جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كليــة العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة بعنوان :

نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية في مؤسسة بوفال بالبرواقية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

إعداد الطالبتين :

– فضيلة بن صولة

– خديجة خياطي

إشراف الأستاذ:

– عبد العزيز زواتيني

السنة الجامعية :2016–2017 م

شكر

نشكر الله عز و جل الذي نور عقولنا بالعلم و المعرفة ، وأنار لنا دربنا، وأرشدنا إلى ما فيه الخير و الصلاح، و أعاننا على إتمام هذا البحث العلمي.

يسعدنا أن نتوجه بخالص الشكر و التقدير و الاحترام إلى أستاذنا " عبد العزيز زواتيني" ، الذي أنار لنا سبيل العلم و المعرفة، و الذي اثر هذا العمل بنصائحه و توجيهاته القيمة، و الذي لم يبخل علينا بإرشاداته في الإعداد العلمي و المنهجي، فلم نجد أجمل من هذه الكلمات لتعبير عن امتنانا لأستاذنا المحترم.

ولا يفوتنا أن نتقدم بشكر أيضا إلى جميع من ساعدنا لإتمام هذا العمل داخل المؤسسة.

ونزف شكرنا و تقديرنا إلى جميع أساتذتنا الذين رافقونا طيلة فترة دراستنا و جميع عمال و إطارات جامعة د. يحي فارس بالمدية.

و في الأخير نتقدم باسم عبارات الشكر و الامتنان إلى من أمدنا يد المساعدة من قريب او بعيد ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة .

فضيلة و خديجة

فهرس الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل رقم 01	أنواع الصراع التنظيمي	16
الشكل رقم 02	نظم القيم	32

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع افراد العينة حسب الجنس	55
02	توزيع افراد العينة حسب السن	56
03	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	57
04	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	58
05	توزيع افراد العينة حسب الموطن الاصلي	59
06	صفة القرارات التي تتخذ في العمل	60
07	مدى استشارة العمال في اتخاذ القرار	61
08	اشراك العمال في عملية اتخاذ القرار	62
09	رأي العمال في القرارات التي تتخذ في المؤسسة	63
10	كيفية معالجة المشاكل المرتبطة باداء العمل	64
11	مدى حب الافراد لعملهم	66
12	شعور العمال بالانتماء	67
13	مدى شعور العمال بالراحة في المؤسسة	68
14	مدى تناسب قيم العمال مع قيم المؤسسة	69
15	حدوث اضطرابات بسبب الترقية	71
16	الترقية تكون حسب المؤهل العلمي	72
17	هل هناك نظام للترقية تسير عله المؤسسة	73

فهرس المحتويات

الشكر

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

مقدمة 01

. الجانب النظري

الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة.....10.02

01: الإشكالية.....02

02: الفرضيات.....03

03: الإطار المفاهيمي.....04

04: المنهج المستخدم.....06

05: أدوات البحث.....06

06: الدراسات السابقة.....07

الفصل الثاني: نزاع العمال في المؤسسة الصناعية.....

تمهيد 12

1: النزاع.

1-1: مفهوم النزاع.....13

1-2: مصادر النزاع.....14

1-3: مستويات النزاع.....16

1-4: أنواع النزاع.....18

1-5: إدارة تسيير النزاعات.....21

2: النزاع في نظريات الإدارة و التنظيم.

2-1: المدرسة التقليدية.....23

2-2: المدرسة السلوكية.....23

3: النزاع في النظريات السوسيولوجية.....24

3-1: المنظور الصراعي للنزاع.....24

3-2: المنظور البنائي الوظيفي و رؤيته للنزاع.....26

3-3: النزاع في نظرية التحليل الإستراتيجي.....28

خلاصة الفصل 30

الفصل الثالث: مسببات النزاع في المؤسسة الصناعية.

تمهيد.....31

1: القيم

1-1: تعريف القيم.....32

1-2: خصائص القيم.....32

1-3: مصادر القيم.....34

1-4: القيم في النظرية السوسيولوجية.....36

2: اتخاذ القرار.....41

2-1: تعريف اتخاذ القرار.....41

2-2: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.....41

2-3: المركزية في اتخاذ القرار و ظهور النزاع في المنظمة.....42

2-4: الإقتراب النظري لعملية اتخاذ القرار.....43

3: نظام الترقية .

3-1: تعريف الترقية.....44

3-2: أنواع الترقية.....44

3-3: شروط الترقية.....46

3-4: أهداف الترقية.....47

3-5: مشاكل الترقية.....48

خلاصة الفصل.....51

. الجانب الميداني

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات.

أولا مجالات الدراسة.....52

1- المجال الجغرافي.....52

2- المجال المكاني.....52

3- المجال البشري.....53

ثانيا: العينة و كيفية إختيارها.....54

ثالثا : تحليل و تفسير البيانات 55

رابعا : عرض النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

!- تحليل جداول الفرضية الاولى.....60

2- تحليل جداول الفرضية الثانية.....66

3- تحليل جداول الفرضية الثالثة.....71

الاستنتاج العام 75

خاتمة.....76

قائمة المراجع

الجانب النظري

الفصل الأول : البناء المنهجي للدراسة

مقدمة:

تثير ظاهرة " **نزاعات العمل** " نقاشا حادا في مختلف الدوائر العلمية ، نظرا لأهميتها و ارتباطها بالبناء التنظيمي و كذلك، ارتباطها بالفرد و المجتمع على حد سواء .

من هذا المنطلق فإن الدراسة الراهنة " **نزاعات العمل** " باعتبارها تشكل بعدا تنظيميا ، حظي باهتمام الدارسين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية ، إلى جانب المشتغلين في ميدان الصناعة و غيرها .

كما أن هذه الظاهرة " **نزاعات العمل** " تشكل نقطة تقاطع العديد من العلوم وعليه فإن الدراسة الراهنة سعت لتشخيص الواقع الفعلي لنزاعات العمل، ولتحقيق هذا المسعى قسمت الدراسة الحالية إلى أربعة فصول :

الفصل الأول منها ، يتناول : الإشكالية ، الأسئلة ،الفرضيات ، الإطار المفاهيمي ،المنهج المستخدم، أدوات البحث، الدراسات السابقة ، ..... أما الفصل الثاني فيتناول نزاع العمال في المؤسسة الصناعية، وهنا تحدثنا عن ماهية النزاع (مفهومه، مصادره، مستوياته و أنواعه) و عن النزاع في نظريات الإدارة و التنظيم (المدرسة التقليدية و السلوكية) وتحدثنا أيضا عن النزاع في النظريات السوسيولوجية

في حين أن الفصل الثالث يعالج مسببات النزاع في المؤسسة الصناعية حيث يتناول القيم ، اتخاذ القرار و نظام الترقية.

و الفصل الرابع : قمنا بتحليل و عرض البيانات و هذه البيانات تمحورت حول : البيانات الشخصية ، بيانات حول اتخاذ القرار و نزاعات العمل ، القيم و نزاعات العمل ،و أخيرا حول نظام الترقية و النزاعات العمالية .

وبعدها قمنا بإبراز النتائج العامة للبحث.

الإشكالية:

تعد النزاعات العمالية من بين المسائل الهامة التي تناولتها سوسيولوجيا العمل، فهي إفراز لعلاقات العمل داخل المؤسسة، تنتج عادة عن اختلاف في المواقع الاجتماعية و المهنية للفاعلين، وكتعبير عن المصالح المتباينة فيما بينهم، واستنادا إلى التغيرات التي قد تحدث وتطرق على المعطيات التي تتحكم في هذه العلاقات بحيث تضم بيئة العمل مجموعة من الأبعاد التنظيمية الهامة والرئيسية المتمثلة في اتخاذ القرارات، الاتصال التنظيمي و نظام الترقية ولكن حالة اللا توافق لهذه الأبعاد قد يشكل احتمال ظهور نزاع في المنظمة .

فقد عرفت هذه الظاهرة اهتمام العديد من الباحثين و الدارسين في مختلف المجالات و التخصصات من علماء الإدارة غلى علماء النفس وحتى علماء الاجتماع فقاموا بتحليلها وتوضيح كيفية إدارتها باعتبارها إحدى المكونات الأساسية و الفعلية التي تقع ضمن إطار المؤسسة.

إن النزاع هو عملية اجتماعية بالدرجة الأولى تتم فيه المواجهة المعلنة أو المضمرة بين عدة أطراف من أجل تحقيق أهداف شخصية وهو يتخذ عدة أشكال فيظهر إما على شكل منافسة شديدة أو على شكل جدال أو منافسات دائمة التوتر ..... أي أن مؤشراته تتجلى من خلال السلوك التنظيمي للفاعلين وهو يمثل "جو العمل في المنظمة ونتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة و خارجها" مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق في إدراكات و اتجاهات وحتى سلوكهم الوظيفي الإداري .

حيث أن الأفراد داخل التنظيم توجههم مجموعة من القواعد الداخلية أو القيم التي تؤدي إلى وظيفة الضبط لسلوكاتهم سواء كان ذلك على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي .

فالفرد داخل التنظيم معرض لأشكال عديدة من النزاعات إما بسبب العلاقات الاجتماعية أم بسبب الأنظمة التي يتعامل معها ضمن بيئة العمل الداخلية، وهذا ما يوضح أن دوافع النزاع عديدة و أطراف متنوعة، وله أسباب كثيرة ترتبط بالإطار التنظيمي للمنظمة ككل، فالبيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي فعال، فإنها ستعاني من ظهور أثار سلبية على مستواها وعدم حيوية العمال، وكثرة اللامبالاة كل هذه العوامل تتسبب في خلق اضطرابات داخل التنظيم .

وللكشف عن واقع المنظمات الصناعية في الجزائر نحاول من خلال بحثنا تسليط الضوء على المؤسسة بوفال الصناعية بالبرواقية ومعرفة ما الأسباب التي تؤدي إلى نشوب نزاعات داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية

ومنه نطرح التساؤل التالي:

ما أسباب ظهور النزاعات في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية :

- هل عملية اتخاذ القرار تساهم في ظهور نزاعات داخل المؤسسة ؟

- هل الاختلاف في قيم العمال يؤدي إلى ظهور النزاع ؟

- هل لنظام الترقية داخل المؤسسة دور في وجود النزاع ؟

02- الفرضيات:

1- عدم اشتراك العمال في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى ظهور نزاعات العمل داخل المؤسسة.

2- اختلاف قيم العمال يؤدي إلى ظهور النزاع.

3- عدم وجود عدالة في نظام الترقية يؤدي إلى النزاع.

03- الإطار المفاهيمي للدراسة:

يعد تحديد المفاهيم في الدراسات السوسيولوجية أمرا بالغ الأهمية، كونها تساهم في عملية بناء الموضوع، بشقية النظري و الميداني. وفي إطار هذه الدراسة فإنه سيتم التطرق إلى المفاهيم التالية:

1- النزاع:

. المفهوم الاصطلاحي :

هو حالة الإرباك و التعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرار وهو يظهر بسبب التفاعل بين ظروف العمل و عناصره و بين المنظمات الإدارية ويكون أيضا بسبب المواقف المؤثرة في المنظمة، كشعور الأفراد أو أحاسيسهم بحالات التوتر و القلق و التعب و الخصومة و الاختلاف بين المستويات لهم و التناقض في سلوكاتهم.[1]

ونجد "لويس كوزر " يعرف النزاع بأنه نظام على القيم و المطالبة بمكانة استثنائية أو مرموقة.[2]

. المفهوم الإجرائي:

النزاع هو كل خلاف و كل توتر يحدث بين العامل و إدارة المؤسسة وكذا العمال في بعضهم و يكون عموما حول اتخاذ القرار، القيم، الترقية .

. النزاع العمالي:

يعتبر مفهوم النزاع من أبرز المفاهيم المتشابهة للصراع، حيث تبدو للوهلة الأولى إشكالية ترجمة مفهوم

باللغتين الفرنسية و الانجليزية، إلى اللغة العربية، إذ تعد أول تحد أمام الباحث فيما يخص التمييز بين Conflictأو conflit

مصطلحي الصراع و النزاع .

[1] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 2، الأردن، 2003، ص 75.

[2] اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكيبة إنجلوا المصرية، ط 1، مصر، سنة 1999، ص 200.

ولقد قدم ابن منظور تمييزا بين الصراع و النزاع، في معجمه "لسان العرب"، إذ يرى بأن التنازع هو التخاصم هو التخاصم ونزاع القوم هو خصامهم، أما الصراع و المصارعة فيدلان على المجابهة الحادة حيث على واحد أن يصرع الآخر"[1]

المفهوم الإجرائي:

اتخاذ القرار هو العملية التي يتم من خلالها اختيار بديل من البدائل المتاحة وفقا لأنشطة و معايير محددة تراعي البرامج، السياسات، الإمكانيات المتاحة .

4- الترقية:

. المفهوم الاصطلاحي:

تعود كلمة ترقى بمعنى " انتقل من حال إلى حال، انتقل من رتبة إلى رتبة، ارتفع في الوظيفة....."

"إنها عملية تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى و عادة ما تنطوي مثل هذه الوظائف على المسؤوليات و السلطات أكثر كما انها ترتبط بزيادة الراتب و الأجر"

المفهوم الإجرائي :

نقصد بالترقية في بحثنا انتقال العامل من وظيفة اقل درجة إلى وظيفة أعلى منها، مصحوبة بالزيادة في الأجر و تتضمن سلطة و نفوذ أقوى من تلك التي كان يشغلها الموظف بالإضافة إلى مسؤوليات جديدة و عالية.

4- المنهج المستخدم:

إن دراستنا تندرج ضمن البحوث الكمية و الكيفية ، لان الهدف الأساسي من المنهج الكمي هو قياس موضوع الدراسة و ذلك باستعمال القيم العددية عن طريق الحساب و الإحصاء، و كذلك المنهج الكيفي لوصف الظاهرة و تحليلها نظريا بذكر مختلف المفاهيمي و النظريات و العناصر الرئيسية.

[1] إبراهيم بولكحال، سلسلة محاضرات: مقياس تحليل النزاعات الدولية، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص2.

5- أدوات البحث:

ان تقنيات البحث هي وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع، باعتبارها مجموعة من الاجرائات والأدوات المستعملة منهجيا...، لان التقنية تشير الى كيفية الحصول على المعلومات التي بامكان هذا الموضوع ان يقدمها.[1]

واعتمدنا على تقنيتنا على تقنية الاستمارة (الاستبيان) كأداة اساسية " الاستمارة تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل ازاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم و طرح أسئلة عليهم بطريقة موجهة، و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية (كمية) بهدف اكتشاف العلاقة بين المتغيرات".[2]

ويمكن اعتبار الاستمارة " تقنية إختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة المختارة... فهي اذا وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه للمبحوثين للحصول من خلال إجاباتهم على بيانات نلجأ الى معالجتها كميا لغرض إجرا مقارنات معينة" [3]

06- الدراسات السابقة:

تكمن أهمية تعرضنا للدراسات السابقة في تحقيق جملة من ألهداف أهمها :

- تكوين خلفية نظرية عن الموضوع.

- انه ليس الوحيد الذي يدرس الموضوع ، و إنما سبقه إليه آخرون ، و بذلوا جهدهم فيه فإن ذلك من شأنه أن يوفر على الباحث الجهد في اختيار الإطار النظري العام للموضوع.[4]

لقد تم تناول موضوع دراستي من قبل أكثر من باحث ، و من زوايا متعددة ، و من مجتمعات مختلفة ، هناك دراسات تبحث عن عوامل الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري و دراسة تبحث عن أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية.

---

[1] المرجع نفسه، ص 107

[2] المرجع نفسه، ص 204.

[3] سعيد سبعون، الدليل المهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر، ط 2، الجزائر، 2012، ص ص 155 156

[4] فضيل دليو و آخرون ، دراسات في المنهجية ، الطبعة الرابعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 39

. الدراسة الأولى : [1]

دراسة ناصر قاسيمي، تحمل عنوان: الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم .

طرح سؤال الإشكالية على النحو التالي :

ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟ وكيف يؤثر في فعالية هذا التسيير ؟

أما فرضيات الدراسة فهي كالتالي:

– تساهم بعض أنماط السلوك الرسمية و غير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم و التي تأثر في فعالية التسيير

– كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع للموظفين و إشراكهم في اتخاذ القرارات و الاستفادة منها يؤدي ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع .

– كلما تجانست الخصائص الشخصية و الاجتماعية للموظفين تراجع الصراع و زاد تعاون التنظيم.

نتائج الدراسة:

إن ظاهرة علاقة العمل داخل التنظيم عبارة عن تعايش سلمي بينما باطنها عبارة عن غليان مليء بالمواقف المتناقضة ، حيث أن غياب النزاع المباشر و المكشوف في الوحدة لا يعني الاستقرار وانخفاض مقاومة العمال بل يعني لجوء العمال إلى طرق أخرى متداخلة سواء سلوك المتغيب أو المتحرك .

وبالإضافة إلى أن المنهج المستخدم في هذه الدراسة سنعتمد عليه في موضوع دراستنا لأننا بصدد معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات و تحليل و تفسير النتائج، و التأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات في الجانب الميداني للبحث.

[1] ناصر قاسيمي ، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري– دراسة حالة الجماعات المحلية ولاية الجزائر، اطروحة دكتوراه دولة في علم تنظيم ، 2004 2005

الدراسة الثانية:[1]

– دراسة "بن سلامة زهية" تحمل عنوان: أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير، جيجل، رسالة ماجستير تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية.

– طرحت سؤال الإشكالية على النحو التالي:

ما هي أسباب نزاعات العمل داخل المؤسسة الصناعية؟

أما الفرضيات فهي كالتالي :

– شروط العمل المادية و الاجتماعية في الوحدة قد تؤدي الى نشوب نزاع.

– تدني أجور العاملين داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود نزاع.

– عدم إشباع حاجيات العامل يؤدي إلى وجود نزاع.

و فيما يخص المنهج فقد أسندت الدراسة إلى المنهج الوصفي من أجل وصف و تحليل الظاهرة ، و التي تعتمد على المسح الكلي

فأما عن تقنيات الدراسة فتم اختيار الملاحظة ، المقابلة و الاستمارة ، من أجل تحقيق الدقة العلمية .

مقارنتها بدراستنا:

أوجه التشابه:

– كلا المذكرتين تحاول دراسة مسببات النزاع في المؤسسة الصناعية .

– التشارك في الفرضيات ان الترقية قد تكون من مسببات النزاع.

[1] زهية بن سلامة، أسباب نزاع العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء، جيجل، مذكرة ماجستير تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.

أوجه الاختلاف :

- الاختلاف في منهج البحث حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ، اما مذكرتنا فتعتمد على المنهج الكمي .
- الاختلاف في فرضيات البحث و كذا في النتائج المتوصل اليها.

الفصل الثاني: نزاع العمال في المؤسسة الصناعية

تمهيد:

إن النزاعات و الصراعات قديمة منذ استخلاف الله للإنسان على الأرض، وقد تنوعت هذه النزاعات و الصراعات، واختلفت مسبباتها و درجاتها، فمنها ما هو بسيط سطحي لا يتعدى الخلافات التي لا تخرج عن إطار السيطرة وهو ما يسمى نزاعا، ومنها ما يتصف بالعنف و التعقيد ما يمكن أن يسمى صراعا، إلا أنه من المعروف أن أغلب النزاعات و الصراعات تبدأ بسيطة و من ثم تتطور إلى أن تصل إلى مرحلة التعقيد مما يصعب إمكانيات التوصل إلى حلول مع أطرافها،و منه نتطرق في هذا الفصل إلى ماهية النزاع.

1: ماهية النزاع .

من الأكيد أن الأفراد ليسوا متجهين دوماً نحو النزاعات إلا أنهم يعيشون غالباً وضعيات مشدودة و متوترة، و المواجهات تكون عادة إما على المستوى الشخصي وإما على المستوى المهني، نتيجة لعدة عوامل وأسباب مرتبطة بالبيئة التنظيمية في حد ذاتها من جهة، وبالطبيعة الشخصية بمختلف مكوناتها من جهة أخرى، ويمكن القول بأن توزيع الموارد (مالية، مادية، عقلية، إنسانية....) التي تتميز بالمحدودية عادة ما يكون هناك سبب مباشر لقيام النزاعات لأنه في الغالب يكون هذا التوزيع غير عادل، ما يدفع الأفراد للدخول في نزاعات من أجل الظفر بهذه الموارد.

1-1: مفهوم النزاع .

قال لخضر **Sekiou** : هو نتيجة تعارض أو تباعد في الأفكار أو في المصالح، أو في الاحترام بين الطرفين الأفراد و بيئة العمل.[1]

وهناك بعض المفاهيم المتداخلة مع النزاع و التي يجب الإشارة إليها لإزالة اللبس :

أ- التنافس : اختلف علماء الاجتماع في تحديد الفرق بين التنافس و النزاع ومنهم "**جورج سميل**" يرى أ. أن المنافسة يمكن أن يعتبر نزاعاً ولكنها نزاع غير مباشر، لأن هدفها يسبب بين يدي أي طرف ولأن وظائفها تميل إلى أن تكون إيجابية في أغلب الأحوال وهي المساعدة على التقدم، أما النزاع المباشر فتكون أهدافه بين أحد الأطراف التي تحاول الاحتفاظ بها بينما الآخر يريد الحصول عليه . [2]

ب- الصراع :

يعرف الصراع بأنه ذلك العراك و الخلاف الشديد الناتج عن اختلاف الأهداف و تضارب المصالح، ويمكن المقارنة بين الصراع و النزاع بأنه يكون أقل حدّة من الصراع أو يكون مقدمة له .

---

[1] نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية مسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستر، الجزائر، 2009، ص 4 .

[2] ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتورا علم إجتماع ت و ع، الجزائر، 2005، ص 98 .

10.الرقابة: والتي تمثل أحد المهام التنظيمية الرسمية التي تمارس بصفة عادية، من قبل الرئيس على المرؤوسين، ولكنها عادة الكلمة وحدها قد تسبب حساسية لدى الخاضعين لها وتثير النزاع و التوتر، وتؤثر في العلاقات بينهم من خلال أنها قد تدعم طرفا على حساب طرف آخر.

11.تقسيم العمل: يعتبر أحد العوامل أيضاً التي من الممكن أن تساهم في نشوء النزاع بينهم من خلال التوزيع غير العادل للمهام التي تكون أحياناً في المؤسسات (تكثيف العمل على طرف و تخفيفه على الآخر)

1-3: مستويات النزاع .

النزاع له عدة مستويات منها الفردي و الجماعي و النزاع بين المصالح المختلفة داخل التنظيم، أما خارجه فيكون بين التنظيم و غيره من التنظيمات الأخرى، ويمكن أن تتفرغ لمستويات الأخرى فيكون الفرد و التنظيم، و بين الفرد و جماعة أخرى رسمية، و غير رسمية، ويمكن أن يكون أفقيا، و عمودياً ويكون بين الجماعي بين جماعة من العاملين و التنظيم الرسمي، أو يكون بين الجماعات الرسمية أو غير الرسمية ويحدد"مارتش و سيمون" في ثلاث مستويات هو نزاع الأفراد و الجماعات داخل التنظيم، و النزاع بين التنظيمات يكون بين التنظيمات أو الجماعات

وهكذا و بالرغم من عدم وجود اتفاق بين معظم المهتمين بهذا الميدان حول تصنيفات النزاع إلا أنهم يتفقون على المستويات التالية:

1: النزاع على مستوى الفرد نفسه: هذا النوع من النزاع يكون بين الفرد، وذاته وينعكس تأثيره على سلوك هذا الفرد وعلاقته بالعمل، وتحقيقه للأهداف المنظمة التي هو عضو فيها. وغالباً ما يحدث هذا النزاع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب العوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما بحيث لا يمكن تحقيقها معاً، ويتضمن هذا النوع صراع الدور و صراع الهدف (لإعادة القدرة على تحقيق الأهداف الخاصة).

2: النزاع على مستوى الأفراد وهذا النزاع قد يحدث بين فرد وآخر ، وبين مجموعة أفراد مثلاً النزاع الذي يكون بين الفرد و رؤساءه و زملائه و مرؤوسيه داخل المنظمة، ويحدث عادة نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و أدوارهم التي يقومون بها أو نتيجة للاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم أو لاختلاف شخصياتهم أو اتجاهاتهم ودوافعهم و معتقداتهم و أهدافهم "نجد أن النزاع الداخلي يستطيع تهديد الجماعة حيث أنها تصبح أقل تماسكا، غير أنها

تستطيع ترقيتها في نفس الوقت إذا كانت هذه الاختلافات قد توصلت لان تفرض قبل قبول هذه التغيرات فإن الجماعة ستحاول أن تضع معايير للأفراد...."[1]

3: النزاع على مستوى الجماعات: وهو ذلك الذي ينشأ من مختلف الوحدات الإدارية والجماعات داخل المنظمة ويكون إما أفقي أو رأسي، وأسبابه من تنافس الموارد، اختلاف في المصالح.....

"النزاع بين الجماعات لا يمثل عقبة دائمة، بل يجب على المديرين أن يؤمنوا بأنه يمكن أن يكون فرصة للتطوير و لتكيف، فهو وسيلة لتحديد هوية الجماعات و يعتبر بمثابة شرط لوجودها"[2]

وهذا على الرغم من اختلاف التصنيفات التي صنفت مستويات النزاع إلا أنه لا يمكن القول بأنه النزاع في المنظمة عادة ما يأخذ شكل النزاع الفردي أو النزاع الجماعي، أو يكون نزاع على مستوى الأفراد أو النزاع على مستوى الجماعات و عادة ما يكون ممثلا لفئة العمال و فئة الإداريين.

1-4: أنواع النزاع.

هناك أنواع عدة للنزاع، ويمكن النظر إليها من زوايا مختلفة :[3]

أ/ النزاع من حيث المصادر أو الأسباب و يأخذ عدة أشكال :

- النزاع الفكري أو إدراكي : اختلاف الآراء و المفاهيم و المبادئ و التصورات.

- نزاع لأهداف: إنما اختلاف *الأهداف* و تباينها.

- النزاع الوجداني : عاطفي وهو عدم توافق الاتجاهات و لعواطف و الشعور .

- النزاع السلوكي: تنوع للأفعال و التصرفات .

ب/ النزاع من حيث التنظيم : وهو يتضمن نوعين :

- النزاع المنظم : يستخدم لتغيير الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعياً

[1] Richard. Bréard . Pierre Pastor. Gestion des conflits la communication a l'epreuve . liaisons.2000. p. 68.

[2] Ibid. p. 89.

[3] حجيلة رحال، مرجع سابق، ص. ص. ص. ص. 74. 76. 78. 79.

و يتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية لحله وحيث تفشل يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب . ومثله لنزاع النقابات العالمية مع الإدارة:

:- النزاع غير منظم وهو النزاع التلقائي الذي يستخدم فيه الوسائل الفردية لتعبير عن النزاع

كالشكوى، التذمر ، الغياب ،ترك العمل .....

ج/النزاع وفقا لاتجاهاته و تشمل:

_النزاع الأفقي:ويحدث بين العاملين أو الجماعات العمالية التي تتدرج ضمن المستوى التنظيمي نفسه.

_النزاع العمودي أو الرأسي:ويحدث بين المشرف و تابعيه في العمل أو بين الأطراف التي تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة.

د/أنواع النزاع وفقا لإثارة

_النزاع الايجابي الفعال: وهو مواجهة بين فردين أو جماعتين أو أكثر يؤدي إلى تعزيز تدعيم الأداء الوظيفي التنظيمي .

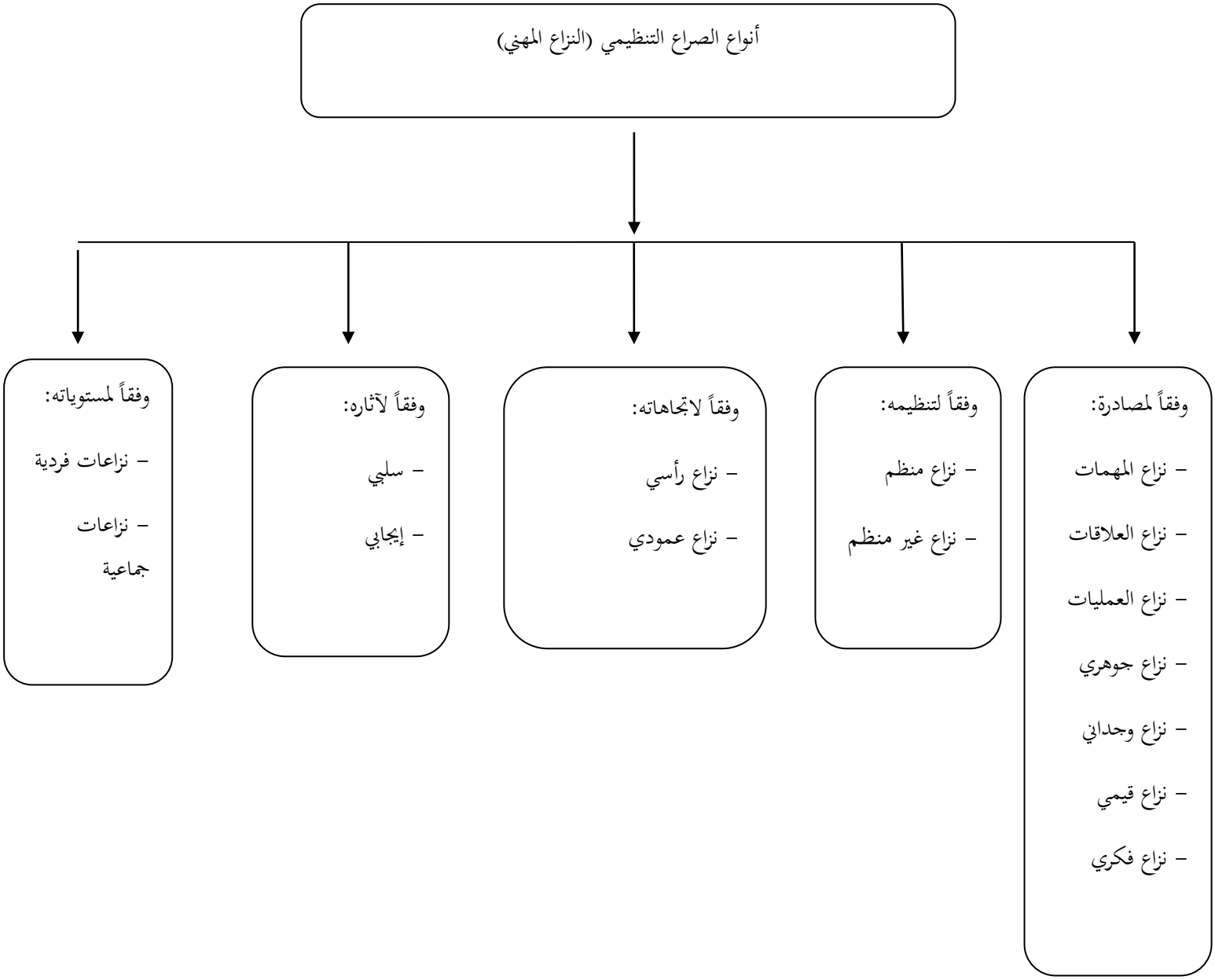
_النزاع سليم غير الفعال :والذي تؤثر بالسلب على المنظمة وفقا لمستوياتها .

_النزاعات الفردية:وهي كل خلاف يقوم بين العامل و صاحب العمل.

_النزاعات الجماعات: وهي كل خلاف يقوم بين العامل و العمال أو ممثليهم .

هذا الشكل يوضع أنواع النزاع العمالي وفقاً لما سبق لتطرف إليه:

الشكل رقم(1): أنواع الصراع التنظيمي.



المصدر: أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، ص 22.

1-5: إدارة تسيير النزاع.

إن المنظمات الإدارية و المؤسسات الاقتصادية تظل ميدانا ملائما لنشوء الكثير من مظاهر النزاع و عملياته، الإدارة العليا تتحمل كل العبء في إدارته و التحكم فيه، من خلال القضاء على سلبياته و تعزيز إيجابياته، فحله يعتبر ضرورة لضمان صيرورة المؤسسات و فعاليتها، وفي إطار ذلك فإنها تستخدم وسائل عديدة و متباينة تختلف باختلاف حالات النزاع، و النزاع لا يحل في بضع أيام أو بضع ساعات فعلى المديرين أن يقاوموا كل المحاولات الوهمية لإيجاد الحل الفوري فالحل يتطلب الوقت و الصبر وحتى الخيال المصاحب بالإدارة، وعملية مواجهة النزاع تجري خطوة بخطوة فإدارته تأخذ الكثير من الوقت، وهي تقوم أولاً على محاولة ضبط نزاعات الأشخاص التي تتأتى من الشجارات القديمة عادة، ولهذا فإن الإدارة تفصل بينهم و بين الأطراف المتنازعة لعقد حوار.[1]

ونستطيع أن نذكر أهم الطرق و الأساليب كالتالي:

أولاً: الأساليب و الطرق الممكنة عندما لا تكون الإدارة طرفاً في النزاع

– طريقة التهدئة: وذلك في الحالات التي يكون النزاع فيها طارئاً ولا يستحق المواجهة ولتهدئة نفترض عدم قيام الإدارة بإنحاء أي طرفن ونستخدم فيه العبارات الإيجابية.

– طريقة المقاربة: و هاته الطريقة تكون في حالات النزاع التي تكون حول موضوعات أساسية ينبغي حلها، ففي هاته الحالة تسعى الإدارة إلى الابتعاد قدر الإمكان عن المواجهة، ونقوم بمحاولة المقاربة بين الطرفين من خلال التقرب من وجهات النظر المختلفة، و الدعوى إلى بعض التنازلات وهذا يستلزم ضرورة وعي الإدارة بجميع الدقائق و الحساسيات المختلفة.

–طريقة الإجبار: ويتم ذلك من خلال إصدار أوامر لأطراف النزاع بما ينسجم ويحل المشكلة، وقد تكون هذه الأوامر صريحة.

[1] Richard Brear. pierre pastor. op . cit. p 204.

ثانياً: الطريقة الممكنة عندما تكون للإدارة طرفاً في النزاع وهي:

– **طريقة التحكم:** تعرف بالوساطة، حيث يتم اللجوء فيها إلى طرف ثالث يعمل كوسيط بينهما، وفي هذه الحالة لابد من موافقة أطراف النزاع على لجنة التحكيم، وبعد الموافقة فإن لجنة التحكيم تلجأ إما إلى أسلوب

المقارنة أو إلى أسلوب المواجهة وعادة فإن التحكيم الإلزامي يسهل من حل النزاعات الحقوقية، بيد أنه غير قادر على حسم ثابت لنزاعات المصلحة التي تقسم العالم الصناعي فهو لكل المفاوضة الجماعية ولا يحل محلها ويعتبر آخر انه يضع القوى في مواجهة بعضهما كما قال "بيار لاروك": إننا لا ندرك وجود إلزامي للتحكيم دون شبكة من هذه الاتفاقات الجماعية المندمجة مع الأعراف، هذه الاتفاقات هي القاعدة الأولى للإطار القانوني الذي يمكن أن يتداخل فيه القضاء التحكيمي وهي في الواقع إذا ما عممت تترجم الاستعمال الاعتيادي .[1]

2: النزاع في نظريات الإدارة و التنظيم.

لقد حضت ظاهرة النزاع العمالي باهتمام الكثير من رواد الفكر الإداري و لقد مرت هاته النظرية بثلاثة مراحل يمكن أن نفصلها كالتالي:

2–1:المدرسة التقليدية.

لقد ذهب رواد الفكر الكلاسيكي التقليدي الذي ساد في الفترة ما بين القرن التاسع عشر و حتى النصف الأول من القرن العشرين إلى أن النزاع هو ظاهرة سلبية ويجب تجنبه و التخلص من آثاره فهو يؤثر على المنظمات و يضرها، فهو يقوم بهدم البنية التنظيمية و العلاقات السائدة.

ومن أهم الرواد نجد "فريد بريك تايلور" و "هنري فايول" اللذان يتفقان على مجموعة من النقاط و هي:[2]

– النزاع حالة يمكن تجنبها.

– يحدث النزاع عادة بواسطة أشخاص محددين (محدثي الإضراب).

– يجب أن تلعب سلطة دوراً فعالا لمنع حدوث النزاع.

[1] عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة. دار زهران، عمان، 1999. ص. ص 252 . 253 . 254 .
[2] حجيلة رحال، مرجع سابق، ص 31.

– إذا حدث النزاع فعلى الإدارة تجاهله.

أي أن النظرية التقليدية ترى بضرورة القضاء على النزاع في المنظمة لأنه ظاهرة سلبية، وغير مربحة، تعيقها من تحقيق الأهداف المنشودة.

2-2:المدرسة السلوكية.

سادت هذه المدرسة في فترة الخمسينات من القرن العشرين، ولقد رأت بأن النزاع هو حالة حتمية، طبيعية تفرزه التفاعلات الاجتماعية، ومنه التنظيم غير قادر على تجنبه لأنه أمر ضروري وهو ليس سلبي.

فهو يظهر نتيجة لقيام الجماعة بأداء عملها، ولكنه ليس ضار بل أنه يتضمن احتمالات جد قوية في تحديد الأداء الإيجابي للجماعة، أي أنه يقوم بتحقيق نتائج ايجابية في المنظمة.[1]

3. النزاع في النظريات السوسيولوجية:

يعتبر النزاع من بين المباحث الأساسية و الهامة التي تم التطرق إليها من طرف الرواد الأوائل لعلم الاجتماع وحتى المفكرين الذين جاؤوا فيما بعد ولقد تعددت وتباينت الرؤى ووجهات النظر فيما بينهم فنجد المنظرين الأساسين في علم الاجتماع، هما المنظور الصراعي بزعامة "كارل ماكس" و المنظور الوظيفي الذي تناوه النزاع من وجهة نظر مختلفة، إضافة إلى التحليل الإستراتيجي الذي تبناه كال من "مشال كروزي" و " فريديرغ" اللذان يمكن إدراج نظرتهما ضمن إطار التفاعلية الرمزية.

وضمن مايلي سنقوم بالتطرق إلى هاته الاتجاهات الكبرى و نبين كيفية تناولها لظاهرة النزاع.

1.3. المنظور الصراعي و دراسة النزاع:

نظرية الصراع هي النظرية التي اهتمت بتحليل البناء العام للمجتمع بطريقة مخالفة وبديلة للوظيفة. إذ ترى أن المجتمع هو ساحة تناضل ضمن الجماعات من أجل تحقيق أهدافهم للحصول على القوة، فهي بذلك تهتم بالمنافسات والخصوصيات التي تحدث بين الإدارة و العمال، وترتكز على ثلاث افتراضات أساسية:[2]

[1] المرجع نفسه، ص 31.

[2] رث ولس والصون وولف، النظرية المعاصرة في علم الإجتماع تمدد آفاق الكلاسكية، تر: محمد عبد الكريم الحوراني، دار مجدلاوي للنشر، ص 22.

– الأول: إن الأفراد لديهم مصالح أساسية متعددة يسعون لتحقيقها، وخلال مساعي تحقيق ما يريدونه يتعرضون لصراعات معينة وبالتالي تكون المصالح سبب النزاع.

– أما الافتراضي الثاني: إن الأفراد يبحثون عن القوة التي تعد تصميم و لب العلاقات الاجتماعية، حيث يرون إنها ليست مقسمة بشكل عادل فيحاولون الحصول عليها.

– و الافتراض الثالث: إن القيم و الأفكار تشكل عامل آخر في تفسير نزاع باعتبارها الموجهة للأهداف و الوسيلة التي تعرف بها هوية المجتمع.

فنظرية الصراع هي نتاج لأعمال "كارل ماركس" بل تعتبر الماركسية مرادفة لنظرية الصراع، حيث قام "ماركس" بطرح أفكاره حول التغيرات التي طرأت على النبذة الاجتماعية (ظهور المجتمع الرأسمالي) نتيجة لتصنيع.

ورأى أن المجتمع يتكون من طبقتين، الأولى تتمثل في الطبقة الحاكمة وهي المالكة لوسائل الإنتاج (رأس المال) و الطبقة الثانية هي طبقة العمال (البروليتاريا). حيث تقوم بين هاتين الطبقتين علاقات نزاع سببها هو الحصول على الموارد الاقتصادية، فالطبقة العاملة تسعى لتحسين وتغيير وضعها المعيشي، فيما تسعى الطبقة المالكة (أرباب العمل) إلى الحفاظ على مكانتها و مصالحها، ومنه يعتقد" كارل ماركس" أن النزاع الطبقي الناجم عن شعور البرولتاريا بالظلم من قبل طبقة الملاك ذات القوة الاقتصادية و سياسية، يؤدي حتماً إلى حدوث ثورة و تغيير في البناء الاجتماعي، ومن بين المفاهيم التي ارتكزت عليها تحليلات "ماركس" كمفهوم مادي للتاريخ، حيث يشكل هذا الأخير السبب الرئيسي للتغيير الاجتماعي من خلال النزاعات بين الطبقات و التي تعد المحرك للتاريخ عن هذا التغيير لعبارة " أن التاريخ البشري برمته حتى لأن هو تاريخ لصراعات بين الطبقات ".

– وقد قدم "رالف واهر ندروف و لويس وزر" تصورات جديدة للنزاع حيث انصب تحليلات حول العوامل و الظروف التي أدت لنشوء المجتمع الرأسمالي الاصطناعي وأهم التغيرات لعوامل التغيير الاجتماعي التي ساهمت في حراك النزاع الطبقي.

أما لويس كوزر فنجد أنه تأثر بالتحليل الماركسي ولبنائي الوظيفي التقليدي خاصة دراسته لمظاهر الخلل الوظيفي وعناصر التغيير و التطور و الثانية تتمثل في اهتمامه بنتائج النزاع.

واهتم كوزر أكثر على دور عواطف الناس في خلق العدوانية بينهم مؤيدا بذلك آراء "سميل" أن حتى في العلاقات الحميمية يكون فيها هناك حب و كراهية، و التقارب الوثيق يهيئ فرصاً أكثر للتسلط.

وقد ميز أيضا بين نوعين من النزاع وحتما النزاع الواقعي و غير الواقعي فالأول يكون بين الجماعات و الأفراد أما الثاني يكون للأفراد داخل الجماعات يبحثون عن مصالحهم الشخصية ويسعون لإثبات ذواتهم ما يزيد في حدة بؤر التوتر.....

3-2: المنظور البنائي الوظيفي ورؤيته للنزاع.

تقوم النظرية الوظيفية على فكرة التوازن و الاستقرار في المجتمع فنجدها قد تجاهلت إلى حد ما كل ما تعارض مع أطروحاتها من عمليات التوتر و التفكيك و النزاع، واعتبرت هذا الأخير ظاهرة مرضية سرعان ما تم السيطرة عليها من قبل النسق العام على اعتبار أنه يؤدي دوراً وظيفيا يصيب البناء الاجتماعي في أنساقه الفرعية، [1]فالتوازن هو حالة طبيعية في النسق.

ومن أبرز رواد هذا الإتجاه نجد "بارسونز" و "ميرتون" الذين يعتبرون النزاع في العمل انحراف للحالة السوية و يمكن القضاء عليه عن طريق التربية وخلق القيم المشتركة "وإيجاد لإجماع أخلاقي بمعنى أن جميع الأفراد في المجتمع يجب أن يشتركوا في نفس القيم"[2].

فيرى "بارسونز" بأن التنظيم له مجموعة من الوظائف و الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ولقد أشار في هذا السياق إلى أربعة متطلبات أساسية يقوم بها التنظيم من أجل تحقيق اثنان منها يرتبطان بالبيئة الداخلية للنسق وهما التكامل و الكمون (احتواء التوترات والمحافظة على النمط)، وآخران يرتبطان بالبيئة الخارجية وهما التكيف و إنجاز الهدف.[3]

فكل نسق من الأنساق الفرعية له مشكلاته الخاصة واتجاهاته النوعية نحو التوازن والتكامل، وبما أن تحقيق الإشباع الكامل من الحاجات يتعذر حدوثه فعليا فمن المتوقع أن تظهر توترات تقضى بدورها إلى نتائج مرغوبة في بناء النسق لذلك يسعى للتغلب عليها حتى يستطيع معها النسق المركزي للقيم و النهوض بالوظائف المتعددة على مستوى الأنساق.

[1] محمد عبد الكريم الحوراني، مرجع سابق، ص 109 .

[2] مصطفى خلف عبد الجواد، قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة، 2002، ص 52.

[3] أيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، تر: محمد حسين غليوم، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1999، ص 69.

ويستلزم النسق الأكبر بالدأب المستمر من أجل الحصول على الوسائل لتحقيق التكامل و التوازن بين معايير الأنساق الفرعية و النسق المركزي للقيم وبالتالي تقليل حدة الصراعات و توترات، وعبر عنها "بارسونز" بالضروبات البنائية التي تتولى مهمة التنسيق و تنظيم العلاقات بين الأنساق الاجتماعية المختلفة.[1]

أما رد "برت ميرتون" صاحب النظرية متوسطة المدى فلقد قدم نموذج للمعوقات الوظيفية أو ما يعرف بالخلل الوظيفي الذي يؤدي إلى انخفاض الكفاءة، و التوتر هو بمثابة أحد المعوقات الوظيفية، وهو ينشأ عادة في التنظيمات بسبب التنافس الموجود في النسق المهني مثل تباين درجة النفوذ و الاختبار الفردي للمهام.

وهكذا فإننا نجد أن النظرة الوظيفية تعتبر التنظيمات انساق تعاونية بالدرجة الأولى، و النزاع الذي يحدث فيها هو بمثابة حالة مرضية و معيق وظيفي يجب احتواءه عن طريق تدعيم القيم المشتركة بين الأفراد.

.3-3: التحليل الإستراتيجي عند "ميشال كروزييه"و"فريدبرغ" ورؤيتهما للنزاع

لقد اهتم كل من "**كروزيه**" و "**فريدبرغ**" بتطوير مقاربة جديدة لتحليل المنظمات وهي التحليل الإستراتيجي في كتابهما "**الفاعل و النسق**"، والذي يقوم على ثلاث مسلمات أساسية هي:[2]

1. أن الأفراد لا يتقبلون أبداً أن يتعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسئولين، وإنما لكل فرد أهدافه، وطموحاته الخاصة به، والتي يمكن أن تكون معارضة لأهداف الأفراد المكونين لها.

2. الحرية بالنسبة للفاعل في أي نوع، فالفاعلون يملكون مجالا من الحرية يمارسون فيه نوع من الاختيار.

3. إستراتيجية الفاعل تنشق دوماً من العقلانية المحدودة.

وهكذا نستنتج من هذه المسلمات أن الفعل التنظيمي يتميز بأنه: فعل نفعي يبحث عن المصلحة وهي النفوذ، ويتميز بالعقلانية محدودة وبالاستقلالية.

أما مفاهيمه فهي: [3]

[1] اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص، ص، 155، 156، 157.
[2] فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص35.
[3] المرجع نفسه، ص، ص، 37، 36، 35.

1/ الإستراتيجية: التي تعني تصرفات وسلوك الفاعلين في مواقع عملهم وهذه التصرفات قد تكون جماعة، إذاً فإستراتيجية الفاعل هي كل تصرف له معنى، حتى ولو لم يكن مرغوباً فيه.

2/السلطة: وهو من المفاهيم المركزية في التحليل الاستراتيجي، ويعبر عن العلاقات غير المتوازنة تفرض التبادل، و التفاوض بين جماعات العمل داخل المنظمة على اعتبار أن السلطة تعتبر المشكل الأساسي في سوسيولوجيا التنظيمات، ولقد استطاع كروزيه أن يحلل علاقات السلطة على أساس استراتيجيات الأفراد و المجموعات داخل التنظيم، وتوصل إلى أن السلطة تقتضي أو تتضمن إمكانية بعض الأفراد أو المجموعات في التحكم في الأفراد.

3/منطقة الشك: بحيث أن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لمناطق الشك التي يمكن أن نعرفها: بأنها مجموعة التغيرات المفاجئة التي تأتي في المحيط وفي كل المبادئ التقنية أو الإدارية، فالذي يتحكم أحسن في هذه المناطق،

بفضل قدراته ومؤهلاته و شبكة علاقاته واتصالاته، يستطيع أن يتنبأ و يستحوذ على أكثر منابع السلطة لذالك ومن اجل فهم إستراتيجية الفاعل فرداً كان أو جماعة يجب التطرق إلى دراسته ومعرفة مناطق الشك التي تتيح إيجاد الحرية النسبية للفاعل وتسمح له بالحركية و الديناميكية داخل النسق التنظيمي.

لقد حاول ميشال كروزيه الاستفادة من كل النظريات التي سبقته ابتدءاً بالوظيفة مروراً بالفعل الاجتماعي إلى نظرية الأنساق، دون أن يتجاهل العوامل الثقافية و الفردية، وإعطاء كل ذالك طابعا إمبريقيا من خلال البحث في طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية وأنماط التفاعل بين الأفراد بمختلف مناصبهم الإدارية وتكوينهم والاستراتيجيات التي يتبناها كل واحد منهم، فدرس علاقات السلطة ومختلف مناصبهم العمليات الاجتماعية كالتعاون والتنافس والتباغض و العداوة، وهي سلوكات تعبر عن توجهات الفاعلين و تعبر عن إستراتيجيات معينة.

وهكذا نجد أن "كروزيه" قد انطلق من منطلق إبريقي ومن متغيرات تجريبية مما جعله يجمع بين المغيرات الوظيفية و النسقية أحياناً و الماركسية الجديدة أحيانا أخرى، ومفاهيم فيبر و مفاهيم سلوكية دون أن يغفل المنظور الثقافي وتحليل خلفيات السلوك وفهم التفاعل بين الأفراد .

خلاصة الفصل:

لقد حظيت ظاهرة النزاعات بين العمال باهتمام العديد من المفكرين و المتخصصين سواء في علوم التنظيم و الإدارة أم حتى في علم الاجتماع حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الرؤى المفسرة له لما فيها من الاتجاهات الكبرى في علم الاجتماع وهما الاتجاه الصراعي و الاتجاه الوظيفي.

إن النزاعات العمالية تكون مرتبطة عادة بطبيعة البنية التنظيمية ولكن ذلك لا يمنع من تدخل العوامل الأخرى، كالعوامل الشخصية و القيمية للفاعلين هو سلوكك اجتماعي يقوم به الأفراد، وعليه سنحاول في الفصل الموالي التطرق إلى القيم باعتبارها أحد العوامل موجهات للسلوكات الفردية و الجماعية.

الفصل الثالث: مسببات النزاع في المؤسسة الصناعية

تمهيد :

يعتبر النزاع ظاهرة تنظيمية تعاني منها عدة مؤسسات حول العالم وليس فقط المؤسسات الجزائرية فهو متغير يساهم في خلخلة السير الحسن للمؤسسات و زعزعة استقرارها مما يؤدي بها إلى عدم تحقيق ما هو مسطر لها .

سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز أهم الأسباب التي قد تساهم في خلق النزاع و من بينها القيم ، اتخاذ القرار و نظام الترقية و سوف نحاول التفصيل في كل متغير و إبراز كيفية مساهمته في خلق النزاع مسندين إلى عدة نظريات.

1- القيم.

1-1: تعريف القيم.

يعرف " **تالكوت بارسونز** " القيم بأنها : " نماذج و أشكال من التمييز و التصنيف و الإلقاء، وبمعنى آخر هي فئات وصف توجه العقل في موقف آخر ".[1]

أما موسوعة علم الاجتماع فتعرفها بأنها " صفة الشيء التي تجعله ذا أهمية و أولوية لفرد أو جماعة[2].

وهناك من ذهب إلى اعتبار أن القيم هي " مجموع المبادئ و المعايير التي يضعها مجتمع ما في ضوء ما ترى كم عليها من خبرات، وتتكون نتيجة انتقاء جماعي يصطلح أفراد المجتمع عليها، تنظم العلاقات بينهم كما أنها الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء بمجموعة من المبادئ و المعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه، والذي يحدد بالتالي المرغوب فيه وغير المرغوب. [3]

ويعرفها العديد من علماء الاجتماع بأنها : مستوى أو معيار لانتقاء من بين البدائل أو ممكنات اجتماعية متاحة أمام الشخص الاجتماعي في موقف اجتماعي.[4]

1-2: خصائص القيم :

نظراً لتعدد القيم وتنوعها، ونظراً لاختلاف تعريفها، تطرق الباحثون إلى العديد من الخصائص التي قد تبدوا متباينة ومتناقضة، نذكر منها مايلي :

1: تتصف القيم بالذاتية، إذ يحس كل شخص منا بالقيم على نحو خاص به

2: تتصف القيم بالهرمية، فهي تترتب حسب أهميتها بشكل متدرج وحسب التفضيل و الأهمية، وعلى هذا يمكننا القول أن لدى كل فرد نظاماً للقيم يمثل جزءاً من تكوينه النفسي الموجه لسلوكه.

---

[1] محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 179.

[2] المرجع نفسه، ص 180.

[3] فضيل رتيمي، المنظمة الصناعيةبين النشئة و العقلانية الدراسة النظرية، الجزء 1، ط1 ، الجزائر، ص 258 .

[4] عبد الطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم:دراسة نفسية، عالم المعرفة، 1992، ص 33.

3: تتصف بالقابلية للتغيير، رغم ثباتها النسبي إلا أنها قابلة للتغيير الظروف الاجتماعية لأنها انعكاس لطبيعة العلاقات الاجتماعية نتاج لها

4: تتسم القيم بالعمومية، فهي تشكل طابعاً عمومياً ومشتركاً بين جميع الطبقات.

5: تتضمن نوعاً من الرأي العام والحكم على شخص أو شيء معين.

6: القيم مثالية، ليست شيئاً بأي حال.

7: القيم تجربة، حيث أنه لكل من الأفراد تقدير خاص للقيمة انطلاقا من التجربة التي تحملها القيمة.

8. القيمة ذات قطبين، فهي تحمل أحد الصفات (صفة الخير، صفة الشر) .

3.1. مصادر القيم:

تعد عملية تحديد مصادر القيم عملية أساسية، حيث تسهل على الباحثين و الدارسين تحديد مفهومها.

بالرغم من تعدد الاتجاهات في دراستها، وبما أن القيم لها دور في توجيه سلوك الإنسان و التأثير فيه، فإن معظم المدارس الفلسفية التي درست القيم ركزت على مصدرين أساسيين هما:[1]

أ– الفرد: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الفرد بمثابة صانع للقيم، ومنه إعطاء تفسيرات نفسية للمواقف المختلفة التي يتعرض لها الأفراد، إلا أن تباين نفسيات الأفراد ساهم في تباين واختلاف تفسيرات القيم وأثرها على السلوك وعدم التمكن من ضبطه، حيث حاولت بعض الدراسات تشكيل نماذج من غالبية الأفراد و العمل على أساس متوسط الشعور لديهم، إلا أن هذا أحدث خللا في قياس تقدير قيم الفرد العادي، وبما أن القيم تعد بمثابة البناء المعياري لكل الأنساق الاجتماعية، فإن اعتبار الفرد كمصدر للقيم يخلق هوة كبيرة بين هيكل القيم لغالبية الأفراد وقيم الأفراد العاديين خاصة إذا تعلق الأمر بالقيم الأخلاقية.

ب– المجتمع: يرى هذا الاتجاه أن المجتمع هو المصدر الأكثر موضوعية في وضع تقديرات جمعية للقيم لا للتقديرات ذاتية، حيث أكد " دوركايم " على فكرة إحلال المجتمع مكان الفرد، وأن المجتمع هو الذي يعطي للشيء قيمته ويضفي على القيمة معاني، وذلك لأن الأفراد يجدون أنفسهم ملزمين بالأحكام التي يصدرها المجتمع

[1] محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 200.

على القيم، هذه الأحكام تفوق تقديراتهم الشخصية المتغيرة. وكون أن المجتمع عبارة عن بناء معياري تتحدد من خلاله مختلف العلاقات الاجتماعية، يصبح سلوك الأفراد و الجماعات مقررا وموجها من قبل تلك القوى المعيارية التي تجعلهم خاضعين و تابعين لهذا البناء الخارجي عن ذواتهم ومشاعرهم بالنسبة لهم، حيث تمكن الطبيعة المعيارية للقيم والتي مصدرها المجتمع من ضبط عمليات الاتصال بين الأفراد وما تفرزه هذه الأخيرة من علاقات و سلوكيات، كلها تعبر في حقيقتها عن نظام اجتماعي معين، ويكتسب الفرد منظومة قيمه الاجتماعية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية، وفي مقدمتها الأسرة التي تعد المحطة الأولى التي يتم عبرها نقل قيم المجتمع إلى الأفراد، ثم تأتي المؤسسات الأخرى مثل المدرسة و جماعة الرفاق و المسجد،..... الخ.

وإضافة إلى هذين المصدرين فإننا نجد مصدر آخر و هو:

ج– الدين: اعتبر هذا الاتجاه بأن الوحي الإلهي هو مصدر القيم مع التشكيك في اعتبار مصدر قيم الفرد و المجتمع فقط، وذلك بناء على المعتقدات الدينية التي جاءت بها الديانات السماوية ومنها الإسلام الذي يشكل القرآن الكريم و السنة النبوية أهم مصادر للقيم في المجتمعات الإسلامية حيث ورد في حديث الرسول صلى الله عليه و سلم قوله: " جئت لأتمم مكارم الأخلاق ". كما اعتبرت المسيحية مصدرا للكثير من قيم المجتمعات الغربية إلى درجة اعتبرها "ماكس فيبر" مصدرا لنشوء الرأسمالية في مؤلفه :" أخلاق البروتستانتية و روح الرأسمالية".

1–4:القيم في النظرية السوسيولوجية.

على الرغم من أهمية القيم و مكانتها الجوهرية في الحياة الاجتماعية ككل، إلا أنها بقيت بعيدة عن اهتمام الكثير من علماء الاجتماع إلى فترة ما، حيث ظل الكثير من هؤلاء مبتعدا عن دراستها وتحليلها، شأنه في ذلك من وجهة نظر مؤداها أن الدراسة السوسيولوجيا للظواهر الأخلاقية تبعد علم الاجتماع عن الموضوعية، ذلك لأن القيم و الظواهر الأخلاقية تتسم بالذاتية و تقع خارج دائرة العلم، وفب إطار هذا السياق سنتطرق إلى بعض علماء الاجتماع الأوروبيين الذين كان لهم الأثر الواضح على دراسة القيم من أبرزهم نجد "دوركايم" "تالكوت بارسونز" "ماكس فيبر" .....

1: القيم عند "إميل دوركايم".

يعد " دوركايم " من بين المنظرين الأوائل الذين أسهموا في بلورة و تطور النظرية السوسيولوجية، حيث اهتم بدراسة القضايا الأخلاقية على أنها ظواهر اجتماعية، ورأى أن المجتمعات الإنسانية بصفة عامة لها نظام أخلاقي يمثل القاعدة المعيارية للحياة الاجتماعية، فالسلوك الاجتماعي للأفراد ليس عشوائيا وإنما محكوم بنسق من القيم التي يعد المجتمع مصدرها، ومنه عالج "دوركايم" ظاهرتي العقل الجمعي و التصورات الاجتماعية والتي يعبر من خلالهما عن القيم الاجتماعية، فالعقل الجمعي يمثل المعتقدات المشتركة والقيم العامة (المركزية) في المجتمع، فنجده قد ميز بين نمطين من التضامن الاجتماعي (التضامن الآلي والتضامن العضوي) الذي على أساسه درس ظاهرة تقسيم العمل.[1]

فظاهرة تقسيم العمل جاءت نتيجة التغيرات التكنولوجية التي حدثت في المجتمع والتي أثرت على نظام القيم والطبيعة المعيارية للمجتمع، فالتضامن الآلي حسب " دوركايم " هو ميزة المجتمعات التقليدية غير الصناعية، حيث تسود روابط اجتماعية قوية بين أفراد المجتمع نتيجة العلاقات التي يفرضها نسق القيم والتي تتصف بأنها موحدة ومشتركة وتهدف لتحقيق المصالح والأهداف الجماعية، أما التضامن العضوي هو سمة المجتمعات الحديثة أو الصناعية والتي تكون الحياة الاجتماعية فيها أكثر تعقيدا، بحيث يتمتع الأفراد بالاستقلالية والحرية ما يجعل العلاقات بينهم ضعيفة وهشة، وهذا ما يؤدي إلى انحلال الروابط الاجتماعية وضعف قيم المجتمع وانعدام الشعور بالمسؤولية اتجاه أفراد المجتمع، وعلى هذا الأساس قدم " دوركايم " تحليلات حول ارتفاع معدلات الانتحار في

المجتمعات الحديثة وربطها بطبيعة القيم والعلاقات السائدة فيه، والتي تتميز بتنوعها وقلة القواسم المشتركة بين الأفراد ويعبر دوركايم عن ذلك بمصطلح (الانومي) أي اللامعيارية أو فقدان المعايير الاجتماعية في السلوك الاجتماعي . [2]

وبرغم من محاولات " دوركايم " في دراسة القيم على أنها أشياء إلا أنه ربط الفيم بالمثل العليا وأصبح تجريد القيم على مستوى الأفكار بعيد عن الواقع، ما أعطى لتفسيراته الطابع الفلسفي من خلال صياغة القيم صياغة مثالية وتأكيده على أن هذه المثل هي جزء من الواقع ولها وجود في المجتمع، فاعتبار المثل أشياء وإن كانت من طبيعة

[1] طاهر بوشلوش محمد، التحولات الاجتماعية و الاقتصادية وأثرها على المجتمع الجزائري، دار بن مرابط، ط1، الجزائر، 1967، 1999، ص 75.
[2] فضيل رتيمي، مرجع سابق، ص 269

خاصة حتى وإن تسير لنا ذلك، فمن الصعب الكشف عن القيم لأنها وكما أشار " دوركايم " نفسه إن هذه القيم لا تفسر إلا عن طريق المثل العليا.[1]

دراسة علمية أي بمنطق العلوم الطبيعية، وتصورها وكأنها أشياء للحفاظ على الموضوعية و فدراسة " دوركايم " للظواهر الأخلاقية

الابتعاد عن الذاتية، جعل من بعض العلماء يوجهون له انتقادات في الطريقة و المنهجية التي درس بها الظواهر الأخلاقية باعتبارها ظواهر اجتماعية.

ومع كل ما وجه ل " دوركايم " من انتقادات إلا أنه يبقى له الفضل في اهتمامه بمشكلة القيم الأخلاقية باعتبارها الجانب المعياري للحياة الاجتماعية، و تأكيده على دور نسق القيم في تحديد السلوك الاجتماعي، كما أنه لعب دورا مهما في توجيه انتباه السوسيولوجيين إلى أهمية القيم و الأفكار في الحياة، واعتبر القيم ظاهرة اجتماعية (القيم معطيات اجتماعية)، وهذا ما أشار إليه " تالكوت بارسونز " حيث قال بأن: " دوركايم قد وضح كيف أن المجتمع يعتبر ظاهرة أخلاقية و أن الأخلاق ظاهرة اجتماعية".

2:القيم عند " تالكوت بارسونز ".

اهتم "بارسونز" على غرار "دوركايم" و فيبر بدراسة القيم و اعتبرها ظاهرة اجتماعية ثقافية من خلال التحليلات التي قدمها حول البناء الاجتماعي الذي هو عبارة عن انساق اجتماعية تتأثر تؤثر في بعضها البعض ما يحدث تأثيرات على مستوى البناء الاجتماعي الكلي ، وقد اعتبر البناء الثقافي مصدرا للقيم و ربط هذه القيم بدور الفاعل في تصنيفها و توجيهها حسب الموقف و الدور الذي يكون فيه ، و تتصف القيم كما يرى بارسونز بالمعيارية أي يشترك فيها جميع أعضاء المجتمع فهي موجودة ضمن نسق مشترك تساعد في المحافظة على استقرار البناء الاجتماعي حيث أعطى عدة تعار يف للنسق الاجتماعي و اعتبره " شبكة من العلاقات القائمة بين الفاعلين أو شبكة من العلاقات التفاعلية "[2]، وفي التعريف آخر يرى " أن النسق الاجتماعي عبارة عن فاعلين أو أكثر يحتل كل منهم مركزا أو مكانة اجتماعية متمايزة عن الأخرى، ويؤدي دورا متمايزا"[3]، ومن خلال هذين التعريفين يتضح تركيز " بارسونز " على دور الأفراد في النسق حيث يعتبرهم أحد المكونات الأساسية له، ويتشكل

[1] المرجع نفسه، ص 76

[2] طاهر محمد بوشلوش، مرجع سابق، ص 76.

[3] عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية الاجتماعية النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005، ص 35.

النسق أيضا من مجموعة المعايير و القيم المشتركة، وفي إطار تحليلات " بارسونز " للنسق الاجتماعي اهتم بدراسة الفعل الاجتماعي حيث قام بشرح أفكار " فيبر " وتحليلاته حول الفعل الاجتماعي اهتم بدراسة الفعل الاجتماعي حيث اعتبره " على أنه فعل أو سلوك متبادل بين فاعلين أو أكثر، كما أن هذا الفعل يتطور من خلال مجموعة من القواعد السلوكية و المعايير و القيم المجتمعية و النظامية التي توجد في البيئة أو النسق الثقافي و الاجتماعي التي تحيط بالفعل ذاته "[1]، فالفعل عند " بارسونز " هو سلوك تحركه مجموعة القيم، إلا أنه ميز بين السلوك و الفعل فليس كل سلوك فعلا بالضرورة، ومنه يكون الفعل تصرف ذاتي و واعي، أما السلوك فيكون بطريقة تلقائية غير واعية.

ويقوم الفعل الاجتماعي عند " بارسونز " على أربعة مقومات هي:

1- الفعل.

2- الموقف.

3- الفاعل.

4- توجيهات الفاعل وتتقسم هذه الأخيرة إلى نوعين:[2]

أ- التوجيهات الدافعية: وهي التي توجه أفعال الأفراد تجاه الموقف الذي يكونون فيه وتشمل ثلاث توجيهات: توجيهات إدراكية، توجيهات انفعالية (عاطفية)، توجيهات تقويمية.

ب- التوجيهات القيمية: ويتضمن هذا النوع مجموعة المعايير و القيم التي يؤمن بها الفرد، وقد قسمها " بارسونز " إلى ثلاثة أنواع:

1- توجيهات معرفية: وهي التوجيهات الموجودة في المجتمع وهي عبارة عن معايير تم الاتفاق عليها وأصبحت مألوفة ومعروفة لدى الأفراد.

2- التوجيهات التقديرية (الاعجابية): وهي توجيهات يحددها مقدار تقدير أفعال الفرد من قبل الآخرين في مواقف معينة، وهي ذات طبيعة إلزامية.

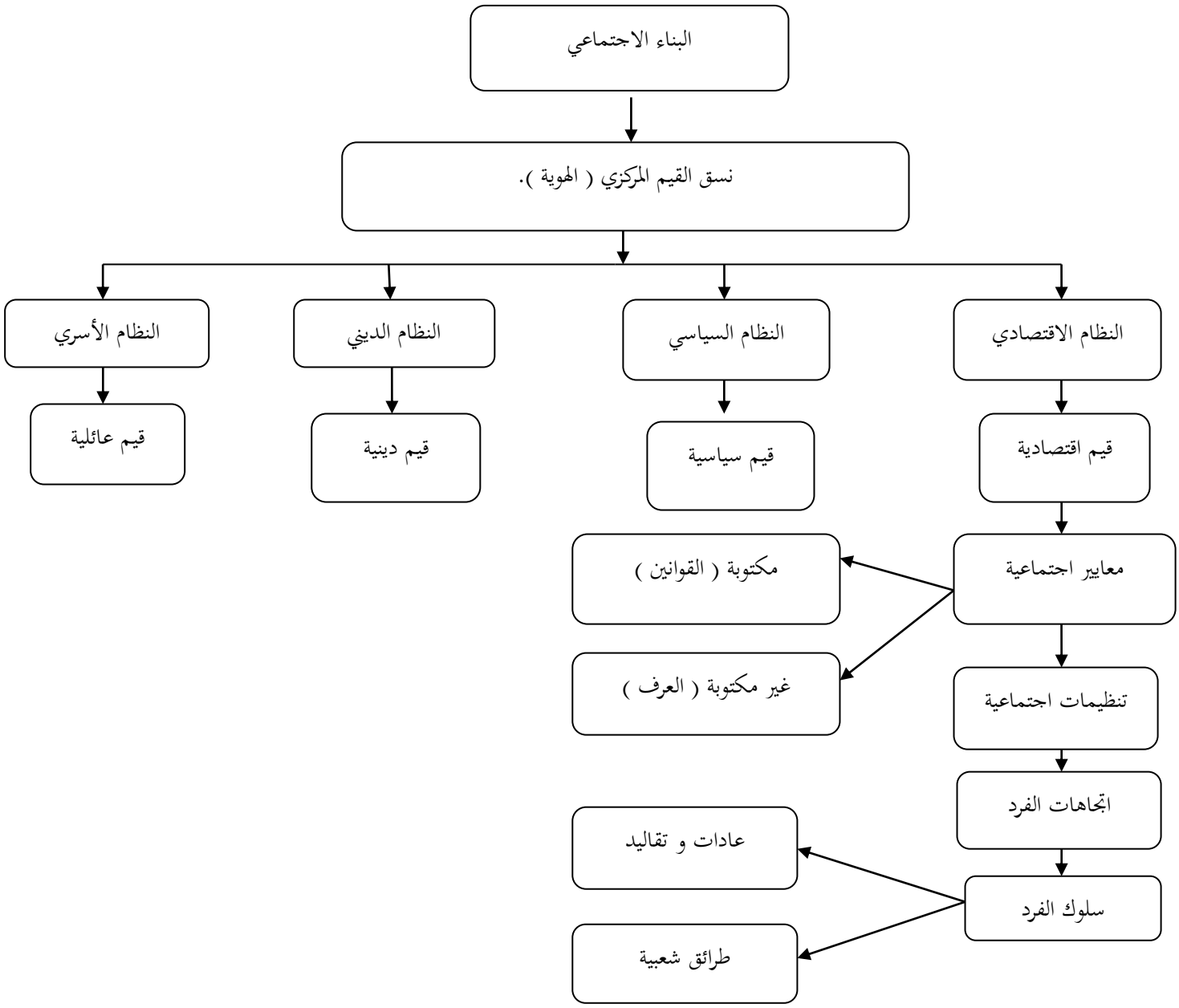
[1] المرجع نفسه، ص 35.

[2] عبد الله محمد عبد الحمن، مرجع سابق، ص، ص 37، 36.

3- التوجيهات الأخلاقية: وهي توجيهات قيمية وأخلاقية للسلوك العام و الخاص تم تحديده عن طريق النسق الاجتماعي.

و الشكل التالي يوضح أهم نظم المشكلة لنسق القيمة في المجتمع و الذي يعمل على توجيه سلوك الأفراد:

الشكل رقم (2) : نظم القيم .



المصدر : محمد احمد البيومي، ص19

2- اتخاذ القرار,

2-1: تعريف اتخاذ القرار.

الاختيار القائم على أساس موضوعية تبديل واحد من بديلين أو أكثر، ويكون القرار هو تحديد لما يجب أن يتم، وذالك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار.[1]

2-2:العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

إن اتخاذ القرار عملية أساسية في المنظمة تتأثر بعوامل كثيرة خاصة في مجال السلوك التنظيمي الذي يشمل: الأفراد، الجماعات، المنظمات، وسنشرح هذه العوامل على النحو التالي:

1.تأثير الفروق الفردية في اتخاذ القرار:[2]

تساهم الفروق الفردية في عملية اتخذ القرار بإتباع أربعة أنماط قرارية مختلفة تتمثل في:

أ/ نمط التوجيه المباشر للقرار: هناك بعض الأفراد يفضلون الحلول البسيطة و الواضحة ليتم اتخاذ القرار بسرعة، فيتم التفكير في عدد محدود من البدائل وكما أنهم يستخدمون مكانتهم الاجتماعية و الوظيفية لتحقيق أهدافهم المباشرة.

ب/النمط التحليلي: يتم الاهتمام بتحليل الآثار المترتبة عن القرار المتخذ ونجد الأفراد يميلون لهذا لنمط تحليل قراراتهم بحرص، إذ أنهم يفضلون المشاكل المعقدة التي توفر لهم الرغبة في التفكير لإيجاد الحلول التي تبنى غلى عوامل غير محددة، حيث يستعملون اكبر قدر من المعلومات للوصول إلى الحلول النهائية للمشكلة باستخدام طرق مبتكرة.

ج/بناء المفاهيم: يلجأ الأفراد في هذا النمط على الميل الاجتماعي بغرض استخدام المدخل الإنساني عند اتخاذهم للقرار، وعندما يحاولون اتخاذ قرار معين فإنهم يفكرون في العديد من البدائل، وتحل المشاكل بطريقة مبتكرة عن طريق التمتع بأفكار جديدة وأساليب عملية متطورة.

[1] فاروق مداس، التنظيم و علاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص 72.

[2] فتحي احمد دياب عواد، ادارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار الصفا للنشر، ط1 ، عمان ، 2012، ص 317.

د/ نمط المدخل السلوكي: معظم الأفراد العاملين يركزون على السلوك نتيجة اهتمامهم بالمنظمات التي يعملون فيها، وكما يهتمون أيضاً بالتنمية الشخصية لزملاء العمل للدخول معهم في علاقات تخدم المسار الوظيفي للمنظمة، حيث يتقبلون آراء بعضهم البعض، ويميلون العقد اجتماعات لاتخاذ قرارات مناسبة.

توضح هذه الأنماط المتبعة أن هناك فروق بين الأفراد داخل التنظيم تؤثر على اتخاذ القرار في جميع المستويات الإدارية ، فكل فرد له طاقة معينة، وقدرة ورغبة في الإنجاز تختلف على الآخرين.

2-3-المركزية في اتخاذ القرار و ظهور النزاع في المنظمة.

تعد المركزية من المفاهيم التي لا يتم فيها تفويض السلطات بشكل كافي، وبالتالي فإن الإدارة العليا هي التي تتولى معظم القرارات، فيكون هناك تدخل مباشر وإشراف مباشر من الرؤساء، على المرؤوسين التأكد من تنفيذهم للخطط التي وضعت لهم.[1] وهذا ما يؤدي انخفاض درجة المشاركة في اتخاذ القرارات أو حتى انعدامها، بحيث ينفرد المدير بقراراته، ويضع الخطط، ويختار بين البدائل، ثم يعلم المرؤوسين بها لتكون موضع التنفيذ و في هذه الحالة لا يتيح لهم فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار القرارات، إذ أن يلجأ إلى إجبار المرؤوسين على القرار الذي اتخذه، وبذلك تتوتر العلاقات بين أعضاء التنظيم، يظهر الصراع في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة.

إن إتباع الأسلوب المركزي في اتخاذ القرار لا يشجع العلاقات الإنسانية في المنظمة ولا يتيح للعمال في العمل الفرصة و الحرية لطرح أفكارهم وآرائهم، الأمر الذي يجمد طاقاتهم الإبداعية في العمل، وتصبح فرص الترقية ضئيلة، وكل هذه العوامل دليل على احتمال ظهور صراعات سواء بين الإدارة و العمال، أو بين الأفراد و الجماعات فمن الأحسن أن يكون هذا الإنتساق و الانسجام بين المركزية ولامركزية في اتخاذ القرارات للحفاظ على استقرار المنظمة.

2-4:الاقتراب النظري لعملية اتخاذ القرار.

يشكل مفهوم اتخاذ القرار محوراً هاماً في مدارس التنظيم هي التحديد الدقيق للإطار الذي يشغله الفرد حين يتخذ قراراته ونظرية اتخاذ القرار هي الاقتراب المناسب لعملية اتخاذ القرار في المنظمة، (سايسون) من المفكرين الذين قدموا نظرية في التنظيم تتخذ إطاراً يختلف تماماً عن الفكر الكلاسيكي فقد اتخذ من مفهوم اتخاذ القرار في

[1] فتحي احمد دياب عواد، المرجع السابق، ص 317.

المنظمة (سايسون) من المفكرين الذين قدموا نظرية في التنظيم تتخذ إطاراً يختلف تماماً عن الفكر الكلاسيكي فقد اتخذت من مفهوم اتخاذ القرار أساسا تدور حول العمليات التنظيمية المختلفة التي تحدث داخل التنظيم، لذلك تعتمد عملية اتخاذ القرار على تحليل المنظمات لدراسة الظواهر التنظيمية.....

ولعملية اتخاذ القرار ثلاثة معايير أساسية هي: معيار وظائف الإدارة، حيث نصنف القرارات إلى قرارات التخطيط، قرارات التنظيم، قرارات التوجيه، وقرارات الرقابة، أما معيار وظائف المنظمة بصنف إلى قرارات الفرد، وقرارات التمويل و الإنتاج، وعن المعيار الثالث يرتبط بالمستوى التنظيمي حيث تصنف القرارات من خلاله إلى قرارات إدارية العليا. قرارات الإدارة الإشرافية، ويرتبط اتخاذ القرار بمعطيات واقعية تخضع للاختيار الإمبريقي لتحقيق من صدقها أو عدم صدقها، ومعطيات قيمية تتعلق بما ينبغي أن يكون عليه وأكد "**هربيت سيمون**" على أنه يجب النظر إلى الأعضاء كأفراد لهم رغباتهم و متطلباتهم و دوافعهم كما أنهم يتصفون بقدرات محدودة. وقدر محدود من المعرفة و الطاقات محددة لكل المشاكل . [1]

– و اعتبر " **هربرت سيمون** " إن التنظيمات هي أبنية لصنع القرار، و أن السلوك التنظيمي ينبغي أن يكون سلوكاً هادفاً، الأفراد ينتظمون في تنظيمات من أجل تحقيق الأهداف المشتركة .[2] وهذا ما جعله يقدم نموذجاً كما يسميه الرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي الذي افترض وجوده بالمدرسة الكلاسيكية، والغاية من وراء ذلك معرفة السلوك الإداري للأفراد داخل التنظيم، وفهم سلوكهم التنظيمي و التنبؤ به، والتركيز على عملية الاختيار بين البدائل، والتأثير على أعضاء التنظيم لوضع القرار موضع التنفيذ لحل المشكلة، فكلما كان عدد البدائل كثيراً كلما كان ذلك الأفضل .

3– الترقية:

3–1: تعريف الترقية .

هي الانتقال العامل من وظيفة اقل درجة الى وظيفة اعلى منها مصحوبة بالزيادة في الاجر وتتضمن السلطة و النفوذ اقوى من تلك التي كان يشغلها الموظفبالاضافة الى مسؤوليات جديدة و عالية .

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان،علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004، ص 93 ، 94 ، 95 .

[2] رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، الجزائر 2006 ، ص 142 .

3-2: أنواع الترقية.

1- الترقية غير المنظمة:

نستخدم هذه الطريقة في حالة ظهور المنصب فجأة مع الضرورة، وسبب عدم اعتمادها على وسائل القييم وعدم دخولها في اطار مخطط لتسيير المستخدمين فإنها تفشل في اغلب الاحيان وهي تكشف عن تكلفته باهضة نتيجة عدم اختيار الفرد المناسب لشغل المنصب الشاغر .

2 – الترقية المنظمة:

تعتمد هذه الطريقة على التسيير التوقيعي للعمل و النظام لتقييم المستخدمين وفقى طلب توقعات جديدة وتحضير دقيق ودراسة العواقب او النتائج .

3 –الترقية العمودية

تعرف بالترقية السلمية اذ ان هذا النوع من الترقية هو تغيير في الوضع المهني و التغيير من المنصب الادنى الى الاعلى او المرور من نوع عمل الى اخر (من التحكم الى الاشراف) وهذا يعني تغيير في المهام والمسؤوليات مع او بدون زيادة في الراتب.

4- الترقية الافقية:

هذا النوع من الترقية يبقي العامل في نفس المستوى الهرمي ولكنه ينتقل من وظيفة الى اخرى،وهذا مع القيام بنفس المهام والمسؤوليات مع زيادة في الاجور او بدون زيادة .[1]

5- ترقية المكافأة: هذا النوع يستعمل غالبا في المؤسسة لمكافأة أجير معين عن جهده وطول مدة خدمته في المؤسسة ولا يلازمه تغيير لا في المنصب ولا في العمل،ويتقدم غالبا للأفراد ذوي الاقدمية والذين لا تتوفر فيهم الكفاءة الضرورية التي تسمح لهم بشغل مناصب عالية فتقدم لهم زيادة الاجر.

[1]- خديجة بوخلفة،اثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية،على المشرفين وعلى الرضا الوظيفي

6-الترقية الجافة: لاتصاحبها زيادة في الأجر وإنما تنطوي على ارتفاع في المركز الأدبي وهي تعطي في بعض . الأحيان للأفراد لتحل محل زيادات في المكافأة وهذا النوع من الترقيات له أهمية بالنسبة للأفراد في المستويات العليا من التنظيم حيث يعطون اهتماما اكبر للمركز الأدبي من الزيادات في الداخل

3-3 شروط الترقية:

حتى تتم هذه الترقية بطريقة فعالة وتحقق الأهداف الموجودة منها يجب أن تتوفر على بعض الشروط منها:[1]

1.فرص الموضوعية بوضع مجموعة من القواعد المحددة التي تسيير الترقية والتي تمنع بروز كل أنواع المحسوبية وتقضي على كل معايير القيم الذاتية والعاطفية.

2.ضمان الإشهار لسياسة بإدماجها في الوثائق المحددة للسياسة العامة الخاصة بالمستخدمين و ا ظهار هذه الوثائق في دفتر الاستقبال الذي يوزع على الموظفين الجدد أو تنشر وتوزع على الأجزاء.

3.تعليم المسؤولين الهرميين بان من أدوارهم الهامة المساهمة في البناء الإنمائي للمؤسسة حيث باكتشاف المواهب وتطويرها.

4.وجود مناصب شاغرة وان تقرر الإدارة شغلها من طرف العمال المتواجدين في المؤسسة حيث يقول أحسن عمال بان الحاجة للترقية تقوم عندما تشعر وظيفة أو وظائف في مرتبة الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط شغلها كالكفاءة و الاقدمية.

5.ضرورة وجود وصف دقيق للوظائف الشاغرة بوضع مسؤوليات الوظائف وشروط توفرها فيما يشغلها.

6.أن يكون هناك اختلاف بين المسؤوليات التي تعملها الوظيفة الجديدة و تلك التي كانت متواجدة في الوظيفة القديمة .

7.ضرورة وجود برنامج لتدريب وتنمية العمال الذين يصلحون للترقية.

8.أن تتضمن هذه الترقية الزيادة في الراتب حاليا او مستقبلا.

ترتيب الوظائف في شكل سلم تدريجي من حيث السلطة و المسؤوليات والسهولة .

[1] خديجة بوخلفة، مرجع سابق، ص53،54.

3-4: أهداف الترقية.

تضع المؤسسات المختلفة برنامج لترقية العاملين فيها وذلك م تحقيق الأهداف التالية:

1.تلبية احتياجات المنشاة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية تمكن المنشاة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللازمة كما بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المنشاة للاستفادة من ميزات الجاذبية للعمل فيها والتي بشكل نظام الترقية فيها احد عوامل الجذب هذه.

2.ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي تكسب المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال الملقاة على عاتقها ومن ثم الاختيار من بينها يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.

3.خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجمهور وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي في معيشتهم دون حاجة إلى تغيير مكان العمل.

4.التوصل إلى مستوى عالي من الرضا بين الأفراد العاملين عن الجوانب التالية:

*الرضا الوظيفي *الرضا عن الأجر

*الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي والقيادة *الرضا عن أسلوب الإشراف

*الرضا عن مجموعة العمل *الرضا عن النواحي الاجتماعية

وذلك ضمن خطة ترمي إلى تحقيق فعالية المنشاة وزيادة مستوى إنتاجية معادلاتها المخططة

5.تحقيق الملائمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المشاة إذ أن المنشاة الاقتصادية الناجحة،هي المنشاة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة وهذا لن يتم من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين،الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية ببرنامج الترقية هذه لتكون على درجة كبيرة من الموضوعية

تتحقق من خلالها مصلحة وأهداف كل من المنشاة والأفراد على حد سواء.

6.إن وجود وتطبيق برنامج الترقية واضح وجيد بعيدا من المحسوبية وبالتالي إفساح فرص الترقية أمام العاملين يؤدي إلى تحسين معنوياتهم ويؤدي إلى إخلاصهم وانتمائهم للمنشاة التي يعلمون فيها.[1]

3-5: مشاكل أنظمة الترقية.

لاشك أن هناك مشاكل كثيرة تبرز عند القيام بإجراء الترقيات إلى وظائف أعلى منها مشاكل إدارية و أخرى تتعلق بالعلاقات الإنسانية التي ترغب الإدارة المنشاة أن تظل حسنة بين العاملين فيها،ومن هذه المشاكل تذكر منها:

خيبة أمل بعض المرشحين للترقية:1.

يتم في العادة اختيار عدد محدود من المرشحين للترقية إلى وظائف أعلى بسبب قلة الوظائف الشاغرة و المتاحة للترقية إليها،فان عدد من هؤلاء الذين يطمحون للترقية ولم يحصلوا عليها سوف يصابون بخيبة أمل،وهذا سوف يؤثر على روحهم المعنوية بالانخفاض وبالتالي تنخفض إنتاجيتهم خاصة وان كل فرد منهم يعتمد انه يستحق هذه الترقية

ولتجنب هذه المشكلة يجب على الإدارة العليا في المنشاة أن تضع برنامجا واضحا للترقية على ان يتم تطبيقه بدقة حتى لا يمكن أن يتم تجاوز احد من العاملين عند استحقاقه للترقية إذ أن تجاوز الفرد المستحق للترقية يخلق عنده شعورا سلبيا نحو رؤسائه ونحو المنشاة،وهذا لاشك يؤثر على روحه المعنوية وبالتالي على أدائه مما يجعله غير صالح للترقية في فرص القادمة مما يعيق تقدمه.

ومما يفيد أيضا في تجنب مواجهة مثل هذه المشكلة قيام المشرف بمنافسة الفرد في هذا الموضوع بحيث يبين له أسس وقواعد الترقية في المنشأة كما يناقش معه نواحي الضعف في أدائه والتي أدت إلى عدم ترقيته كي يمكن ترقيته مستقبلا.

كما يمكن للمشرف أن يعطي لهذا الموظف بعض الشروط الواجب توفرها فيه حتى يمكن ترقيته وذلك مثل المؤهلات المطلوبة وكيفية الحصول عليها،كذلك إذا كان هذا الموظف يشغل وظيفة لا يمكن الترقية منها إلى وظيفة أعلى،فعلى المشرف أن يذكر له ذلك بوضوح فيما لا يتوقع الترقية ثم يخيب أمله،كما على هذا المشرف أن يحاول

[1]مصطفى نجيب شاويش،ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)،الجامعة الاردنية 1996 ص276،277

نقل الموظف إلى وظيفة أعلى ،إن الإجراءات السابقة يمكن أن تساعد في تقليل عدد الأفراد الذين يشعرون بخيبة الأمل نتيجة عدم ترقيتهم إلا أنها لا يمكن أن تؤدي إلى تجنب هذا الشعور عليه بالنسبة لجمع العاملين في المنشاة.[1]

2.رفض بعض العاملين للترقية:

على رغم من أن معظم العاملين يرغبون في التقدم في وظائفهم عن طريق ترقيتهم إلى وظائف أعلى وذلك للحصول على راتب أو اجر أعلى، وكذلك الحصول على المركز الأعلى في المنشاة إلا أن هناك بعض الأفراد الذين قد لا يرغبون في الترقية بسبب إدراكهم لحدود إمكانياتهم وقدراتهم وبذلك يخشون احتمال الفشل في الوظيفة الجديدة التي يمكن أن يتم ترقيتهم إليها.

في حين أن البعض الآخر لا يرغب في تغيير محيطه الإنساني الذي اعتاده على العمل فيه إذ عند ترقيته قد يجد نفسه يعمل،في مجموعة جديدة من الأفراد كما أن بعض الأفراد قد يرفضون الترقية، بسبب تفضيلهم للراحة في وظائفهم الحالية مقابل الجهد الكبير الذي سيبذلونه في الوظائف الجديدة التي سيتم ترقيتهم إليها، ومضحين بذلك الأجر الأعلى الذي يصاحب عادة هذه الوظائف الأعلى،خاصة أولئك الموظفين الذين كبر أبنائهم وبذلك قلت التزاماتهم المالية .[2]

كما قد نجد بعض الأفراد ذوي الأعمال الفنية الذين اكتسبوا مهارات معنية لا يرغبون تغيير أعمالهم هذه إلى أعمال إدارية حتى وان كانت تغيير ترقية لهم وذلك مثل بعض المهندسين و الأطباء...وغيرهم من ذوي الأعمال الفنية والذين يرغبون في الاستمرار في ممارسة أعمالهم هذه.

3.عدم موافقة المشرف التخلي عن الفرد:

أحيانا يرى بعض المشرفين انه لا يمكن التخلي من مرؤوسيهم بسبب الحاجة الماسة إلى أعمالهم مما لا يمكن الموافقة على التنازل عنهم بترقيتهم إلى وظائف أفضل ونقلهم إلى إدارات أخرى في المنشاة و هذه النظرة يمكن أن تحصل ببساطة إذا كان المشرف أنانيا كما يمكن أن يتم ذلك أيضا لان المسرف كان قام بتدريب مرؤوسه جيدا أو هو لا

[1] جابر عوض السيد ، المتغيرات الادارية في المنظمات الرعاية الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية ط2 ، 2004. ص282

[2] مصطفى نجيب شاويش ، المرجع السابق، ص 282.

يرغب في أن يتركوا إدارته أو قسمه مما يمكن أن يؤثر على مستوى الأداء،خاصة و انه سيتم تعيين أفراد جدد تنقصهم الخبرة و التدريب عادة.

يمكن تجنب مثل هذه المشكلة عن طريق مكافأة الأكفاء الذين يستطيعون تدريب الأفراد تدريبا جيدا مقابل متطلبات الترقية مما يؤدي إلى قيام كافة مشرفين الإدارات المختلفة ببذل المجهود اللازم لتدريب موظفيهم لمقابلة

4.عدم تكافؤ في فرص الترقية:

ليس من السهل دائما أن توفر المنشاة فرصا متكافئة لجميع العاملين فيها ليتعلق بترقيتهم فإذا كان أساس الترقية هو الكفاءة وذلك بالاسترشاد بالتقارير التي يقدمها المشرفين لمرؤوسيهم، فإننا نجد بعض المشرفين يعملون بتقريرات عالية بينما مشرفين آخرون يعطون تقريرات منخفضة مما يحرم مرؤوسهم من فرص الاتصال و الاحتكاك المستمر بالإدارة العليا في المنشاة،مما يؤدي غالبا إلى اختيار مثل هؤلاء الأفراد عند الترقية، كما أن بعض العاملين في المؤسسات الصناعية و الحاصلين على تدريب خاص مثل المهندسين و الكيميائي لا تكون لهم نفس الفرص في الترقية مثل الإداريين الذين يمكن أن تتم ترقيتهم على وظائف إدارية بسرعة كبيرة و في مجالات متعددة، بعكس الفنيين الذين تكون فرص ترقيتهم محدودة ومحصورة في مجالات محدودة وضمن إدارتهم الفنية.

ولعلاج مثل هذه المشكلة بالنسبة للفنيين تقوم بعض المنشات بإنشاء ما يسمى "طرق موازنة للنجاح" حيث يتم وضع عدد من الدرجات ذات الرواتب العالية ضمن الوظيفة، والتي يمكن للفرد أن يتدرج فيها وبذلك يحسن من مستوى دخله بدلا من الجمود عند راتب معين في حال عدم ترقيته إلى وظيفة أعلى.

خلاصة الفصل :

نستنتج أن المنظمة تحتوي على عدة عمليات تنظيمية تساعدها على تحقيق أهدافها بحيث تتماشى هذه العمليات مع بيئة العمل الداخلية، وما تحتويه من أنظمة، كاتخاذ القرار و الترقية ، وتضمن هذا الفصل على ماهية القيم و الذي يعتبر متغير رئيسي للنزاع و كانت هذه العناصر عبارة عن نقاط فرعية للمبحوثين ، أما ثانيا شمل كل ما يتعلق باتخاذ القرار من نظريات و مفاهيم و أبرز كيف تكون لا مركزية في اتخاذ القرار لخلق النزاعات و الاضطرابات بين العمال و المؤسسة . بارتباط اتخاذ القرار بالمفهوم و العوامل المؤثرة و المساهمة في ظهور النزاع، و ما أكد هو الاقتراب النظري الذي يخص العملية ، وأما ثالثا فتحدثنا عن المتغير الثالث و هو نظام الترقية ، أبرزنا فيه عدة مفاهيم ، حيث يعتبر هذا الجانب حوصلة عن الترقية ، وحاولنا الإحاطة بها من كل الجوانب نظرا لأهمية هذا المتغير و حساسيته في المؤسسة لأنه مصدر لخلق النزاعات بين العمال باعتباره مصدر لترفع و الارتقاء في المناصب العليا في المؤسسة فإن حدوث خلل فيها قد يساهم في خلق توترات و التي تتغذى إلى أن تصبح نزاعات بين العمال و الإدارة

الجانب الميداني

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات

تعرضنا في الفصول السابقة إلى الدراسة النظرية لموضوع البحث و تحديد المفاهيم ، و سوف نعالج في هذا الفصل المجال الجغرافي و المكاني ، و العينة وعرض و تفسير البيانات .

أولا :مجالات الدراسة.

1- المجال الزماني:

لقد بدأت الدراسة الميدانية بعد الانتهاء من الدراسة النظرية في شهر ماي من سنة 2017 ،و قد بدأت يوم2017/04/28 إلى غاية 2017/05/02،أين قمنا بالتعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة وسير العمل بها جراء مقابلات مع بعض المسؤولين ، و خاصة مدير الموارد البشرية ، لأجل جمع بعض المعلومات عن الهيكل التنظيمي ، و تعدادها البشري ، و جمع كل المعلومات و البيانات المتعلقة بالدراسة ، ومحاولة جمع بعض المعلومات النظرية أكثر تلاؤما مع موضوع البحث **كمرحلة أولية**

أما **المرحلة الثانية** فقمنا ب:

ضبط و تحديد مجتمع البحث ، و تعيين خصائصه و مميزاته تمهيدا اختيار عينة ممثلة. -

- اختيار أدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث و هي : الاستمارة .

- التركيز على مؤشرات محددة ترتبط بموضوع البحث.

أما **المرحلة الثالثة** توزيع الاستمارة من تاريخ 2017/05/03على المبحوثين و تم استرجاعها بتاريخ 2017/05/8و ذلك بصعوبة نظرا لحساسية الموضوع و خوف العمال من إبداء آرائهم حول متغيرات البحث.

- المجال الجغرافي:2

أجريت هذه الدراسة على مؤسسة صناعية "بوفال" ببلدية البرواقية ولاية المدية ، أنشئت سنة 1969 من طرف الحكومة

وهي مؤسسة عمومية صناعية شركة ذات أسهم تقدر ب 120 مليار سنتيم متخصصة في إنتاج عتاد الري، تقع في المنطقة الصناعية بالبرواقية ولاية المدية ومقرها المركزي متواجد بالرويبة في الجزائر العاصمة تقوم هذه المؤسسة بعدة أنشطة في مجال الري والمحروقات حيث أنها تنتج المضخات والصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها، ولها

ورشات خاصة بصيانة العتاد ووحدات تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات على الأسواق المحلية والأسواق الخارجية أي أنها تسوق إلى مختلف ولايات الوطن وتصدر إلى الخارج إلى مجموعة من الدول مثل إيطاليا، البرتغال...الخ.

تتكون مؤسسة بوفال من 06 وحدات تقوم كل وحدة منها بإنتاج وتوزيع ما تنتجه ما عدا وحدة الصيانة والتي تعد وحدة خدماتية ، كما أن وحداتها مستقلة في الإنتاج والتسيير وذلك حسب نوع نشاط كل وحدة بالإضافة إلى وجود مديرية عامة تتحكم في هذه الوحدات

1/ المديرية العامة: مقرها الجزائر العاصمة وهي التي تتحكم في وحدات المؤسسة والرقابة عليها واتخاذ القرارات الخاصة بهذه الوحدات كما أن مهمتها الرئيسية تكمن في التسيير العام للمؤسسة.

2/وحدة المسبك بالبرواقية : تقوم هذه الوحدة بتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع ومنتجات نصف مصنعة حيث تعتبر هذه الأخيرة كأجسام الصمامات مادة أولية للوحدة الخاصة بها ، وتعتمد هذه الوحدة في توزيع منتجاتها على البيع المباشر أما لوحدات المؤسسة أو إلى السوق الخارجية كما لها هيكل إداري خاص بها و استقلالية في التسيير.

3/وحدة الصمامات بالبرواقية : تختص هذه الوحدة في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها وأحجامها ، وتعتمد في شراء المواد الأولية على وحدة المسبك إضافة إلى السوق الخارجية والمحلية ، كما أنها تتحكم في نشاطها والمتمثل في الإنتاج والبيع من خلال تسييرها الذاتي.

4/وحدة المضخات : للمؤسسة ثلاثة فروع لإنتاج المضخات حيث تنتج مختلف أنواع وأشكال المضخات وقياساتها الخاصة بالري ، تعتبر كل وحدة من الوحدات الثلاث مستقلة ذاتيا وماليا في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية ، وقد كان هذا التقسيم بهدف تغطية السوق الوطنية . كما يهدف إلى محاولة تقريب المستهلك للمؤسسة ومنه التقليل من النفقات التي تنفق عند شراء هذه المنتجات كنفقات النقل.

5/وحدة الصيانة: بالبرواقية تهتم هذه الوحدة بصيانة الآلات والمعدات الثابتة والمتحركة المتوفرة لدى المؤسسة.

3-المجال البشري:

سبقت الإشارة إلى أن الدراسة الميدانية قد أجريت بمؤسسة "بوفال" بالبرواقية ولاية المدية، حيث تضم حوالي 1400، ولكن تركز بحثنا حول **وحدة الصيانة** و التي يقدر عدد عمالها ب 200 عامل.

ثانيا: العينة و كيفية اختيارها .

هي جزء من مجتمع الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وهي تضع عددا من أفراد المجتمع بحيث يمكن تعميم النتائج ممكنا و حتى تصبح العينة ممثلة، و لتحديد نوع العينة قمنا باختيار " العينة الاحتمالية الطبقية " .

تعد العينة الطبقية من العينات شائعة الاستخدام نلجأ إليها عندما يكون مجتمع البحث مكون من عدة طبقات بينها اختلاف واضح من حيث أعداد مجموعة من الخصائص (نوع الوظيفة.....) واخترنا طريقة العينة الطبقية حرصا على تمثيل جميع تلك الطبقات في العينة المختارة و يكون ذلك باختيار عدد من المبحوثين يكون متناسبا مع العدد الكلي لمجتمع البحث وفي بحثنا هذا قمنا بتطبيق البحث على ورشة عمل بلغ عدد عمالها 200 عامل ، يتوزعون على 20 اطار و 70 عون تحكم و 110 عون تنفيذ .

من مجتمع البحث و الذي يظهر كالتالي : 25%وقد أخذنا نسبة

$$25 \times 200$$

$$X \times 100$$

و لحساب عدد أفراد العينة من كل طبقة نقوم بالعملية الحسابية التالية:

اطارات $50 \times (20 \div 200) = 1000 \div 200 = 5$

عون تحكم $50 \times (70 \div 200) = 3500 \div 200 = 17$

عون تنفيذ $50 \times 200 \div 110 \div 200 = 5500 \div 200 = 28$

ثالثا: تحليل و تفسير البيانات.

1: تحليل جداولالبيانات الشخصية.

الجدول رقم 1: يبرز توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	%النسبة
ذكر	36	72%
أنثى	14	%28
المجموع	50	%100

إن بملاحظة المعطيات الواردة في الجدول رقم 01 يتبين لنا أن نسبة الذكور تمثل 72 % من العينة المختارة ، أي أن الذكور يمثلون تقريبا العينة المختارة ، و السبب راجع إلى طبيعة العمل ، الشيء الذي يستبعد وجود المرأة فيها ، زيادة على ذلك عدم قدرة المرأة على إنجاز الأعمال الصعبة و التي تختص بها الورشات ، بحيث لاحظنا أن عمل المرأة يقتصر على الجانب الإداري أي أن نسبة

الإناث في هذه العينة 28% .

جدول رقم 2: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	%النسبة
]20 – 30]	5	10
]30 – 40]	12	24
]40-50]	18	36
]50-60]	15	30
المجموع	50	100

ثم تليها نسبة 36% يبين الجدول أن فئة العمال الغالبة عند أفراد العينة هي فئة]40-50[وتقدر بنسبة من فئة]20-30[10%]30-40 [و نسبة من فئة 24% من فئة]50-50[، بعدها نسبة30%

ويعود هذا إلى توفر ميزة الخبرة في الفئتين الغالبتين و هو عنصر مهم جدا في أداء المهام الموكلة للعمال وكذا فهذه الفئة لديها خبرة أكبر في مواجهة الصعوبات لأنها قد تكون مرت بها من قبل وتساعد في أداء الوظائف بسرعة نظرا لخبرتها الواسعة في هذا المجال .

الجدول رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي		
متوسط		
ثانوي	12	24
جامعي	38	36
المجموع	50	100

يوضح الجدول أن نسبة العمال الجامعيين تقدر 36% وهي النسبة الغالبة ثم نسبة 24 % للمستوى الثانوي وانعدام الابتدائي و المتوسط ويعود هذا إلى أن هناك أعمال تقنية مختلفة تتطلب توفر مستوى عالي خاصة فيما يخص الإطارات .

و يرجع ارتفاع المستوى التعليمي إلى طبيعة العمل الممارس و الذي يستدعي معرفة و تكوين عاليين ، و كذلك حرص الإدارة على مراعاة هذا الجانب عند قيامها بعملية التوظيف ، زيادة على صغر عمر المؤسسة ، إذ أنه عند بداية عملها كان سوق العمل يتوفر على مواد بشرية ذات تكوين عالي.

جدول رقم 04 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة%
اعزب	15	30%
مطلق	2	4%
متزوج	32	64%
أرمل	1	2%
المجموع	50	100%

يبين الجدول أن نسبة العمال المتزوجين هي الغالبة وذلك بنسبة 64% ثم بعدها غير المتزوجين بنسبة 39 % ثم 4 % من المطلقين ، 2% أرامل .

جدول رقم 05:يبين توزيع أفراد العينة حسب الموطن الأصلي

الموطن الاصلي	التكرار	%النسبة
الريف	8	%16
المدينة	42	%84
المجموع	50	%100

وضحت لنا الدراسة الميدانية من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 05 و المتعلق بالمواطن الأصلي لأفراد المختارة أن نسبة 84 %من أصل المدينة ، و هي نسبة كبيرة جدا إذا ما قورنت بنسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى أصول الريف ، حيث تقدر نسبتهم ب 16 %، ويعود هذا إلى الموقع الجغرافي للمؤسسة وهو في المدينة.

تحليل جداول الفرضية الأولى:

جدول رقم 6: يبين صفة القرارات التي تتخذ في العمل

	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
فردية اوتوقراطية	2	%40	13	%76	23	%82	38	%76
جماعية ديمقراطية	3	%60	4	%24	5	%18	12	%24
المجموع	5	%100	17	%100	28	%100	50	%100

يبين الجدول 76% من أفراد العينة أكدوا أن القرارات التي تتخذ في المؤسسة هي قرارات فردية أوتوقراطية أن نسبة

تتوزع على 76% من أعوان التحكم و 40% من الاطارات و 82% من أعوان التنفيذ.

للقرارات الجماعية الديمقراطية تتوزع على 60% من الاطارات و 24% من أعوان تحكم و 18%أعوان بالمقابل 24%

أعوان تحكم .

هذه النسب تبين أن القرارات يكون مصدرها الهيئات العليا في المؤسسة و ليس هناك دور للعمال فيما أن في بعض المسائل الجزئية هذا الأمر قد يولد الملل لدى العمال ويشعرهم أنهم مجرد آلات لأداء الوظائف فقط وقد عبر بعض العمال على أن معظم رؤسائهم يتصفون بالتسلط وعدم تفهم آراء العمال وأكدوا أنهم ينظرون إليهم على أنهم غير قادرين على إبداء آراء صائبة خصوصا في فئة عون التنفيذ حيث أنهم ملزمون بتنفيذ ما يوكل إليهم دون نقاش .

جدول رقم 7: يبين هل يتم استشارة العمال في اتخاذ القرارات

الفئات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الاستشارة	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
نعم	2	%40	5	%29	8	%29	15	%30
لا	3	%60	12	%71	20	%71	35	%70
المجموع	5	%100	17	%100	28	%100	50	%100

يبين 70% من العمال لا يستشارون في اتخاذ القرارات يتوزعون على 71% من أعوان التحكم و التنفيذ و الجدول أن

من الإطارات بالمقابل 30% من أفراد العينة يستشارون في اتخاذ القرارات يتوزعون على40% من الإطارات و60%

و 29% من أعوان التحكم و أعوان التنفيد .

و يدل هذا على أن المؤسسة لا تقوم باشتراك عدد كبير من العمال في اتخاذ القرار وتحتكرها عند فئة معينة هذا ما قد يؤدي إلى حدوث اضطرابات وسط العمال وهذا يساهم في خلق النزاعات بينهم و بين المؤسسة لأن هذه العملية (اتخاذ القرار) تساعد العمال على إبداء آرائهم و تقديمها للمؤسسة ما قد يساهم في خلق وجهات نظر مفيدة تساعد في تطويرها أما انعدامه فيؤدي إلى خلق روتين يومي بحيث أن العامل يحس أنه أداة للعمل وليس له مكانة في المؤسسة و هذا ما يجعله غير مكترث بمصيرها وقادر على خلق نزاعات تتسبب في حدوث خلل .

جدول رقم 8: يبين على أي أساس يتم اشتراك العمال في عملية اتخاذ القرار

الفئات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الاشتراك	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
الكفاءات	2	%40	7	%41	5	%18	14	%28
الأقدمية	2	%40	3	%18	11	%39	16	%32
الولاء لرئيس	1	%20	7	%41	12	%43	20	%40
المجموع	5	%100	17	%100	28	%100	50	%100

يبين 40% من أفراد العينة أكدوا على أن أساس الذي يقوم عليه اشتراك العمال في عملية اتخاذ القرار هو الولاء الجدول أن نسبة

أعوان التنفيذ و 41% من أعوان التحكم و 20% من الاطارات ، بالمقابل 32% أجابوا بأن الأقدمية هي لرئيس43%

الأساس الذي يتم عليه اشراك العمال في عملية اتخاذ القرار ، 40% من الاطارات و 39%من أعوان التنفيذ تتوزع على

و18% من أعوان التحكم.

حسب الكفاءة تتوزع على 41% من أعوان التحكم و40%من الاطارات ، و 18% من أعوان التنفيذ. و28%

ويبرز هذا أن هذه المؤسسة غير ديمقراطية في اتخاذ القرار و لا تعتمد على سبل ثقافة واضحة في استشارة العمال هذا ما يفسر تحامل العمال على المؤسسة و الذين أكدوا على أنهم يحبون أعمالهم ولا يرغبون في التخلي عنها ولكن سياسة بعض الرؤساء المباشرين وتعاملهم معهم خلقت لهم نوع من الملل و روتين، وأنهم يأتون إلى هذه المؤسسة لأداء أعمالهم بغية تقاضي راتب ولا يهمهم أمر آخر.

جدول رقم 9: يبين رأي العمال في القرارات التي تتخذ في المؤسسة.

الفئات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
القرارات	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
قرارات خاصة	1	20	4	24	5	18	10	20
قرارات شكلية	1	20	4	24	4	14	7	14
قرارات روتينية	3	60	9	52	19	68	31	66
المجموع	5	100	17	100	28	100	50	100

يبين 66% من أفراد أجابوا أن القرارات روتينية ، تتوزع على 68%من أعوان التنفيذ و 60% ، من الاطارات الجدول أن

من أعوان التحكم ، 20% من المبحوثين أجابوا أن القرارات تكون خاصة ، تتوزع بنسبة 24% من أعوان و52% بالمقابل

التحكم ، و20% من الإطارات ،و18% من أعوان التنفيذ .

هذا ما يبرز أن المؤسسة قراراتها تتكرر في كل مرة ولا تتحمل التجديد إلا في بعض الظروف الطارئة والتي تستلزم ذلك، أما ما يتعلق بالعمل فهذه القرارات لا تحمل أي تجديد و تقريبا وتيرة العمل تكون متساوية بين الفترات .

وهناك قرارات شكلية فقط وبعض القرارات الخاصة التي يستفيد منها بعض الهيئات العليا و الموالين لهم (رأي بعض العمال).

جدول رقم 10 : يبرز كمية معالجة المشاكل المرتبطة بأداء العمل .

الفئات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
معالجة المشاكل	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة
شكل جماعي	4	%80	12	%71	20	%71	36	%72
شكل فردي	1	%20	5	%29	8	%29	14	%28
المجموع	5	%100	17	%100	28	%100	50	%100

يبين الجدول 72% من أفراد العينة أكدوا أن معالجة المشاكل تكون جماعية ، تتوزع على 80% من الإطارات ، أن ،نسبة

و71%من أعوان التنفيذ و التحكم .

28% أجابوا بأنها فردية بحيث تتوزع على 29% من أعوان التحكم و التنفيذ ، و 20% من الإطارات . أما نسبة

هذا لا ما يبين أن هناك روح تعاون بين العمال في حل المشاكل و ما يبرز أيضا مدى حبهم لعملهم و السعي في حل المشاكل التي قد تأثر على السير الحسن لمؤسستهم .

استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال تحليل جدول الفرضية الثانية يمكننا القول بأن اتخاذ القرار يمكن أن يكون سببا من أسباب النزاع و ذلك من خلال احتكار السلطة و القرار في جهة معينة و هي الإدارة العليا هذا ما يكبت قدرات العمال و يعيق إبداعاتهم ويخلف نقائص كثيرة، و أبرزت الجداول أيضا أن العمال لا يستشارون إلا في المسائل الفرعية و هذا ما يحبط العمال و يثير فيهم شعور بأنهم غير ضروريين في هذه المؤسسة .

وهذا ما يحقق الفرضية الجزئية الثانية (اتخاذ القرار يساهم في ظهور النزاع) لان اتخاذ القرار يعد محورا هاما في المؤسسة و عليه تقف فعالية أي مؤسسة،وحدوث أي خلل فيه يغذي النزاع بين العمال و الإدارة .

الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية.

3- البيانات المتعلقة بقيم العمال و نزاعات العمل:

الجدول رقم 11: يبين حب أفراد العينة لعملهم

الفئات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
حب العمل	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة
نعم	3	%60	12	%71	20	%71	35	%70
لا	2	%40	5	%29	8	%20	15	%30
المجموع	5	%100	17	%100	28	%100	50	%100

يبين الجدول أن 70% من أفراد العينة يحبون عملهم ، تتوزع على71% من أعوان التنفيذ و التحكم، و 60% من الاطارات .

بالمقابل نسبة30% من أفراد العينة لا يحبون عملهم، تتوزع على 40% من الاطارات ، و 29% من أعوان التحكم، و20% من أعوان التنفيذ .

وهذا ما يبرز أن الذين عبروا عن حبهم لعملهم قد يرجع إلى وجودهم في المناصب التي قاموا بطلبها أثناء التوظيف و التي تتلائم مع مهاراتهم و خبراتهم و طبيعة شهاداتهم و تخصصاتهم .

أما الذين عبروا عن عدم حبهم لعملهم فقد يرجع هذا اعدم تفهمهم لمناصبهم، و التي لا تتوافق مع قدراتهم و مهاراتهم الشخصية.

جدول رقم 12: يبين هل يشعر العمال بالانتماء للمؤسسة.

الفئات	اطارات		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
الانتماء	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة
نعم	1	%20	5	%29	7	%25	13	%26
لا	4	%80	12	%71	21	%75	37	%74
المجموع	5	%100	17	%100	28	%100	50	%100

يبين 74% من أفراد العينة لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة ، تتوزع على 80%من الاطارات ،و 75% من الجدول أن ،نسبة

أعوان التنفيذ ، و71%من أعوان التنفيذ .

أما نسبة المبحوثين الذين يشعرون بالانتماء للمؤسسة 26% بحيث تتوزع على 29% من أعوان التحكم ، و قدرت ب

25% من أعوان التنفيذ ، و 20% من الإطارات .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلب العمال لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة قد يرجع هذا إلى طبيعة النزاعات بين الرؤساء و المرؤسين و خاصة رؤساء المصالح الذين لا يراعون الظروف الشخصية، العائلية و المهنية ، و لايتقبلون الأعذار، غالبا ما يترك العامل يشعر بعدم حب المؤسسة و الإفتخار بها ، أما الذين يشعرون بالانتماء فعلاقتهم برئيسهم و زملائهم علاقات شخصية تعتمد على مراعات المشاعر و الأحاسيس خاصة المهنية منها .

جدول رقم 13: يبين شعور العامل براحة في المؤسسة.

الفئات	اطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الشعور بالراحة	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
نعم	2	%40	6	%35	9	%32	17	%34
لا	3	%60	11	%65	19	%68	33	%66
المجموع	5	%100	17	%100	28	%100	50	%100

يبرز 66% من المبحوثين لا يشعرون بالراحة في المؤسسة ،تتوزع على 68% من أعوان التنفيذ، و 65% من الجدول أن نسبة

أعوان التحكم ، و60%من الاطارات.

من المبحوثين الذين يشعرون بالراحة في المؤسسة، تتوزع على40% من الاطارات ، و 35% من أعوان تقابلها نسبة 34%

التحكم، و32%من أعوان التنفيذ.

ويعود هذا إلى أن هناك بعض العمال يشعرون أن قدراتهم مكبوتة في هذه المؤسسة بحيث لا يستطيعون إبداء رأيهم و الابتكار وإنما عليهم التنفيذ بما يوكل إليهم فقط ، هذا ما خلق لديهم شعور بعدم الراحة في المؤسسة.

أما الذين يشعرون بالراحة فربما يتمتعون بالصلاحيات أو الظروف التي تساعدهم على أداء عملهم بكل سهولة وأريحية .

جدول رقم 14: يبين هل ترى قيمتك تتناسب مع قيم المؤسسة.

الفئات	اطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
تناسب القيم	التكرار	النسبة%	التكرار	% النسبة	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
نعم	2	%40	5	%29	7	%25	14	%28
لا	3	%60	12	%71	21	%75	36	%72
المجموع	5	%100	17	%100	28	%100	50	%100

يبين الجدول أن 72% من أفراد العينة، أكدوا أن قيمتهم لا تتناسب والقيم السائدة في المؤسسة ، تتوزع على نسبة،

75% أعوان التنفيذ ، و 71%من أعوان التحكم و. 60% من الإطارات

أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن قيمهم تتناسب و 28% بحيث تتوزع على 29% من أعوان التحكم ، و قيم للمؤسسة

25% من أعوان التنفيذ ، و 40% من الإطارات .

ويعود هذا إلى الاختلاف في قيم العمال أنفسهم، فبعضهم يكن الاحترام و بعض الأفراد اجتماعين و يفضل البعض منهم

الانطواء خوفا منهم على مناصبهم وكذا النظرة السيئة التي ينظر بها بعض الرؤساء المباشرين للعمال وهي نظرة تحكم و تسلط ، يبرز هذا أن القيم عامل ضروري مهم و هذا قد يخلق نوع من عدم الانسجام و عدم التفاهم بين العمال كجماعات أو بين العمال و الإدارة.

استنتاج الفرضية الثانية :

وفق تحليل جداول الفرضية الأولى يمكننا القول بان القيم لها أثر في ظهور النزاع داخل المؤسسة، فنجد إن اختلاف قيم العمال مع المؤسسة قد يتسبب في ظهور نزاع وذلك ما يوضح إن لها العديد من العلاقات التي يعتمد عليها أثناء عمله منها علاقة الزمالة التي تقوم على علاقات الاحترام و التبادل بينهم و بين الإدارة ، إضافة إلى التعاون و حب العمل و هاتين القيمتين موجودتين بصفة كبيرة في المؤسسة و منتشرة بين العمال حيث يحاول كل عامل مساعدة العمال الآخرين، كما أننا لاحظنا من خلال الجداول مدى العمال لعملهم هذا ما بين أن قيمة العمل مازالت محفوظة لدى بعض العمال و لم تضيع بعد.

ولكن اختلاف قيم العمال مع قيم المؤسسة هو المسبب الرئيسي للنزاع و هذا ما لاحظناه من خلال الدراسة الميدانية حيث أكد معظم العمال على أنهم لا يستطيعوا التكييف و الانتماء إلى هذه المؤسسة و السبب الرئيسي هو اختلاف القيم.

وهذا مايحقق الفرضية الجزئية الاولى (القيم تساهم في ظهور نزاعات العمال في المؤسسة الصناعية) .

4- البيانات المتعلقة بنظام الترقية ونزاعات العمل.

جدول رقم15: يبين هل تحدث اضطرابات بسبب الترقية.

الفئات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الضطرابات	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
نعم	5	%100	11	%65	21	%75	37	%74
لا	0	%0	6	%35	7	%25	13	%26
المجموع	5	%100	17	%100	28	%100	50	%100

يبين الجدول 74% من العمال أجابوا أنه تحدث اضطرابات من العمال بسبب الترقية ، تتوزع على100% من أن نسبة

الإطارات، و75% من أعوان التنفيذ و 65%من أعوان التحكم.

أجابوا أنه لا يحدث اضطرابات، تتوزع على 35% من أعوان التحكم ،و35% من أعوان التنفيذ .
بالمقابل 26%

يبرز هذا أن عملية الترقية لا تقوم على أسس شفافة و علمية وإنما تستعمل فيها عدة أساليب أخرى كالقرابة و المحسوبية.

وهذا ما قد يخلق عدة نزاعات بين العمال و الإدارة و ما سبب خلل في سير المؤسسة.

جدول رقم 16 : يبين هل المؤسسة تكون حسب المؤهل العلمي.

الفئات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
المؤهل	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
نعم	1	%20	6	%35	4	%14	11	%22
لا	4	%80	11	%65	24	%86	39	%78
المجموع	5	%100	17	%100	28	%100	50	%100

78% من المبحوثين أن الترقية لا تكون على أساس المؤهل ،تتوزع على 86% من أعوان التنفيذ، و 65% من يبرز الجدول أن

أعوان التحكم ، و80%من الإطارات.

من المبحوثين أجابوا أن الترقية تقوم على أساس المؤهل ، تتوزع على35% من أعوان التحكم و 20% من تقابلها 22%

الإطارات و14%من أعوان التنفيذ.

نلاحظ أن المؤهل العلمي غير ضروري في عملية الترقية و أن المؤسسة تتخذ مؤشرات أخرى للترقية مثل الأقدمية أم الفعالية و غيرها رأى بعض العمال المحسوبية ، وهذا ما قد يخلف نزاع بين العمال حاملي الشهادات الجامعية ، ومن العمال الذين هم دون الجامعي يتمركزون في وظائف عليا .

جدول رقم 17 : يبين هل هناك نظام الترقيات تسير عليه هذه المؤسسة .

الفئات	اطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
نظام الترقية	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
نعم	1	%20	7	%41	12	%24	20	%40
لا	4	%80	10	%59	16	%76	30	%60
المجموع	5	%100	17	%100	28	%100	50	%100

يبرز الجدول ان نسبة 60% من المبحوثين أجابوا انه لا يوجد نظام ترقية تسيير عليه المؤسسة ،تتوزع على 80% من الإطارات و76% من أعوان التنفيذ، 59% من أعوان التحكم.

تقابلها نسبة 40% من المبحوثين أجابوا بنعم يوجد نظام الترقية ، تتوزع عل41% من أعوان التحكم، و 24% من أعوان التنفيذ ، و20% من الإطارات .

نلاحظ من حلال هذا أن معظم العمال يعتبروا أن المؤسسة ليس لديها نظام للترقية تقوم عليه ، وهذا ما جعل العمال يشعرون ببعض الحساسية نحو الإدارة و يظنون أنها تقوم بأساليب أخرى لأجل الترقية .

استنتاج الفرضية الثالثة :

يزداد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره العنصر الحيوي و الفعال في المؤسسة و الأكثر أهمية في العملية الإنتاجية و عضو مساهم في نجاح أي تنظيم لذا تحاول المؤسسات رفع الروح المعنوية للعمال من خلال ترقيتهم و ذلك تعبيرا منهم عن شكر لمجهود اتهم، و لكن هذه العملية إذا كانت بطرق غير تنظيمية قد تؤدي ظهور النزاعات و المناوشات بين العمال هذا ما أبرزته الجداول بعد تحليلها إن المؤسسة لا تعتمد بنسبة كبيرة على نظام واضح في الترقية وإنما تتبع أساليب أخرى (المحسوبية، القرابة،..)

حسب رأي العمال هذا الأمر الذي أدى إلى تغيير نظرة العمال حول المؤسسة ومن خلال تحليل الجداول استنتجنا انه تحدث اضطرابات حول عملية الترقية و بنسبة كبيرة .

هذا ما يحقق الفرضية الجزئية الثالثة (نظام الترقية تسبب ظهور النزاع)

الاستنتاج العام :

بعد قيامنا بتحليل الجداول الخاصة بكل فرضية، وتقديم استنتاج لكل واحدة منها توصلنا أن هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في ظهور النزاع بالمنظمة ، ومما ركزنا عليه في دراستنا هذه أن بعض متغيرات التي توجد في المؤسسة تساهم في ظهور النزاع في الوسط التنظيمي، وهذا سبيل العد و ليس الحصر

وعليه، يمكن القول بأن المركزية في اتخاذ القرار تأثرت بشكل مباشر على نفسية العمال و جعلتهم يشعرون بالإهمال وعدم الانتماء ، مما ساهم في ظهور نزاع داخل المنظمة بين العمال و الإدارة، فنجد الفردية المعتمدة في المنظمة لها دور فعال في جعل الأفراد العاملين يلتزمون بقواعد النظام الداخلي، و يخضعون لأوامر الرئيس (مدير المؤسسة) وينفذها، حيث أن إنفراد المدير في اتخاذ القرارات يقلل من قدرات العاملين و يولد عندهم الملل و الشعور بعدم الثقة و الارتياح ، و تصبح لديهم الرغبة في مغادرة المؤسسة نتيجة الصلاحيات الواسعة التي يتمتع بها المدير.

أما القيم فقد ساهمت إلى حد كبير في إبراز وجهة نظر العمال حول بعضهم البعض و نظرتهم للمؤسسة واختبار مدى راحتهم في المؤسسة وهل استطاعوا التكييف مع ظروفها و قيمها مع قيمهم الخاصة و قد أبرزت هذه الأخيرة أنها سبب رئيسي لظهور النزاع و أكدت على قيمة التعاون و الاحترام السائد بين العمال ، وأظهر العمال حبهم للمؤسسة و لكنهم أكدوا على أنهم غير مرتاحين فيها ولا يشعرون بانتماء لها رغم قضائهم فيها عدة سنوات إلا أن الظروف الداخلية للعمل حتمت عليهم و أجبرتهم على اعتبار المؤسسة مكان للعمل و من أجل تقاضي أجر لتحقيق حاجاتهم الاجتماعية فقط دون سعي إلى تطوير المؤسسة أو محاولة الابتكار فيها .

أما عن الترقية فقد ساهمت في ظهور النزاع و لكن ليس إلى حد بعيد وإنما كانت لها بعض الأثار الايجابية و السلبية على المؤسسة و ساهمت في ظهور اضطرابات بين العمال.

ولكن ما يجدر الإشارة إليه أن اثر هذا المتغير يكون لمدة زمنية محددة أي مايلي فترة الترقية ثم تتلاشى آثاره بعد مدة و لكن المتغيرين السابقين لها آثار طويلة المدى خاصة بما يتعلق بالقيم إذ أنها تعتبر عنصرا أساسيا في ظهور النزاع خاصة و إن كان هناك اختلاف بين قيم العمال أنفسهم و مع الإدارة لأن حالة توافق بين العمال تساهم في تقوية النزاعات و المشاحنات بينهم .

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة ، وفي كل ما مر بنا أتضح لنا جليا أن " نزاعات العمل " تشكل بعدا تنظيميا أساسيا يرتبط ببقية المتغيرات التنظيمية الأخرى .....

و من هذا المنطق بالذات حاولنا تشخيص الواقع الفعلي لنزاعات العمل التي توجد في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، خاصة المؤسسة قيد الدراسة " بوفال " بالبرواقية ولاية المدية ، وذلك من خلال وضعنا لفرضية الدراسة ، وبعدها قمنا بإخضاع هذه الفرضية وتساؤلات الدراسة للواقع الميداني

في ضوء إطار تصوري تبين لنا أن نزاعات العمل هي تجسيد للبناء التنظيمي و الواقع المجتمعي ، كما أن نتائج الدراسات الميدانية التي تناولها الباحثون من مستويات مختلفة و المرتبطة بنزاعات العمل جاءت متنوعة وفق السياق التاريخي و هذا ما أكدته الدراسة الراهنة التي تناولت موضوع نزاعات العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ببوفال بالبرواقية فمن خلال ما سبق اتضح لنا وجود نزاعات عمالية داخل المؤسسة الصناعية .

قائمة المراجع:

1- الكتب باللغة العربية:

01: أيان كريب ، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرس، تر: محمد حسين غليوم، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1999.

02: اعتماد محمد علام، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة انجل المصرية ط1 ، مصر، سنة1999 .

03: الطاهر بوشلوش محمد، التحولات الاجتماعية و الاقتصادية ة اثرها على المجتمع الجزائري، دار بن مرابط، ط1 ، الجزائر، 1967، 1999.

04: حجيلة رحالي، الصراع في المؤساسات وجه من اوجه العنف الكائن في المجتمع، ديوان المطبوعات الاجتماعية، الجزائر ، 2012.

05: رث ولسن والصون ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع تمدد افاق النظرية الكلاسيكية، تر: محمد عبد الكريم الحوراني، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010.

06: عبد الله محمد عبد الرحمن ، النظرية في علم الاجتماع، النظرية السوسيولوجيا المعاصرة، الجزء 2 ، دار المعرفة الجامعية، بيروت،2005.

07: عبد المعطي محمد عساف، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران، عمان ، 1999.

08: فاروق مداس ، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002.

09: فضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية، الدراسة النظرية، الجزء 1، ط1، الجزائر، 2013.

10: محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.

11: محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي في علم الاجتماعي، تمدد الأفاق الكلاسيكية، تر: محمد عبد الكريم الحوراني، الأردن.

12: محمد خليفة عبد الطيف، ارتقاء القيم، دراسة نفسية، عالم المعرفة، 1992.

13: موريس أنجلس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، تر: بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2013.

14: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات المفاهيم الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2 ، الأردن ، 2003.

15: مصطفى خلف عبد الجواد، قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع، مركز البحوث و الدراسات الاجتماعية ، القاهرة، 2002.

16: مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية ، الجامعة الاردنية، 1996 .

17: مصطفى محمود ابو بكر ، الادارة العامة، دار الجامعة للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2005.

18: جابر عوض السيد، المتغيرات الادارية في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط2، 2004.

19: حسين عبد الحميد احمد رشواني ، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب، الاسكندرية، 2004.

20: سعيد سبعون، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر، ط2 ، الجزائر، 2013.

2- المعاجيم و القواميس:

21: محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005.

3- الرسائل العلمية:

22: ناصر القاسيمي، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الاداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، الجزائر، 2005/2004.

23: أحمد يوسف أحمد اللوج، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي. دراسة وجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2008.

24: زهية بن سلامة، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء، جيجل ، مذكرة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة ، الجزائر، 2007/2006

25: نور الدين عسلي، إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحصنة ولاية مسيلة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، الجزائر، 2009.

4- المجالات و المقالات:

26: ابراهيم بو لمكحال ، سلسلة محاضرات، مقياس تحليل النزاعات الدولية قسم العلوم و العلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، الجزائر ، 2005.

5- الكتب الفرنسية:

27 : Richard Bréard .pierre pastor . Gestion des conflits la communication a l'epeuue E dliais 2000 .