل التوترات والصراعات لان الاهداف واضحة لكلا الطرفين مما يجعل العمال يعملون بكل ارتياح لان الوضوح في الاهداف هام جدا لكل مؤسسة تريد 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 و العمال معا	22	73 %
المجموع	30	100 %

السؤال 22" هل القرارات التي يصدرها المسؤولون في المؤسسة قرارات تصب في :



يبين لنا الجدول ان القرارات المتخذة من طرف المؤسسة تصب في مصلحة المؤسسة والعمال معا ، وهذا ما اكده لنا المبحوثين حيث بلغت نسبتها 77% اما الذين يرون العكس اي انها تصب في مصلحة المؤسسة فقط بلغت نسبتها 27%

من خلال هذه المعطيات الاحصائية نستنتج:

ان افراد العينة صرحوا بان القرارات المتخذة والمتبعة تكون الادارة هي الامرة في كل شيء وليس للعمال سوء التنفيذ وهذا لكون الادارة او المسير الاداري ينشؤون العمل وما يحيط به فهو له الخبرة و المعرفة الكاملة بالعمل سواء تعلق بكيفية العمل او طريقة تطبيق هذه القرارات داخل المؤسسة .

الجدول الثالث والعشرون : يبين علاقة العمال بالمسؤولين وتأثيرها على الأداء

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



يبين لنا هذا ان غالبية افراد العينة راضون تجاه مسؤوليهم وهذا ما اكدته النسبة العالية التي بلغت 93% من اجابات المبحوثين اما الذين يرون انهم غير راضون تجاه مسؤوليهم بلغت نسبتهم 7%.

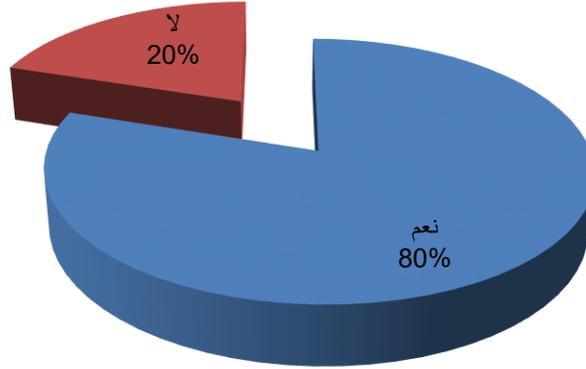
فمن خلال البيانات الاحصائية المدونة والمتعلقة بعلاقة العمال بالمسؤولين انها علاقة جيدة بينهم وبين لمسيرين مما خلق لهم مناخ تنظيمي ملائم للعمل داخل

المؤسسة وارتقاع الروح المعنوية لديهم مما انعكس ايجابا على ادائهم و دافعيتهم وهذا ما لاحظناه عند اغلب المبحوثين .

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

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

السؤال 24 "هل تعطي لك الفرصة في ابداء ملاحظات حول تنظيم العمل لتحسين أدائك؟"



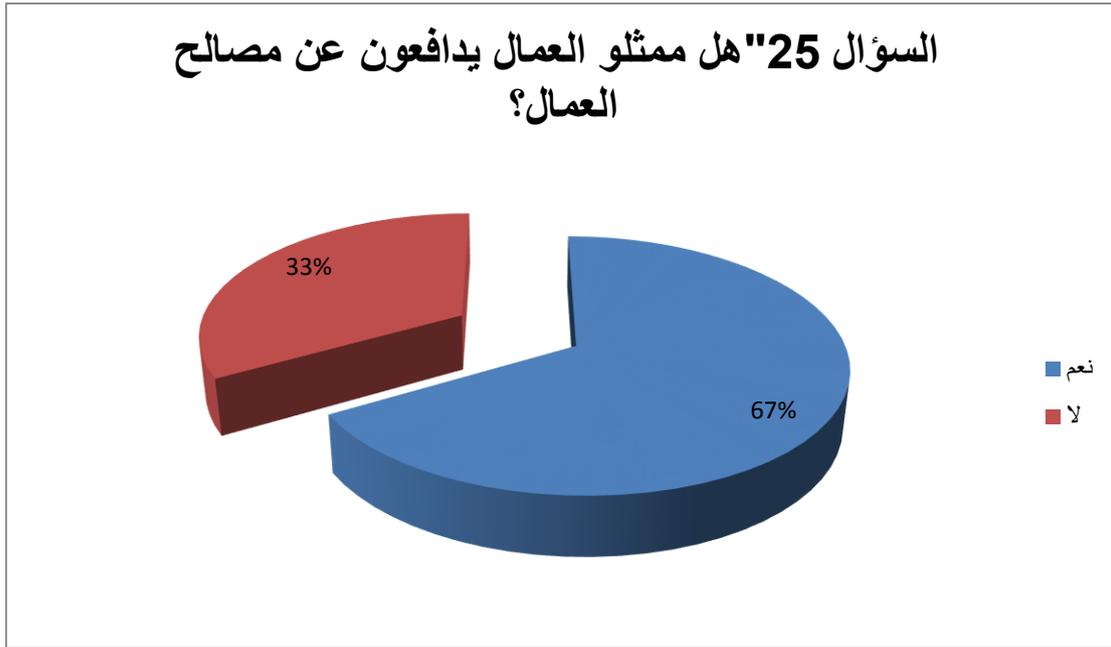
نستنتج من هذا الجدول ان المبحوثين اكدوا لنا ان معظم ملاحظاتهم تجاه سير تنظيم العمل تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المسؤولين لتحسين الاداء حيث بلغت نسبتها ب 80% من اجابات افراد العينة ، اما الذين صرحوا بان ملاحظات لا تؤخذ بعين الاعتبار قدرت نسبتهم 20% من اجابات المبحوثين .

من خلال هذه المعطيات الاحصائية تبين لنا ان الادارة تأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي يقدمها العمال حول طرق وتسير العمل داخل المؤسسة وهذا نتيجة اتباع المؤسسة الاسلوب القيادة المتشاركة بينهما وبين عمالها مما ينتج عنه ارتفاع اداء العمل العمالي وكذلك الشعور بالرضا و الولاء 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



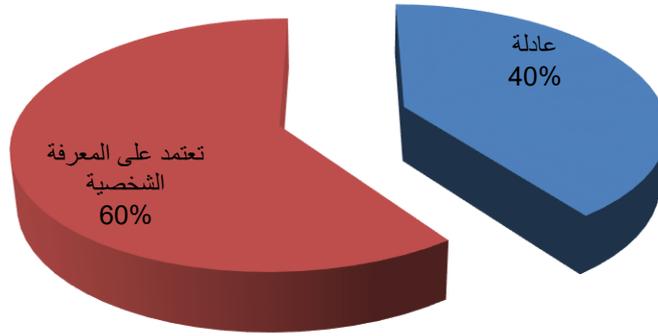
نستنتج من هذا الجدول ان المبحوثين بينوا لنا ان ممثلو العمال او النقابة تدافع عن مصالح العمال لدى المؤسسة حيث بلغت نسبتهم ب 67% من اجابات افراد العينة ، اما الذين اكدوا ان النقابة لا تدافع عن مصالح لدى المؤسسة فبلغت نسبتهم ب 33% من اجابات المبحوثين

من خلال هذه المعيطات الاحصائية نجد ان النقابة العمالية او التمثيل النقابي لليوم بالدفاع عن مصالح واهداف اعضاءه لدى الادارة المسؤولة وهذا الضمان حقوقهم وحمائتهم من تعسف المشرفين ، وهذا ما عبره افراد العينة مما خلف لهم جو تنظيمي مناسب مما يساعدهم على تحقيق اهدافهم ومصالحهم وبالتالي يتاثر اداء 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

السؤال 26 " هل الترقية في المؤسسة: عادلة - تعتمد على المعرفة الشخصية- أخرى تذكر ؟



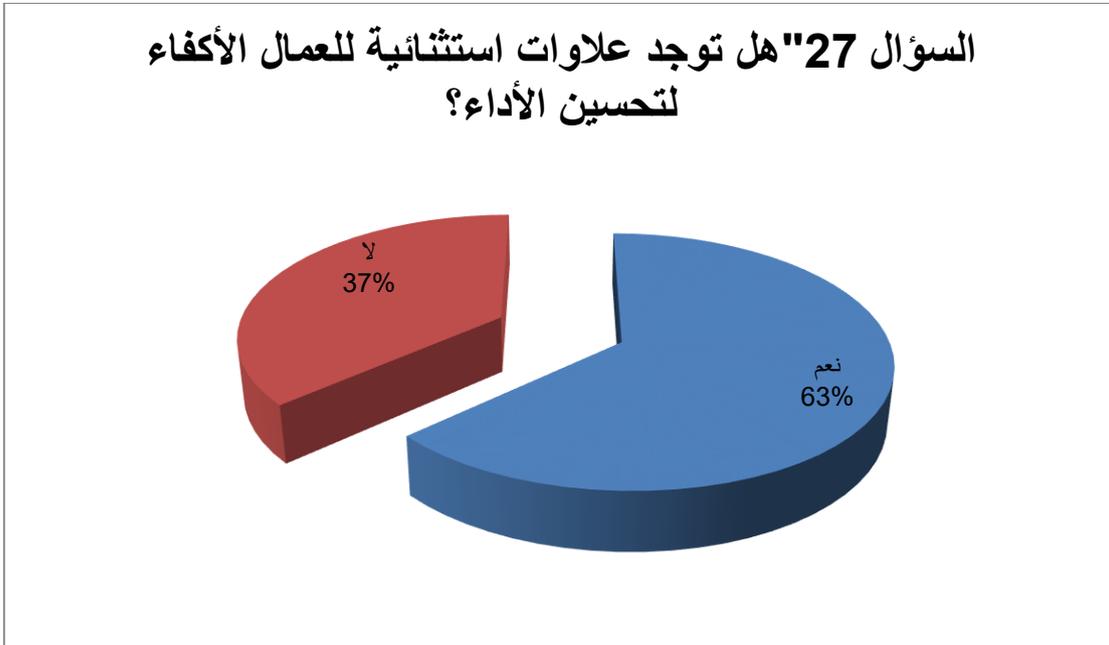
يبين لنا هذا الجدول نظام الترقية المعتمد من طرف المؤسسة ، حيث أكد افراد العينة ان الترقية بالاساس على معرفة الشخصية اي العلاقات الشخصية التي قدرت نسبتهم 60% ، اما الذين أكدوا النظام الترقية تعتمد على نظام المتعارف عليه في المؤسسات والتي بلغت نسبتهم 40%

وطبقا لهذه المعطيات الاحصائية المبنية في الجدول تبين ان المؤسسة لا تتيح للعاملين فرص مناسبة للترقية وهذا راجع الى عدم تطبيق نظام الترقية الخاص بالمؤسسة مما يولد نوع من الاحباط وعدم الرضا لدى العاملن ونقص ادائهم

الوظيفي داخل المؤسسة لأنها تعتمد على العلاقات الشخصية داخل المؤسسة مما يولد في داخلها ظهور صراعات وتوترات بين الافراد العاملين.

**الجدول السابع والعشرون : العلاوات المقدمة للعمال الاكفاء لتحسين الاداء**

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



يبين لنا هذا الجدول ان المؤسسة تقدم علاوات للعمال الاكفاء ، وهذا ما اكده المبحوثين والتي بلغت نسبتهم ب 63 % من اجابات افراد العينة ، اما الذين يرون ان الادارة لا تقدم مكافآت خالصة للعمال فبلغت نسبتهم 17%

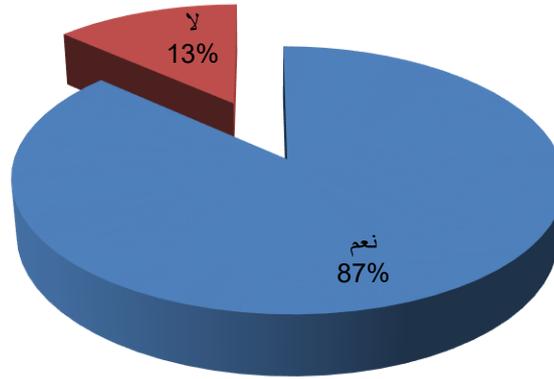
مما سبق تبرز جليا اهمية العلاوات المقدمة للعمال من طرف الادارة ، لأنها تعمل كحافز قوي يساهم في ابراز قدرات العاملين من جهة وفي زيادة مستوى

ادائهم من جهة اخرى ، كما تساهم في اشباع الحاجات المادية والمعنوية ، مما يحسن من دافعيتم لعمل وينعكس ايجابا 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

**السؤال 28" هل أهداف المؤسسة واضحة ويمكن تحقيقها لتحسين أدائك؟**



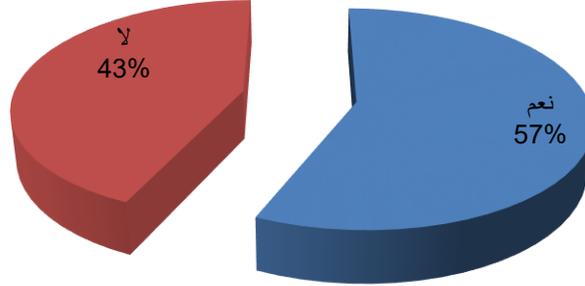
من خلال هذا الجدول اقر افراد العينة ان اهداف المؤسسة واضحة ومعروفة عند عمالها تساعدهم في تحسين ادائهم وبلغت نسبتهم ب 87% من اجابتهم ، اما الذين صرحوا بان اهداف المؤسسة غير واضحة وغامضة فقدرت نسبتهم 13%

من خلال هذه المعطيات الاحصائية نستنتج ان الادارة تعمل بنظام القيادة التشاركية في وضع ورسم الخطط العملية لهذه المؤسسة ، وهذا ما عبر عنه اغلب افراد العينة مما نستنتج عنه ارتفاع روح المعنوية للعمال وزيادة ادائهم ورضاهم عن العمل وكيفية تسيره مما نتج عنه قلة ظهور الصراعات والتوترات داخل هذا البناء الاجتماعي للمؤسسة .

**الجدول التاسع والعشرون : يبين ما اذا كانت الادارة تشك العمال المتورطين في الصراع الاهداف لتحسين الاداء**

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

السؤال 29" هل تشرك الإدارة الأشخاص المتورطين في الصراع في وضع الأهداف واستخلاص خطة لتحقيقها لتحسين الأداء؟



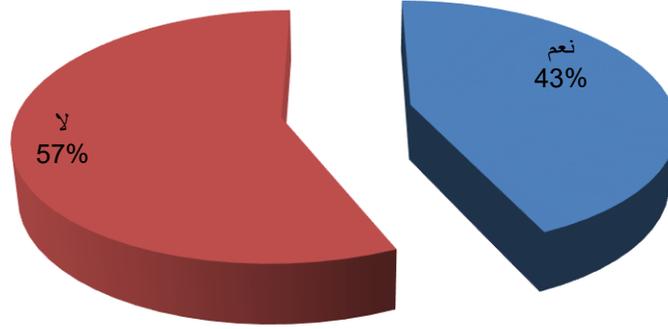
يبين لنا هذا الجدول ان الادارة تشرك العمال المتورطين في الصراع في وضع اهداف من اجل تحسين الاداء ، وهذا ما عبر عنه افراد العينة والتي قدرت نسبتهم ب57% من اجابتهم ، اما الذين صرحوا بان الادارة لا تشارك العمال في وضع الاهداف فقد بلغت نسبتهم 43% من اجابتهم يتبين لنا من خلال هذه المعطيات الاحصائية :

ان الادارة تتعاون مع عمالها لتحسين ادائهم داخل المؤسسة وهذا راجع لوجود شبكة اتصال جيدة في المستويات الادارية مما سمح لها بالتعاون من عمالهم ، بالإضافة الى 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 الاهداف العامة  
للمؤسسة

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

السؤال 30 "هل تتمسك بأهدافك الخاصة على حساب  
الأهداف العامة للمؤسسة؟"

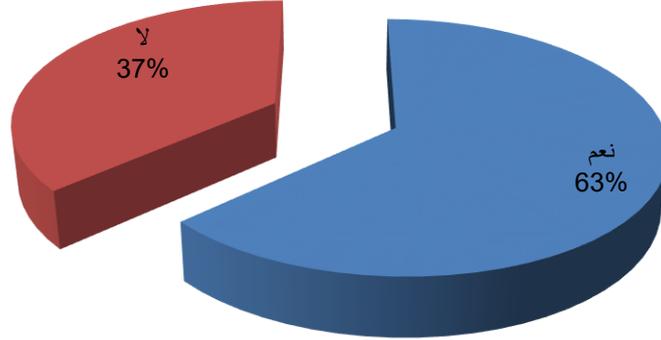


يبين لنا هذا الجدول ان افراد العينة لا يتمسكون بأهدافهم الخاصة على حساب الاهداف العامة للمؤسسة وهذا ما عبرت عنه نسبة 57% اما الذين صرحوا بأنهم يتمسكون بأهدافهم الخاصة فقد بلغت نسبتهم 43% من خلال هذه المعطيات الاحصائية نستنتج ان الاهداف العامة للمؤسسة تتفق مع اهداف عمالها وهذا ما نتج عنه رضا عن العمل وانتماء للتنظيم مازاد من حدة التخفيف من مشكلات العمل ، داخل المؤسسة ورع الكفاءة الانتاجية للعمال وهذا هو الذي يؤدي الى التكامل حسب لويس كوزر اما الذين صرحوا بأنهم يتمسكون بأهدافهم الخاصة على حساب الاهداف العامة للمؤسسة وهذا الذي يجعلهم يدخلون في صراع مع مسؤوليهم من اجل تحقيق الاهداف الخاصة مما نتج عنه عدم الرضا عن العمل وارتفاع نسبة التغيب والتذبذب في الاداء .

**الجدول الحادي والثلاثون : يبين ما اذا كان الرئيس المباشر يعمل على اصال المعلومات على اداء العمل بالصورة المطلوبة ؟**

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

السؤال 31" هل يعمل الرئيس المباشر على إيصال المعلومات الكافية عن أداء العمال بالصورة المطلوبة؟



من خلال هذه المعطيات الإحصائية تبين لنا ان الرئيس المباشر يعمل على إيصال المعلومات للعمال عن أداء العمل وبلغت نسبتهم ب63% اما الذين صرحوا بان الرئيس المباشر لا يوصل المعلومات اللازمة عن أداء العمال قدرت نسبتها 37%

ومن خلال هذه المعطيات الإحصائية نستنتج ان مؤسسة اتصالات الجزائر لديها نظام اتصالات جيدة تساهم في رفع الكفاءة الانتاجية وهذا من خلال تأثيره على اتجاهات وسلوك الافراد من جهة ، ودوافعهم للعمل وتقبلهم الاهداف وسياسة الادارة من جهة اخرى .

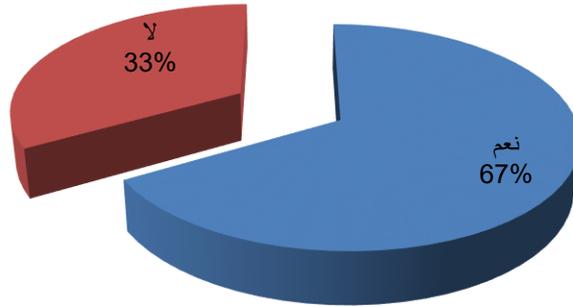
وهذا ما يؤكد اهمية عملية الاتصال بين المستويات التنظيمية داخل تجاربها داخل مصنع "الهاتورن" للأسلاك الهاتفية وكذلك تؤدي الى تماسك البناء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة حسب "لويوس كوزر"

اما بالنسبة للذين صرحوا بان الادارة لا تعمل على اىصال المعلومات للعمال يمكن ارجاعها الى الصراع الخفي الذي يكون بينه وبين رئيسه او عدم قدراته التي تصله اي عدم فهمها مما ينتج عنه سوء اضطراب في العملية الاتصالية.

**الجدول الثاني والثلاثون : ابراز قدرات وجهود العامل لدى الادارة**

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

**السؤال 32" هل يعمل رئيسك المباشر على إظهار جهودكم أمام الإدارة العليا وإقناعها بتخصيص مكافآت مالية استثنائية لكم لتحسين أدائكم؟**



من خلال هذه المعطيات الاحصائية فقد بينت لنا ان الرئيس المباشر يثمن ويظهر جهود العامل لدى الادارة العليا وهذا ما عبر عنه اغلبية العمال بنسبة 67% اما الذين يرون ان المسؤول المباشر لا يظهر جهودهم اما الادارة العليا فقد بلغت 33%

تشير المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول ان المسؤولين يقدرون جهود عمالهم والاعتراف بها وهذا ما يعكس الثقة التي يمنها المشرفون للعمال وهو ما يزيد في نقد العامل بقدراته و امكانياته ويعمل على تطويرها وتحسينها باستمرار حتى يرتفع ادائه و انتاجيته .

اما الذين عبروا على ان الرئيس المباشر لا يظهر جهودهم امام لإدارة فهذا يدل على ان ادائهم ضعيف ويحتاج مزيد من جهود مبذولة من طرفهم لتحسنه وتطوره .

## سابعا : عرض نتائج الفرضيات

تمهيد

بعد تعرضنا في الفصول السابقة لى طرح الاشكالية البحثية في ضوء مراجعتنا الشاملة لمختلف التصورات والأطر النظرية والتطبيقية التي عالجت موضوع ادارة الصراع وأداء العاملين ، انتقلنا الى محاولة التعرف على ما توصلت اليه الدراسات الميدانية وفي بيئات مختلة حول موضوع الدراسة الراهنة الامر الذي سهل علينا طرح خطة منهجية ملائمة سمحت لنا باختيار واختبار فرضيات الدراسة .

بناء على هذا سنحاول في هذا العرض توضيح مدى صدق فروض دراستنا ومناقشة نتائجها .

## 1-فروض الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية

## 1-طبيعة مجتمع الدراسة :

افصحت لنا مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص العامة لمجتمع البحث عن النتائج التالية :

- 37 % من افراد العينة اناث و من افراد العينة اناث و 33% ذكور

- 50% من افراد العينة تتراوح اعمارهم بين 34 و 43 سنة

- 60% من افراد العينة خريجي الجامعة

- 50% من افراد العينة متزوجون

- 67% من افراد العينة لديهم اقدمية اقل من 10 سنوات
- 37% من افراد العينة يشغلون منفيذين و 36% اطارات

من خلال هذه المعطيات نستنتج ان المؤسسة تعتمد في عملها خريجي الجامعة

2-مناقشة الفرضية الاولى : يتأثر حل مشكلات العمال وأدائهم التقليل من حدة الصراع في المؤسسة

من خلال الجدول رقم 07 نستنتج ان افراد العينة اقرروا بوجود صراعات في المؤسسة وهذا فقد بلغت بنينة ب53% وان الادارة تسعى جاهدة لكل هذه الصراعات وهذه الصراعات وهذا ما عبر عنه الجدول رقم 08 وبلغت نسبتها 70% .

يبين لنا الجدول 09 ان المسؤولين يلتقوا مع ممثلى العمال لمناقشة المشاكل ويجاد الحلول وهذا ما بلغت نسبته ب90% وأما بالنسبة للجدول رقم 10 فقد وضح لنا ان العيابات العمالية راجعة بالأساس الى رفض التغير والإصرار على اتباع الطرق القديمة في العمل وهذا ما بلغت نسبته 70%

- اما بالنسبة للجدول رقم 11 فقد اكد لنا ما استنتجناه في الجدول 09 اي ان الادارة تبحث عن حلول للمشاكل ومتفهمة لاقتراحات العمال وهذا ما بلغت نسبته 77% .

- اما الجدول 12 و 13 يبين لنا ان الادارة تحاول حل المشاكل ويكون ذلك الاراء والأفكار نع الاطراف المتنازعة وهذا ما بلغت نسبته على التوالي 67 % و 93 % .
- اما الجدول 14 : اكد لنا ان الادارة تسعى لمتابعة الحلول بعد حل مشكلات الصراع وهذا ما اكده الجدول نسبته 77 % .
- وأما بالنسبة للجدولين 15-16 فقد بينوا لنا ان الادارة تتعامل سياسة التدرج تجاه عمالها سواء من الناحية الجزاءات او من ناحية العقوبات وهذا ما بلغت نسبته على التوالي 70% و 54 % .
- اما الجدول 17 فقد اكد لنا ان العمال لا يتأثرون بالصراع الموجود داخل المؤسسة وهذا ما بلغت نسبته 60 % .
- اما الجدول 18 بين لنا ان العمال اذا رفضوا القرارات التنظيمية فهذا لا يقلل من ادانهم للعمل وهذا ما بلغت نسبته 93 %
- اما الجدول 19 : فقد بين لنا ان العمال اذا توترت علاقاتهم مع مسؤوليهم يفكرون في تخريب العمل في المؤسسة وقد توزعت بين رافضي 50 % وقابل ب 50 % .
- اما الجدول 20 : ان دوران العمل للعمال لا يقلل من ادائهم وهذا ما بلغت نسبته 50 % .
- واهم ما يمكن ان نستنتجه من هذه النتائج :

انه عندما تعمل الادارة على حل مشاكل العمال وبالتالي التقليل من حدة الصراع وجعله وظيفيا فان اداء العمال يتحسن وينعكس بصورة ايجابية على المؤسسة ، وهذا ما اكده العمال من خلال التحليلات الاحصائية والتحليلات السوسيولوجي 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 اهداف المؤسسة والعمال ودائهم بزوال الصراع في المؤسسة

يبين لنا الجدول 21: ان تقارب الاهداف في المؤسسة مع العمال اي الى تحسين العمل وهذا نتيجة الاجراءات 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 : ان العمال راضين عن علاقتهم مع مسؤوليهم مما ساعدهم على تحسين ادائهم وهذا نتيجة الادارة التشاركية المعمول بها داخل المؤسسة وهذا ما عبر عنه الجدول 29. 23. 24. ونسبة 93% 80% ، 57% .

- يبين لنا الجدول 25 : ان ممثلو العمال يدافعون عن مصالح العمال تجاه القرارات المتخذة من طرف الادارة والتي قدرت نسبتها 67 %
  - اما بالنسبة للجدول 25 : ان ممثلو العمال يدافعون عن مصالح العمال تجاه القرارات المتخذة من طرف الادارة والتي قدرت نسبتها 67%
  - اما بالنسبة للجدول رقم 26 : يبين ان نظام الحوافز في الادارة تعتمد على العلاقات الشخصية داخل المؤسسة وهذا ما صرح بها افراد العينة والتي بلغت نسبتها 60%
  - اما بالنسبة للجدول 27 و 32 يبين ان الادارة تقدم علاوات و تحفيزات لعالها لتحسين ادائهم والتي بلغت نسبتها ب 63 % 67 % .
  - اما بالنسبة للجدول رقم : 31 : يبين لنا ان الرئيس المباشر يزود عماله بالمعلومات الكافية لأدائهم لعمالهم بشكل جيد وبلغت نسبتها ب 67 %
- واهم ما يمكن ان نستنتجه من هذه النتائج :

هو ان تقارب اهداف في المؤسسة والعمال ادي الى زوال الصراع السلبي وتحويله الى صراع صحي اثر بطريقة ايجابية على اداء العاملين وأداء المؤسسة ككل ، من هنا يمكن القول عل ضوء ما جاء في التحليلات الاحصائية والتحليلات السوسولوجية السابقة والداعمة لهذه الفرضية التي تحققت وتأكدت جوانبها وهي :

يتأثر تقارب اهداف المؤسسة والعمال و ادائهم بزوال الصراع في المؤسسة.