

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الموضوع

الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية / ماجستير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص: تنمية الموارد البشرية

إشراف:
د. عبد الرحمان برفوق

إعداد الطالبة:
دهيمي بلخير

2007-2006

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
	التشكرات
	الإهداء
	مقدمة
	الجزء الأول
	النظري
10-1	الفصل الأول: إشكاليه البحث
2-1	1-1- تحديد الإشكالية
3-2	2-1- أهمية الدراسة
3	3-1- مبررات اختيار الموضوع
4	4-1- أهداف البحث
10-4	5-1- تحديد المفاهيم
6-5	1-5-1- الصراع
9-6	2-5-1- المؤسسة
10-9	3-5-1- المشاركة
10-9	4-5-1- السلطة
10	5-5-1- التعريف الإجرائي للصراع
(31-11)	الفصل الثاني: التحديد المفاهيمي لموضوع الصراع
11	تمهيد
12-11	1- التحديد المفاهيمي لمفهوم الصراع
17-12	1-1- الاتجاهات الكلاسيكية و الصراع
13-12	2-1- التصور الماركسي و الصراع
15-13	3-1- الصور الفيبري و الصراع
16-15	4-1- التصور الأولي جاركسي و الصراع
17-16	• تقييم الاتجاهات الكلاسيكية للصراع
31-17	2-1- الاتجاهات النظرية الحديثة و الصراع
17	تمهيد
22-17	1-2-1- الاتجاه الوظيفي البنائي و الصراع
22	• تقييم الاتجاه الوظيفي البنائي و الصراع
23-22	2-2-1- الاتجاه الإداري و الصراع
24-23	1-2-2-1- مدرسة الإدارة العلمية و الصراع (ف.ر. تيلور)
25-24	2-2-2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية و الصراع

25	1-2-2-2-1-اهم المدارس المختلفة للعلاقات الإنسانية والصراع
26-25	ا- مدرسة التون مايو
27-26	ب- مدرسة شيكاغو
27	1-2-3-الاتجاه التفاعلي و الصراع
28	1-2-4-الاتجاه النفسي الاجتماعي و الصراع
29-28	• تقييم الاتجاه النفسي الاجتماعي
31-29	1-2-5-نظرية اتخاذ القرار و الصراع
(52-32)	الفصل الثالث: الصراع في المؤسسة الصناعية
32	تمهيد
-33-32	1- خصائص الصراع
34-33	2- اسس الصراع
35-34	3- مراحل الصراع
36-35	4- انواع الصراع
37-36	5- اشكال الصراع
37	6- انماط الصراع
37	7- موضوعات الصراع
39-38	8- اهداف الصراع و علاقاته
38	8-1- اهداف الصراع
39-38	8-2- علاقات الصراع
42-39	9- اسباب الصراع
40	9-1- الاجور كسبب للصراعات
41	9-2- اتخاذ القرارات كسبب للصراعات
42-41	9-3- صراع الادوار
42	9-4- الاسباب الاجتماعية المؤدية للصراعات
45-42	10- اثار الصراع
45-42	10-1- اثار الايجابية للصراع
45-44	10-2- اثار السلبية للصراع
52-45	11- إدارة الصراع
52	• تقييم عام
(74-53)	الفصل الرابع: الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية
53	تمهيد
55-53	اولا: الظروف التاريخية للمجتمع الجزائري

54-53	1- قبل الاستقلال
55-54	2- بعد الاستقلال
60-55	ثانيا: مرحلة ما قبل الإصلاحات الاقتصادية
56-55	1- التسيير الذاتي للمؤسسات
57-56	1-1- الآثار السلبية لتجربة التسيير الذاتي
60-57	2- التسيير الاشتراكي للمؤسسات
59-58	1-2- مجلس العمال
60-59	2-2- مجلس المديرية
60	3-2- نتائج التسيير الاشتراكي للمؤسسات
60	2-1-3- النتائج الايجابية لتجربة التسيير الاشتراكي
60	2-2-3- النتائج السلبية لتجربة التسيير الاشتراكي
67-61	ثالثا: مرحلة ما بعد الإصلاحات الاقتصادية
67-61	تمهيد
63-61	1- إعادة هيكلة المؤسسات
63	2- استقلالية المؤسسات
63	2-1- الأساس القانوني (الشخصية المعنوية)
64	أ- الذمة المالية المستقلة
64	ب- التمتع بالاهلية القانونية الكاملة
65-64	2-2- الأساس الإداري (الحد من التدخل الاجنبي)
66-65	2-2-1- حظر التسيير الضمني
66	2-3- الأساس الاقتصادي (الفعالية الاقتصادية)
66	2-1-3- الطابع الشمولي
67	2-2-3- الطابع الإلزامي
67	2-3-3- الطابع العلمي
68-67	3- المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق
70-69	4- المؤسسة الصناعية في ظل العولمة
74-71	• تقييم
(91-75)	الفصل الخامس: اسباب الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية
75	تمهيد

76	اولا: خصائص و مميزات المجتمع الجزائري
76	1- ثقافة المجتمع الجزائري
77-76	2- السلوك غير الايجابي للعامل الجزائري
78	3- الوقت و العامل الجزائري
78	ثانيا: اسباب الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية
79-78	1- اسباب ذات العلاقة بالنسبة للفرد في المجتمع
79	1-1- دور الاسرة الجزائرية
80-79	1-2- دور المدرسة الجزائرية
81-80	1-3- دور وسائل الإعلام
81	2- الاسباب المتعلقة بالمحيط السياسي والاجتماعي العام
83-81	3- الاسباب ذات العلاقة بالتحول الاجتماعي و ازدواجية الثقافة
84-83	4- الاسباب الداخلية
84	5- الاسباب العامة
86-84	6- الاسباب السياسية
87	ثالثا: في المؤسسة الصناعية الجزائرية
89-87	1- النزاعات الجماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية
88-87	1-1- المصالحة
88	1-2- الوساطة
89	1-3- التحكيم
91-89	2- النزاعات الفردية في المؤسسة الصناعية الجزائرية
90	1-2- الشكل الاول
90	2-2- الشكل الثاني
90	2-2-2- حل النزاع ادريا (التأديب)
91	2-2-2- حل النزاع قضائيا
(109-92)	الفصل السادس: البحث الامبريقي للصراع في المجال الصناعي
92	تمهيد
96-92	اولا : اهم الدراسات الامبريقيه للصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية
93-92	1- الصراع التنظيمي
96-93	2- الجماعات الصغيرة في التنظيم (الصراع السلبي)

	(
96	ثانيا : اهم الدراسات الامبريقية للصراع في الدول العربية
96	1-الاتجاهات النظرية في دراسة الصراع الاجتماعي
97-96	2-مجتمع المصنع
97	3-النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم
108-98	ثالثا : اهم الدراسات الامبريقية للصراع في الدول الاجنبية
99-98	1-دراسات كولاقا و هيير
102-99	2-تجارب المدرسة العلمية للإدارة
99	2-1-التجربة الاولى
100	2-2-التجربة الثانية
101-100	2-3-التجربة الثالثة
100	2-4-التجربة الرابعة
102-100	2-5-التجربة الخامسة
108-102	3-ابحاث و تجارب هاوثرون
103-102	3-1-التجربة الاولى
106-103	3-2-التجربة الثانية
107	3-3-التجربة الثالثة
107	3-4-التجربة الرابعة
108	3-5-التجربة الخامسة
109-108	• تقييم
	الجزء الثاني
	الميدان الصناعي
-110) (128	الفصل السابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
110	اولا : مجال الدراسة
110	1-المجال المكاني
110	1-1-تعريف بالمؤسسة الصناعية الوطنية لصناعة الأقمشة الصناعية
110	1-2-1-طبيعة الإنتاج في المؤسسة
110	1-2-1-1-مرحلة قسم الغزل
111-110	1-2-2-1-مرحلة قسم النسيج

111	1-2-3- مرحلة قسم التكملة
111	1-2-4- مرحلة قسم التفصيل
112-111	2- المؤسسة الصناعية الوطنية لصناعة الأقمشة الصناعية والسوق الوطنية
112	3- المؤسسة الصناعية الوطنية لصناعة الأقمشة الصناعية و اقتصاد السوق
113-112	4-النظام الداخلي للمؤسسة
113	4-1-التنظيم التقني للعمل
113	4-2-الانضباط العام
114-113	4-3-معايير الصحة والامن
116-114	4-4-الهيكل التنظيمي للمؤسسة
116	2-المجال البشري
116	3-المجال البشري
118-117	ثانيا: الفروض و مؤشراتها
118	ثالثا: منهج الدراسة
119	1-تعريف المنهج الوصفي
119	1-1-المتغير المستقل
120-119	1-2-المتغير التابع
127-120	رابعا: ادوات جمع البيانات
121-120	1- الملاحظة
120	1-1- الملاحظة بالمشاركة
121	1-2- الملاحظة بدون مشاركة
123-121	2- المقابلة
122	2-1- محتوى المقابلة
123-122	2-2- مدة المقابلة ومكان إجرائها
123	2-3- تسجيل المقابلة
126-123	3-الاستمارة
123	3-1- الاستمارة الخاصة بالعمال
124	3-1- مقدمة استبيان
125	3-1-2- محاور الاستبيان

126	2-3- الاستمارة الخاصة بالمشرفين والإداريين
126	3-2-1-المحور الاول
126	3-2-2- المحور الثاني
127-126	4-الوثائق و السجلات الرسمية
127	خامسا:العينة
127	1- تحديد المجتمع الاصلي للدراسة
128-127	2- الإطار الذي اخذت منه العينة
128	3- تحديد حجم العينة
128	3-1- عينة العمال
128	3-2- عينة المشرفيين و الادراريين
129	الفصل الثامن:تحليل و تفسير و عرض النتائج
129	اولا:تحليل و تفسير البيانات
129	1- المميزات الشخصية لمفردات العينة
130-129	1-1- الفئات العمرية لمفردات العينة
130-129	1-2- جنس مفردات العينة
131-130	1-3- الحالة العائلية لمفردات البحث
131	1-4- عدد الاولاد
132-131	1-5- الموطن الاصلي
132	1-6- المستوى التعليمي
133	1-7- الاقدمية في العمل
133	2- واقع علاقات العمل
134-133	2-1- علاقة العامل بالمؤسسة
135-134	2-1-1- الرضا عن العمل
136-135	2-1-2- الخلافات مع المشرفين
136	2-1-3- الاتصال في المؤسسة
137-136	2-1-4- اهتمام العامل بما يحدث في المؤسسة
137	2-2- علاقة العامل بجماعة العمل
138-137	2-2-1- جو العمل السائد في المؤسسة
138	2-2-2- رضا العمل عم جماعته
139-138	2-2-3- اهتمام الجماعة بالعامل

139	4-2-2- اهتمام العامل بجماعة عمله
140-139	5-2-2- معارضة العمل لزملائه في العمل
140	3-2- علاقة العامل بالإدارة
141	1-3-2- طبيعة العلاقة بين العامل و الإدارة
141	2-3-2- اتصال العامل بالإدارة
142-141	3-3-2- احترام العامل لقوانين المؤسسة
143-142	4-3-2- اتخاذ القرارات في المؤسسة
143	5-3-2- المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرار
144	4-2- الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية
144	1-4-2- مستويات الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية
144	أ- الصراعات النفسية
145-144	ب- الصراعات الفردية
146-145	ج- الصراعات الجماعية (الاضرابات)
146	3- اسباب الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية
146	1-3- الأجور
146	2-3- الترقيات و العلاوات
147	3-3- الحوافز المادية و المعنوية
147	4-3- الإشراف و الصراع
148-147	5-3- ضعف النقابة
149-148	6-3- المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرار
149	7-3- إدارة الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية
150	8-3- اساليب الإدارة في الحد من الصراعات
151-150	1-8-3- الاساليب العلاجية الوقائية
151	2-8-3- الاساليب العلاجية العقابية
152-151	9-3- الاساليب العلاجية للحد من الصراعات في نظر العامل
153	ثانيا : عرض النتائج حسب الفرضيات
153	1- الفرضية الفرعية الاولى
154-153	1-1- مشكلة الامية
154	2-1- طبيعة المنطقة
155-154	3-1- البعد الثقافي للمنطقة

156-155	2- الفرضية الفرعية الثانية
156	2-1- التكوين الضعيف للعامل
156	2-2- ضعف الاتصال و عدم مرونته
157	3- الفرضية الفرعية الثالثة
157	3-1- طغيان المصالح الشخصية
157	3-2- التواطؤ مع الإدارة
160-158	4- التوصيات
161	• خاتمة
203-162	• الملاحق
179-162	الملحق رقم (01): الجداول
172-162	ا- جداول استمارة العمال
179-173	ب- جداول استمارة المشرفين و الإداريين
191-180	الملحق رقم (02): الاستمارة
186-180	ا- استمارة العمال
191-187	ب- استمارة المشرفين و الإداريين
203-192	الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيندال
208-204	قائمة المراجع
219-209	فهرس الموضوعات

المقدمة :

كان الصراع ولا يزال هو محرك التاريخ ولولاه لما أقيمت عدالة في هذه الدنيا ، ولولاه لما فتحت أمصار وأقيمت حضارات ولولاه لما امتدت الحضارة الإسلامية الى جنوب فرنسا ، إن النزاع في جوهره يحتوي على قيمتين متناقضتين تمثل كل منهما ذلك النزاع أو الصراع بين الخير والشر بين الفضيلة والرذيلة بين الفساد والإصلاح ، ولولا الصراع لما زلنا مستعمرين إلى يومنا هذا ، إن الصراع في جوهره قيمتان حقيقتان ففي القيمة الأولى يظهر الصراع البناء الذي يهدف إلى التعمير والبناء من أجل استقرار الإنسان ورفاهيته ، ومحاولة رفعه إلى مصاف الملائكة الكرام ، ولا يتأتى ذلك إلا بنشر القيم الإنسانية السامية في أوساط المجتمع وبين أفراد ، عن طريق رجال مصلحين لهم من العلم والقدرة ما يمكنهم من القيام بتلك المسؤوليات ، وقيمة ثانية تظهر في ذلك الصراع السلبي الذي يجعل الإنسان معول هدم كل ما هو جميل في هذه الحياة ، فالنفس البشرية مفطورة في الأساس على الخير فالإنسان خير بطبعه ، لكنه يكسب في حياته ومع مرور الزمن تلك التناقضات التي يفرضها عليه الأخر أو المجتمع ، إذا الأصل في الحياة هو التعمير والبناء والتواصل قال الله تعالى << يا أيها الناس إن خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا أن أكرمكم عند الله أتقاكم ... الآية >> ، ولهذا فالصراع هو حال عارض ينتهي بالتأم والتآزر والتآخي ، ولهذا لا ينبغي علينا أن ننطلق من الصراع الطبقي ولا من المادية التاريخية ولا من علاقات السلطة ولا من زاوية التطور التاريخي أو الحداثي ، ولا من مجرد التباين في الوظائف والأدوار اللازمة للحدث ، بل علينا أن ننطلق من نظرة شاملة للمجتمع تتمثل أساسا في اعتباره مجموعة من علاقات بين البشر أنفسهم وبين خالقهم .

ولهذا فالصراع موجود في كل المجتمعات والجماعات وهو أمر حتمي لا بد منه لأنه نابع من قناعات الأفراد في حب التملك وتوزيع الأدوار والمراكز والموارد والسلطة ، ولهذا نجده في كل المجتمعات وفي كل الجماعات التي لها قيادات جماعية ، هذه الأخيرة التي تتأثر في العادة بالإطار العام للمجتمع الذي يفرض عليها ضغوطات يتأثر بها حتى الأفراد ، فهؤلاء عادة ما يأتون محملين بالعديد من العادات والقيم والاتجاهات ويدخلون فيما بينهم في عملية انصهار تتوحد فيها الأهداف والمشاعر والعواطف ، ولهذا تجدهم يتكتلون في كتل وجماعات يصعب اختراقها ، ولهذا أصبح اليوم الاهتمام أكثر بالتنظيمات بعدما تراجع الاهتمام بدور الفرد ، حيث أصبح الاهتمام ينصب على كيفية تحديث التنظيمات واستخدامها كسلاح في وجه مقتضيات العصر ، خاصة ونح في زمن التطورات السريعة أين يدور الصراع اليوم حول محاولة السيطرة على العالم وجعله إدارة واحدة في إطار ما يسمى بالعولمة وفي جميع المجالات ، بالإضافة إلى استخدام الوسائل التقنية العالية من شبكات للإعلام والاتصال والإنترنت وغيرها .

والجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة في تحسين مؤسساتها وذلك عن طريق إعادة النظر في كل ما هو كائن ، من أجل إيجاد البدائل لحل المشكلات والصراعات والخلافات التي تعيشها مؤسساتنا والتي ما زالت لم تصل بعد إلى مستوى التنظيم العلمي الحديث نظرا للمشاكل والصراعات العالقة بها ، كالأمية المنتشرة والمستوى التعليمي الضعيف ونقص التدريب وضعف قنوات الاتصال من بين الأسباب التي تؤدي إلى الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، لكن يبقى السبب الجوهري

في الصراع هو عدم الاهتمام بالرأسمال البشري الذي تتجه إليه اليوم كل الدول من أجل تنميته والرفع من مستواه ، ولهذا علينا الاعتماد أكثر على التنمية البشرية من أجل تحسين مستوى العامل من جهة والعامل الإطار من جهة ثانية ، ولهذا جاءت دراستنا حول الصراع وأسبابه في المؤسسة الصناعية الجزائرية رغم صعوبة الموضوع ، لأن الدراسات قليلة بالنسبة للتغير التنظيمي خاصة في دول العالم الثالث ومنها الجزائر نظرا للصعوبات البيروقراطية الكبيرة التي يتلقاها الطلبة والباحثين في مثل هذه المواضيع ، ولذلك اشتملت دراستنا على ثمانية فصول :

*- ففي الفصل الأول تم في تحديد مشكلة البحث (الصراع وأسبابه) تحديدا دقيقا ثم توضيح أسباب اختيار هذا الموضوع وأهميته والهدف منه والمفاهيم المرتبطة به (أي الصراع).

*- أما في الفصل الثاني فقد تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لموضوع الصراع من خلال عرض تقييمي لكل الاتجاهات والنظريات الكلاسيكية منها والحديثة التي تطرقت إلى موضوع الصراع بصفة كلية أو جزئية .

*- أما الفصل الثالث فقد تمحور حول الصراع في المؤسسة خصائصه وأسس ومراحل وأنواعه وأشكاله وأنماطه وموضوعاته وأهدافه وعلاقاته ثم تطرقنا إلى أسبابه وآثاره الإيجابية منها والسلبية ، وفي الأخير تطرقنا إلى كيفية التعامل معه وإدارته.

*- وفي الفصل الرابع تطرقنا إلى الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية سواء قبل الإصلاحات أو بعدها محاولين إعطاء صورة تحليلية للصراعات في المراحل السابقة .

*- وفي الفصل الخامس تطرقنا فيه إلى أسباب الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية محاولين ربط النسق الفرعي (المؤسسة) بإطاره العام (المجتمع) والظروف التي عاشتها الجزائر إبان مرحلة الثمانينيات والتسعينيات .

*- أما الفصل السادس فقد تطرقنا فيه إلى أهم الدراسات الإمبريقية للصراع في المجال العمالي والصناعي رغم قلتها .

*- أما الفصل السابع فقد تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

*- وفي الفصل الأخير تطرقنا إلى تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة حسب فرضيات البحث وفي الأخير تم وضع بعض التوصيات والاقتراحات لكيفية التعامل مع الصراعات في المؤسسة وإدارتها.

وبالله التوفيق وعليه

التكلان.

1- تحديد الإشكالية:

لا شك أن ما وصلت إليه أوروبا والغرب من تطور في جميع المجالات (التصنيع ، التكنولوجيا والاتصال) هو نتيجة لمخاض عدة رواسب شهدتها هذه الدول ، وليس بالغريب ولا بالمفاجئ ، لأن ما عانت هذه الدول يستوجب الاعتراف بتلك العقود من الزمن ، عانت فيها هذه الدول عزلة تامة وحروب طاحنة ، وتفكك في العلاقات

الاجتماعية، لكن القول أن الأزمات تصنع الهمم هي التي اقتنعت بها هذه الدول ، فقد أدركت هذه الدول حقيقة مفادها أن الإنسان صانع لظروفه ، وهو العامل المستقل في صنع قراره ، لهذا وجب الاستثمار فيه وتنميته ، فكان العلم والعمل هما السبيلان في تنمية مجتمعاتهم والنهوض بها.

ولقد كان للثورة الصناعية في أوروبا دور كبير في إحداث تغييرات جذرية ، ليس فقط على مستوى المؤسسة الصناعية والاقتصادية ، بل تعدت أثارها المستوى العام للمجتمع ، بحيث انعكست هذه الأخيرة على الظروف المهنية للعمال ، مما أدى إلى ظهور الصراعات بين فئات وجماعات العمل داخل المؤسسة الصناعية .

إلا أن الثورة الصناعية في الجزائر لم تظهر حتى بعد سنة 1965م ، وذلك يرجع إلى عدة أسباب منها ، أن الزائر قد خضعت للاستعمار الاستيطاني عقودا من الزمن ، خرب بنيتها الاقتصادية واستغل مواردها الطبيعية والبشرية ، لذا كان الصراع في تلك المرحلة خارجي يدور بين استعمار يحاول السيطرة والاضطهاد وبين مجتمع يطالب ويسعى من أجل حريته واستقلاله ، أما على مستوى المؤسسات فقد كان هناك صراع دائم بين العمال الجزائريين وتنظيماتهم النقابية وبين المعمرين ، إلا أن عملية اتخاذ القرار لم تكن بأيديهم ، لأن الهدف كذلك كان مساندة الثورة التحريرية ، فلم يهتم العمال بالصراعات داخل المؤسسة ، بالغم مما يعانونه من اضطهاد واستغلال ، وبعد ذلك وجدت الجزائر نفسها تعيش نوعا من الفوضى و التوترات في النظام الرأسمالي الموروث ن وضعف القاعدة الصناعية ، والطابع الزراعي للاقتصاد ، وانخفاض المعيشة وسوء التغذية ، كلها مشاكل وجدت الجزائر نفسها تعيشها.

لذا فقد عمدت الجزائر بعد أن نالت استقلالها إلى تطوير البنية الاقتصادية والاجتماعية ، بدءا ببناء قاعدة صناعية صلبة ، فكانت بداية المشوار أن انتهجت عدت سياسات ، بدءا بمشكلة الأملاك الشاغرة التي تركها المستوطنون ، ثم كانت تجربتي التسيير الذاتي والاشتراكي ، وانتهت هذه المرحلة بتأميم المحروقات سنة 1971م ، إلا أن هذه السياسات كلها باءت بالفشل ، وقد نتساءل عن السبب الحقيقي عندها يمكن القول ، أن صراع المصالح بين أطراف المؤسسة من جهة والسلطة والطبقة البرجوازية من جهة ثانية كان هو السمة البارزة و السبب المباشر في فشل هذه السياسات ، خاصة ذلك الصراع الدائم بين العمال و من يمثلهم من نقابات ومجالس عمال ، والإدارة و من يمثلها من مجالس إدارية ، أو بين من يملكون سلطة القرار وبين من يحاولون امتلاكها ، وعلى هذا الأساس بدأت الهوية تتسع وبدأ الصراع يشتد داخل التنظيم أو المؤسسة ، مما أدى إلى إعادة هيكلة المؤسسات ومحاولة إحداث تغييرات ، إلا أن ذلك لم يكن إلا محاولة ارتجالية ترميمية لتهدئة الوضع ، ووضع حد للتذمر العمالي ، وهكذا انقسمت المؤسسات إلى وحدات صغيرة لكي يسهل على من يملكون سلطة القرار تسييرها ومراقبتها ، مما زاد حالة العمال تدهورا حيث أدى هذا إلى كثرة الإضرابات والنظلمات ، وتعطيل الآلات وتكسييرها من جهة والى ظهور حالات مرضية كالتغيب والتمارض والتكاسل عن العمل من جهة أخرى ، مما أدى بالدولة إلى التراجع إلى الخلف ، وذلك لعجزها على الحد من الصراعات و الاضطرابات ، أو إيجاد حلول لها خاصة بين الإدارة والعمال ، فأعطت الأولوية للمؤسسات دون

القطاعات الأخرى على أن تسيير المؤسسة نفسها بنفسها ، أو ما أصطلح عليه في القانون أو التشريع الجزائري بالشخصية المعنوية للمؤسسة .

إن تراجع الدولة إلى الوراء وتمتع المؤسسة بالاستقلالية أدى إلى تآزم الوضع واشتداد الصراع بين الإدارة والعمال ، فمن جهة الإدارة كان هناك نوع من الاستبداد في سلطة القرار ، ومن جهة العمال كان هناك تكثيف من الإضرابات و التظلمات ، مما أدى إلى تقليص ونقص في المشاركة العمالية من جهة والى ضعف التمثيل النقابي من جهة أخرى .

إن سؤالنا المحوري هو ما هي الأسباب الحقيقية للصراعات داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية بين العمال والإدارة ؟

وهل الميكانيزمات التي أوجدها المشرع الجزائري كقيلة بالحد منها وحلها أم أن هذه الوسائل عجزت في الحد من الصراعات داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

في خضم التغيرات التي تحدث الآن على الساحة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وفي ظل العولمة والتفتح على اقتصاد السوق ، خاصة أنها ساهمت في تدهور الأوضاع والعلاقات بين أطراف المؤسسة ، صغنا جملة من الفرضيات كالتالي :

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية اختيار موضوع الصراع داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى

ما يلي :

1-2- من حيث أنها أهمية اجتماعية وذلك كون المؤسسة الصناعية الجزائرية قد تأثرت بالإطار العام للمجتمع مما أفرز العديد من المشاكل خاصة خلال المرحلة الانتقالية وما شهدته من أحداث وصراعات سواء على المستوى السياسي أو المستوى التنظيمي << المؤسساتاتي >> ، فانتقال هذه المشكلات والصراعات إلى المؤسسة أدى إلى إتلاف في نسيج العلاقات الإنسانية بين العمال أنفسهم من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى ، كما كان لظهور الآفات الاجتماعية والنفسية بين صفوف العمال الأثر البالغ في تدهور الأوضاع ، حيث امتدت هذه الآثار إلى يومنا هذا .

2-2- كما تكمن أهمية اختيار الموضوع إلى الدور الذي يقوم به الباحث في ميدان علم الاجتماع أو علم النفس في المجال العمالي والصناعي ، من محاولة إيجاد العلاج المناسب لهذه المشكلات من أجل تفادي الصراعات وذلك وفق أطر مرجعية ومناهج ووسائل بحث تلائم البيئة الاجتماعية والنفسية للفرد الجزائري .

2-3- أيضا تكمن الأهمية العلمية لاختيار هذا الموضوع إلى قلة مثل هذه الدراسات حول التغير والصراع داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية ، ربما يرجع ذلك لتخوف العديد من الطلبة والباحثين في الخوض في مثل هذه المواضيع التي تدرج في إطار دراسات التغير التنظيمي وعملياته ، وعدم السماح لهم بذلك نظرا لتخوفهم الشديد (المسؤولين) من تسرب المعلومات ، واخذ صورة زائفة لحقيقة المؤسسة ، أيضا لعدم الفهم الجيد لأهمية الدراسات الامبريقية في المجال العمالي والصناعي .

2-4 تكمن الأهمية أيضا في محاولة الربط بين الإطار النظري " البحث العلمي "

والإطار الميداني " المؤسسة " من أجل استثمار البحوث الامبريقية الجامعية في المجال

العمالي والصناعي ، وأنه حان الوقت لكي تؤمن المؤسسات بدور البحث العلمي الذي أصبح هو عصبون عملية التنمية .

3- أسباب ومبررات اختيار الموضوع :

إن الشيء الذي دفعني إلى دراسة هذه المشكلة هو ما عاشته الجزائر من أحداث إبان المرحلة الانتقالية من مشكلات وصراعات سواء على المستوى السياسي أو التنظيمي (المؤسساتاتي) ولأن الصراع على مستوى المؤسسة هو امتداد للصراع السياسي ، فمنذ الاستقلال لم يستقر الوضع على حاله، فبقيت الصراعات هي السمة البارزة ، فعلى المستوى السياسي مثلاً شهدت الجزائر تطورات وتحولات كبيرة وسريعة وخطيرة في نفس الوقت ، هذه المرحلة التي حاولت الجزائر من خلالها الانتقال من نظام سياسي معين إلى نظام مغاير ، من نظام أحادي إلى نظام تعددي ، من نظام كانت الأمور فيه تسير في اتجاه واحد إلى نظام متعدد الاتجاهات ، من نظام الحزب الواحد إلى نظام بأحزاب متعددة متنافسة، لكن ما وقع في الجزائر أثناء هذا التغيير لم يكن منتظرا حيث دخلت في دوامة من العنف والصراعات الخطيرة كادت أن تذهب بدولتها ووحدتها وكيانها نهائيا . (1)

إن ما أصاب الجزائر انعكس تماما على مؤسساتها بأنواعها المختلفة ، حيث حمل العمال تلك الآثار والاتجاهات السلبية إلى المؤسسة ، وأصبحت تعج بالصراعات والخلافات الحزبية ، بل وصل الأمر إلى ظهور العديد من الآفات كالعداء والبغض الشديد ، وتجسدت هذه الاتجاهات السلبية في تلك المرحلة الدامية التي وصلت إليها الجزائر ، أين ظهر العنف وتآزمت الأوضاع ، فلقد تأثرت المؤسسة بهذه الأوضاع نظرا لتلك النتائج الفظيعة من حرق للمؤسسات وتكسير للألات ، بل وصل الأمر إلى العداء المفضي إلى القتل في المؤسسات وخارجها ، وبقية المؤسسات تعاني هذه الأزمة إلى يومنا هذا رغم السياسات والإصلاحات المنتهجة من طرف السلطات الرسمية لأن

أيضا من بين أهم الأسباب التي دفعتني إلى دراسة هذه المشكلة هو محاولة الكشف عن هذه الصراعات الكامنة ، والتي أراها هي السبب المباشر في كل المشاكل التي تعيشها المؤسسة الصناعية الجزائرية ، ولهذا لا بد من وسائل ومناهج كفيلة لعلاج هذه المشكلات والصراعات ، بدلا من الحسابات الضيقة والأنانية المفرطة .

4- أهداف البحث:

إن الشيء الذي لا بد من لفت النظر إليه هو إن عملية اختيار موضوعات البحوث

تتضمن بالضرورة تحديد أهدافها ، فالباحث عندما يختار موضوعا اجتماعيا لبحثه بحثا

علميا يضع في اعتباره في الوقت نفسه الأهداف التي يرمي إليها من بحثه ، لهذا فلا بد من الإقلال من الأهداف لكي يمكن السيطرة على البحث وتحديد معالمه .

وتتعدد الأهداف وتختلف فمنها ما هو وصفي يهدف إلى وصف الظواهر ومنها ما هو علاجي تشخيصي يهدف إلى تشخيص وعلاج الظاهرة ، لهذا كانت أهداف دراستنا كالتالي:

- 1- محاولة وصف ظاهرة الصراع والكشف عن الأسباب الحقيقية للصراع بين الإدارة والعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، خاصة خلال العشرية الحمراء التي عاشتها الجزائر وما خلفته من آثار خطيرة وسلبية على معنويات العمال .
- 2- محاولة التعريف بالدور الذي يلعبه البحث الامبريقي في مجال التنمية .
- 3- محاولة نفي أو إثبات جملة الفرضيات الموضوعية على محك الواقع
- 4- محاولة كسب خبرة علمية لتطبيق الإجراءات المنهجية للبحث العلمي عن طريق الممارسة العملية.
- 5- محاولة إضافة مساهمة جديدة للمكتبة الجامعية في مجال دراسات التغيير والصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية .

5- تحديد المفاهيم:

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم مرحلة حاسمة في عملية البحث السوسبيولوجي، الذي يتسع باتساع مواضيعه وتعقيدها وشموليتها لدراسة المجتمعات والجماعات الإنسانية والطبقات والنظم الاجتماعية والأنساق والتنظيمات والعمليات الاجتماعية، كما أنها تحمل مدلولات متنوعة وتختلف باختلاف المداخل النظرية والمواقف الفلسفية والفكرية المتباينة والمتصارعة في آن واحد ، إن ضرورة تحديد المفاهيم على هذا النحو تحدد إذا المجال المدروس وحدوده والموقف النظري والفلسفي للباحث قبل الانطلاق في عملية البحث نفسه ، وعليه فإن طبيعة المفاهيم في العلوم الاجتماعية ترجع تعقيد وصعوبة فهم الظواهر الاجتماعية ، وعلى هذا الأساس سنتناول في بحثنا هذا خمسة مفاهيم أساسية متداولة عبر سياق البحث :

1-5 الصراع:

تتعدد المفاهيم وتختلف حول مفهوم الصراع عامة، فهو يشمل الكفاح والمواجهة والمنافسة والنضال والنزاع والخلاف وغيرها من المفاهيم والتي هي مترادفات ومعاني لمفهوم الصراع ، تختلف من حيث مستوى الشدة والدرجة .

ففي اللغة العربية يعرف الصراع على أنه الخصام والشقاق وهو مستعمل هنا والتي CONFLICTS والمشتقة من الفعل اللاتيني CONFLICT كمرادف للكلمة الفرنسية تعني الاصطدام والتطاحن كما يعني التعارض بين المصالح والآراء .

حول القيم والسعي من أجل COM bat فمثلا يعرف الصراع على أنه الكفاح
المكانة والقوة والموارد النادرة حيث تهدف الأضداد إلى تحييد أعدائهم أو القضاء
عليهم (1).

فالصراع في هذه الحالة يأخذ الشكل العام كالصراع الاجتماعي والثقافي
والسياسي . وفي علم النفس يعرف الصراع على أنه الرغبة في القيام بنوعين
متعارضين من الاستجابة في وقت واحد.

فالفرد يعجز في هذه الحالة عن اختيار أي من الاستجابتين المتعارضتين , فهذه
الصراعات النفسية تحدث للعديد من الأفراد ولكن الشخص السوي سرعان ما يتمكن
من إدراك الموقف وحله وذلك عن طريق قدرته على اختيار أحد الموقفين , أما
الشخص العصابي فإنه يعجز عن التضحية بأي منهما ولذلك يضل في حالة صراع
والم (2).

إن الإنسان يعيش في مجتمع مليء بالمتناقضات لا تعكس ما لديه من ميول
ورغبات ودوافع وحاجات واتجاهات وقيم فهو يشكل عالما قائما بذاته , كما يعرف
أيضا بأنه علاقة متطاحنة بين طرفين أو أكثر من وحدات نشاط , حيث يتجه أحد
الطرفين إلى السيطرة على الجمال الاجتماعي وعلاقته , كتلك الصراعات التي تدور
مثلا في المؤسسة بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية , أو بين الإدارة والعمال وفي
هذه الحالة يأخذ لصراع معنى التطاحن أو التعارض أو النضال (3).

والتي هي عبارة عن عملية competition كما يتخذ الصراع شكل المنافسة
شعورية واعية بين شخصين أو جماعتين يدخل فيها فردان أو أكثر في عملية تفاعلية
القصدها إشباع حاجات مادية أو معنوية وفق قواعد مضبوطة ومحددة سلفا يكون
فيها بذل الجهد عضلي أو فكري (4).

فالصراع يختلف عن المنافسة كونه يحمل عنصر الوعي لذا يعرف على أنه
تعارض عنيف مادي أو معنوي بين مصالح معينة (5).

إن الصراع هو عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات
البشرية أو الجماعات الاجتماعية أن يحقق كل أغراضه وأهدافه ومصالحة ومنع الآخر
من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه وتحطيمه (6).
إن الصراع هو محرك وهو العنصر الفعال في حفظ توازن الحياة الاجتماعية بصفة
عامة .

2-5 المؤسسة:

تعرف المؤسسة على أنها مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية التي
تستخدم وتسير بهدف إنتاج المواد والسلع والخدمات ، وكذلك بيعها وتوزيعها وكل ذلك

(1) نقل عن محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع , مصر الهيئة العامة سنة 1979 . ص 82 .

(2) د/ عبد الرحمن عيسوي . دراسات في علم النفس الاجتماعي , دار النهضة العربية للطباعة والنشر 1974 ص : 105 .

(3) نفس المرجع 106 .

(4) د/ إبراهيم مدكور . معجم العلوم الاجتماعية , الهيئة المصرية العامة للكتاب 1975 . ص : 347 .

(5) مصطفى عشوي . أسس علم النفس الصناعي والتنظيم . المؤسسة الوطنية للكتاب . 1992 . ص : 176 .

(6) د/ محمد عاطف غيث ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص : 83/82 .

بكيفية فعالة يضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائلها المختلفة⁽¹⁾ فمن خلال هذا التعريف نلاحظ أن المؤسسة تتكون من جانبين ، جانب مادي يمثل رؤوس الأموال ، وجانب بشري يتكون من الموارد البشرية التي تعتبر قوة ديناميكية فعالة تتأثر بالنظام الاقتصادي العام ، ويختلف تعريف المؤسسة من نظام اقتصادي إلى آخر ومن إيديولوجيا معينة إلى أخرى.

ومن خلال هذا التأثير الكبير للنظام الاقتصادي على ديناميكية هذه القوة العاملة أو الجانب الإنساني بالمؤسسة من حيث أنه يحدد هذه الديناميكية ويعطيها أبعاد اجتماعية واقتصادية وثقافية وحتى سياسية ، تقوم في الغالب على ملكية وسائل الإنتاج التي تحدد بدورها مسألتي توزيع السلطة واتخاذ القرارات بالمؤسسة الصناعية ، وهما العنصرين الذين ينشأ بينهما صراع صناعي فطبيعة هذا الصراع تختلف من مجتمع إلى آخر ، ففي المجتمعات الرأسمالية يقوم النظام الاقتصادي على الملكية الخاصة باعتبار المؤسسة مشروع لتحقيق الربح ، وأن المنافسة داخل السوق هي التي تحدد طبيعة وبقاء المؤسسة ، في حين تختلف طبيعة المؤسسة بالنسبة للتفسير الاشتراكي الذي يقوم على أساس الملكية العامة لوسائل الإنتاج ، والمشاركة العمالية في التسيير والتنظيم والهدف دوماً يكون تحقيق أهداف المشروع التنموي التي تعكس تماماً أهداف الفرد ، وكتعريف أشمل للمؤسسة فهي عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكله للسلطة .

إلا أن هذا التعريف لا يركز على الجانب الديناميكي للمؤسسة ، فهو يركز فقط على عناصر التنظيم الداخلية لذا وضعت عدة شروط لضمان فعالية وحيوية المؤسسة هي :

- 1- تتكون المؤسسة من شخصين أو أكثر ومن جماعات عمل رسمية وغير رسمية
- 2- تحاول المؤسسة تحقيق أهداف ومصالح تخدم الأفراد وفق توجه معين .
- 3- لتحقيق هذه الأهداف المرجوة لا بد من وجود أساليب .
- 4- ولتحقيق كل ما سبق لا بد من تنسيق عقلائي وواع للنشاط الذي يقوم به الأفراد في إطار عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم .
- 5- الاستمرارية عبر الزمن وذلك لتحقيق المشروع التنموي وتوفير الإحساس بالأمن والطمأنينة للأفراد مما يدفعهم للعمل أكثر ، ولنجاح المشروع التنموي لا بد أن تتساند هذه العناصر وظيفياً لتحقيق الأهداف المسطرة وإلا أصبحت من المعوقات وظيفياً .⁽²⁾

(1) م / سعد لوكيل ، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992، ص:02.

(2) مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 38.

(1) د/ حسان جيلاني . التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية . د - م - ج . الجزائر . 1982 . ص 91..

(2) د/ إبراهيم مدكور معجم العلوم الاجتماعية الهيئة المصرية العامة للكتاب 1975 ص 545..

3-5 المشاركة :

ارتبط مفهوم المشاركة بعدة مفاهيم أخرى مثل الديمقراطية الصناعية ، الإدارة المشتركة التسيير بالمشاركة ، وقد ظهر هذا المفهوم بشكل جلي إثر التطور الصناعي الذي حدث في أوروبا ، حيث ازدادت مكانة العمال وتوسع دورهم في الصناعات الحديثة ، فلم يعد العمال مجرد آلات تدير الإنتاج وتنفذ الأعمال وتطبق القرارات التي تفرض عليهم دون أن يكون لهم أدنى حق في المشاركة بجميع أنواعها في اتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم ، لذا فإن مفهوم المشاركة أصبح ذا أهمية كبيرة تكتسي طابعا ديناميكيا متجددا ومرنا لا يقتصر في التنفيذ أو تطبيق الأوامر ، إنما نقصد هنا بالمشاركة هو مدى مشاركة العمال في عمليتي التسيير واتخاذ القرارات والرقابة ، أي حمل ولو جزء من أعباء المسؤولية (2).

ويعرف معجم العلوم الاجتماعية المشاركة على أنها المساهمة أو التعاون في أوجه من وجوه النشاط ويستخدم هذا الاصطلاح كثيرا في الاقتصاد ، فيقال المشاركة في الأرباح أو في إدارة المشروع ، أما في المجال السياسي فيدل على اشتراك المواطن في مناقشة الأمور العامة بطريقة مباشرة أو عن طريق اختيار من يمثله في المجالس النيابية (3).

بأنها عبارة عن فلسفة تسيير المؤسسات التي تهدف إلى blais.r كما يعرفها إقامة ثقافة تنظيمية موجهة نحو ديمقراطية المؤسسة والاستعمال الأفضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق ترقية تهمهم والاستفادة من كل معارفهم بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم ويتم ذلك بالاعتماد على مختلف أنواع المشاركة ، مستغلين في تحقيق ذلك كل التقنيات والهياكل الخاصة.

كما يعرفها قاموس علم الاجتماع على أنها الجزء الذي يأخذ العضو أو يعطي له في لعب الدور وذلك من خلال نشاطه البنائي في وظيفة الجماعة ، والمشاركة هي تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا في موقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة ، والمشاركة في تحمل المسؤولية وقد تكون المشاركة رسمية أو غير رسمية ، ومن خلال هذه التعريفات يمكن استخلاص ما يلي :

3-1-1- على مستوى الفرد : للعامل حق الإعلام والمعرفة واتخاذ القرار والمساهمة المالية في حالة المشاركة المالية ، وعليه واجب تحمل مسؤولية نجاح أو فشل المؤسسة

3-1-1-1- تفتح المشاركة باب المبادرة مشجعة بذلك العامل على الإبداع .

3-1-1-2- التفاعل والانسجام العقلي والانفعالي للفرد مع الجماعة .

3-1-1-3- التعبير عن هذه الروابط بالعمل الجاد وتعبئة الجهد الفردي وحبه في أنا المجموع .

3-1-1-4- تحمل المسؤولية والالتزام بوعي ذاتي وقناعة شخصية تتبع من ضمير

الفرد وحسه ، وهذا يؤكد على أن المشاركة هي سلوك واع وتصرف رشيد ينبع من فلسفة يؤمن بها الفرد ، كإيمانه بالجماعة التي ينتسب إليها .

3-2- على مستوى الجماعة :

- 3-2-1- المشاركة هي مدخل للتوحد من خلال الاتصال والأنشطة المشتركة والمحددة اجتماعيا وذلك بالاعتماد على توضيح الأدوار بالنسبة لأعضاء الجماعة بنائيا على بعضها .
- 3-2-2- تكون المشاركة فعالة إذا كانت في جماعات صغيرة تتميز بعلاقات الوجه للوجه .
- 3-2-3- تصبح المشاركة ذات فعالية إذا ارتبطت بوظائف الجماعة ومواقفها والتي تحقق أهداف الفرد والجماعة .
- 3-2-4- الاتصال المباشر من خلال أنشطة تسمح بوجود نوع من العلاقات الإيجابية. (3)⁽¹⁾
- 3-2-5- في الأخير تحسن المشاركة العلاقة بين العمال والمسيرين وبالتالي تقلص من حدة الصراعات والنزاعات والخلافات ، لأنها تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الفردية لهؤلاء العمال وتحاول تقريبها من أهداف المؤسسة

4-5 السلطة :

ما من مفهوم سياسي أشيع من مفهوم السلطة ، وهو على الأقل يحتمل ثلاث معاني : أولها أنه لا سلطة بلا موارد ، وثانيهما : أنه لا سلطة بلا قدرة على استخدام هذه الموارد (خطة استراتيجية) ، وأخرها أنه لا سلطة بدون تدبير استراتيجي ، فالسلطة لا تمارس فقط بحكم الأمور الثابتة بل تمارس أيضا في مواجهة المقاومة التي تبديها الإيرادات المناوئة. (2) والتي تمارس بين العمال والإدارة داخل المؤسسات ، لذا تعرف السلطة على أنها : " القدرة القانونية على ممارسة نفوذ على فرد أو جماعة ومن وسائلها إصدار الأوامر والنواهي ممن يملكها إلى الخاضعين لها ومراجعة أعمالهم وإثابتهم أو عقابهم " ، إذا فالسلطة عبارة عن وسيلة أو أداة فعالة لحماية الأفراد والشعوب مهما كانت بسيطة أو (3) معقدة ، ويتمثل ذلك النشاط الإنساني الذي يكون الحياة اليومية ، ويتطلب التوجيه والوضوح لأن طبيعة البشر تستوجب أن يكون هناك حاكما ومحكوم ، سيذا ومسود ، فهناك جهة لا بد من وجودها في المجتمع يقوم بتنفيذها أفراد يناط بهم في المجتمعات ، ويقومون بوضع القرارات وإصدار القوانين من أجل تنظيم كافة الأنشطة في مختلف مجالات الحياة ، إن هذه الجهة التي تقوم بهذه الأعمال - والتي تعرف أيضا على أنها : " الحق pouvoir يطلق عليها أسم - السلطة - المقرر لجماعة من الناس لوضع قرارات ملزمة في ما يتصل بنواحي الحياة ومجالاتها المختلفة " (1)

فالسلطة تقوم وتوجه السلوك الإنساني وعلاقات الأفراد في ما بينهم ، إلا أن مفهوم السلطة لا يقتصر على فئة من الناس وإنما يشمل جميع الأنساق الاجتماعية ، فهناك سلطة الأب داخل الأسرة ، وسلطة الدولة على الجماهير ، وسلطة المدير في

(1) د/ عبد الحميد عطية عمليات طريقة العمل مع الجماعات المكتب الجامعي الحديث . 2003. ص- ص 335 / 336.

(2) د/ خليل احمد خليل: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع ، دار الحدائث للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1 . ص : 121.

(3) د/ إبراهيم مدكور : معجم العلوم الاجتماعية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1975. ص: 315.

(4) د/ مصطفى عشوي : مرجع سابق، ص: 36.

المؤسسة ، ومنه نستطيع أن نقول أن للسلطة عدة مستويات ومراتب، وهي متسلسلة وفق تسلسل الهيئات والمؤسسات ، وحسب توزيعات على أساس التقسيم والتخصص الكائن بها .

هناك اختلاف جوهري بين المجتمعات حول طبيعة ومفهوم السلطة ، ففي النظام الرأسمالي تكون السلطة في يد شخص معين (رب العمل – صاحب المؤسسة) حيث يقوم وحده بإصدار القوانين والقرارات التي تخص المؤسسة دون مراعاة آراء العمال و مقترحاتهم ، وانطلاقاً من هذا نلاحظ أنه لا يوجد تفويض للسلطة وهذا ما يطلق عليه بالمركزية الإدارية ، أما من ناحية الأهداف فمن البديهي أن الرأسمالي يسعى دائماً إلى تحقيق وزيادة أكبر قدر ممكن من الربح وبأقل تكلفة ، وذلك بشتى الطرق والوسائل دون مراعاة العنصر البشري في ذلك أو الحالة التي يعيشها العمال ، فقانون الطلب والعرض هو الذي يحدد العلاقات في السوق وكمثال على ذلك – النموذج الفبيري أو التيلوري .

أما النظام الاشتراكي فيعمل على إدماج العمال في الإدارة ، ومناقشة القرارات المطروحة بواسطة ممثليهم لأن العمال لهم رأي حر وذو وزن كبير في المؤسسة ، وهو التأكيد المقصود ، وهدفه ربط العامل بالقضايا الأعلى تعقيد في المؤسسة وتحطيم الجدار الفاصل بين الإدارة والعمال ، أو حتى الطبقة العاملة وطبقة أصحاب الأعمال ، لأن وجود ذلك الفاصل يعتبر شكلاً جديداً من النظام الطبقي ، وتتمتع المؤسسة الاشتراكية في عملها باللامركزية في التسيير والتنظيم ، فهي تسعى دائماً لتدريب العمال من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة ، وأيضاً من أجل التخفيف من حدة النزاعات والصراعات داخل المؤسسة .

5-5 التعريف الإجرائي للصراع في المؤسسة:

يشير الصراع في مجال الصناعة إلى نزوع النفس البشرية إلى حب التملك والتغالب في الوسط العمالي ، وعليه فهو يشير إلى جملة التوترات والاستجابات والخلافات التي تدور بين أطراف العملية الصناعية ، حول ضرر وف العمل النفسية كالتقدير والاحترام والاهتمام والاستقلالية ، والظروف الاجتماعية كتحسين ظروف المعيشة ، والظروف الفيزيقية كتوفير وسائل الأمن والصحة .

كما يشير الصراع إلى توتر العلاقات الاجتماعية الناجمة عن النزاع العمالي الذي يقوم بين حاجات التسلسل الهرمي للسلطة بسبب عدم الرضا أو التهميش والحرمان أو شروطه ، مثل ذلك الصراع الذي يدور بين الإدارة والعمال ، فالعمال من جهتهم يحاولون تحسين ظروفهم المعيشية ورفع أجورهم و للمطالبة بذلك يلجئون إلى تكوين تنظيمات نقابية لتمثيلهم أمام الإدارة التي تملك سلطة القرار ، فهي صاحبة القرار الأول والأخير ، ولهذا فعند رفضها لمطالب العمال يلجأ هؤلاء إلى وسائل مشروعة كالإضرابات أو الاعتصام ، أو وسائل غير مشروعة كتكسير الآلات أو تعطيلها أو التغيب بدون مبرر ، إلا أن للإدارة أيضاً وسائلها الخاصة ، كغلق المصنع أو التهديد بالطرد ، إلا أنه في حالة اشتداد الصراعات والنزاعات يلجأ كل من الطرفين إلى وسائل معينة كالمفاوضات الجماعية والمساومات لحل النزاعات أو الصراعات .

تمهيد:

يعتبر الصراع الصناعي جزء لا يتجزأ من الصراع الاجتماعي، فهما يلتقيان في نقاط مشتركة، أهمها أنهما يعالجان ويهتمان بالسلوك الإنساني، وما يدور به من تغييرات وتأثيرات، سواء كانت هذه التغييرات داخلية أو خارجية، فالمؤسسة تعكس التناقضات الموجودة في المجتمع الكبير، فقد يدخل العمال إلى المؤسسة محملين باتجاهات آراء وقيم وتقاليد تختلف من شخص آلي آخر، وقد يؤدي هذا التباين إلى تكوين جماعات عمل رسمية وغير رسمية، تتفق في الأهداف وقد تختلف، مما يؤدي إلى وجود صراعات بينها، كذلك التي تدور بين العمال والإدارة، أو بين العمال أنفسهم، أو المسؤولين فيما بينهم، وهكذا يختلف الصراع الاجتماعي عن الصراع الصناعي وفقا للأشكال والموضوعات التي يعالجها كل منهما، فالصراع الاجتماعي عبارة عن عملية وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه وأهدافه ومصالحه، ومنع الآخر من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه وتحطيمه، لهذا اتخذ الصراع الاجتماعي أشكالا، فقد يكون مباشرا أو غير مباشر، صريحا أو ضمنا، كما يكون على مستويات عديدة، فردية كانت أو اجتماعية أو جماعية.

أما الصراع الصناعي فيمكن تعريفه من خلال الأطراف المكونة له، وهي تنظيمات العمال والإدارات والحكومة والتي في غالب الأحيان تتدخل للحفاظ على توازن المؤسسة و استمراريتها، وكذلك ضمان التفاعل الاجتماعي، وحماية حقوق العمال المهم أن الصراع له خصائص وأسس وأنماط وأشكال وموضوعات تتعدد وتختلف، كما أن الصراعات لا تحدث هكذا، بل هناك أسباب تؤدي إلى ذلك في إطار علاقات بين مشاركين داخل المؤسسة، وفي هذا الإطار سوف نتطرق إلى كل ما سبق ذكره، مركزين في الأساس على الأسباب الحقيقية لحدوث الصراعات في المؤسسات الصناعية وكيفية التعامل معها.

خصائص ومميزات المجتمع الجزائري :

يرى مالك بن نبي أنه من الضروري هنا النظر إلى الفكر والثقافة كأساس لإطلاق أية سياسة تنموية تستهدف تحديث المجتمع ونقله من حالة التخلف إلى حالة أكثر تقدما فهو يقول " إن تخلف العالم الثالث بما فيه البلدان الإسلامية والعربية، ليس قضاء محتوما وإنما هو مجرد عارض من أعراض التاريخ، كان نتيجة ظروف موضوعية منها الاستعمار والشخصية الموروثة المتنافية مع الأوضاع الاقتصادية التي حددتها وفرضتها الحضارة الغربية" أي أن كل المشاكل التي تتخبط فيها

المجتمعات العربية والإسلامية هي نتاج لتلك الرواسب الموروثة، ثم يستطرد فيقول إن المشكلة في المجتمع الإسلامي ذات طابع نفسي ، حيث أن المعنى الاقتصادي لم يظهر في ضمير العالم الإسلامي بنفس النمو الذي ظهر به في الغرب ، في ضمير الرجل المتحضر وفي حياته".⁽¹⁾

والجزائر من بين الدول العربية والإسلامية التي شهدت تطورات وتغييرات في بنيتها الفوقية والتحتية ولهذا علينا الحذر عندما نتطرق إلى مرحلة ما بعد الاستقلال ، وما ورثه المجتمع الجزائري من مخلفات ورواسب خطيرة ما زالت آثارها السلبية إلى يومنا هذا رغم ما تقوم به الجزائر بمختلف مؤسساتها وأجهزتها من إصلاحات ، ولهذا علينا التطرق إلى تلك الخصائص والمميزات للمجتمع الجزائري من الاستقلال إلى يومنا هذا.

1/- ثقافة المجتمع الجزائري:

يتميز المجتمع الجزائري بثقافة عميقة وثرية جدا كيف لا وهي امتداد إلى تلك القيم العربية والإسلامية التي ورثها أبا عن جد، ولهذا يمكن لهذه الثقافة أن تحسن من سلوك أفراد المجتمع لو أرادوا ذلك واستفادوا منها بشكل إيجابي ، وهذه الاستفادة تظهر جليا في سلوك العمال داخل المؤسسات الاقتصادية لما تتميز به من شروط وظروف تكنولوجية وتنظيمية معقدة وغير نابعة من داخل المجتمع بل من أوساط وثقافة أجنبية عنه ، إلا أن الملاحظ اليوم أن العمال يقومون بتصرفات وسلوكيات تظهر القيم الثقافية والمبادئ السائدة في المجتمع بشكل يكاد يكون عكسيا تماما ، وهذا ما لفت انتباه العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى القيم السائدة في المجتمع ومنها المجتمع الجزائري.⁽²⁾

2/- السلوك غير الإيجابي للعامل الجزائري:

يرى البعض أن القيم الثقافية هي وحدها المسؤولة عن التنمية الاقتصادية ، ولهذا يميزون بين التقاليد الإيجابية للصناعة التي علمت الأفراد قيمة التوفير والاقتصاد وفائدة العمل من أجل أهداف بعيدة المدى ، الحاجة إلى الضبط والدقة والثبات ، استعمال الوقت وتنظيمه ، وبصورة خاصة المحافظة على الاتفاقات والمواعيد ، وبين الثقافة المضادة للتنمية الموجودة في مجتمعات تعرف الصناعة فيها نموا بطيئا ، حيث تأخذ العادات الصناعية وقتا أطول للترسيخ ، ويوجد كثير من التعامل التجاري وقليل من المهن الصناعية ، وحيث يوجد بصورة عامة اهتمام زائد بالقانون واهتمام قليل بالعلم والعلماء .

في الجزائر يزداد الاهتمام بالتجارة والربح السريع دون الاهتمام لا بالعلم ولا بالقانون ، وإن كان ذلك فهو في حدود كفاءات التحايل عليها في المستوى التنفيذي

(1) محمد السويدي ، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، (د-م-ج) .الجزائر، ص: 100.
(2) د/ ناصر دادي عدون :إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي(دراسة نظرية وتطبيقية)،دار المحمدية العامة،الجزائر.2003.ص:176.

بالمؤسسات أو المستوى الإداري ، حيث يتميز المستوى المؤسسي بزيادة الغيابات والتأخير عن العمل لأسباب تافهة أحيانا ، أو لها مصادر من عادات تقليدية ريفية مثل التغيب لحضور حفل أو مرافقة الزوجة إلى المستشفى أو مكان آخر، وعادة ما تكون الغيابات دون سابق إنذار ، وهذا نتيجة للتذمر الذي يشعر به العامل ولفقدانه للدوافع في العمل ، والاعتراب الذي يشعر به في المحيط الصناعي ، ولعدم إدراكه لقيمة العمل بالشكل الذي يراه الإنسان في المجتمعات الأكثر نموا.

أما على المستوى الإداري فهناك التباطؤ في التسيير والأمراض البيروقراطية المتفشية ، وعدم القيام بتفويض بعض السلطات بالشكل أو الطريقة والكم المناسبين ، مما يؤدي إلى التطبيق التعسفي للسلطة وهو ما ينتج عنه أسباب الاختلاسات والرشوة وغيرها من مساوئ التسيير عندنا.(1)

بالإضافة إلى ذلك وإلى ما عرفته الجزائر من تطور في نسب التعليم ، إلا أن الميزات التي يتصف بها المجتمع مثل احتقار العمل اليدوي ، عدم تقبل الأوامر والنقد وغيرها من العناصر التي يعتبرها انتقاصا من كرامته ، يعمل الفرد على عدم احترام مواعيد العمل والقيام إراديا بتخفيض درجات الأداء لديهم ، بالقيام في بعض الحالات بتخريب أداة العمل التي يستعملها وهذا السلوك لمواجهة القيود التي يفرضها نظام العمل ، خاصة إذا كان العمل ليلا أو في الأوقات التي لا يرغب أن يعمل فيها ، وكذلك لمواجهة وتيرة الحركة التي تفرضها الآلات عليه

وهذه الأمثلة هي فيض من غيض من العديد من التصرفات التي تم رصدها أو دراستها في العديد من المؤسسات الوطنية منذ سنوات ، وما زالت الدراسات متواصلة إلى يومنا هذا خاصة منها المؤسسات الوطنية ذات الطابع الصناعي والاقتصادي .

3- الوقت والعامل الجزائري:

يشير مالك بن نبي إلى عنصر مهم ذو طابع نفسي ألا وهو عنصر الوقت (الزمن) الذي يعد أساسيا في التنظيم أو في الحياة بصفة عامة ، مشيرا إلى نظرية " تايلور " التي تربط الإنتاج بالزمن وإلغاء الحركات الزائدة أو الجهد المبذول ، وتعويضه بالآلات التي تختصر الحركات البشرية الضائعة في غير منفعة(2) ويقول حليم بركات 1984 في شأن قيمة الوقت الحقيقية لدى الإنسان الجزائري والعربي بصفة عامة " إن علاقة العربي بالوقت هي علاقة مواجهة أو خضوع بالصبر عليه ، أو انسحاب وهرب منه بتجاهله " وهذا السلوك السلبي تجاه الوقت واضح في مختلف مجالات الحياة التي يعيشها الفرد الجزائري ، ابتداء من البيت إلى الشارع إلى

(1) نفس المرجع: ص: 177.

(2) مالك بن نبي ، المسلم في عالم الاقتصاد، دار الشروق ، بيروت ، 1976، ص : 17- 18 .

المؤسسات الاقتصادية وغيرها، وليس غريبا على أي إنسان في الجزائر التقنن في اقتناء الوسائل المضيعة للوقت ، وكذا تجمعات المقاهي ، وغيرها من الأماكن العمومية وكل هذا يضاف إليه ضياع الوقت في الانتظار الطويل أمام مختلف الإدارات والشبابيك لقضاء احتياجاتهم ومتطلباتهم ، والأفراد في هذه الحالات يتمتعون بصبر ملفت للنظر في حين لا يبذلون ولو جزءا منه في عملية البحث عن وسائل أكثر فائدة و مردودية لهم ، أو من أجل التكيف مع الأعمال التي يرونها غير ملائمة ويرفضونها وهي في الحقيقة عكس ذلك .

إن لهذه المظاهر والتصرفات السلبية المؤثرة بشكل كبير على الاقتصاد الوطني والمؤسسات الاقتصادية ، ترجع في الأساس إلى عدة أسباب سنتطرق إليها سواء على مستوى البناء الاجتماعي (النسق العام) للمجتمع الجزائري ، أو على مستوى الأنساق الفرعية (المؤسسات) لكي نرى مدى درجة التأثير والتأثر بين الأنساق الفرعية والنسق العام.

فعلى مستوى النسق العام يرى الأستاذ ناصر دادي عدون أستاذ بجامعة باب الزوار أن هناك ثلاث أنواع من الأسباب ، الأولى ذات علاقة بتنشئة الفرد في المجتمع ، والثانية ذات علاقة بالمحيط الاجتماعي والسياسي العام ، والثالثة ذات ارتباط بالمرحلة التي يمر بها المجتمع الجزائري حاليا:

4- الأسباب ذات العلاقة بتنشئة الفرد في المجتمع:

يرى ناصر دادي عدون أن التنشئة الاجتماعية أو التربية الاجتماعية للفرد إن صح القول هي عملية يتم بواسطتها تشكيل وتطبيع الفرد منذ ولادته لإعداده على أن يصبح راشدا له شخصيته المتميزة ويستطيع أن يعيش في توافق وانسجام داخل المجتمع ، وأن ينتج ويساهم في رفاهية وتنمية مجتمعه الذي يسمح له باكتساب ميول واتجاهات بالاشتراك مع العناصر الأخرى ، أن إحساس الفرد بذاته وبالأخرين يكسبان أفراد المجتمع القدرة على التفاعل الاجتماعي ، حيث تصبح الجماهير البشرية قادرة اجتماعيا ونفسيا على التعايش والإسهام في تنمية المجتمع وفقا للبناء الاجتماعي السائد ، وتتطور شخصية الفرد من مرحلة إلى أخرى وينمو مفهوم الذات حيث يتبلور في مرحلة المراهقة والرشد المبكر عاكسا تأثير المجتمع الثقافي ونتائج عملية التطبيع الاجتماعي في تفهمه لذاته وهويته وللدور الذي يشغله في الأدوار السائدة في مجتمعه.

4-1-1- دور الأسرة الجزائرية:

تعيش الأسرة الجزائرية اليوم نوع من الاغتراب عن مبادئها وقيمها نظرا لما يحاك لها سواء من الداخل أو من الخارج ، فعلى مستوى الداخل نلاحظ تفكك كبير في الروابط والعلاقات الاجتماعية مما انجر عنه الكثير من الظواهر والآفات الاجتماعية السلبية كسوء العلاقات بين الأبناء والآباء أدى إلى تشرد الأبناء في الشوارع ، والتي أدت بدورها إلى آفات أخرى كتكوين العصابات المختصة في السرقة والاعتداءات ، وتعاطي أنواع المخدرات والحشيش ، والجرائم الكثيرة . إن عملية التنشئة الاجتماعية هي عملية مقصودة تقوم بها العديد من المؤسسات أو الجهات ، ولهذا فالأسرة هي المؤسسة (اللبنة) الأولى وصاحبة الدور الأساسي فيها حيث ينمو الطفل فيها لمدة تطول أو تقصر ، أما على المستوى الخارجي فالأمر أخطر مما نتصور ، فوسائل

الإعلام الكثيرة والخطيرة قضت على البقية الباقية في هذه الأسرة التي لم تعد قادرة على تلبية احتياجات ورغبات أبنائها ، مما أدى إلى نوع من الصراعات (صراع القيم) داخل هذا الشباب فأنصرف إلى تحقيقها بشتى الوسائل ، كالتقليد الأعمى والبحث عن الربح بأسهل الطرق ، بل هناك من رفض الواقع نهائيا مما أدى إلى ظهور جماعات التطرف وهي ظاهرة خطيرة جدا تهدد أركان المجتمع ومؤسساته، إن النمو الكبير للأسرة وعدم سيطرة الآباء على الأبناء صعبت من السيطرة عليهم، خاصة أن ثبات دخل الأب اليوم لم يتغير مما زاد من سوء المعيشة وغلانها .
إن تطور الأسرة الجزائرية اليوم هو في اتجاه تحقيق مكاسب مادية ومالية من أجل مواكبة التطور وتحقيق رغبات وحاجات الأبناء على حساب طلبهم للعلم والتعلم .

4-1-2- دور المدرسة الجزائرية:

إن كل ما يتعلمه الفرد في الأسرة يحمله معه إلى المدرسة وقد رأينا أن حالة الأسرة الجزائرية اليوم لا تسر ، ولهذا تعاني المدرسة اليوم الكثير من المصاعب والمشاكل ، رغم الإصلاحات التربوية والأموال التي تبذل في هذا الإطار ، إن غياب إستراتيجية واضحة المعالم وغياب نظرة واقعية للواقع الاجتماعي المعاش يصعب من الأمور أكثر ، خاصة أن ما يتعلمه الفرد اليوم في المدرسة هو أيضا غريبا عنه وهذا طبعا يرجع إلى تلك الضغوطات التي يفرضها العالم الخارجي ، ولهذا فالمتمحمل لكل هذه الآثار هو الفرد الجزائري ، فالمدرسة الجزائرية تأتي في المرتبة الثانية بعد الأسرة من حيث التربية والتطبيع الاجتماعي ، حيث يقضي فيها الصبي على ألق مدة لا تقل عن تسع سنوات في مرحلة المدرسة الأساسية ، وهي مرحلة أساسية فعلا من ناحية تكوين الشخصية ، فكلما كانت ظروف وطرق التربية المتوفرة والطاقات البشرية فيها جيدة كانت نتيجة لذلك كفاءة أداء هذه المدرسة مقبولا وهذا الأداء لا يمكن حصره فقط في الأرقام والجداول أو الكم من التلاميذ الذين يمرون إلى مرحلة أكثر خطرا وهي مرحلة تكوين الوعي الثقافي والاجتماعي⁽¹⁾ ، فإذا كان هناك عدم تنسيق بين هذه الأطوار فإن النتائج حتما ستكون سلبية وخطيرة في نفس الوقت .

فالمدرسة الجزائرية اليوم تشكو من التسرب المدرسي وضعف في أداء دورها التكويني كما أنها تشكو أيضا من نقص ملحوظ في الإمكانيات المتوفرة لديها ، وهذا الضعف في الإمكانيات ليس بالكم حتما بل أيضا بالنوعية فيما يتعلق بالطاقات البشرية التي وإن كانت بمستويات مقبولة أحيانا ، فهي لا تكتسب طرق كافية ومتخصصة في أداء دورها التكويني ، أما من ناحية الإمكانيات المادية التي تعتبر جد مهمة في ميزانية الدولة فإنها تبقى غير كافية لتغطية متطلبات العمل ، سواء كهيكل ووسائل أو كأجور وغيرها من العناصر الضرورية للعمل ، ولا ينطبق هذا على مستوى المدرسة الأساسية بل أيضا على المستويات الأخرى من المنظومة التربوية والجامعية، وهذا ما ينتج عنه اليوم من أفراد وإطارات وعمال يعمل أو بدون عمل ، ولكن في كل الحالات فهي لا تخلو من السمات الثقافية التي ذكرناها سابقا ، وهذا يعود للأسباب المعروضة

(1) د/ ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص : 181.

ولأسباب ثقافية واقتصادية واجتماعية عامة يعيش فيها المجتمع منذ حقب طويلة وهو يتأثر بها.⁽²⁾

4-1-3/- دور وسائل الإعلام :

تعتبر وسائل الإعلام بمثابة وسائل تكوين غير رسمية ، وكذلك الهيئات والجهات الثقافية والاجتماعية والدينية التي تساهم في تأطير المجتمع وتوفير نوع من التكوين والتهيئة لأفراده ، من أجل أدائهم لدورهم إلا أن كل هذه الجهات تشكو العديد من المشاكل المعقدة والعويصة والتي تكون حداثها أكثر من مشاكل الأسرة أو المنظومة التربوية ، لأن المشاكل تزيد كلما كان هناك شاشة ومشاكل في المنظومتين السابقتين ، والشيء الذي يمكن ملاحظته هنا هو أنه بالرغم ما لوسائل الإعلام من دور ريادي في دفع الثقافة في المجتمع ، وترسيخ قيم وعادات المجتمع بطرق سهلة إلا أنها لا تؤدي هذا الدور ولو بنسبة قليلة ، وذلك لعدة أسباب منها القصور الذي يصيب مفهوم ودور هذه الوسائل وكذا التأطير لها ، دون الحديث عن الإمكانيات المادية المتوفرة لها ، كما أنها لم تستطع الرد والتخفيف من الهجمات الواسعة والمتزايدة من طرف وسائل الإعلام الخارجية بمختلف مصادرها الشرقية والغربية وخاصة من تأثيراتها السلبية على الفئات التي لا تستطيع حماية نفسها منها ، مثل الأطفال والأميين نسبيا ، وهي الفئات التي تتوجه المجتمعات الغربية الآن إلى حمايتها في الداخل عن طريق استعمال أجهزة وطرق فرز البرامج⁽¹⁾، وهي وسائل كلها تساعد على تكوين شخصية متذبذبة وضعيفة ستعكس آثارها على المجتمع بصفة عامة والمؤسسات الأخرى بصفة خاصة.

5/- الأسباب المتعلقة بالمحيط السياسي والاجتماعي العام:

لقد وجدت الجزائر نفسها بعد الاستقلال تتخبط في إرث ثقيل ، لذا فقد نشأت داخل المجتمع عدة طبقات أو مجموعات مصالح نتيجة لتطبيق التنظيم البيروقراطي للدولة منذ الاستقلال ، والذي يعتبر موروثا عن الاستعمار ، والبيروقراطية كما أظهر التاريخ كتنظيم أو نظام عادة ما تنتج سلطة في حد ذاتها ، وهو ما وجد في الدول ذات التوجه المركزي لاقتصادها لذا فالبيروقراطية يمكن أن تكون في خدمة الطبقة السائدة ، أو تصبح الطبقة السائدة في حد ذاتها تمارس السلطة لتحقيق مصالحها ، ولهذا يرى الأستاذ ناصر أن التنظيم البيروقراطي الجزائري يتميز بعدة خصائص ومميزات منها:

5-1/- تعقيد النظام الإداري الجزائري:

هناك من صنف الجهاز الإداري في الجزائر إلى طبقتين ، الطبقة البرجوازية التكنوقراطية التي تحتل المناصب العليا ، وأعضاء البرجوازية الصغرى التي تحتل وسط وأدنى السلم الإداري، لذلك نجد عدم انضباط الإدارة ناتج عن عدم التوافق الكامل بين الطبقتين ، خصوصا إذا كانت سياسات توافق مصالح إحداهما ، وهي في صالح طبقات المجتمع الواسعة من شغيلة وفلاحين ؛ وهناك تفسير آخر يقترح بوجود أنظمة معقدة تتحكم في تنشيط الجهاز الإداري ، وهذه الأنظمة أساسها العلاقات الشخصية وهي تحالفات يصعب تحديدها ، تعمل داخل وخارج الجهاز الإداري الرسمي ، وليس

(2) نفس المرجع ، ص : 182.

(1) د/ ناصر دادي عدون، مرجع سابق ، ص : 183.

هناك نظام إداري قائم على أسس ومبادئ علمية ، وبذلك أصبحت الإدارة ذات مسؤولية وسلطة في الإدارات والمؤسسات تسمح بتسيير إمكانيات الدولة بثقة ، وتراقب وتسيير في الداخل وتحتكر الاستيراد من الخارج ، وأصبح هذا المركز يحتل الصدارة في حياة الدولة والمجتمع ، مما انجر عن هذه الوضعية وطريقة تسيير الاقتصاد هذه العديد من المشاكل كان لها الأثر على سلوكيات وردود أفعال أفراد المجتمع ومنها: (2)

5-1-1/- عدم التطابق بين الاتجاه العام للمكونات الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري والاتجاه الخاص بتنظيم المجتمع والاقتصاد الوطني ، رغم أن هناك من يرى أن هذا التنظيم ينطبق مع العدالة الاجتماعية التي ينشدها الإسلام ومختلف العناصر المتجذرة في الثقافة والتقاليد الجزائرية ، وهذا ما نجده أيضا في المواثيق الوطنية وفي الخطاب الرسمي ، إلا أن نفس الاتجاه يكاد يلتقي مع الإلحاد لدى البعض وخاصة المتشدد من الاتجاهات الإسلامية ، إلا أن أغلب أو كل الاتجاهات لم تظهر معارضتها الكاملة والمستمرة، إما عن رضوخ أو كبت وانتظار وقد ظهرت الاتجاهات المعارضة للاتجاه الوطني العام في منتصف الثمانينات ، وقبل ذلك في منتصف السبعينات سواء منذ إثراء الميثاق الوطني أو من خلال اضطرابات أكتوبر 1988 ، رغم ما لهذه الأخيرة من أسباب قد تكون ذات مصادر أخرى . (1)

5/1/2/- أيضا من بين الأخطاء التي أدت إلى هذه المعارضة عدم وفاء هذا الاتجاه بالوعود والآمال التي كان قد وعددها للشعب ، رغم تحقيقه لبعض الاحتياجات والتي اقتصر على فئات معينة دون الأخرى ، عدم وجود عدالة في التوزيع ، أدى إلى تفاقم وسخط الطبقات المحرومة التي لم ترى أحلامها وأمانها تتحقق بعد انتظار طويل ، والأخطر من هذا أن جزءا من هذه الطبقات كانت ترى عناصر أخرى تستغل المؤسسات والهيئات العمومية كمصدر للرزق السهل ، وبمختلف الطرق حتى غير المشروعة، مما أدى إلى ثأر الطبقات المحرومة من كل ما هو تابع للقطاع العمومي ، سواء بعدم الاهتمام بالحفاظ عليه في صورة مؤسسات اقتصادية أو بعدم العمل الجدي وعرقلة كل ما هو في اتجاه التحسين . (2)

5/1/3/- من بين الأخطاء أيضا فكرة الديمقراطية الرسمية التي كان الخطاب السياسي يتشدق ويتغنى بها ، لم تكن في الواقع إلا غطاء للأعمال التي كانت ذات نتائج سلبية على الأهداف الرسمية ، هذا أدى إلى أمر خطير جعل الأفراد ينزلون عن المشاركة في كل ما هو من مشاريع السلطة ، وبدأت القطيعة بين القمة والقاعدة في المجتمع ، وهذا من جراء غياب الديمقراطية الحقيقية التي كان من المفروض أن تؤدي إلى مشاركة أغلبية أفراد المجتمع في تحقيق غاياته العليا وهي التنمية الاقتصادية والاجتماعية للفرد الجزائري .

5/1/4- غياب العمل العلمي المنظم سواء فيما يخص التخطيط والتنظيم الاجتماعي أو الاقتصادي ، ويواصل الأستاذ ناصر قوله وكنتيجه لهذه العوامل التي تعتبر جزءا قليلا من الأسباب التي عملت على تأزم الوضع الاجتماعي ، كان غياب أو اختفاء الثقة بين

(2) نفس المرجع ، ص : 184.

(1) د/ ناصر داداي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص : 184.

(2) نفس المرجع ، ص : 185-187.

السلطة (في منصب منظمي الاقتصاد والمجتمع) وباقي أفراد المجتمع ، وكان لذلك الآثار السلبية الكبيرة على الجهاز الإنتاجي ، خاصة في الضرر وف الصعبة التي يمر بها الاقتصاد الوطني في السنوات القليلة السابقة ، منذ انخفاض سعر المحروقات أساسا في منتصف الثمانينيات ، والتي كانت الجهود منصبة فيها على محاولة انتقال تنظيم الاقتصاد إلى تنظيم حر ، وإلى إعطاء المؤسسات استقلاليتها في التسيير والتنظيم ، مع أن استقلالية المؤسسة أو دخولها في اقتصاد حر يمر حتما بإعادة النظر في التنظيم السياسي والاجتماعي للمجتمع.

إن هذه العوامل أنتجت العديد من السلوكيات التي لا تمت بصلة إلى الموروث الثقافي الإيجابي الذي يتميز به المجتمع الجزائري ، فعلى الجزائر اليوم أن تعيد النظر في طرق التسيير لإيجاد سلطة عليا موحدة وقانون عمومي يضمن الوجود المشترك ويحمي الحريات المضمونة وغير المطلقة ، وتفرض عقدا اجتماعيا إراديا يعكس رغبة الجميع وحاجاتهم إلى السلم كشرط مسبق لممارسة الديمقراطية ، وتفويض التصرف في الحياة العامة إلى القانون والسلطة العليا مقابل ضمانها لأمن واستقرار وحرية الجميع ، وهو تخلي إرادي عن حياة العواطف والغرائز مقابل الحصول على حياة العقل والسلم ، ويكون الصراع قائما على نشاط العقول المعتمدة على الاستدلال والتعليل والإقناع .

6/- الأسباب ذات العلاقة بالتحول الاجتماعي وازدواجية الثقافة:

تتعلق هذه الأسباب بالظروف التي عاشها المجتمع الجزائري سابقا وحديثا ، ونظرا أيضا للموقع الجغرافي للبلد ، فالجزائر هي بوابة إفريقيا إذ تتوافد إليها العديد من التيارات الثقافية ، إلا أنها تتميز عادة بوجود ثقافتين الأولى عربية إسلامية وأمازيغية والثانية ولو بشكل محصور غربية فرنسية أساسا ، وهذه الظاهرة توجد تعارضا وصراعا حتى في الأسرة الواحدة خاصة عند الطبقة المثقفة⁽¹⁾ أما على مستوى النسق الفرعي المؤسساتي ، فقد تأثر بتلك المشاكل والخلافات والصراعات التي يعاني منها النسق العام (المجتمع) وسوف نتطرق الآن إلى أهم الأسباب التي تؤدي إلى الخلافات والصراعات داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية على ضوء ما سبق .

1/- الأسباب الداخلية :

وتتعلق هذه الأسباب أساسا بالحياة الداخلية للمؤسسة ابتداء من بناء السلطة ، الترقية ، الظروف الفيزيائية والمادية غير الملائمة ، والمطالبة بتنحية المسؤولين المباشرين ، والمنح والأجور ، ويمكن أن تؤدي هذه الأسباب إلى الإضراب مثل ما حدث لأول مرة في مركب الحجار الذي عرف مؤخرا اضطرابات داخلية انعكست على السير الحسن لبعض المؤسسات والوحدات الصناعية الأخرى وهذا بسبب احتجاجاتهم على تدني الأجور مقابل غلاء الأسعار.. وعملا بالنزاهة المطلوبة فإنه من الإجحاف توجيه الاتهام إلى جهة محددة ومعينة ، ولكن الكل هاهم من موقعه في النزاعات والصراعات وفي توسيعها ، والكثيرون اليوم يتخذون من مشاكل العمال جسر لقضاء مصالحهم ، فالمسؤول المسير يختفي وراء

(1) نفس المرجع ، ص : 185-187.

مبررات تغيب عن الأنظار ويحاول ترجمة الأوضاع إلى أسباب غير موضوعية وبعيدة عن الحل الفوري أو اعتماد السياسة الديماغوجية لتهدئة الوضع . فتباين اتجاهات العمال من جهة واختلاف آرائهم زاد على ذلك التمييز فيما بينهم (أو ما يسمى بالجهوية) كل هذا يدفع إلى أسباب نفسية هي الأساس في وجود الصراعات والنزاعات ، وخاصة الصراع حول السلطة والنفوذ ، كعدم الثقة ، والتسلط في عملية اتخاذ القرار من جانب المدير ونائبيه ، وهكذا يؤدي هذا التباين إلى اشتداد الصراعات مما يلجأ الطرفين إلى الأساليب الالتوائية ، كالفصل بين الإدارة والعمال والتعامل فيما بينهم بطرق غير مباشرة ، وهكذا يبقى الإطار الوطني بعيد عن مراكز القرارات في المؤسسة فيجد نفسه ضحية النظام السائد ، كنظام البيروقراطية و المحسوبية فيؤدي هذا إلى التتديد بطرق التسيير الجامدة دون التمكن من تغييرها .

أما العامل البسيط والذي توجه له الاتهامات مباشرة فإنه يجد نفسه الضحية بين العمل في ظروف مادية ومعنوية سيئة ، وذلك للمطالبة بالحقوق القانونية والشرعية ، وبين هذا وذاك تغيب المصلحة العامة وتغلب الأنانية وتذوب الشخصية بين الأهواء والنزوات على حساب حياة المؤسسة والاقتصاد بصفة عامة

إن الجميع اليوم يعرف حقيقة الوضع الذي يعيشه اقتصادنا وعلى علم بما يجري على الساحة الوطنية من تحولات اقتصادية وسياسية كبيرة في إطار الإصلاحات الجارية ، وخاصة الاضطرابات التي استفحل أمرها في الآونة الأخيرة ، وفي هذا الإطار تطرح عدة أسئلة واستفسارات عن الأسباب الحقيقية لمثل هذا الوضع الذي يسود المؤسسات العامة خاصة دون سواها .⁽¹⁾

وهذا يرجع كما قلنا إلى الانقسام الذي حدث بين الإصلاحات السياسية المطبقة وبين من ينفذ هذه الإصلاحات ، كما انعكس هذا الوضع على العمال مما أفرز العديد من المشاكل كالصراعات والإضرابات الذي أصبحت الطريق الوحيد أمام العمال لطرح مطالبهم المختلفة .

2- الأسباب العامة :

والتي تدخل في إطار المشاكل العامة للبلاد والتي يمكن ضبطها في المشاكل التي تمس الخدمات الاجتماعية ، كالنقل والسكن وغيرها وبالغم من تفهم الجميع لمشكلة السكن وإدراكهم بأنها تتعدى حدود وإطار إمكانيات المؤسسة والوطن في الوقت الحالي ومع ذلك وفي غياب الوضوح يتمسك العمال وفي مجالات مختلفة حتى في بعض المؤسسات التي يعمل لها مثقفون بهذه المطالب للحصول على سكن ، فالعمال من جتهتم لا يقدرّون وضع المؤسسة مما يدفعهم حماسهم للمطالبة في كثير من الأحيان بالسكن والإلحاح في ذلك ، وليس معنى هذا أننا نبرر الإدارة (المسؤولين) على أنهم يتخذون أساليب خسيصة حول معالجة مثل هذه المشاكل الضرورية ، كالجهوية والمحسوبية والحقرة .

3- الأسباب السياسية :

لقد أصبحت المؤسسة الصناعية الجزائرية تتأثر بالمحيط الخارجي خاصة بالناحية السياسية ، فالصراعات والنزاعات ما هي إلا انعكاس لما يحدث في المحيط الخارجي

(1) عثمان لخف ، النزاعات الاجتماعية المجلة الجزائرية ، أحداث اقتصادية ، العدد 42 ، جانفي 1990 .

، كالصراعات السياسية بين الأحزاب من جهة و بين الدولة و الأحزاب السياسية من جهة أخرى ، و ما تعرفه أيضا من محاولات لاصلاح البلاد ، إلا أن هذه المحاولات الأخيرة لم تجدي نفعا رغم الحوار الديمقراطي و الطرق السلمية المتبعة ، لان الصراع يبقى دائما صراع حول المصالح ، و ما ينطبق على مستوى الماكر و ينطبق على مستوى الميكرو (المؤسسة).

فلقد أصبح التمثيل النقابي يشك احد الأسباب الرئيسية و الأساسية التي أدت إلى مثل هذه النزاعات القائمة في البعض من المؤسسات ، خاصة بعد الإصلاحات السياسية و الاقتصادية الجارية مع ظهور العديد من الأطراف لكسب القاعدة العملة حسب المنطلقات الإيديولوجية والانتماءات الحزبية ، وهي ظاهرة جديدة على مستوى التمثيل النقابي ، حيث اشتدّ الصراع بين العديد من الأطراف حول قضية النقابة الوطنية الحالية ، بحيث طرحت عدة استفسارات حو مستقبلها خاصة بعد أن ظهرت الأحزاب التي تنشط على الساحة السياسية نواياها في هذه المسألة الحساسة بعد أن أعطى المجلس الوطني للاتحاد العام للعمال الجزائريين رأيه في فكرة التعددية النقابية بالرغم من التام لأية مساومة في حق المنظمة النقابية الحالية من أن باب أن مناضلي جبهة التحرير كانوا و سيظلون حريصين على وحدة الشعب و قوته العامة أن الانحراف الذي حدث للتنظيمات النقابية خاصة (أ.ع.ع. ج) عن أحوال العمال إلى معالجة القضايا السياسية أدى إلى تدهور حالة العمال فازدادت النزاعات و الصراعات و الحالة التي تعيشها البلاد لهي خير دليل على تردي أحوالهم ،ففكرة التعددية لم تكن مقبولة من طرف النقابية الوطنية في حين أن الحساسيات الأخرى كانت تطلب تغيير مستوى التعامل من خلال ذهنية جديده تتمثل في إرساء تقاليد نقاش عن طريق الممثلين المنتخبين ، أي العمل بالتعددية النقابية بكل ما تحمله من إيديولوجيات و أبعاد سياسية تعبر في مجملها عن عقم المنظمة العمالية الحالية التي لم تكن في نظرهم ممثلة حقا للعمال ومدافعة عن حقوقهم المشروعة ،أي أن الظروف قد أثبتت فشل النقابة الوطنية في تحقيق أهداف العمال أو المؤسسة (حل النزاعات و الصراعات) و السؤال المطروح هو :ما العمل خاصة بعد أن توسعت الإضرابات لتمس العديد من المؤسسات الاقتصادية والصناعية عبر الوطن ؟و الإجابة عن هذا السؤال نجدها عند الأطراف المتنازعة ، فالعمال يصرون على مطالبهم و يرفضون أي مساومة أو محاولة إجرائية لمطالبهم الخاصة بعد أن يأخذ الجميع أن المسؤولين المباشرين لم يغيروا من سياساتهم المتسمة بالديماغوجية و المراوغة فيما يتعلق بنظرتهم للمشاكل المطروحة عليهم وإصرارهم على الاحتفاظ بالطرق التسييرية التقليدية ،أما المسؤولين المباشرين فإنهم يرون بان هذه المطالب غير شرعية و الصراعات الحالية غير مرغوبة و غير قانونية و العودة إليها والتمسك بها كوسيلة للضغط على المؤسسة من طرف العمال لا تخدمهم بقدر ما تضرهم و نظرا لإمكانيات المؤسسة خاصة في الوقت الحالي .

و هذا ما بين الدور الضعيف للتنظيمات النقابية وحتى الدولة في حل النزاعات المهنية ،فالنقابة مرفوضة من طرف العمال و في بعض الأحيان تؤيد الإضرابات بنوع من التحفظ وترى بان المطالب مشروعة و لا سبيل للحل إلا إذا كان هناك مجال للحوار والتفاوض بينها وبين الأطراف المعنية خاصة الهيئات الوطنية مع إصرارها على أنها

الوحيدة التي لها حق التمثيل ، فلا مجال إذا للمساومة من طرف الحساسيات الأخرى التي تعتمد الفرص الموازية للإطاحة بها فالنقابة تحاول دون خلق توازن بين الأطراف المتنازعة حتى ولو كان ذلك على حسابها فهي تحاول كسب كل الأطراف خاصة الطبقة العاملة وبوصفها مسالمة فان العمال يرفضون تصرفاتها بقولهم أنها لا تسعى إلى تحقيق أهدافهم ، بحيث يقف العامل عند هذه النقطة محاولا تحليل الأوضاع و الخروج بنتيجة مشتركة ،انه لحد اليوم لم يكن هناك تقييم موضوعي و عقلائي لكل جوانب النشاطات بحيث كان أساس تصورات تقنية محضة ، بحيث لم يأخذ بعين الاعتبار في رسم سياسة و الأجور ،وسوق العمل ، والقدرة الشرائية للعامل ،وأن تطبيق القانون الخاص لم يكن شاملا بحيث اقتصر على نشاطات و فروع دون أخرى الشيء الذي أحدث تفاوتات و تجاوزات بحق البعض منهم ، وحتى وان طبق في بعض المؤسسات في المدة الأخيرة فانه لم يكن له اثر رجعي للسنوات الماضية ويلح على انه يجب الخروج عن القانون الجامد للأجور ،بالاستناد إلى المعطيات الاقتصادية الجديدة التي جاءت بها المرحلة الراهنة و العمل على إيجاد الصيغ الجديدة و الملائمة عن طريق سياسة التفاوض و التشاور التي أصبحت غير مقبولة من طرف البعض لكونها تمس بمصالح أطراف معينة في النزاع و على العموم فان عودة بعض العمال لبعض المؤسسات إلى الإضراب الذي شنوه من قبل كان نتيجة عدم تنفيذ الوعود التي أخذتها الهيئة الوطنية على عاتقها و لم تف بتنفيذها ،أما فيما يتعلق بالأسباب الداخلية الأخرى فإننا نجد المشاكل المهنية من ظروف للعمل الأمن و النظافة و النقص الفادح في الوسائل المادية وتدهور في علاقات العمل التي تؤثر على السير الحسن للعمل داخل المؤسسة .

فاشتداد الصراعات في الآونة الأخيرة دخل المؤسسة الصناعية في عدة مستويات سواء كان ذلك في الإطار الرسمي أو الإطار الغير الرسمي بين الإدارة والعمال ،عمال فيما بينهم و نقابة إدارة أو نقابة عمال يعود هذا أساسا إلى الهوة أو الفجوة الكبيرة الفاصلة بين مختلف الهيئات و غياب الاتصال و الحوار فالتفاوض حول القضية التي تهم المؤسسة و العمال في آن واحد ، هذا ما يترتب عليه فقدان الثقة وبالعكس ثم طغين الأنانية وحب الذات وكل هذا يؤدي إلى الصراع و النزاع حول المصالح و التشبث بأي وسيلة في سلطة القرار دون مراعاة القوانين ،أو حتى المستوى الفني و التقني و الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى غياب الرقابة و الانضباط و ظهور آفات جديدة كالأمراض البيروقراطية و المحسوبية و التبذير و اللامبالاة التي تنعكس على المؤسسة والاقتصاد الوطني .

إدارة الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

لقد شكل القطاع العام (المؤسسة العمومية) الأداة الرئيسية الفعالة للقيام بعملية التنمية الشاملة في الجزائر كتعبير عن تطور وظيفة الدولة وتدخلها في شتى الميادين استجابة لاحتياجات المجتمع ومتطلباته ، وحتى يؤدي هذا القطاع دوره (المؤسسة) بفعالية ونجاحة فإن الأمر يقتضي إقامة علاقات عمل داخل وحداته ومؤسساته بصورة تدعم العملية الإنتاجية ، وتحد من التوترات والصراعات بين الأطراف الاجتماعيين (

المؤسسة – العمال)، ولهذا كان لا بد من البحث عن مكانزمات فعالة للحد من هذه الصراعات والنزاعات والتوترات داخل المؤسسة ، والتي تقوم أساسا بين العمال والمؤسسة المستخدمة (النزاع الجماعي) بشأن ترتيب الحقوق، أو من خلال الواجبات والالتزامات التي يقوم بها العامل والتي من شأنها أن تولد نزاعات فردية (النزاع الفردي) .

1- النزاعات الجماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية* :

يقصد بالمنازعة الجماعية كل خلاف يثور بمناسبة أو بسبب تنفيذ علاقة العمل⁽¹⁾ ، بين العامل أو العمال أو ممثليهم والهيئة المستخدمة أو ممثليها لإخلال أو خرق التزامات تعاقدية⁽²⁾، أو قانونية أو تنظيمية أو اتفاقية ، كما يعرف النزاع الجماعي* على أنه كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل ولم يجد تسوية بموجب وسائل اتقاء الخلافات الجماعية والمتمثلة أساسا في عقد اجتماعات دورية بين ممثلي العمال والمؤسسة المستخدمة، ووضع سجلات للاقتراحات بهدف تفادي أي نزاع داخل المؤسسة .

وفي هذا الإطار فقد جاء القانون الجديد المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب ، متضمنا المبادئ الأساسية التالية :

- 1-1- تشجيع الشركاء الاجتماعيين (العمال – المؤسسة) على حل الخلافات في إطار تشاوري قبل كل شيء ، كالاتتماعات الدورية التي عادة ما تتحدد في الاتفاقيات التي تبرم بين المستخدم وممثل العمال .
- 1-2-1- تنظيم مجموعة من الأطر التشريعية لفض النزاع وتتمثل في كل من :
 - 1-2-1-1- المصالحة :

يجهل الكثير من المختصين أن كلمة مصالحة هي قيمة معنوية أقرتها حتى الشرائع السماوية ، وهي وسيلة تقنية لحل الخلافات والصراعات إذا استخدمت بعقلانية ، ويلجأ الكثير من الناس لاستخدام هذه التقنية في أبسط المجتمعات ، بل حتى في الأسر لحل الخلافات التي تتعلق بالزواج والطلاق ، والمشاكل الأسرية ، ولهذا أعطت الشريعة الإسلامية دور كبير لهذه التقنية ، حيث يقول الله تعالى : " إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلمكم ترحمون" * . وقال أيضا : "والصلح خير " ، ويقوم بدور الصلح أو المصالحة رجال من أهل الحل والعقد ، كالأئمة ورجال الدين الذين يثق بهم عامة الناس ، أما في الوسط العمالي فإن الذي يقوم بهذا الدور فهو مفتش العمل للتقريب بين وجهات نظر الأطراف⁽¹⁾ حيث يتمتع هذا الأخير بصلاحيات واستقلالية واسعة ، حيث تنص المادة (6) من القانون رقم 02/90

* أنظر المادة (2) من قانون 90 - 02 الصادر في 1990/2/6 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها ، وممارسة حق الإضراب

(1) droit de procédure en matière de conflit de travail dans les pays socialistes européens .raison d'édition (1) de l'academie des sciences de Hongrie . Budapest .1974.p / 125.

(2) احمد سلامة : شرح قانون العمل ، دار الفكر العربي ، ط 1 ، 1952 . ص : 130 .

* الحجرات الآية 10 .

(1) محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر (القانون الاجتماعي) ، الجزائر . 1995 . ص : 86/85 .

السالف الذكر أن تقوم مفتشية العمل المختصة إقليمياً التي يرفع إليها الخلاف في العمل وجوباً لمحاولة المصالحة بين المستخدم وممثل العمال ، ولهذا الغرض يستدعي مفتش العمل المعين طرفي الخلاف الجماعي في العمل إلى جلسة أولى للمصالحة خلال الأيام الثمانية الموالية للإخطار قصد تسجيل موقف كل واحد في كل مسألة من المسائل المتنازع عليها.⁽²⁾

1-2-2/ الوساطة* : هي ثان إجراء تلجأ إليه الأطراف المتنازعة بعد فشل تقنية المصالحة إلا أن الوساطة كنظام لم تظهر لم تظهر في تشريع العمل في القانون الأساسي العام للعامل رقم: 12/78 الذي اكتفى بالنص على المصالحة والتحكيم في المادة (90) منه ولا في القانون رقم : 05/82 المتعلق باتقاء الخلافات الجماعية في العمل وتسويتها الذي اكتفى هو الآخر بالنص على المصالحة في البابين الثالث والرابع ، ثم على إجراءات المصالحة والتحكيم في الباب الخامس منه ، وذلك إلى غاية صدور القانون رقم: 02 / 90 حيث يعرف الوساطة في المادة 10 منه بأنها "إجراء يتفق بموجبه طرفا الخلاف الجماعي على إسناد مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع إلى شخص من الغير يدعى (الوسيط) ويشتركان في تعيينه " ، الذي يقدم لهما خلال الأجل الذي يحدده اقتراحات لتسوية النزاع المعروض عليه في شكل توصية معللة ، ويرسل نسخة من التوصية المذكورة إلى مفتشية العمل المختصة إقليمياً ، إذن فالوساطة إجراء اختياري تدرجه الأطراف في اتفاقيات أو اتفاقيات العمل الجماعية ، أو في اتفاق لاحق بالاتفاق الجماعي في حالة فشل إجراءات المصالحة يتفقان بموجبه على تعيين وسيط تسند له مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع القائم في شكل توصية ، أو يمكنهما مباشرة الاتفاق على إحالة ورفع الخلاف إلى سلطة تحكيمية .

1-2-3/ التحكيم :

في حالة فشل كل المساعي من مصالحة ووساطة سواء كانت اتفاقية أو قانونية ، يلجأ طرفي النزاع إلى إجراءات التحكيم ، فالمشرع الجزائري لم يتناول فيما سبق إجراءات التحكيم ولم يحدد الهيئة المكلفة به ولا تحديد أجل معين لهذه المهمة ، ولا الإجراءات الضرورية لإنجازها ، إلا ما أشار إليه في المادتين 90 / 91 من القانون الأساسي العام للعامل رقم " 12/78 والمادة 40 من قانون اتقاء الخلافات العمل الجماعية وتسويتها رقم: 05/82 ، بنصه على أنه في حالة ما إذا لم يحل الخلاف يحال إلى سلطة التحكيم دون تفصيل في ذلك.⁽¹⁾

أما القانون رقم – 90 – 02 فهو يترك الحرية لطرفي الخلاف في اللجوء إلى الوساطة أو التحكيم أما في حالة إخفاقهما على عرض خلافهما على التحكيم ، فيجب أن

(2) *محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر (القانون الاجتماعي) ، الجزائر . 1995 . ص: 86/85.

(1) محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر (القانون الاجتماعي) ، الجزائر . 1995 . ص: 86/85.

تطبق في هذه الحالة الأحكام الخاصة بالتحكيم الواردة في قانون الإجراءات المدنية في المواد 442 إلى 454 ، وبناء على ذلك فالتحكيم في نزاعات العمل الجماعية يخضع مبدئياً للقواعد العامة المذكورة في قانون الإجراءات المدنية ، ومن جهة أخرى فهو اختياري يخضع ل لإدارة واتفاق الأطراف وذلك بعد فشل مساعي التسوية السابقة في كل من المصالحة والوساطة ، وذلك بقيامهما بعقد اتفاق تحكيمي على عرض موضوع النزاع على هيئة التحكيم بإدراجه مسبقاً في اتفاقية جماعية أو اتفاق جماعي للعمل أو إلحاقه بهما ، وفي هذه الحالة الأخيرة يجب أن يحصل الاتفاق التحكيمي اللاحق أمام محكمين يختارهم أطراف النزاع أسماء المحكمين تحت طائلة البطلان ، فإن لم يعين أطراف العقد محكمين فإن رئيس الجهة القضائية التي يقع في دائرة اختصاصها محل العقد يصدر أمراً بتعيين محكمين على عريضة تقدم إليه ، دون جواز عزلهم إلا باتفاق جميع الأطراف أو تنحيتهم عن مهمتهم التي بدعوا فيها إذا طرأ سبب من أسباب الرد منذ إيقاف التحكيم ، وعلى المحكمين في هذه الحالة أن ينتهوا من مهمتهم في ظرف ثلاثة أشهر من تاريخ صدور الأمر بذلك ، وإلا جاز للأطراف الاتفاق على تمديد هذا الميعاد.⁽¹⁾

لكن ما يجب الإشارة إليه أنه في حالة فشل كل هذه المساعي والطرق (المصالحة و الوساطة و التحكيم) في فض النزاع ، فإن للعمال الحق في اللجوء إلى الإضراب* .

2- النزاعات الفردية في المؤسسة الصناعية :

يعتبر نزاع فردي كل خلاف بين عامل أجير ومستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل أو وقفها حيث يعرفه القانون 90 - 04 على أنه " كل خلاف يقوم بين العامل من جهة وصاحب العمل من جهة ثانية لتنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين ، إذا لم يتم حله في إطار عمليات التسوية داخل الهيئة المستخدمة " .

والخلاف الفردي لا يأخذ شكل النزاع الفردي إلا من خلال شكلين :

1-2- الشكل الأول:

وجود خلاف حول تنفيذ عقد العمل أو علاقة العمل التي تربط الطرفين ، وبالتالي يجب أن يكون الخلاف فردي وليس جماعي ، لأنه في بعض الأحيان تصعب التفرقة بينهما ، بمعنى آخر لا بد أن تكون الطلبات أو الدعاوى فردية مهما كان عدد العمال الذي يكونها بصورة فردية ، بينما النزاع الجماعي يقتضي تدخل جماعة أو مجموعة منظمة بهدف الدفاع عن المصلحة العامة .

2-2- الشكل الثاني :

عدم وجود حل للخلاف داخل المؤسسة المستخدمة عن طريق التسوية الودية ، سواء بأسلوب تظلم أو مصالحة ، ونستشف من هذا الشرط أنه من البديهي أن تكون من حين لآخر خلافات بالمؤسسة إلا أنها لا تكتسي طابع النزاعات الفردية ، إلا إذا تدخلت

(1) رشيد واضح ، مرجع سبق ذكره ، ص : 105 .

* محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر (القانون الاجتماعي) ، الجزائر . 1995 . ص : 86/85 .

هياكل خارجة عن المؤسسة المستخدمة , ونظرا لطبيعة النزاعات الفردية فإن المشرع أحاطها بعناية تنظيمية خاصة حيث وضعت لها إجراءات تسوية متميزة ، وذلك قصد تسهيل معالجتها وتسويتها في مختلف المراحل التي تمر بها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ، ومن هنا يمكن تصنيف عمليات التسوية إلى تسوية إدارية وتسوية قضائية .

3-2-1- حل النزاع إداريا : (التأديب)

لقد جعل القانون المتعلق بعلاقات العمل موضوع التأديب من الأمور التي يتولاها النظام الداخلي من حيث" تعريف الأخطاء المهنية ودرجة العقوبات ، وإجراءات التنفيذ " ، إلا أنه لم يحدد الهيئة المختصة بالتأديب وكيفية تشكيلها وطبيعة القرارات الصادرة عنها خلافا للتشريع السابق^{**} ، وفي اعتقادنا فإن المسألة تقتضي وضع إطار عام للتأديب في المؤسسات العمومية الاقتصادية عل أن يتكفل النظام الداخلي بإبراز خصوصيات كل مؤسسة في هذا المجال ، كما أن دور لجنة المشاركة بالمؤسسة كممثل للعمال يجب أن لا يقتصر في مجال التأديب على مجرد الإعلام والاطلاع على القرارات التأديبية المقررة⁽¹⁾.

3-2-2- حل النزاع قضائيا :

دعما للحريات الفردية والجماعية واعتبارا لاستقلالية السلطة القضائية ودورها في السهر على احترام تطبيق القانون ، فقد خول المشرع للعامل بالقطاع العام اللجوء إلى القضاء للفصل في أي نزاع ناجم عن تنفيذ أو توقيف أو قطع علاقة العمل^{***} ، شريطة أن يسبق رفع الدعوى القضائية معالجة النزاع من طرف مكتب الصلح^{****} ، والذي يتكون من ممثلين عن العمال وممثلين عن المستخدمين (المؤسسة المستخدمة) منتخبين لمدة ثلاثة سنوات⁽¹⁾.

* المادة 77 الفقرة 20 من القانون المتعلق بعلاقات العمل .

** طبقا للمرسوم 74 – 254 المتعلق بلجنة التأديب في المؤسسة الاشتراكية .

(1) محمد الصغير بعلي : مرجع سبق ذكره ، ص: 90.

*** تعديل المادة 73 من القانون 90 – 11 المؤرخ في ديسمبر 1991 في محاولة لوضع اطار عام للتأديب ، وذلك حينما حدد الأخطاء

الجسمية وبين بعض الإجراءات التأديبية .

**** حول تسييره وصلاحياته ، أنظر المواد من 6 إلى 19 من القانون 90 – 11 .

(1) محمد الصغير بعلي : مرجع سبق ذكره ، ص : 90 .

تمهيد :

لقد جاء البحث الامبريقي في مجال الصراع الصناعي والعمالي انعكاسا للتوجه النظري الذي يتبعه كل باحث أثناء بحثه ⁽¹⁾ ويعتبر التراكم العلمي للبحث العلمي من نظريات ودراسات وبحوث مصدرا مهما يستعين به الباحثين في دراساتهم وبحوثهم ، فيركزون على إبراز أهم النتائج التي تم الوصول إليها ، وخصوصا تلك التي أفادت البحث العلمي من بعض جوانبه وتغييراته ، فالدراسات التي سوف نتعرض لها أجريت على بعض المجتمعات ، بالإضافة الى المجتمع الجزائري ، إلا أنها تختلف من مجتمع إلى آخر وفق طبيعة كل مجتمع و النظام السائد فيه، وتعتبر هذه الدراسات ذات صلة وثيقة بدراستنا هاته ، فهي تفيدها ببعض المعطيات الفنية لمعالجة مختلف جوانب البحث ، وإجراء المقارنات العلمية بين النتائج ، مثل هذه البحوث وبين نتائج دراستنا ، وكذلك معرفة طبيعة المناهج والأدوات المستخدمة .

وتلعب الدراسات السابقة دورا هاما في تحديد معالم البحث وتساعد الباحث في توضيح مفاهيم ومصطلحات بحثه ، ووضع الفروض (فهي كثيرا ما تكون مصدرا لها) كما تعتبر الدراسات السابقة تدعيم لمشكلة البحث وتبريرا منطقيا لها ، بأنها جديرة بالدراسة والبحث ، ولهذا سوف نتطرق إلى بعض الدراسات التي أجريت حول موضوع الصراع داخل المؤسسة مركزين عن أسبابه ، بدءا بالدراسات التي أجريت في الجزائر ثم الدول العربية وأخيرا الدول الأجنبية.

I. أهم الدراسات الامبريقية للصراع في المؤسسة الجزائرية:

(1) د/ علي غربي : العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع، رسالة دكتوراه، إشراف: د/احمد التكلوي.1989.ص:

إذا نظرنا إلى موضوع الصراع داخل المؤسسة الجزائرية فإننا نلاحظ أنه موضوع قديم جدا ، ويرجع ذلك إلى آثار الثورة الصناعية من جهة والنظام الرأسمالي الموروث من جهة ثانية ، إلا أن الدراسات الامبريقية في المجال العمالي والصناعي تكاد تكون منعدمة ، ويرجع ذلك ربما للاستعمار أو حداثة الصناعة أو ربما لتخوف بعض المسؤولين من مثل هذه الدراسات ، باستثناء بعض الإشارات الجانبية المتفرقة هنا وهناك لذا سوف نتطرق إلى دراسة فقط :

1-2- الصراع التنظيمي : " رسالة ماجستير "

أجريت هذه الدراسة من طرف الطالب - موسى حسن معمرى - بمصنع الجرافات والحفارات بقسنطينة .⁽²⁾

وكان الهدف من الدراسة هو كشف أهم الصراعات التي يشهدها التنظيم (المؤسسة) وهي التي تحدث بين العمال والإدارة ، كذلك كشف العوامل المرتبطة بذلك ، لذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، والاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات الميدانية ، الخاصة بالمبحوثين إلى جانب الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق والعينة المعتمدة كانت عينة عشوائية طبقية عددها 270 عاملا من عدد إجمالي يبلغ 2898 عاملا ، أي بنسبة أقل من 10% ، ولتحقيق هذه الدراسة فقد وضعت الفروض التالية :

1-2-1- يؤثر نمط التكنولوجيا السائد بكل قسم على ارتباط العمال

بالتنظيم وتكاملهم معه ، مما يعمل على زيادة فرص ظهور الصراع بينهم وبين الإدارة .

1-2-2- تؤثر المستويات المختلفة للأجور على ارتباط العمال

بالتنظيم وتكاملهم معه مما يعمل على ظهور الصراع بينهم وبين الإدارة .

1-2-3- يؤثر مدى اهتمام الإدارة بتطبيق القواعد البيروقراطية

على ارتباط العمال بالتنظيم وتكاملهم معه ، مما يعمل على زيادة فرص ظهور الصراع بينهم وبين الإدارة .

1-2-4- تؤثر الخلفية الحضارية للعمال على ارتباطهم بالتنظيم

وتكاملهم معه ، مما يعمل على زيادة ظهور الصراع بينهم وبين الإدارة .

1-3- الجماعات الصغيرة في التنظيم : " الصراع السلبي "

دراسة امبريقية لمعرفة أثر الجماعات الصغيرة في التنظيم ، مقدمة من طرف قسم الدراسات العليا لكلية العلوم الاجتماعية (جامعة الفاتح) للحصول على درجة الإجازة الدقيقة (الدكتوراه) في علم الاجتماع من إعداد الدكتور حسان جيلاني - تحت إشراف الأستاذ الدكتور مصطفى عمر التير ، سنة 1 أجريت هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية في الجنوب الشرقي لمدينة قسنطينة بحي شعبة الرصاص ، عالج الباحث في هذه الدراسة مشكلة الجماعات الصغيرة التي تنشأ داخل

⁽²⁾ موسى حسن معمرى : الصراع التنظيمي ، دراسة اجتماعية بمصنع الحفارات والجرافات بقسنطينة ، رسالة ماجستير ، معهد علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة .

المؤسسة والأثر الذي تحدثه في التنظيم ، لأن هذه الجماعات تمثل حقيقة قيم ومعايير وأهداف واحتياجات العمال داخل المؤسسات ، والتي قد تتفق أهدافها أو تتعارض مع أهداف واحتياجات المؤسسة ، فإذا كانت الأهداف متفقة لتحقيق نفس النتيجة فإن هذا ما عبرنا عليه بالموقف الإيجابي للجماعات الصغيرة ، والذي نلمسه من خلال مؤشرات معينة مثل ارتفاع الروح المعنوية ، وزيادة الإنتاجية والتعاون الذي يسود العلاقة بين جماعات العمل ، أما إذا كانت أهداف الجماعات متعارضة مع أهداف المؤسسة فإن الجماعات يسودها الصراع السلبي ، ويكثر أعضاؤها من الغيابات والتمارض وينشرون الإشاعات المغرضة التي تهدف إلى المساس بكرامة المسؤولين أو التنظيم ككل⁽¹⁾.

ولقد اعتمد الباحث على الفرضية العامة التالية : " هل يؤثر التنظيم في الجماعات الصغيرة تأثيراً سلبياً أم إيجابياً " .
ولمعرفة مدى هذا التأثير قسم الباحث الفرضية إلى قسمين أساسيين هما :
1-3-1-يشمل التأثير الإيجابي للتنظيم في الجماعات الصغيرة ، ويمكن قياسه بالمؤشرات التالية:

I . 1-1-3-1-إذا كانت الجماعات تتعاون بين بعضها من جهة وبينها وبين التنظيم من جهة أخرى .

II . 2-1-3-1-إذا كانت معنويات الجماعات مرتفعة .

III . 3-1-3-1-إذا كانت هناك زيادة مستمرة في الإنتاج .

IV . 2-3-1-يتمثل في التأثير السلبي للتنظيم في الجماعات الصغيرة وهو الذي يهمننا في بحثنا ويمكن قياسه بالمؤشرات التالية :

V . 1-2-3-1-وجود حالات من الصراع السلبي بين الجماعات والتنظيم .

VI . 2-2-3-1-كثرة الغيابات .

VII . 3-2-3-1-انتشار الإشاعات .

أما منهج الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعد من أكثر الناهج استخداماً وملائمة لمثل هذه الظواهر ، حيث أنه يتسم بالمرونة والقابلية للتعبير ، والشمولية والعمق في التحليل ، كما أن المنهج الوصفي هو الأكثر ملائمة لدراسة الجماعات الصغيرة وما يحدث فيها من تفاعل وتغير ، سواء كان هذا التغير إيجابياً أو سلبياً (الصراع) .

أما أدوات البحث التي اعتمدها الباحث فهي الاستمارة ولقد اعتمد على نوعين منها:

- استمارة الاختبار السوسيومترى : والهدف منها تحديد عينة البحث بدقة واستخراج الجماعات الصغيرة من كل أشكال التجمعات الأخرى .
- استمارة الاستبيان العادية : والتي تم وضعها لقياس العلاقة بين الجماعات والتنظيم ووصف تلك التفاعلات وتحليلها بصورة معمقة ، لمعرفة ما إذا كان تأثير التنظيم على الجماعات بالسلب أو بالإيجاب ، كما حاول الباحث

(1) د/ حسان جيلاني ، الجماعات الصغيرة في التنظيم، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تحت إشراف، مصطفى عمر التير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الفاتح، طرابلس الجماهيرية الليبية، 1999م، ص : 5.

الاستفادة من الاستمارة عن طريق المقابلات التي كان يجريها مع
المبحوثين⁽¹⁾.

VIII. كما اعتمد الباحث أيضا على الملاحظة في إدراك
بعض العلاقات بين جماعات العمل بالإضافة إلى الوثائق
والسجلات كمصدر لجمع البيانات رغم التحفظ الشديد
للمسؤولين .

أما عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية في تحديد جماعات العمل
، وكانت الوسيلة في ضبطها هي الاختبار السوسيومترى في حين قدر حجم العينة
ونسبتها ب 10% من المجموع الكلي لمجتمع البحث والذي يمثل 108 عاملا ، وقد
تمت العملية في مرحلتين :

- **المرحلة الأولى :** تم اختبار العينة بصورة عشوائية حيث لم يتقيد الباحث
بنظام معين ، أو ترتيب معين وذلك بهدف إتاحة فرص متساوية لجميع
العاملين .
- **المرحلة الثانية :** بعد تطبيق استمارة القياس السوسيومترى تم استبعاد
ما كان غير واضح منها واستخراج الأفراد الذين يشكلون جماعات
العمل ، وبذلك حددت العينة كما يلي :

الأقسام	التكرارات
الغزل	41
النسيج	26
الصيانة	31
الإمدادات (1)	06
الإمدادات (2)	04
المجموع العام	108

أما النتائج التي توصل إليها الباحث فإننا سنتطرق إلى أهم النتائج التي توصل
إليها الباحث حول الآثار السلبية للجماعات الصغيرة والتي نقصد بها (الصراع السلبي
) ، حيث توصل الباحث الى أن الصراع السلبي موجود في جميع المستويات ، سواء
بين الجماعات العمالية والتنظيم أو بين الجماعات نفسها ، وأن هناك عدة عوامل تغذي
هذا الصراع منها معاملة الإدارة القاسية للجماعات العمالية ، والأنظمة العقابية
المستعملة ضد العمال المتغيبين لذلك كان التعارض والاختلاف كبير ، وقد توصل
الباحث إلى أنه في حالة التعارض بين الجماعات والتنظيم فإن الإدارة تتخذ مواقف
صارمة تجاه العمال ، فهي تعمل على تفريق جماعات العمل بنسبة 33,33% وتعمل
على معاقبة البارزين منهم بنسبة 29.62% ولهذا يلجأ العمال إلى الإضراب عن
العمل بنسبة 85.18% وهذه النسبة تجعل العمال في سخط دائم على الإدارة ولهذا

(1) نفس المرجع ، ص : 169.

يلجأون إلى تضييع الوقت في اللعب والذي بلغت نسبته 35.18% ، وكثرة الغيابات والتمارض من جهة أخرى والذي بلغت نسبته 41.66% (1)

• أهم الدراسات الامبريقية للصراع في المجال العمالي والصناعي في الدول العربية:

هناك العديد من الدراسات الامبريقية التي أجريت في بعض البلدان العربية إلا أننا سوف نقتصر هنا البلد العربي (مصر) والتي لها إسهامات كبيرة حول موضوعنا.

1-2- الاتجاهات النظرية في دراسة الصراع الاجتماعي : " رسالة دكتوراه مقدمة من طرف د/ عبد الباسط عبد المعطي سنة 1972م " (2).

وتعتبر هذه الدراسة كمحاولة لاستطلاع بعض متغيرات الصراع ومؤشراته في ثلاث قرى مصرية ، وكذلك من أجل اختبار القدرة المادية التاريخية على تفسير الصراع ، ولقد اعتبر الباحث الملكية الزراعية متغير أساسي لنشوء الطبقات، أما المتغير الوسيط فيمثله تقسيم العمل، في حين أن المتغير التابع فيتمثل في الطبقة، أي أنه بالتعرف على نمط الإنتاج وتقسيم العمل الاجتماعي يمكن أن نحدد الطبقة الاجتماعية ونكشف الصراعات فيها ولقد استخدم الباحث المنهج التجريبي كمنهج أساسي ، وكذلك المنهج الوصفي، كما اعتمد الباحث على الإحصائيات الحكومية والسجلات الرسمية، والملاحظة الشخصية إلى جانب استمارة الاستبيان، وقد انتهى في دراسته إلى أهم النتائج منها:

1-1-2- أن الدراسات التي تمت حول اختبار النظرية الماركسية علميا قليلة بالرغم من مرور أكثر من قرن من الزمان على نشأتها.

2-1-2- اتضح الصراع بين من يملكون مصادر القوة و من يخضعون لها في المراحل التاريخية المختلفة لتطور المجتمع المصري مع اختلاف وسائل هذه الصراعات ونتائجها(3).

2-2- مجتمع المصنع:

وهي دراسة أجراها الدكتور محمد علي محمد بشركة " النصر للأصواف والمنسوجات نستيا " بالإسكندرية (4). وهي شركة تابعة " للمؤسسة العامة للغزل والنسيج المصرية" ولقد استغرقت دراسته هذه مدة زمنية تقدر بستة أشهر (06) كاملة عايش فيها الباحث هذا التنظيم الصناعي الذي لاحظ أن بناءه قد شهد عدة تحولات متأثرا بالتغير التنظيمي للمجتمع، لذا فقد انطلق من تصور نظري مكنه من وصف وتشخيص مشكلات التنظيم الصناعي المصري في فترة تاريخية معينة مستخدما في دراسته المنهج الوصفي التفسيري، والدراسة الكشافية الاستطلاعية ، واستعان في جمعه للبيانات ببعض المقارنات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

(1) نفس المرجع : ص : 307.

(2) علي غربي : مرجع سبق ذكره . ص :

(3) نفس المرجع : ص :

(4) محمد علي محمد : مجتمع المصنع << دراسة في علم اجتماع التنظيم >> الهيئة المصرية العامة للكتاب. ط2. 73.

2-2-1- النقص في معدل الاتصال بين العمال ومنظماتهم الشيء الذي جعلهم يقفون منها موقفا سلبيا .

2-2-2- أن التنظيمات العمالية تعمل في جو من الصراع فيما بينها بدل من تكاملها ، وأن بعضها ينزع إلى الانفصال عن الطبقة العاملة وذلك لمحاولة الإدارة وسعيها إلى استقطاب أعضائها واستخدامهم واستغلالهم لصالحها، كذلك تكوين المجالس العمالية المضادة للعمال ومنظماتهم .

2-3- النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم : "السيد الحسيني "

وهي دراسة ركز فيها السيد الحسيني على الأبعاد التنظيمية والعمليات الاجتماعية في تنظيمين صناعيين مصريين، ويهدف ذلك إلى اختيار التصور النظري تبناه لدراسته حيث يلائم طبيعة المجتمع المصري الذي يخضع لظروف اقتصادية وثقافية وسياسية وأيديولوجية، تختلف عن تلك الظروف التي تعيش في ظلها المجتمعات العربية ، كما تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة لهذين التنظيمين والعمليات الاجتماعية السائدة فيها ، وتبعا لهذه الأهداف فقد قدم إطاره المنهجي الذي تسلكه الدراسة والذي يتحدد طبقا لثلاثة جوانب ، جانب اختباري حينما تحاول الدراسة الكشف عن كفاءة التطور الخاص وقدرته على فهم التنظيمات وتفسيره لما يدور فيها ، ثم جانب يمثل الدراسة الاستكشافية حينما تسعى إلى استكشاف الخصائص التنظيمية المميزة للتنظيمين ، والجانب الأخير ويتمثل في الدراسة الوصفية حينما تحاول الدراسة وصف الخصائص التنظيمية، السائدة في التنظيمين والعمليات الاجتماعية السائدة فيها ، لذا فقد استعان السيد الحسيني في تحقيق أهداف دراسته بأهداف منهجية تتسق عموما مع الاتجاه المنهجي الذي انطلقت منه الملاحظة المباشرة ، كالوثائق والسجلات والمستندات ، وأخيرا الاستبار ، فالدراسة في سعيها في تحقيق أهدافها الثلاثة قد اتخذت اتجاها منهجيا متعدد الجوانب فرض عليها بطبيعة الحال تصميم أدوات منهجية متعددة تسعى كل منها لتحقيق هدف معين .

ومهما تعددت هذه الأدوات فإنها تسعى كلها لتحقيق الهدف العام للدراسة والمتمثل في التعرف على الخصائص التنظيمية الأساسية المميزة لتنظيمين صناعيين مصريين ، وفهم الميكانيزمات والديناميات السائدة فيهما ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المشاركة الجماعية (الصورية) في صنع القرار قد قللت من مقاومة بعض التغيرات في أحد التنظيمين.(1)

III- أهم الدراسات الامبريقية للصراع في المجال الصناعي والعمالي في الدول الأجنبية:

hair: وهير colaga 3-1- دراسات

هناك العديد من الدراسات الأجنبية التي أجريت حول موضوع الصراع داخل المؤسسة الصناعية مركزة على بعض جوانبه ، فمنها من اهتم بالعلاقة بين الصراع – colaga والمشاركة العمالية ، ومن بين تلك الدراسات تلك الدراسة التي أجراها – على تنظيمين صناعيين يوغسلافيين ، ففي الدراسة الأولى توصل إلى أن إنشاء

(1) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم. دار المعارف مصر. ط1. ص: 267.

المجالس العمالية قد غير موازين القوة في التنظيمات الصناعية إلى جانب دراسة - حول مشاركة العمال في صنع القرارات والتي أثبت إيمان المديرين hairهير بالمشاركة العمالية في صنع القرار.

حول إحدى المصانع البولندية أين colaga-أما الدراسة الثانية فقد أجراها- حاول فحص مدى صدق القضية الماركسية القائلة بتلاشي الصراع بين العمال والإدارة في المصنع البولندي بعد أن استبدلت الملكية الخاصة بملكية الدولة، ولقد استغرقت هذه الدراسة مدة شهرين من الزمن بإحدى مصانع النسيج ، حيث قام الباحث بإجراء مقابلات مع العمال عن طريق اللقاءات المتكررة و تطبيق الاستمارة ، وكذلك ملاحظة سلوكهم عن طريق الملاحظة ودعم ذلك أيضا بحضور العديد من الاجتماعات التي تعقد بالمصنع مجال الدراسة (1).

ولقد انطلق الباحث في دراسته من عدة افتراضات من بينها الافتراض المهم الذي أشرنا إليه والمتمثل في صدق القضية الماركسية القائلة بأن الصراع بين العمال في دراسته -colaga-والإدارة سوف يتلاشى بعد أن تصبح الملكية جماعية ، ويذهب إلى أنه يمكن التدليل على عكس هذا الافتراض على أساس أن هناك عوامل أخرى غير الملكية الجماعية المسؤولة عن خفض الصراع بين العمال والإدارة ومن جملة ذلك مثلا ، أساليب الاتصال التي لها دورا معتبرا في التخفيف من حدة الصراع بين العمال والإدارة في المصنع .

ولقد توصل الباحث في دراسته إلى عدم وجود توحيد من جانب العمال نحو المصنع في ضوء فكرة المسؤولية والملكية ، والمشكلة الأساسية في ذلك تتمثل في كون العمال ليست أمامهم فرصة لتنمية التوحد، ومرد ذلك هو عدم كفاءة قنوات الاتصال بين الجماعات المهنية الأساسية داخل المصنع ،فليس هناك تنظيم يستطيع من خلاله التعبير عن مستويات طموحهم و التأثير على الإدارة ، ومن ثم درس الجماعات الأربعة التي توجد داخل المصنع والمتمثلة في : (الحزب - النقابة - مجلس الإدارة - العمال) ، فبالنسبة لجهاز الحزب وجد أنه لا يمثل تنظيما مقيدا بالنسبة للعمال إذ أنه في نظرهم صورة طبق الأصل للإدارة ، فهو يحتل نفس مكانة الإدارة و السبب في ذلك يرجع إلى كون أغلبية أعضاء الحزب هم في نفس الوقت أعضاء مجلس الإدارة ، إذ يلاحظ أن عضوية الحزب تكاد تكون مقتصرة على أعضاء الإدارة ، ومن النادر جدا أن نجد عمالا غير إداريين منظمين إلى عضوية الحزب ، أما بخصوص النقابة فقد توصلت الدراسة إلى أنها لا تكاد تكون قسما للخدمة الاجتماعية تابع للإدارة لا أقل ولا أكثر ، وما يجب ملاحظته أن العمال على مستوى المصنع يتعاملون مع النقابة وكأنهم مجرد أفراد لهم مشاكلهم الفردية التي تخرج في الغالب عن نطاق العمل .

أما عن مجلس العمال فقد توصلت الدراسة على أن هناك خلطا واضحا في الأدوار بينه وبين الإدارة ، ومن أهم ما استخلصته هذه الدراسة ككل أن العمال قد فشلوا في التوحيد مع المصنع وذلك أنهم لم يشعروا بوجود تنظيم مخصص للتعبير عن

(1) د/ علي غربي : مرجع سبق ذكره . ص:

آرائهم يجعل منهم جماعة متضامنة في مواجهة الإدارة ، وهكذا فإنه لا يمكن القول بأن التمايز داخل المصنع قد انتهى وإنما ظل الصراع الداخلي بين العمال والإدارة قائماً.⁽¹⁾

3-2- تجارب المدرسة العلمية للإدارة:

هي مجموعة من التجارب التي قام بها المهندس - فر يدريك ونسلو تايلور - بمعية جلبرت ، وتدور هذه التجارب حول تحسين ظروف العمل ومحاولة القضاء على كل الخلافات والصراعات التي تنتاب العامل أثناء تأدية عمله ، ولهذا كانت الانطلاقة على أسس علمية فهي تقوم على اختيار وتدريب العامل لأفضل عمل ممكن مع اقتناع العامل بعدالة الإدارة ، حين تنقسم بينهما الحقوق والواجبات فهو يرى أن مشكلة العامل مع الإدارة ترجع في الأساس إلى استغلال العمال أبشع استغلال ، حينما تنقسم هذه الحقوق والواجبات على أساس ديمقراطي متحرر من الاستغلال ، ولكي يحقق تايلور كل تلك المبادئ الإنسانية في الإدارة العلمية اتفق مع فرانك جيلبرت على القيام بعدد من الدراسات والتجارب المشتركة في هذا الميدان الجديد ، والتي نراها مهمة جدا بالنسبة لدراسة واقع المؤسسة الجزائرية لو استغلت بعقلانية ورشد ، بين الإطار المعرفي (الجامعة) والإطار الامبريقي (المؤسسة) وسوف نتعرض إلى أهم التجارب التي قام بها هذين الباحثين التقنيين :

3-2-1- التجربة الأولى:

دارت حول شحن وتفريغ الحديد الخام وحاولت التجربة على إثرها إثبات خطأ التقدير الجزافي لكمية العمل ، فحاول تايلور استخدام الأسلوب العلمي للتقدير النسبي لكمية العمل وذلك بتقسيم العمل إلى مراحل جزئية بسيطة تقلل من جهد العامل وتزيد من قدرة إنجازة للعمل ، حتى يحصل على أجر يومي مشجع كما ويزيد عن مجرد سد الرمق ، وإزاء هذه التجربة الأولى حصل تايلور كما حصل العمال علة نتيجة مشجعة

3-2-2- التجربة الثانية :

كان الهدف من هذه التجربة هو دراسة الإنتاج أو الأجر بالقطعة وذلك بتحديد صلة العامل بالأجر أو أثر الإنتاج على قيمة الأجر وقياس أثر زيادة الأجر على سيكولوجية العمال ورفع روحهم المعنوية ، كما كانت هذه التجربة لدراسة الزمن المستغرق في عمليات الإنتاج أي دراسة الوقت بالنسبة للأجر والإنتاج بالقطعة وخلص تايلور إلى أن العمال حقيقة هم الأدوات الحقيقية للإنتاج والأرباح وهم مصدر التخطيط والتنفيذ ، بالإضافة إلى أن العمال وليس رؤساء العمال هم مصدر كل تنظيم أو إشراف ، وفي هذا الصدد يقول تايلور أستطيع أن أمنع العامل من التكاثر ولكنني لا أستطيع إطلاقاً أن أمنعه من الراحة .

ولقد ظهر واضحا لكل فلاسفة الإدارة العلمية وعلى رأسهم تايلور وجلبرت أن جهل الإدارة وعدم معرفة المهندسين بكمية العمل أو الإنتاجية الواجب إنتاجها هو الدافع الحقيقي لإفلاس كل مشروع ، وكان هذا هو السبب الجوهرى والحاسم في ظهور مدرسة الإدارة العلمية لحل مشكلات العمل ، وبلورة كل نزاع أو صراع حين ينشب الخلاف بين الإدارة والعمال ، فتبدأ حالة من التمرد وعدم التعاون التي قد تؤدي

(1) د/ السيد الحسيني : مرجع سبق ذكره . ص ص : 192 - 193 .

إلى الصراعات أو الإضرابات الحادة ، والظاهرة الثانية في الإدارة القديمة هي الرقابة شبه المنعدمة ، حيث كان العمال يحددون مقدار الإنتاج اليومي وبطريقة تايلور لقياس الحركة ، استطاع باستخدامها أن يزداد الإنتاج حتى الضعف وباستخدام نفس الإمكانيات ونفس الآلات ونفس الطاقات البشرية ، ويسمى هذا بنظام أو طريقة الدفع بالقطعة .

كما قام تايلور في نفس الوقت بمحاولات وتجارب لقياس كمية العمل النمطي اليومي التي يتطلبها العمل في شكل منتظم وفي صورة عادلة لا تغضب العامل أو تقلل من قابليته للعمل ، وبذلك وضع تايلور لكل عامل نظاما ثابتا للعمل ووقتا كافيا للترويح، ولقد أثبت تايلور أن وقت العمل يزداد كلما شعر العامل براحة أطول ، بمعنى أن العامل المنتج هو العامل الذي يعطي كمية مرضية ومعقولة من العمل اليومي إلى يمكن تقسيمه إلى فقرات يكون بعضها للعمل وبعضها الآخر للراحة .

3-2-3- التجربة الثالثة :

أجرى تايلور هذه التجربة لمعرفة أكبر درجة من الكفاية الإنتاجية يمكن أن يتوصل إليها العامل ، حيث ثبت أن تحسين أدوات العمل هي أحسن وسيلة لترشيد الإنتاج ، بمعنى أن تكنولوجيا العمل المتقدمة هي السبب المباشر الذي يرفع الإنتاج كما وكيفا ، ولقد لاحظ تايلور أن استخدام جاروف كبير الحجم ثقيل الحمل يسبب الإجهاد للعامل ، فيزيد من فترات الراحة الطويلة ولذلك استخدم تايلور الجاروف الصغير الحجم وكلما كان الجاروف ليل الثقل كلما سهل حمله فرج أن الجاروف الثقيل لا يسبب إلا إجهاد للعامل ، ولذلك تقل كمية الإنتاج العامة أو النمطية في معظم ساعات نهاية يوم العمل ، حيث تخف الكمية النمطية وتقل معدلاتها ولقد أدى استعمال الجاروف المتوسط الحجم والحمولة إلى زيادة كبيرة في معدلات الإنتاجية طوال أيام العمل .

3-2-4- التجربة الرابعة :

قامت هذه التجربة حول دراسة الحركة لأن دراسة الوقت لا تكفي بل يجب تقليل الحركة حتى يمكن الاستفادة من الوقت وتخفيض الجهد ، فاستبعدت جلبت الحركات التي تسبب عطل العمل وضياح الوقت والجهد ، ولقد استمر جلبت بتقليل الحركات الزائدة فإنتاج العامل ، حيث قلت أو عدلت أو حتى انعدمت حركاته الزائدة وغير المطلوبة ، مما يزيد من نشاط العامل ويسهل من مهمته مع حذف الحركات غير الضرورية ، ولهذا كان الهدف من هذه التجربة هو اقتصاد مجهود العامل الضائع والانتفاع بوقته وجهده ، وذلك بتقليل حركاته أو تعديلها أو حتى تنميطها وتبسيطها.

3-2-5- التجربة الخامسة:

تقوم هذه التجربة عند تايلور على مبدأ تحسين ظروف أو شروط العمل وهو أحد مبادئ الإدارة العلمية ، والذي له دور كبير في الحد من الصراعات والتوترات داخل المصنع ، فبعد أن درس تايلور ظروف مصنع الصلب للعاملات لصناعة (الرمبيلات) التي تدور بفضل الاستناد إلى (بلي العجلات) ، كما درس تايلور الشروط الصحية داخل المصنع ووجد ضرورة الاهتمام بتقليل وقت العمل مع الجلسة المريحة ، لكي لا تصاب العاملة أثناء عملها بالتعب والإجهاد وتحتاج هذه العملية الى دقة ومهارة وقوة أيضا مع تركيز حاسة اللمس لمعرفة الخدوش أو الشقوق التي تسبب

خشونة السطح الخارجي لكل بلية ، وبعد أن قام تايلور بتقليل ساعات العمل وبتخفيض الوقت من عشرة ساعات إلى تسع ساعات ونصف فوجد أن العاملات قمن بنفس الإنتاج ، ثم خفض تايلور من ساعات العمل إلى تسع ساعات فقط فحصل على نفس الإنتاجية رغم أن أجر العاملات لم يقل بتقليل ساعات العمل ، إلا أن تايلور وجد أن الإرهاق والتعب والعصبية كانت هي النتائج الطبيعية لتقليل ساعات العمل نظرا للملل والسامة وحالات التوتر التي قد تنتج عن العمل الروتيني المستمر ، حيث أن تايلور لم يكن يشجع العاملات على الكلام أثناء العمل فيتعمدن أن يجلسن متفرقات ، كما اقترح إعطاءهن فترات من الراحة بعد كل ساعة وربع من العمل المتصل كما طبق نظام أجر القطعة المتغيرة .

وتتلخص هذه الطريقة بوجود فئتين من الأجر بالنسبة لكل فئات أو وحدات الإنتاج فهناك، فئة منخفضة الأجر للعاملات الكسولات اللائي ينجزن من العمل في وقت أطول مما يجب، وهناك فئة أخرى مرتفعة الأجر بالنسبة للعاملات اللائي ينجزن من العمل النمطي الكامل في سرعة ملحوظة فاقترح تايلور الأجر المرتفع كحافز قوي يشجع العاملات على إنتاج أكبر عدد ممكن.

• نتائج التجربة:

ولقد أدت هذه التجربة إلى النتائج التالية:

- * ارتفاع ملحوظ في أجور العاملات مما أدى إلى شعور العاملات بالرعاية
- * ما أدى تخفيض ساعات العمل إلى زيادة ملحوظة في الإنتاجية العامة للمصنع .
- * كما انخفضت تكاليف التفثيش والمتابعة على البلى ، أدى ذلك إلى شعور العاملات بالأمن الداخلي.
- * كما تقلص عدد العاملات إلى 45 عاملة بعد ما كان 120 عاملة وهذه عملية ترشيد علمية وعملية للإنتاج والأجور وتقليل ساعات العمل مع دفع الأجر العادل والحافز المشجع ، ولقد أدت هذه العوامل إلى التقليل من التوترات النفسية والخلافات والصراعات الحادة التي تنشأ من حين لأخر بين العاملات .

3-4- أبحاث وتجارب هاوثرون :

وامتدادا لتلك التجارب والأبحاث التي قام بها تايلور و**جلبرت** اتجهت الأبحاث إلى التركيز على الجانب الروحي والإنساني ، وذلك محاولة إلى التخفيف من وطأة الآلة حيث قامت هذه التجارب والأبحاث (بشركة وسترن إلكتروك) في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ، ولقد أثبت **إلتون مايو** وجود معامل الارتباط المؤكد والمرتفع بين ظروف العامل الاجتماعية وزيادة أو انخفاض معدلات الإنتاجية ، كما تتغير هذه الإنتاجية مع تغير مواعيد الراحة والترفيه والتوقف عن العمل ، كما أثبت مايو أيضا أن زيادة التماسك العضوي بين الجماعات الصناعية الصغيرة والمنتجة إنما يتأثر بتغير شكل السلطة أو الإدارة أو التنظيم ، فالمشاركة في القرار إنما تتيح للجماعة المنتجة فرصة التماسك والتعاون ، التي تزيد من قوة التضامن مما يغني عن الإشراف ويقلل من تكاليفه ، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق إلى أهم التجارب التي قام بها مايو مع زملاؤه معتمدين في ذلك على أهم الظروف والفرضيات وأدوات التجارب التي قام بها وكلها خمسة تجارب بدأت في نوفمبر 1924م.

3-4-1- التجربة الأولى :

جرت هذه التجربة في شركة وسترن إلكترونيك كان الهدف منها اكتشاف العلاقة بين الكفاية الإنتاجية والإضاءة ، حيث أريت في ثلاث ورش أو أقسام في المصنع ولقد حقق هذا التقسيم المتباين الكثير من النتائج والتي بينت أن درجة الرضا عن العمل وكفاية العامل الإنتاجية إنما تتأثر كل منها بالكثير من العوامل التي يمكن تقسيمها إلى :

- عوامل بيئية خارجية .
 - عوامل بيئية داخلية تخص بيئة العمل.
- ولهذا يمكن رد هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات يتأثر بها الإنتاج الكلي للمصنع :
- المجموعة الأولى :
- وهي العوامل البيولوجية والمتمثلة في المأكل والمشرب والمأوى (خدمات إضافية)
- المجموعة الثانية :
- والمتمثلة في العوامل السيكولوجية كالدوافع والحوافز المعنوية والمادية المشجعة .
- المجموعة الثالثة :
- والمتمثلة في العوامل الاجتماعية والتي كشفت عنها الأبحاث والتي تؤثر في سلوك العامل ، كما أنها تحدد شخصيته وتنظم إنتاجيته.

● الهدف من الدراسة :

إثبات وجود علاقة طردية بين قوة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعامل حيث قسمت فيها مجموعات العمال إلى مجموعة تجريبية وتعمل تحت إضاءة متغيرة ، ومجموعة ضابطة ثانية وتعمل تحت إضاءة ثابتة.

● نتائج الدراسة:

أثبتت التجربة أن الإنتاج لا يتماشى أو يتأثر بتوزيع كمية الإضاءة بقدر ما يتماشى مع الحالة النفسية للعامل ، والتي ترتبت على طمأنينة العامل حيث يشعر هذا الأخير بالرضا ويزيد من جهده أو إقباله على العمل في ظروف أفضل وأكثر إضاءة رغم ثبوت درجة الإضاءة في بعض الحالات ، إلا أن معدلات الإنتاجية كانت في تطور مستمر ، فليس المهم هو كمية الإضاءة بقدر ما يعتمد الإنتاج على الحالة المزاجية والاستعداد النفسي للعامل ومدى إقباله على العمل ، وهذا هو السبب الحقيقي الذي توصلت إليه المجموعة والمؤدية إلى الزيادة الإنتاجية (العوامل الاجتماعية).

3-4-2- التجربة الثانية :

استمرت هذه التجربة من عام 1927 إلى غاية،1932 حيث قامت المجموعة بتصميم جدول العمل ، ومحاولة اختبار درجة الكفاية الإنتاجية ، فقامت سلسلة من التجارب عن عينة معزولة من العمال حاولت المجموعة على إثرها مراعاة كل ظروف العمل والسيطرة عليها ، كما روعي أن يكون العمال على درجة واحدة من الميران والخبرة.

الهدف من الدراسة :

كانت الأهداف الحقيقية من هذه التجربة هي قياس درجة إنتاج العاملة قبل دخولها غرفة الاختبار ، مع حساب أجرها ودراسة حالتها الصحية و أثرها على سرعة الكفاية الإنتاجية ، ولقد مرت هذه التجربة بثلاث فترات :

● الفترة الأولى:

بدأت في الفترة ما بين 1927/4/24 و انتهت في نفس السنة 1927/5/29 .

● الفترة الثانية :

بدأت في 1927/5/10 وانتهت في 1927/6/11 حيث اعتادت العاملات في هذه الفترة على طريقة روتينية لتسجيل المعلومات والبيانات .

● الفترة الثالثة :

بدأت هذه المرحلة في 13/يونيو/1927 حيث انتظمت العاملات في مجموعة منفصلة لحساب الأجر على أساس القطعة .

حيث عمد التون مايو إلى أن يكون عدد العمال أقل من التجربة الأولى وذلك للتحكم في سلوك العمال أثناء التجارب ، فأختار عاملتين ممن ينشطن في تركيب أجزاء التلفونات وعهد إليهما اختيار أربعة عاملات أخريات ليزامنها أثناء مراحل التجربة في الدخول إلى غرفة الاختبار ، فأصبح عدد العاملات اللاتي تجرى عليهن التجربة ستة عاملات يجلسن إلى مائدة مستطيلة في حجرة خاصة ومعهن ملاحظ يسجل ويراقب ومعه من يساعده في الكتابة على الآلة الراقنة لتسجيل معدلات الإنتاج ، الدورية بشرط أن يكون الملاحظ ودودا في معاملته للعاملات حتى يوجههن في رفق كما ويسمع إلى مشكلاتهن ، وكان المطلوب منهن إنهاء و تركيب جهاز مؤلف من أربعين قطعة .

وتحاول العاملات تركيب أجزاء هذا الجهاز التي تأتي إليهن في سرعة على حواش متحركة وفي خفة ملحوظة ، قامت كل فتاة بتركيب قطع الجهاز بحيث تقيس آلة حاسبة وتحسب الإنتاج الكلي بالساعة ، ولقد قام المختصون بإجراء تعديلات وتغييرات على التجربة وكانت النتائج كالتالي :

● نتائج الدراسة:

خلال هذه الفترات الثلاث حدث هناك العديد من التغييرات الضرورية قبل البدء بالتجربة الحقيقية وذلك بإدخال أحد العوامل الضرورية وهي (فترات الراحة) ، كان إنتاج العاملات وهن فرادى طوال الفترة الأولى والثانية حوالي 240 جهاز في الأسبوع وذلك في 48 ساعة عمل ، ثم تمنح فيه العاملات فترات راحة في العمل ، وفي الفترة الثالثة قدرت أجورهن على جملة إنتاجهن كمجموعة واحدة ، فزاد الإنتاج وهن كمجموعة أكثر من إنتاجهن وهن معزولات.

● الفترة الرابعة:

استمرت خمسة أسابيع حيث ابتدأت من 1927/8/8 ، وانتهت في 1927/9/10 تغيرت أثناءها فترات الراحة و تعددت الراحة القصيرة أثناء حالات الإجهاد ، فكانت الساعة العاشرة صباحا و الثانية بعد الظهر هي أفضل فترات الراحة ، حيث زاد الإنتاج بمجرد تطبيق هذه الفترات على العاملات .

● الفترة الخامسة:

بدأت في 1927/9/12 وانتهت في 1927/10/8 حيث زادت فترات الراحة من خمسة دقائق إلى عشرة دقائق ، فزاد الإنتاج تبعاً لزيادة فترات الراحة .

● الفترة السادسة:

بدأت من 1927/10/10 إلى غاية 1927/11/5 أعطيت للعاملات ستة فترات للراحة كل منها خمسة دقائق ، فتحسن معدل الإنتاج واستمر في الزيادة .

● الفترة السابعة:

بدأت في 1927/11/7 وانتهت في 1928/1/21 حيث عدل نظام فترات الراحة حسب رغبة العاملات وأصبحت الراحة اختيارية بدلاً من راحة إدارية مفروضة على نحو استاتيكي إجباري (جبري) ، كما دخلت فترات للراحة إحداها عشرة دقائق في فترات ما بعد الضحى والأخرى خمسة دقائق في الفترة المسائية .

● الفترة الثامنة :

بدأت في 1928/1/22 وانتهت في 1928/3/10 حيث بدأ الخبراء في هذه المرحلة بالاجتماع بالعاملات وعرضوا عليهن تغيير مواعيد الحضور والانصراف وتقليل يوم العمل بالانصراف على الساعة الرابعة والنصف بدلاً من الساعة الخامسة مساءً، ومع ذلك لم تهبط الإنتاجية وزاد معدل الإنتاج في الساعة .

● الفترة التاسعة :

بدأت هذه المرحلة من 1928/3/12 وانتهت في أوائل أبريل 1928 ، حيث حاول القائمون بالتجربة أن ينفصوا من إجمالي ساعات العمل اليومي ، فأقصوا يوم العمل بمقدار نصف ساعة أخرى ، على أن تنصرف العاملات على الساعة الرابعة تماماً بدلاً من انصرافهن على الرابعة و النصف مع استخدام نظام الراحة في الفترة السابقة .

و اختارت العاملات أن البدء يوم العمل بتأخير نصف ساعة على أن يخرجن في الرابعة والنصف وفضلن الحضور متأخرات نصف ساعة على الانصراف المبكر ، وكان من نتيجة هذا النظام الجديد أن زاد معدل الإنتاج في الساعة بينما أخذ معدل الإنتاج الكلي في الانخفاض فانخفضت الأجور بالنسبة لكل العاملات .

● الفترة العاشرة :

امتدت هذه المرحلة من 1928/4/9 إلى غاية 30/يونيو/1928 ، وكان الهدف منها علاج بعض المشكلات التي حدثت في المرحلة التاسعة ، حيث احتفظ القائمون بالتجربة بنظام جدول العمل مع الاحتفاظ أيضاً بنظام فترات الراحة ، واحدة في الصباح خمسة وعشرون دقيقة وأخرى في المساء بعشر دقائق مع مداومة الكشف الطبي على العاملات، مما كان له بالغ الأثر على نفسية العاملات فارتفع معدل الإنتاج ولقد كان السبب في ذلك يرجع الى الجو المريح في حجرة الاختبار مع وجود نوع معين من الحرية ، وذلك لعدم وجود رؤساء أو مشرفين مباشرين ، فظهرت المهارات الفردية دون أن تتقيد بنشاط الجماعة أو إنتاجها الكلي .

● الفترة الحادية عشر :

بدأت من 2/ يوليو/1928 وانتهت إلى غاية 1928/9/1 حاول فيها القائمون بهذه التجارب لتكون أيام العمل الأسبوعية خمسة أيام فقط مع منح العاملات عطلة

السبت والأحد على أن يستمر نظام الراحة كما هو ، وكانت النتيجة المستخلصة أنه رغم انخفاض ساعات العمل بمعدل 13.2 / ، إلا أن معدل الإنتاج العاملات في الساعة قد زاد .

● الفترة الثانية عشر:

بدأت هذه المرحلة من 1928/9/3 إلى غاية 1928/11/24 حيث اكتسبت فيها العاملات كل المميزات من الفترات السابقة وذلك بدون راحة أثناء العمل ، حيث استمر العمل 48 ساعة في الأسبوع مما أثار الشعور بالتمرد والتوتر وكثرة الشكاوى من الإجهاد والتعب بين صفوف العاملات وظهر الإبطاء المتعمد حتى تقتنع الإدارة بمزايا فترات الراحة وكان منذ نتيجة إلغاء الراحة هبوط مؤشرات الإنتاج

● الفترة الثالثة عشر :

استمرت هذه المرحلة من 1928/11/26 إلى غاية 29/يونيو/1929 وكانت أطل فترات هذه التجربة أين رحبت العاملات بإعادة جدول العمل الذي طبق عليهن في الفترة السابقة وعادت إليهن حقوقهن في فترات الراحة ، وقد انعكست مشاعر العاملات حين رحبن بعودة فترات الراحة ، فاتجهت مؤشرات الإنتاج ثانية إلى الزيادة المستمرة والسريعة.

● النتائج المستخلصة:

- لقد ثبت من هذه التجارب ما يلي :
- التأثير الكبير لفترات الراحة على إنتاجية العاملات ، مما أدى إلى انخفاض في نسبة الغياب وازدياد في معدلات الإنتاجية .
- العامل السيكولوجي ودوره في رغبة العاملات في العمل وارتفاع روحهن المعنوية المتزايدة .
- أدى ارتفاع الروح المعنوية إلى ارتفاع معدلات الإنتاجية ، فلقد بلغ إنتاج كل عاملة إلى تجميع 3000 جهاز خلال الأسبوع بسبب إعطاء العاملات حرية الحركة ، وحرية اختيار طريقة العمل المناسبة بلا رئيس أو إشراف .

3-4-3- التجربة الثالثة:

أجريت هذه التجربة في المصانع هاوثرون ، وكان الهدف من هذه التجربة إيجاد العلاقة بين كمية الأجر وإنتاجية الفرد ، أي محاولة اكتشاف معامل الارتباط الذي يربط الأجر بالإنتاج ، لذا وضع القائمون بهذه التجربة فاعتبارهم أن مجرد تغيير ظروف العمل وحدها أو تعديل الأجر لا يكفي دون تغيير أنماط العلاقات الإنسانية ، ولهذا كان الهدف من هذه التجربة هو البحث تجريبيا عن مدى تأثير مقدار الأجر على كمية الإنتاج ، والى أي حد تتأثر زيادة الإنتاجية بمتغيرات تتعلق بمؤشرات الصعود أو الهبوط أو كمية الأجر ومدى ربطه بكمية الإنتاج ، ولهذا مرت هذه التجربة بثلاث فترات طبقت على مجموعات ضابطة وأخرى تجريبية ، حيث ظهرت نتائج إيجابية :

● الفترة الأولى:

وهي فترة الأساس حيث تأقلم فيها العامل مع ظروف العمل الجديدة .

● الفترة الثانية :

وهي فترة التجربة حيث لوحظ ارتفاعا في الإنتاج بعد إدخال نظام فترات الراحة .

● الفترة الثالثة :

ازداد ارتفاع نسبة معدلات الإنتاج حيث أثبتت التجربة أن هناك الكثير من الأسباب التي تتضافر من أجل زيادة الإنتاجية وليس بسبب الأجر وحده .

3-4-4- التجربة الرابعة:

بدأت من 1928/9/10 إلى غاية فيفري 1929 حيث أجريت أيضا في مصانع هاوثرون ، ركزت فيها التجربة على دور المقابلة كتقنية لمعرفة درجة ارتفاع وهبوط الروح المعنوية وذلك عن طريق الاتصال المباشر بالعمال ولهذا جريت المقابلة على 160 ، يعبرون عن عينة ممثلة لقسم التفطيش ، وهو أحد أقسام الإنتاج .

● نتائج التجربة :

أدى نجاح نظام المقابلة كطريقة للحصول على المعلومات والحقائق الخاصة بتدريب رؤساء العمال وتوجيه الإدارة المتوسطة حتى تتقارب وجهات النظر بين العمال والملاحظين ، واقتناع كل منهما بدور الآخر ، مما يؤكد نجاح منهج المقابلة للحصول على المعلومات والبيانات قد تستفيد منها الإدارة فتحدث التغيير المباشر ونظم التدريب والتوجيه المهني.

3-4-5- التجربة الخامسة:

تعتبر هذه التجربة الأخيرة وكان الهدف منها هو دراسة السلوك الجماعي وأثره على الإنتاجية ، حيث وجد القائمون على التجارب أن معدلات الإنتاج لم تكن تتأثر بعوامل الأجور أو الروح المعنوية فقط ، لذا فقد اتجه البحث نحو فرض آخر هو السلوك الجماعي ومدى التأثير بين الجماعة الإنتاجية الصغيرة في الزيادة الكيفية والكمية للإنتاج .

● نتائج التجربة :

من اكتشافات هذه التجربة وجود رغبة جماعية ملحّة لتكوين جماعات أو تنظيمات غير رسمية ، حيث حاول القائمون على التجربة الحصول على نتائج علمية تكشف عن طبيعة السلوك الجماعي ، ولقد كان لنظام الملاحظة أثره على نفسية العامل وهبوط إنتاجيته، كما أن معدل إنتاج الجماعة يكون كبيرا خلال الساعات الأولى من الصباح ثم يأخذ هذا المعدل في الهبوط والانخفاض في الأيام الأخيرة من الأسبوع ، بحيث يقوم العامل بكل ما هو مطلوب منه أن يؤديه ، ثم يأخذ إنتاجه في الانخفاض في الساعات الأخيرة من العمل حيث يظهر تباطؤ العمال .

ولقد أثبتت التجربة ميل العمال إلى تكوين تنظيمات غير رسمية ، كما أثبت (ستوجل) وجود معاملات اقتران وارتباطات جوهرية تربط بين السلوك الجماعي ومستوى أداء العمل.

● تقييم عام :

رغم تطبيق المنهج العلمي وتقنياته (تحديد المشكلات – تحديد الوسائل والتقنيات (من ملاحظة ومقابلة واختبارات) لدراسة مشكلات العمل في المجال العمالي والصناعي ، ومحاولة التقليل من حدة التوترات والصراعات داخل المصنع ، إلا أن هناك العديد من الأغاليط التي وقع فيها هؤلاء القائمون على هذه التجارب نذكر منها ما يلي :

أ- رغم ما توصلت إليه هذه التجارب والأبحاث من نتائج مهمة كإكتشاف دور العلاقات الإنسانية ومحاولة تحسين ظروف العمال ، إلا أنه وجهت لهم العديد من الانتقادات كون أن العمال يشعرون بنوع من الملل والسآمة ، بل أن نظرتهم تصبح متشائمة من جراء تكرار الأعمال والنشاطات ، حيث تظهر آثار سلبية لديهم كالسرحان واللامبالاة بالإضافة إلى بوادر التعب العضوي حيث يقول مايو كلما كانت ظروف العمل ملائمة كلما زاد الإنتاج ، وكلما كانت ظروف العمل غير ملائمة فيزيقيا واجتماعيا شعر العامل بنوع من التعب العضوي ، فيزداد رد فعله التشاؤمي .

ب- اقتصرت أبحاث وتجارب الإدارة العلمية على جماعات عمل صغيرة (ضابطة – تجريبية) ولهذا لا يمكن تعميم هذه التجارب أو النتائج على أفراد كل المصنع .

ت- يعتبر التنظيم العلمي للعمل فلسفة دكتاتورية في الاختبار والاختيار وفن معاملة الأفراد ، حيث نظرة الإدارة إلى العامل على نحو خاطئ فاعتبرت الأجر هو الدافع الوحيد للعمل .

ث- الدور الذي تؤديه الحوافز غير المالية التي تزيد منكم العمل والإنتاج ، مثل سيادة المناخ الديمقراطي والجماعي في المصنع (برامج العلاقات الإنسانية) مع تأمين العمال من قسوة الظروف وشظف العيش مما يرفع من الروح المعنوية للعمال فيشعرون بالأمن والأمان ، حيث يشارك العمال في اتخاذ القرار الديمقراطي الذي يصدر منهم ولهم ، وهذه نظرة مثالية بعيدة كل البعد الهدف منها وحاولت الحفاظ على الوضع القائم .

ج- أما حركة العلاقات الإنسانية فيعيب عنها الاهتمام أكثر بالجانب التقني للعمل في الأبحاث ولقد أهملت أيضا الدور الإنساني للعامل وعلاقته بالمجتمع ولهذا فهي حركة مضادة للفرد ، تهدف إلى الحفاظ على مصالح الإدارة والطبقة البرجوازية (جانب أيديولوجي) .

يرى العديد من الباحثين أن إدارة العلاقات الإنسانية هي حركة تبريريه ، لأنها حركة خيرية طيبة قد تكون عقبة أمام زيادة الإنتاج ، وخاصة حين يهمل العامل ويستهنر ولا يعاقب ويأخذ المدير بالرأفة والرحمة باسم العلاقات الإنسانية .

تمهيد:

يرتبط مفهوم الصراع عادة بعدة مفاهيم أساسية مثل الدولة والطبقة والتنظيم البيروقراطي ، وترتبط من جهة أخرى بعدة عمليات كالقوة والسلطة والدور

والمركز، وعلى هذا الأساس فإننا سوف نتطرق إلى موضوع الصراع من خلال منظور كل من هذه المفاهيم التي تطرق إليها الباحثين مهما كانت توجهاتهم، أو الإطار الأيديولوجي الذي ينتمون إليه، ولهذا تعددت التحليلات والرؤى في دراسة الصراع فمنهم من يعتبره معوقاً وظيفياً - خلل وظيفي - ومنهم من يعتبره أساس كل تغير اجتماعي كان أو تنظيمي، ولهذا قبل الخوض في أهم التحليلات النظرية التي تطرقت إلى موضوع الصراع لابد من معرفة تلك المفاهيم والوحدات التحليلية المستخدمة في ذلك:

التحديد المفاهيمي لموضوع الصراع:

تظهر أهمية مدخل دراسة الصراع من ربط التحليلات والتصورات النظرية والمنهجية بالشواهد الامبريقية التي لها عناصر مرجعية وهي:

- يعتبر الغرض الأساسي لدراسة الصراع تفسير التغيرات البنائية على بناءات جماعة الصراع، وهذا الهدف لا يكون وصفيًا خالصًا وكن له صلة مباشرة بعناصر التماسك والتكامل في المجتمع .
- ضرورة الربط لتحليل بناءات المجتمع في ضوء مفهومات نظرية القهر للبناء الاجتماعي، واعتبار كل من التغير والصراع عمليات ديناميكية داخل البناء الاجتماعي والتي تعمل على استقراره وتقييده أيضا .

توجد عدة مفهومات وتصورات لنظرية الطبقات الاجتماعية والصراع هي:

- **السلطة:** وهي إمكانية وجود الطاعة لمجموعة معينة من الأفراد وبغرض وجود نوعية من السلطة من الالتزامات هما: السيطرة والخضوع⁽¹⁾ ويصرح داهرن دورف أنه استمد هذا المفهوم من مفهوم - فيبر - نفسه.
- **الترابط:** وهو ما يطلق عليه الترابط الإلزامي نحو إلزام الأفراد بشرعية السلطة.
- **شبه الجماعة:** وهي تجميع الأفراد حسب أوضاعهم طبقاً للمصالح الكامنة.
- **المصالح الكامنة:** وهي توجيهات للسلوك نحو التماسك مع الوضع الاجتماعي وضرورة ربطها . - توقعات الأدوار .
- **المصالح الظاهرة:** توجيهات سلوكية مرتبطة بشعور الأفراد ينتج عنها تعارض جماعات الأفراد مع الإلزامية الترابطية.
- **جماعة المصلحة:** تجميع منظم للأفراد اللذين يشاركون في المصالح الظاهرة.
- **الطبقة الاجتماعية:** تجميع منظم للأفراد في مصالحهم الظاهرة والكامنة وعلاقتهم ببناء السلطة الموجودة.
- **صراع الجماعة:** صراع الجماعة في بناء العلاقات بين الجماعات المنظمة والأفراد.
- **الصراع الطبقي:** أي صراع الجماعة في بناء السلطة الموجودة في العلاقات الإلزامية.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن؛ علم الاجتماع التنظيم؛ جامعة الإسكندرية، ص ص: 418-419.

- **التغير البنائي:** أي انحراف في القيم (البناء المعياري) أو المواقف عن وحدة البناء الاجتماعي في فترة محددة.
- كما توجد عدة آراء حول مفهومات أنماط الصراع وشدته داخل بناء الجماعات أو البناءات الاجتماعية هي:
- يوجد داخل الالتزام الترابطي بناءان يمثلان وضعين مختلفين يتحددان حسب مكانة السيطرة والخضوع .
- يتميز هذان البناءان حسب المصالح الكامنة ومجموعة الأفراد وطبيعة تكوين شبه الجماعة.
- ترتبط المصالح الكامنة بكل من شبه الجماعة ومصالح الجماعة المنظمة من خلال وضع المصالح الكامنة للتنظيم عن طريق جماعات المصلحة والظروف الخارجية للجماعة أو التنظيم⁽¹⁾. ويتميز ذلك عن طريق التنظيم والظروف التكنولوجية والسياسية والسيكولوجية .
- يظهر الصراع داخل الجماعة في عدة أنماط هي :
- الصراع داخل الجماعة أو داخل التنظيمات البنائية.
- يتأثر بشدة الصراع نتيجة لعوامل متعددة.
- ينقص الصراع ويتأثر بالبناء الموجود والأنساق الداخلية.
- يختلف عنف الصراع حسب عوامل متعددة وخاصة ظروف المجتمع الخارجي.

أولاً: الاتجاهات الكلاسيكية والصراع:

1-1- التصور الماركسي للصراع:

يقوم التصور الماركسي على أيديولوجيا مفادها أن هذه الحياة تحكمها قوانين طبيعية تقوم على أساس التناقض والتعارض، الذي استقاه كارل ماركس من خلال فلسفة هيغل التي تقوم على منهج الجدل في البحث في الظواهر الطبيعية، إلا أن نظرية كارل ماركس لا تتفق مع فلسفة هيغل، لأن طبيعة الظواهر مادية في فهمها وتفسيرها، فهو يعد كل ما يحدث في المجتمع من تغيرات ترجع في الأساس إلى العوامل المادية (الاقتصادية) وما يصاحبها من آثار، كالصراعات الطبقيّة و الاغتراب .

لقد اهتم الاتجاه الماركسي أو النظرية الماركسية اهتماماً على القوانين العامة التي تحكم المجتمع وظواهره، ولم يعطي كارل ماركس اهتماماً بالغاً بالوحدات الصغرى، كالتنظيمات الاجتماعية "فلقد تعرض ماركس إلى الدولة كجهاز بيروقراطي من خلال نقده لفلسفة هيغل عن الدولة"⁽¹⁾ هذا الأخير الذي ينظر إلى الدولة على أساس أنها حلقة وصل تربط بين الدولة والمجتمع المدني، في حين ينظر إليها ماركس على أنها جهاز يهدف من ورائه حماية امتيازات الطبقة الحاكمة البرجوازية التي تختفي وراء التنظيمات الرسمية ذات الطابع القانوني، لقد نظر ماركس إلى الصراع على أنه نتيجة حتمية لذلك التعارض >> حيث أن الدولة في رأيه لا تمثل سوى المصالح

(1) نفس المرجع ؛ ص : 419.

(1) د/ محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة ؛ دار الكتب الجامعية. الإسكندرية. ص: 53.

الخاصة بالطبقة الحاكمة والبيروقراطية أو التنظيم يماثل الدولة تماما ،لأنها الأداة أو الوسيلة التي تعتمد عليها هذه الطبقة في ممارسة سيادتها على الطبقات الأخرى ،حيث يتعاضم إحساس هذه الأخيرة و اغترابها حول أوضاعها المادية المتميزة ،وتنامي وعيها الطبقي وتبلور معتقداتها آراءها وتوجهاتها الخاصة وما يرتبط بكل ذلك من أنماط معينة للسلوك وأساليب معدة للنضال من أجل ضمان مقومات حياتها ومواجهة ما يعرض لها من تحديات⁽²⁾.

ونظرا لان ثمة تباينا حقيقيا وأساسيا بين المصالح الاقتصادية والمميزات الاجتماعية لكل من الطبقة المالكة والطبقة العاملة،وحيث أن ثمة استغلال من الأولى للثانية ،فإن صراعا حتميا و ضروريا لا بد وأن ينشب بين الطبقة المستغلة والطبقة التي يقع عليها عبء الاستغلال ،ولا بد أن ينتهي هذا الصراع بانتصار إحدى هاتين الطبقتين على الأخرى ،أو اندحارهما معا ،كما إن هذا الصراع ليس أمرا عارضا أو موقوتا ،بل هو ظاهرة تاريخية عايشها المجتمع الإنساني منذ القديم ،وسيظل يعايشها طالما ظل هناك تمايز وتفاضل طبقي في المجتمع ،ومن هنا كان الحر والعبد ،والنبيل والرجل العادي،والسيد الإقطاعي والقن ،ورئيس الحرفة والصانع ،أي المستغلون ومن يقع عليهم عبء الاستغلال بوجه عام ،في تعارض ونضال مستمرين ،وهذا النضال - سواء كان سافرا أو مستترا - غالبا ما ينتهي بانقلاب ثوري يشمل المجتمع بأسره ،أو يقضي إلى اندحار الطبقتين المتصارعتين معا .⁽³⁾

والسبب في ذلك أن الطبقة التي يقع عليها عبء الاستغلال لا تروض نفسها أبدا على قبول الواقع ،وأنها ولا بد أن تعمل طيلة حياتها من أجل المستغلين ،ومن ثم فهي تناضل من أجل انتزاع حقوقها وحريتها ،في حين تنغمس الطبقة المستغلة في خضم الصراع الطبقي من أجل توطيد سيطرتها وتدعيم أركانها .⁽⁴⁾

1-2- التصور الفيبري للصراع:

انطلق- فيبر- في تحليله لعملية الصراع من خلال أفكار سابقة حول الدولة ،وحركية التاريخ ،التي استاق منها اتجاهه العام نحو فلسفته العقلانية ، فكانت فكرته الأساسية في تحليله للتاريخ تتمثل في الصراع بين الإلهام وبين الروتين أو النظام الدقيق،فهو يرى أن الإلهام يشير إلى ابتكار أو تجديد نتيجة قوى تلقائية تظهر في المجتمع وتتحكم في مساره ، أما الروتين فيشير إلى النظام الدقيق القائم على أسس معروفة وخطة أو استراتيجية محددة من قبل .

يرى فيبر أن حركية التاريخ والزامية التغير ،تفرض وجود قيادة ملهمة ثورية في العملية التاريخية تبدو وظيفتها واضحة حينما يشهد المجتمع فترات حرجة تبلغ منها النظم الاجتماعية القائمة أعلى مراحل الجمود،حينئذ يفتح الإلهام آفاقا جديدة ويخلق نظرة مبتكرة للحياة ،غير أن ذلك لا يعني أن قوة الإلهام سوف تنتصر على التنظيم العقلي للحياة الاجتماعية،فالكارزما سوف ستتحول هي الأخرى إلى روتين قاتل ينتهي بانتهاك سلطة القائد الملهم ،فلا يجد خلفاؤه غير تأكيد النظام القائم والالتزام بالقواعد العقلية ،وهناك بالذات يتدعم التنظيم البيروقراطي الذي يصبح البديل الوحيد للأسلوب

(2) السيد عبد الحليم الزيات :في سوسيولوجيا بناء السلطة .دار المعرفة الجامعية .2003.ص:33.

(3) - k.marks - englis manifesto of the communists party op cit vol 1 p-34.

(4) - Costello.(ed). Elements of political knowledge .progress publishen.moscau .1970.p.22.

التلقائي في الأداء، ويتسع نطاق الاعتماد عليه نتيجة تفوقه وجدارته، وهكذا تنتصر البيروقراطية في النهاية لأنها المظهر الأساسي للنزعة العقلية السائدة في الحضارة الغربية.⁽¹⁾

ثم ينتقل فيبر إلى النتائج السلبية لهذا الصراع، صراع الأفكار الميتافيزيقية والمعرفة الدقيقة والمنظمة للظواهر، والذي يكون قد قضى تماما على القيم الروحية والإنسانية؛ كنفص الحرية الفردية، وتهديد النظم الديمقراطية في المجتمعات الغربية، فالسلوك الفردي أصبح ملتزما بقوالب جامدة طالما أنه يجب أن يتوافق في أعضاء التنظيمات البيروقراطية؛ الموضوعية، والخبرة الفنية، والامثال للرئاسة، والتوافق مع القواعد الرسمية.

ووفقا لهذه القواعد والقوالب يمارس التنظيم البيروقراطي نوعا من الضبط على أعضاء التنظيم الذين سوف يتخلون عن آرائهم الشخصية ورغباتهم الخاصة، حينما يستشعرون تعارضا بينها وبين ظروف العمل في التنظيمات الحديثة، أين يمارس السلوك النظامي ويفرض فرضا على الأعضاء العاديين، في حين أن الذين يشغلون المراكز الرئاسية هم أولئك الذين حققوا مكانة سياسية في المجتمع بصفة عامة، ومن ثم يتحررون من هذه القيود، ويتجه نشاطهم نحو الصراع من أجل القوة، وهذا بدوره يجعل الجهاز البيروقراطي أداة يستخدمها قلة من الأفراد. (ميتشلز)

ثم ينتقل فيبر إلى مستوى آخر من الصراع داخل التنظيم البيروقراطي، فمركز القوة التي يشغله عضو التنظيم البيروقراطي، قائم على أساس معرفته الفنية المتخصصة بالتفاصيل الدقيقة لعمله، وبين أولئك الذين يشغلون أوضاعا رئاسية بحكم نفوذهم السياسي وتنقصهم الخبرة الفنية بنظم الإدارة، التي تتزايد حجما وتعقيدا باستمرار وهكذا يفقد هؤلاء الرؤساء القدرة على السيطرة الكاملة على أنشطة التنظيم.

ثم ينتقل فيبر بعد ذلك إلى قضية مهمة هي قضية التحول من البيروقراطية إلى الديمقراطية على مستوى المجتمعي، فإذا كانت البيروقراطية تعتمد في اختيار أعضائها على مجموعة معايير موضوعية، مثل المؤهل العلمي، والخبرة الفنية، فإن ذلك من شأنه أن يخلق مستويات اجتماعية متباينة داخل التنظيم ذاته وتناقضات بين الأعضاء الذين يشغلون مراكزهم بالاعتماد على مؤهلاتهم الخاصة، وبين الذين يشغلون أوضاعا معينة في التنظيم بحكم مكانتهم الاقتصادية أو السياسية أو انتماءاتهم الخاصة في المجتمع.⁽¹⁾

وفي الأخير يشير فيبر إلى أن البناء البيروقراطي ينطوي على عنصرين متصارعين، أحدهما يشجع تطوره وتقدمه والآخر يعيق هذا التطور ويحول دون تفاعله (الصراع بين القديم والجديد)، بمعنى أن استمرار البيروقراطية كأداة تحقق أهداف معينة وتخدم أصحابها الحقيقيين، أو تجاوزها لهذا الدور أمر يعتمد على كثير من القوى الخارجية والظروف المحيطة بها في بناء اجتماعي له طابع خاص.⁽²⁾

3-1- التصور الأولي جاري للصراع : << روبيرت ميتشلز >>

(1) د/ محمد علي محمد؛ البيروقراطية الحديثة، مرجع سابق؛ ص: 70.

(1) نفس المرجع؛ ص: 71.

(2) نفس المرجع؛ ص-ص : 72-73.

ينطلق روبرت ميتشلز من فكرة سيطرة مجموعة من الأفراد -الصفوة- على مجريات نمو التنظيمات ،حيث يذهب إلى أن التنظيمات كبيرة الحجم تنمو نمواً سريعاً ،وهي في بنائها الداخلي تتكون من أقلية تحكم وتسيطر ويتعدى نطاق استخدام القوة وظائفها الرسمية،ولهذا أنشأ ما يسمى بالقانون الحديدي ، أو ما يعرف - بالأليجاركية - حيث درس المشكلات الداخلية للتنظيم ومنها الديمقراطية والصراع والاعتراض في العديد من الأحزاب الاشتراكية ونقابات العمال في أوروبا قبل الحرب العالمية الأولى . ينظر ميتشلز إلى الديمقراطية على أساس إنها صورة مزيفة ،وهي مطلب عسير التحقيق في التنظيمات كبيرة الحجم ،خاصة إذا ما كانت هذه الديمقراطية تعني مشاركة كل أعضاء التنظيم في العمل السياسي المتعلق بإصدار القرارات⁽³⁾

والصراع عنده عبارة عن ظاهرة موجودة ليس في التنظيم فقط ،بل في الصفوة نفسها حيث يرى أن البناء السياسي للمجتمع يمثل ثنائية بين الصفوة والجماهير ،حيث تفرض الصفوة باعتبارها الأقلية الحاكمة سيادتها وتمارس حكمها على أساس القوة،حتى وإن كانت غير ظاهرة ،كما تحاول أن تصطنع إيديولوجيات خاصة بها ،تجذب دوافعها الحقيقية المتمثلة في السعي وراء تحقيق المصلحة الخاصة ،ومن ثم فهي تحاول أن تبرر سيطرتها بتأكيد الصالح العام ،وتعتمد درجة استغلال الجماهير على مدى الاتساق بين الصفوة والمصلحة العامة للمجتمع ككل ،ولهذا كما قلنا قد يحدث صراع داخل الصفوة نفسها بسبب تعدد مراكز القوة الذاتية ،وحيث قد يحاول أن تكسب تأييد الجماهير .

إن الصراع هو صراع مصالح ذاتية تهدف من ورائها الإيرادات (أحزاب ، نقابات) إلى التوجه اتجاهاً اوليجاركياً واضح يحدث التغيير في البناء التنظيمي، ولهذا تحاول هذه الفئة جاهدة اعتناق صور إيديولوجية تهدف إلى تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص والديمقراطية،محاولة تضليل الجماهير أو الفئات ،ولهذا أوضح- ميتشلز- إن هذا النمو الخطير لهذه الفئة يؤدي بالضرورة إلى ظهور ضبط مركزي يمارسه جهاز إداري ،هذا الجهاز يتولى أموراً خطيرة مثل :الانتخابات والمساومات...

كما يرى أن عجز التنظيم على توفير وسائل تضمن تمثيل الآراء المعبرة عن أعضاء التنظيم ،ولذلك تظهر صعوبة ممارسة الديمقراطية في التنظيمات التي تتصارع مع تنظيمات أخرى ،فمثل هذا الصراع يفرض بطبيعته وجود قيادة صارمة وحازمة تفرض اتباع الأوامر ، والتعليمات بدقة متناهية⁽¹⁾ يضاف إلى ذلك كله حقيقة أخرى هي الخصائص البنائية للتنظيمات والتي تدعم مركز القوة وانحصارها بين مجموعة قليلة من القادة ؛ فالتسلسل الرئاسي ، وسهولة الاتصال على مستوى قمة التنظيم ،وتوافر المعلومات والبيانات ومناقشة الأمور الخاصة بسياسة التنظيم الداخلية والخارجية في المستويات الإدارية العليا ،فقط تعتبر من العوامل الهامة التي تجعل القائد مستقر في مركز القوة الذي يشغله ،خاصة وأنه سوف يستخدم كل هذه الإمكانيات وغيرها للقضاء على أية محاولة تظهر لمنافسته أو التمرد عليه ،كما أنه يكتسب بالتدرج كثير من المهارات السياسية بحكم وظيفته .

(3) د/ محمد علي محمد؛ البيروقراطية الحديثة ، مرجع سابق . ص : 74 .
(1) السيد الحسيني ؛ النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 4 ، دار المعارف ، 1983، ض: 62.

إذن فالأوضاع التي يشغلها القادة تعمل على إيجاد نظام سياسي داخلي يقوم على حكم الأقلية ويؤدي إلى اغتراب بقية أعضاء التنظيم عن العملية السياسية.⁽²⁾

● تقييم الاتجاهات الكلاسيكية:

رغم أن النظريات الكلاسيكية السابقة تشكل نسقا فكريا قائم بذاته، قامت عليه معظم الدراسات الحديثة، فإنها ركزت على جوانب مختلفة، كما أنها أغفلت العديد من الجوانب المهمة الأخرى، فمن الجوانب التي ركزت عليها هذه التصورات هو انطلاقها من منظور عام لدراسة العمليات الاجتماعية (المجتمع)، كما أنها تطرقت إلى دراسة التنظيم أو المؤسسة بشكل واسع جدا مما اضطرها إلى فقدان الدقة في الدراسة، فمعظم هذه الدراسات يعيب عليها استخدام مفاهيم متباينة ومختلفة، ربما يرجع ذلك إلى التباين الإيديولوجي المعتمد.

فالصراع عند ماركس ليس هو وليد صراع الأفراد داخل التنظيم أو المؤسسة بل هو صراع ناشئ عن تناحر طبقات، فهو يرى أن المجتمع ينقسم إلى طبقتين، طبقة حاكمة تقوم على أساس الاستغلال التام لوسائل الإنتاج وطبقة مستغلة ليس لها إلا بذل جهد سواعدها، ولهذا يرى ماركس أن هذا الصراع يؤدي إلى اغتراب العامل عن عمله (الذهني - اليدوي)، إلا أنه يعيب عن ماركس أنه اغفل صراع الأفراد (صراع- الأدوار) داخل التنظيم، (الجماعات غير الرسمية) واقتصر فقط على الأجهزة الإدارية التابعة للدولة والتي يراها أنها أجهزة متسلطة مكونة من طبقة رأسمالية.

إن تفاؤل ماركس مبالغ فيه حينما قال بانتصار البروليتاريا واقامة مجتمع لا طبقي تختفي فيه كل التنظيمات والمؤسسات، وتسود الإنسانية نوع من الحرية والسعادة، إلا أن هذا التنبؤ أو الانقلاب لم يحدث في الدول الرأسمالية كما زعم ماركس، كما إن ما وصلت إليه التنظيمات من نمو وتطور ليدحض تنبؤ ماركس السابق.

أما فيبر فقد انطلق من قضية أساسية هي أن الصراع لا يمكن حدوثه نتيجة للتغير السريع الذي تعيشه التنظيمات وما يترتب على ذلك من تغير في المفاهيم، إن النمو الكبير للتنظيمات يجعلها وسيلة هامة لتحقيق الأهداف المجتمعية، وكأن فيبر يذهب إلى ما ذهب إليه - هيغل - حينما قال أن جهاز الدولة هو وسيلة لتحقيق المصلحة العامة.

فالتنظيم اليوم أصبح قوة ضاربة (المؤسسات والشركات الاحتكارية) تسعى كل الدول لتحديثها بكل الوسائل، كترشيد العلاقات الإنسانية والاهتمام بالإطارات والكوادر، أو ما يسمى حديثا بصناعة التنمية البشرية وهي كلها عمليات تدخل في عملية النمو التنظيمي.

لقد أغفل فيبر عملية الصراع ربما كونه محافظا وضابطا في صفوف الجيش، وربما أيضا لأنه كان يحافظ على إيديولوجية معينة ترجع إلى ظروف مجتمعية معينة، إن- ماركس- فيبر- يختلفان في الطرح والتصور اختلافا كبيرا، إلا أنهما يتفقان حول الصيرورة التاريخية لتطور التنظيمات.

أما- ميتشلز- فهو يرى أن الصراع لا يعود إلى عوامل الاستغلال فقط (العوامل الاقتصادية)، ولا إلى الجانب التنظيمي، فهو يرى أن الصراع موجود في كل الطبقات حتى الصفوة منها، فهو يرى أن التنظيم عبارة أداة تستخدمها الصفوة في بسط

(2) نفس المرجع؛ ص : 63.

نفوذها والسيطرة على كل المعلومات ،ولهذا يصبح التنظيم البيروقراطي نتاجا حتميا للديناميات التي تحدث فيه (التناقضات والصراعات) ولهذا لم يدخل متشلز في تحليله شيئا من مفاهيم ماركس أو فيبر ،ولكنه اكتفى بتحليل دور الاقليات الحاكمة في التنظيم السياسي وامتدادها إلى بقية التنظيمات الأخرى مهما كان شكلها وما يرتبط بذلك من مشكلات تنظيمية وسياسية .

وفي الأخير يمكن القول إن تحليلات كل من- ماركس- فيبر- ومتشلز- تنطوي على عناصر مشتركة بل إنها تكمل بعضها البعض ،فماركس اهتم بالجوانب الاقتصادية ،في حين أن فيبر اهتم بالجوانب التنظيمية ،أما متشلز فقد اهتم بالجوانب السياسية في التنظيمات ، وكل من هؤلاء ربط هذه الجوانب بالبناء الاجتماعي وما يتضمنه من مشكلات وصراع .

ثانيا:الاتجاهات النظرية الحديثة والصراع

تمهيد:

ظهرت هذه الاتجاهات كرد فعل إلى ذلك التراث النظري الذي خلفته الاتجاهات الكلاسيكية وما تحمله من افتراضات وتحليلات يقال عنها أنها بعيدة كل البعد عن الدراسة الامبريقية ،ولهذا جاءت هذه الاتجاهات تثبت أو تنفي ما جاءت به تلك الاتجاهات من افتراضات وتحليلات ،ولسوف نتطرق إلى أهم الاتجاهات التي تطرقت إلى مفهوم الصراع داخل التنظيمات .

2-1- الاتجاه الوظيفي البنائي والصراع:

لقد تطرق الكثير من الباحثين في هذا الاتجاه إلى عملية الصراع داخل المؤسسة أمثال ، روبيرت ميرتون، إيميل دوركايم، وبارسونز، وفيليب سلزنيك وغيرهم ولكن بمفاهيم مختلفة ،ربما يرجع ذلك إلى التوجه النظري والإيديولوجي لكل باحث من هؤلاء ،لكن الحقيقة التي يجب أن نقال أن الاتجاه الوظيفي تطرق إلى موضوع الصراع من خلال الوظيفة التي يؤديها هذا الأخير ولمعرفة ذلك سوف نتطرق إلى أهم أفكار هؤلاء الباحثين لتأكيد هذه الحقيقة .

- فروبيرت ميرتون- يحذر من الاهتمام الشديد بدراسة الجوانب الاستاتيكية في البناء الاجتماعي ،وهو اهتمام أولاه بعض من ممثلي المدرسة الوظيفية ،وفي هذا الصدد يستخدم ميرتون مفهوم – المعوقات الوظيفية- ليشير إلى تلك النتائج والتي يمكن ملاحظتها والتي تحد من تكيف النسق أو توافقه ،فالتفرقة العنصرية مثلا قد تكون معوقا وظيفيا في مجتمع يرفع الحرية والمساواة ، ويوضح- ميرتون – أهمية هذا المفهوم بقوله أن مفهوم المعوقات الوظيفية بما يتضمنه من ضغط وتوتر على المستوى البنائي يمثل أداة تحليلية هامة لفهم الديناميات الاجتماعية والتغير.⁽¹⁾

أما على مستوى التنظيم فتقوم نظرية ميرتون ثلاث مفاهيم أو أدوات تحليلية

هي:

- الوظائف الكامنة أو غير المتوقعة في مقابل الوظائف الظاهرة .

- المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية .

(1) د/ محمد الغريب عبد الكريم؛الاتجاهات الفكرية في نظرية علم الاجتماع المعاصر،ط2،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية،1986.

- البدائل الوظيفية .

حيث يحدث الصراع عنده حينما يستجيب أعضاء التنظيم لمواقف معينة ثم يعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة، وحينما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم، ثم أكد ميرتون بعد ذلك فكرة مؤداها أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته، حيث يشير في ذلك إلى فكرة قديمة هي استبدال الأهداف التي نادى بها- متشئز- أما الصراع عنده فينشأ من خلال الضبط الذي تمارسه السلطات العليا في التنظيم، وهذا يعني بطبيعة الحال تحديد المسؤولية والاختصاص، ولضمان ثبات السلوك واستمراره يجب توافر إجراءات معينة تتخذ باستمرار طابعا نظاميا، كما يتطلبان متابعة تنفيذ هذه الإجراءات، هذا الثبات في السلوك يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات .

ثم استنتج -ميرتون- حقيقة خطيرة هي ضرورة تأكيد التنظيم لمسألتي الامتثال والاتباع الدقيق للقواعد، يمكن أن يشجع الفرد على استيعاب وأستدماج لهذه القواعد والتوحد معها، وهكذا تصبح القواعد الإجرائية هدفا في حد ذاتها وليست وسيلة، بحيث تصبح الجوانب الرسمية للوظيفة البيروقراطية أكثر أهمية من جوانب أخرى تخص الفرد، وبذلك تتسع الهوية بين النسق وأفراده وتزداد بذلك المعوقات الوظيفية، الصراعات رسوخا ويصبح الصراع ظاهرا بعد ما كان كامنا، وذلك باستعمال الفرد وسائل وقواعد من التنظيم نفسه .

وفي الأخير خلص إلى بناء إطار تصوري أوضح فيه أن النظام الذي يتطلبه السلوك المقنن في التنظيم يشجع على استبدال الأهداف، وبهذا استند هذا الإطار من جهة أخرى على النقاط التالية :

- جمود السلوك .

- صعوبة التكيف مع مهام الوظيفة.

- الصراع الذي ينشأ بين أعضاء التنظيم.

ولهذا فالصراع يمثل عنده وظيفة كامنة في المجتمع، كما أنه يمثل أيضا وبنفس الدرجة وظيفة للتنظيم الذي يوجد فيه، ولعل ذلك ما كشف عنه لويس كوزر حينما درس النتائج الوظيفية غير المقصودة لأنماط معينة من الصراع وتوصل إلى أن هناك ضروبا من الصراع تلعب دورا هاما في تحقيق الاستمرار التنظيمي.⁽¹⁾

أما- دوركايم- فينظر إلى الصراع على أساس وظيفي، فهو يرى أن التغيير الاجتماعي يكون مقبولا ومرضيا فقط حين يحقق مصالح المجتمع ككل وليس مصلحة طبقة من الطبقات.⁽²⁾

أما - بارسونز- فينظر إلى الصراع داخل النسق بشيء من العمق، فلفهم الفعل يجب أن نضع في عين الاعتبار علاقته بالنسق والأوضاع الاجتماعية، فالشخص الذي يحتل مكانة اجتماعية في أدائه لواجباته يجد صعوبة في ذلك لوجود معوقات، ولكي يقصر هذه المعوقات - كما ذكرنا سابقا - يستخدم وسائل يسمح بها المجتمع، وتؤثر

(1) السيد الحسيني؛ النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم؛ مرجع سبق ذكره، ص: 83.

(2) محمد عودة؛ علم الاجتماع بين الرومانسية والراديكالية، ط1، القاهرة، مكتبة سعيد رأفت، 1975. ص: 164-150.

العوامل الخارجية على وضعه < المهابة والاحترام > فهذا يرى بارسونز أن النسق يواجه أربعة مشاكل عليه حلها لكي يستمر في البقاء هي :

- 1- مشكلة التكيف .
- 2- مشكلة تحقيق الصرف.
- 3- مشكلة التكامل .
- 4- مشكلة خفض التوتر.

ولهذا فهو يقر على وجود قوى متصارعة داخل المجتمع، فهو ليس كأننا عضوا حتى يمكن أن يضبط كل عملياته بدقة، ولهذا تمثل أنساق الفعل أو تعمل كمعوقات بين الأنساق العضوية والنفسية والاجتماعية والثقافية، والأفراد كفعلية يتتبعون أهدافا وهم بهذا يقفون في نزاع، ومن هنا تظهر الحاجة إلى الضبط لحفظ التكامل، ولكن التكامل التام غير موجود في العالم الواقعي⁽³⁾. ولقد تصور - بارسونز - التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة، كالجاعات والأقسام والإدارات، وأن هذا التنظيم باعتباره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، ولهذا أشار في مطلب الكمون الذي يعني مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر، ولهذا لا يتحقق هذا المطلب إلا بتحقيق مطلبين هما :

- مطلب تدعيم النمط : يتعلق هذا النمط بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم أو خارج التنظيم، وهذا يفرض بالضرورة وجود مكانزمات تساعد على خلق انسجام وتوافق نسبي بين التوقعات التنظيمية والتوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم .

- مطلب احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها: ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية.⁽¹⁾

لقد اهتم - بارسونز - بالنسق التنظيمي وكيفية الحفاظ على المظاهر التكاملية في التنظيم والميكانيزمات التي تحقق ذلك، مما اضطره إلى إغفال بعدي التغيير والصراع في التنظيم، حيث تمت معالجتهم بالطريقة التي تنسق مع تأكيد المظاهر التكاملية، ولهذا تجده يميز بين ضربين من التحليل، الأول هو تحليل التوازن كما يتبدى في النسق، والثاني تحليل التغيير البنائي الذي يذهب إلى أبعد من ذلك حيث يسعى إلى دراسة التغيير من خلال منظور التوازن، ومن خلال هذه التفرقة أوضح - بارسونز - أن هناك مصدرين للتغيير في التنظيم، الأول يتم من الخارج حيث تمارس البيئة ضغوطا على التنظيم، والثاني يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته .

وحيثما ينشأ هذان الضربان من الضغوط يتعين على التنظيم أن يواجههما ويتكيف معهما، إذا ما أراد أن يحقق أقصى درجات الفعالية، والواقع أن استجابة التنظيم لهذه الضغوط تعبر عما يطلق عليه - بالتوازن الدينامي - وهو ضرب من التوازن يمثل كما يقول - فان دين بيرج - van den berG - حجر الزاوية في التحليل الوظيفي.⁽²⁾

(3) محمد الغريب عبد الكريم؛ مرجع سبق ذكره، ص: 112-113.

(1) السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

(2) نفس المرجع، ص: 77-78.

أما – فيليب سيلزنيك – فقد تأثر بوجهة نظر كل من- بارسونز- وميرتون- > المعوقات الوظيفية < ،حيث يرى أن الصراع يظهر نتيجة مواجهة التنظيم لمطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية ،وهذا يفرض بالضرورة تفويض السلطة ،حيث يؤدي هذا الأخير إلى نتائج مباشرة ويزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة في ميادين محددة ،مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها.

إن مبدأ تفويض السلطة بالرغم مما يؤديه من وظائف ،إلا أنه يتيح الفرصة لظهور الصراعات بين الأقسام الفرعية في التنظيم ،ولهذا يتعين على التنظيم أن يتخذ قراراته في ضوء استراتيجية التنظيم وأقسامه الفرعية ،مما قد ينشأ عنه في بعض الأحيان تفاوت بين الأهداف الرسمية للتنظيم والإنجاز الفعلي لها ،وهو موقف يتطلب مستوى آخر من التفويض.

إن ما يميز- سيلزنيك- عن البقية هو أنه تطرق إلى موضوع الصراع وأشكاله من حيث دراسته الامبريقية للتنظيم ،حيث يرى أن المقاومة تلعب دورا كبيرا ذاهبا إلى أن الأفراد يقاومون ويعارضون لأنهم يسلكون بوصفهم كل مكون من أشخاص لا بوصفهم يشغلون أوضاعا تنظيمية محدودة النطاق وهذا النموذج ينطبق على تنظيمات توجد في بيئة معينة ، ولقد خلص- سيلزنيك- في الأخير إلى أن الصراع يمكن تفاديه ،وذلك باستقطاب البارزين من أعضاء المجتمع المحلي وإشراكهم في إدارة التنظيم ،بحيث تصبح عملية اتخاذ القرار مسؤولية مشتركة بين أعضاء التنظيم وأعضاء المجتمع المحلي ،وبذلك تتفادى المنظمة كل أشكال الصراعات أو ما يسميه بالمعوقات الوظيفية ،ثم تلجأ المنظمة بعد ذلك إلى نشر أيديولوجية خاصة بها ،بحيث تضمن تحقيق القدر الأدنى والضروري من الامتثال لقواعد التنظيم والولاء.⁽¹⁾

في حين يرى – الفن جولدندر- أن الصراع يحدث نتيجة استخدام القواعد البيروقراطية كوسيلة لضبط التنظيم ،وتحقيق التوازن بين أقسامه الفرعية وهي نفسها التي تؤدي إلى إحداث اضطرابات في توازن النسق الكبير ،حيث يشرح سيلزنيك هذه الفكرة فيقول أن استعانة التنظيم بالقواعد الموضوعية المنظمة لإجراءات العمل تعد جزءا من استجابة التنظيم لمطلب الضبط الذي تفرضه المستويات الرئاسية العليا ،ويترتب على هذه الاستجابة صعوبة إدراك ولمس علاقات القوة في التنظيم ،مما ينعكس بطبيعة الحال على مدى شرعية الوظائف الإشرافية فيضعفها ويزيدها غموضا ،وهو أمر يفسر بعد ذلك التوترات والخلافات التي تنشأ في التنظيم.

إن رسوخ هذه القواعد في التنظيم يزيد من حجم الإشراف والمراقبة المباشرة لجماعات العمل ،وحيثما يمارس الرؤساء الإشراف والضبط تتضح علاقات القوة ويسهل إدراكها ولمسها لكن ذلك يرفع في نفس الوقت مستوى التوتر في التنظيم مما يهدد التوازن الذي حققته القواعد الموضوعية المستقرة ،أن ما وصل إليه – جولدندر- من أن هذه القواعد الموضوعية تضيف طابعا قانونيا وشرعيا يقلل من التوترات والخلافات الشخصية ويشجع على التعاون ،إلا أنها في حقيقة الأمر تتيح للعاملين فرصة التعرف على الحد الأدنى للسلوك المقبول مما يجعل أداءهم مرتبطا دائما بالحد

(1) السيد الحسيني؛ مرجع سبق ذكره، ص : 88.

الأدنى ، وهذا ليس في صالح التنظيم ، ويترتب على ذلك في النهاية ممارسة إشراف أقوى وضبط أوثق ، مما يخلق فرصا عديدة لظهور الصراعات والتوترات ، ولتجنب الصراع يرى - جولدنر - أن هناك نوعين من القواعد البيروقراطية :

- **الأول يتصف بالطابع الجزائي أو العقابي:** وهي قواعد تتدعم بذاتها وتمنح نفسها طابعا شرعيا دون أن يكون هناك اتفاق أو إجماع عليها من جانب كل الأطراف المعنية.

- **الثاني تتصف بالطابع التمثيلي :** وتظهر هذه القواعد بعد أن يتم الاتفاق عليها، ذلك أنها تتأسس بطريقة ديمقراطية وتستند إلى تأكيد جماعي من جانب الإدارة والعمال. ولقد أوضح- جولدنر- أن التنظيم الذي يسود فيه هذا النوع الثاني من القواعد يستطيع أن يتجنب بسهولة الصراع ال=ي قد ينشأ فيه ، كما أن الانحراف عن هذه القواعد لا يرجع إلى تعمد أو إهمال ، بقدر ما يرجع إلى الجهل بهذه القواعد وعدم الإلمام بها ، ولهذا يلجأ التنظيم المستند إلى هذا النوع من القواعد إلى تعليم العاملين فيه وتزويدهم بالمعارف المتخصصة ، بدلا من توقيع الجزاءات عليهم ، ولقد أوضح أن هذه القواعد لا تنطوي على أية معوقات وظيفية لأن القيم المستندة إليها تلقى قبولا من كل فرد ، ولأنها تأسست وظهرت من خلال مشاركة الذين سيخضعون لها.⁽¹⁾

● نقد الاتجاه البنائي الوظيفي :

لقد تطرقت البنائية الوظيفية إلى موضوع الصراع بطرح مفاهيمي مختلف كالتغير الدينامي ، والمعوقات الوظيفية، والتوازن الدينامي ، والتوترات والخلافات ، ولم تتطرق إلى الصراع على أساس أنه عملية اجتماعية وتنظيمية تهدف إلى تغيير الأوضاع ، هذا خوفا من الوقوع في أغاليط مفاهيمية تحمل في طياتها طابعا أيديولوجيا. ولهذا نجد البنائية الوظيفية اعتمدت الصراع على أساس أنه نتيجة للضبط الناتج عن السلطات الرئاسية بواسطة قواعد وإجراءات بيروقراطية، هذه الأخيرة التي قد تكون سبب في حدوث الصراعات إذا لم تستغل بطريقة عقلانية رشيدة.

لقد اعتمدت البنائية الوظيفية في دراستها اعتمادا كلياً على التنظيمات الرسمية ودورها في الحفاظ على النسق التنظيمي (وجهة نظر برجوازية) في حين أهملت كل الجوانب غير الرسمية ، من دور للجماعات غير الرسمية (جماعات عمل نقابات ...). كما اهتمت البنائية الوظيفية بالدور الوظيفي الذي يؤديه الصراع ، فقد يكون الصراع هو الميكانيزم الوحيد القادر على القضاء على الروتين والسيطرة والاستغلال ، ولهذا لا بد من توازي القوى في التنظيم وذلك بتفعيل دور النقابات وإعطائها مصداقية وشرعية قوية لكي تقف في وجه الإدارة.

تهدف الوظيفية إلى احتواء كل التوترات والخلافات وذلك بتقنين كل العمليات التنظيمية وهي بهذا تعتمد على استراتيجية معينة وفق أيديولوجية معينة.

2-2- الاتجاه الإداري والصراع:

لقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة عدة عوامل أهمها التغير البنائي للرأسمالية - ق 16- وما صاحبه من تطورات تكنولوجية واقتصادية هائلة في المجال الصناعي ، أسهمت بدورها في تطور المؤسسات الكبرى ، إن انتقال المصنع من شكل إلى شكل

(1) نفس المرجع ؛ ص : 94.

آخر أكثر تطوراً ، أدى إلى تطور في شبكات العلاقات الاجتماعية ، مما صاحبه العديد من المشاكل فبعد ما كان المصنع يعتمد على صاحب العمل وعدد قليل من العمال ، أصبح يظم الأعداد الكبيرة من الأيدي العاملة ، تنتظم في مجموعات يختص كل منها بأداء عملية معينة أو جزء من عملية – مبدأ التخصص وتقسيم العمل – وبذلك تعقدت العلاقات بين الأفراد ، خاصة ذلك الصراع القائم بين الإدارة والعمال الذين كانوا يعانون ويلاط الاستغلال ، من خلال الممارسات التي تعتمدها الإدارة ، مما أدى إلى ظهور عدة نظريات حاولت إعادة تنظيم عملية العمل بطرق علمية .

حيث تنظر بعض هذه النظريات إلى الصراع على أنه مؤثر على عجز الإدارة أو الجماعة وعدم قدرتها على إدارة شؤون نظامها وأيضاً علامة على تفكك النظام

< التيلورية > ، في حين ترى نظريات أخرى في الصراع على أنه قوة إيجابية في أداء الجماعة ، ولسوف نتطرق إلى أبرز هذه النظريات التي تطرقت إلى موضوع الصراع .

2-2-1- مدرسة الإدارة العلمية والصراع: < ف – و - تايلور >

تقوم هذه النظرية على حقيقة مؤداها ، أنه لا يوجد صراع بين الإنسان والتنظيم إذ أن ما يحقق النفع والمصلحة للإدارة يعتبر كذلك بالنسبة للعمال ، طالما أن العمل الذي يبلغ أقصى درجات الكفاءة والذي يستوعب كل طاقة الإنسان سوف يؤدي في النهاية إلى رفع الأجور وزيادة العائد بالنسبة لكل من الإدارة والعمال (1) .

ولهذا حاول تايلور إيجاد طريقة لتقادي الصراعات داخل المصنع ، فهو يعتقد أن الإدارة العلمية كفيلة بأن تحدث ثورة فكرية عند كل من العمال والإدارة وهما الجانبان الأساسيان المكونان للمشروع الصناعي ، فالثورة الفكرية عند الجانب الأول – العمال – تتجه نحو الواجبات المتصلة بأعمالهم وأعمال زملائهم والعلاقات السائدة بينهم وبين الإدارة ، أما الجانب الآخر فيتعلق بواجبات من يمثلون الإدارة واتجاهاتهم نحو العمال ومشكلاتهم اليومية في العمل .

أما الوظيفة الأساسية لهذه الثورة الفكرية فتتمثل في القناع هذين الطرفين بضرورة التعاون معا وتبادل المساعدات للقضاء على الخصومات أو الاحتكاكات التي تحدث بينهما ، إن ذلك هو الذي يمكن من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع ، مما يترتب عليه زيادة الأجور المدفوعة للعمال من ناحية ، وزيادة ما يتحصل عليه أصحاب الأعمال من أرباح من ناحية أخرى ، ولا شك أن هذا التغيير الجوهرى في الاتجاه الفكرى للجماعات البشرية التي تعمل في المشروع سوف يؤدي إلى إشاعة السلام داخل العمل وتوحيد اتجاهات كل من الإدارة والعمال ، وتوحيد أهدافهم واحلال الثقة المتبادلة بينهما محل التربص والشك الذي يسود العلاقات بينهما .

إن فالتعاون هو الشرط الضرورى لتنفيذ الإدارة العلمية ، ذلك أن الإدارة العلمية لا تستهدف زيادة معدلات الإنتاج فحسب بل تحاول أيضا أن تقدم حلا حاسما للصراع الطبقي : << العداة القائم بين العمال والإدارة >> ، لكن السؤال الذي يطرح كيف يمكن إحلال التعاون محل الصراع ؟

(1) محمد علي محمد؛ مرجع سبق ذكره، ص-ص: 137-1369.

يجيب تايلور على ذلك أن العلم وحده قادر على تحقيق هذه الفكرة ،فحينما يتم اكتشاف القوانين الطبيعية التي تحكم العمل والإنتاج وتحديد الزمن الحقيقي لأداء العمل ،ثم يوضع جدول على أسس موضوعية ،فإن ذلك سوف يقضي على المساومة والنزاع ،لأن المرء لا يستطيع أن يساوم فيما يتعلق بالحقائق العلمية .⁽²⁾

إن هذه النظرة المثالية والتي تكاد تكون ساذجة جعلت- تايلور- يغفل العديد من المشكلات الأخرى التي يتعرض لها الفرد في المؤسسة أو التنظيم ،ولهذا لا بد من وجود تصادم بين الإدارة والعمال ،والعامل لن يبقى وكتوف اليدين بل سيبحث عن البديل الذي يكفل له ضر وف المعيشة والحد الأدنى من الأجر ،وهذا بتجمع العمال في جماعات صغيرة لها توجهات وأهداف مشتركة ،هذه الحقيقة التي أغفلها تايلور أصبحت حقيقة بتطور التنظيمات (المؤسسات الكبرى وظهور النقابات والدور الذي تلعبه ،إلا أن- تايلور- ينظر إلى النقابات على أنه ليس لها دور ،بل ستفقد وظيفتها لأن العمال حينما يتعاملون مع الإدارة بصورة فردية دون أن يندمجوا في جماعات منتظمة يحققون مطامحهم الشخصية بطريقة يسيرة ،والنقابات لا تمارس دورا سلبيًا فقط بالنسبة للاقتصاد ككل ،وانما هي ضد المصالح الحقيقية للعمال.⁽¹⁾

إن هذا الموقف العدائي الذي تزعمه- تايلور- صد الحركة النقابية لم يصادف قبولا عند تلاميذه ،الذين دفعتهم الظروف الاجتماعية والاقتصادية في ذلك الوقت إلى تأكيد ضرورة ودور النقابات ،وأهمية الحصول على مساعدتها لكي توضع مبادئ الإدارة العلمية موضع التنفيذ .⁽²⁾

2-2-2- مدرسة العلاقات الإنسانية والصراع:

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل لمدرسة الإدارة العلمية بقيادة- التون مايو- وزملاؤه حيث خلصت هذه المدرسة إلى أن الدوافع التلقائية غير الرشيدة هي التي يمكن على أساسها تفسير الصراع الصناعي ،وهذه النظرية تعكس الاتجاه السائد الذي يميل إلى الاعتراف بأن الصراع قد ينشأ عن سلوك اقتصادي عقلي ،وأن للدوافع والحوافز المالية دور لا يقل أهمية عن غيرها من الظروف الاجتماعية والنفسية ،ويرجع ذلك إلى أن دراسة الدوافع تعتبر من الدراسات شديدة التعقيد والتداخل⁽³⁾ ولقد كان اهتمام هذه المدرسة بمشكلات الشخصية ولهذا فهي تفرق بين نمطين متميزين للشخصية :

أ- الشخصية التسلطية:

ومن أهم سماتها ،عدم الاستقرار العاطفي ،وانعدام القدرة على الإحساس بمشاعر الآخرين وتقدير أهدافهم ،والتفكير في المشكلات بطريقة نمطية جامدة ،وتواجه هذه الشخصيات صعوبات عديدة تتعلق بإمكانية الاتصال بالآخرين وعقد صلات طيبة معهم ،خاصة وأنها عادة عن إصدار أحكام صحيحة ،وتؤكد بحوث العلاقات الإنسانية أن هذا النمط من الشخصية ينتشر بصورة واضحة في التنظيمات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية ،وأنه غالبًا ما يكون مسؤولًا عن كثير من المشكلات

(2) نفس المرجع؛ ص: 130.

(1) نفس المرجع؛ ص-ص: 138-139.

(2) محمد علي محمد؛ مرجع سابق، ص-ص: 138-139.

(3) نفس المرجع؛ ص: 152.

والصراعات، ولذا فالبحث عن هذه الشخصيات وعلاجها سوف يكون من عوامل القضاء على هذه المشكلات.

ب- النمط الإحباطي : < العدائي >

وهو نمط شائع، حيث ترى هذه المدرسة أن الإحباط هو النتيجة الحتمية لظروف التنظيمات الصناعية الحديثة التي من شأنها أن تضعف الروابط الاجتماعية بين الأفراد، وتقضي على شعورهم بالانتماء، كما أن الإحباط قد يرجع إلى ظروف العمل الصناعي ذاته مثل، الاشتغال بأعمال روتينية لا تسمح للفرد بالتعبير عن ذاته، والتجديد والمبادرة، وتوافر إشراف غير ملائم، وانعدام الأمن الاقتصادي، وعدم الاهتمام بالحوافز، وعلى هذا الأساس يترتب عن الإحباط سلوك عدواني من جانب الأعضاء نحو إدارة التنظيم، بل ونحو العمل أيضا مما يؤثر في أداء الجماعة وكفاءة التنظيم بوجه عام فيما يتعلق بقدرته على إنجاز مهامه.⁽¹⁾

2-2-3- أهم المدارس المختلفة للعلاقات الإنسانية والصراع:

أ- مدرسة التون مايو:

يرى- التون مايو- وزملاؤه أن الصراع يحدث نتيجة عدم استجابة العمال المختلفة للقواعد والأوامر الإدارية، ولهذا يرى أنه يجب فهم سلوك العامل والاهتمام به، لا في ضوء منطق الإنسان الاقتصادي، بل على أساس منطق العواطف، طالما أنه توجد معايير جماعية تتعارض مع منطق الإدارة، ومن مظاهر التعارض هذا، ظاهرة تقييد حصة الإنتاج، فغالبا ما تحدد كل جماعة قدرا معيناً من الإنتاج اليومي لأعضائها بحيث أن تخطي هذا القدر يعرض الفرد لجزاءات سلبية غير رسمية من جانب الجماعة، والوظيفة الأساسية لهذه القواعد هي خفض حدة الصراع والمنافسة بين الأعضاء... وتدعيم روابط التعاون والتضامن بينهم، وهكذا يستطيع أعضاء الجماعة أن يتحكموا في البيئة المحيطة بهم، وأن يكونوا أقل اعتماداً على الإدارة، وأكثر قدرة على مقاومة أي تغيير خارجي يهدد وضعهم الاجتماعي والاقتصادي، يضاف إلى ذلك أن الحياة الجماعية ذاتها تصبح مصدراً للإشباع الاجتماعي، والاستقرار العاطفي للفرد، وبذلك يزداد رضا العمال، وتقل معدلات الغياب ودوران العمل.⁽²⁾

وتقر مدرسة العلاقات الإنسانية بحقيقة الصراع عند تطرقها إلى دراسة التنظيم غير الرسمي، وما ينطوي عليه من قيم واتجاهات، فإن ذلك من شأنه أن يضعف الاتصالات بين قمة التسلسل الرئاسي ومستوياته الدنيا، كما لأن الاتصالات الصاعدة من هذه المستويات لا تنطوي على أهمية، طالما أنها لا تتضمن أية معلومات عن بناء التنظيم غير الرسمي، إذن فمن الضروري أن تراقب الإدارة العلاقات الاجتماعية التلقائية بين جماعات العمل، وأن تتأكد من أن المعايير التي تخلقها هذه العلاقات تتسق مع الأهداف العامة للتنظيم، إذ أن ذلك هو الضمان الوحيد لجعل التنظيم غير الرسمي وظيفياً، حيث يصبح واحد من القوى الفعالة لتحقيق إنجاز أهداف التنظيم.

(1) نفس المرجع؛ ص : 154.

(2) نفس المرجع؛ ص: 161.

وقد استطاع مايو بفلسفته المستوحاة من أعمال- دوركايم- وباريتو- أن يحدد المشكلات التي تعاني منها الحضارة الصناعية الحديثة، تلك المشكلات التي تصاحب التفكك الاجتماعي الناتج عن التصنيع، والذي من مظاهره، ضعف الروابط الأسرية، وعدم الانتماء إلى الجماعات الأولية، وانعزال الفرد وشعوره بالقلق والاغتراب... الخ. ثم يستطرد فيقول على المصانع أن تتخذ كافة الإجراءات والطرق التي تمكنها من حل هذه المشكلات في المجتمع الجديد، طالما أنها أصبحت محور الحياة الحديثة للفرد، في لابد أن تصبح وحدات متجانسة توفر لأعضائها الأمن العاطفي والإشباع الاجتماعي، التي لا يستطيعون تحقيقها في المجتمع المحلي، ويعتمد تحقيق هذه الغايات على المعرفة العلمية المنظمة، فتطوير العلاقات الإنسانية سوف يقضي على الفجوة بين المعرفة التكنولوجية والمعرفة الاجتماعية، ذلك أننا عن طريقها سنكشف الأسس الملائمة لإنهاء حالة الصراع الصناعي، وقيام نظام جديد ينهض على التعاون والانسجام، وعلى الرغم من أن كافة أعضاء هذه المدرسة لا يتبنون هذه الأفكار إلا أنها تمثل إطارا ينطلق منه معظم تلاميذ مايو في تحديد اهتماماتهم بالمشكلات ذات الأولوية والتي أهمها بناء تنظيم متجانس اجتماعيا يحقق أعلى درجات الكفاءة. (1)

ب- مدرسة شيكاغو: < لويدي وار نر >

لقد اهتمت هذه المدرسة بالعديد من القضايا المهمة والتي أغفلتها المدرسة السابقة، كعلاقة التنظيم بالمجتمع المحلي، وبناء الجماعات غير الرسمية والدور الذي تلعبه، كما أنها اهتمت أيضا بالعوامل الخارجية، مثل الطبقة الاجتماعية، والدين والسلالة، والظروف الأسرية، كما تناول تلاميذ- وار نر- أمثال- هاريس- ودبن - عملية الصراع وأنماطه وتوصلوا إلى نتيجة مفادها أن الصراع هو نتيجة حتمية للتغيرات التنظيمية والتكنولوجية التي أجريت على المصنع، ولهذا حاولوا إجراء تغييرات ملائمة في النظام وما يترتب عليها من نتائج عن طريق فحص العلاقة بين المصنع والمجتمع وما يسود بينهما من تأثير متبادل، وقد أدى ذلك بهما إلى استخلاص نتيجة مؤداها أن انسجام العلاقات وتوافقها بين إدارة الشركة ونقابة العمال يرجع إلى ظروف الإقامة التي جمعت بينهما في مجتمع محلي واحد، وإلى اعتقادهم القوي بأن رفاهية المجتمع تعتمد إلى حد بعيد على ما يحدث داخل المصنع وما ينشأ بين العمال والإدارة من علاقات (2)

كما أشار- كير- kee- و سيجل- Siegel - إلى أن هناك صناعات تتميز بميل واضح نحو الإضراب، إذا ما قرنت بغيرها، وقد أكد أن هذه الفروق بين المصانع لا ترجع إلى مهارة الإدارة في ممارسة العلاقات الإنسانية، بل إلى العلاقة بين الصناعة والضر وف المجتمعية المحيطة بها، ففي صناعات استخراج المعادن -مثلا- يقيم العمال في مجتمعات محلية تعزلهم نسبيا عن عمال الصناعات الأخرى كما تفصلهم عن إدارة الشركة وهذه العزلة هي التي تؤدي إلى تقوية المشاعر الجماعية بينهم، وتدعيم صلاتهم الاجتماعية وتوثيقها، فيصبحون جماعة اجتماعية متماسكة

(1) محمد علي محمد؛ مرجع سابق، ص: 162.

(2) نفس المرجع؛ ص: 165.

تحكمها مجموعة من القيم والمعايير التي توجه سلوك الأعضاء توجيهها يعارض أهداف الإدارة ويقاوم السلطة الرسمية .

إن الشيء الذي يميز هذه المدرسة هو أنها لم تقتنع بالبحث عن كيفية تدخل العوامل التنظيمية في تحديد سلوك الفرد وإدراكه للموقف، بل حاولت أيضا أن تفحص هذه العوامل البيئية في ذاتها ولذلك قدمت تحليلاتها صورة أثر شمولاً وتكاملاً لميكانيزمات التغيير التنظيمي، كما اهتمت هذه المدرسة بدور النقابة التي أصبحت جزءاً متكاملاً من النسق الاجتماعي للمصنع، والتي يجب أن تضطلع بدور إيجابي في التعاون معها، والمشاركة في حل المشكلات الصناعية⁽¹⁾.

ثالثاً: الاتجاه التفاعلي والصراع:

ينظر هذا الاتجاه للصراع على أساس الوظيفة التي يؤديها في المصنع، فهو المحرك والميكانيزم الذي يقضي على رتابة الأمور وركودها، فالصراع على هذا الأساس هو طاقة متجددة تبعث في التنظيم البقاء والاستمرارية، بل يتعدى الأمر إلى أبعد من ذلك فبعض الصراعات هي ضرورة حتمية لفاعلية عمل الجماعة، وعلى هذا الأساس تختلف.

3-1- نظرة الاتجاه التفاعلي إلى الصراع على بقية الاتجاهات فيما يلي:

- النظر إلى الصراع على أنه ظاهرة تنظيمية له وظيفة إيجابية.
- أن نعترف بالضرورة المطلقة للصراع البنائي أو الصراع الوظيفي .
- أنها تشجع صراحة المعارضة البناءة أو الوظيفية .
- أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه التي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبه
- أنها تنظر إلى إدارة الصراع على أنها مسؤولية جميع إداري المؤسسة أو التنظيم⁽²⁾

ورغم أهمية النظرة التفاعلية للصراع، إلا أنها ترى وتعرف جيداً أنه لا أحد يستريح للصراعات خاصة من طرف الإدارة، لكن رغم ذلك يبقى الصراع ظاهرة اجتماعية تنظيمية حتمية الوجود، ويمثل وجودها تحدياً للمديرين، ولهذا فليس المطلوب منهم القضاء عليها أو إلغائها حال تطورها، بل إدارتها والتفاعل معها بحيث توجه الوجهة الإيجابية لتخدم الأهداف الفردية أو التنظيمية، كما أن الفاعلية التنظيمية تستلزم مستوى معين من الصراع، وأن السكون التام شأنه شأن الصراع الحاد أو الضار بالفاعلية التنظيمية⁽³⁾.

رابعاً: الاتجاه النفسي الاجتماعي والصراع: "رانسيس ليكرت-

ماسلوسلزنريك "

ينظر هذا الاتجاه إلى الصراع على أنه نتيجة حتمية لتجاهل الإدارة للتنظيمات غير الرسمية، وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم

(1) نفس المرجع؛ ص: 166.

(2) هاني عبد الرحمن الطويل؛ الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر، 2001، ص: 299.

(3) محمد فاتح القريوتي؛ السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ط4. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2003. ص: 245.

وقاعدته، ولهذا كانت انطلاقته من حقيقة مؤداها أن الصراع داخل التنظيم يحدث على مستوى الفرد والجماعة مؤكدين جوانبه السيكولوجية، ثم كشفوا بعد ذلك على أن الصراع لا يعدو أن يكون حالة باثولوجية مرضية، يكمن علاجها في إقامة نظام اتصال جيد، وإدخال حوافز جديدة، وهذا موقف لم يمكنهم من إقامة تمييز بين الصراعات الشخصية التي تنشأ على مستوى الفرد (الصراع النفسي) والصراع الاجتماعي، الذي تكمن أسبابه وعوامله في بناء المجتمع وطبيعة التنظيم أو المؤسسة.

ولهذا اهتم باحثوا هذا الاتجاه بالصراع بوصفه ظاهرة مرضية، إلا أنهم فشلوا في معالجة هذا المفهوم معالجة نظرية منظمة كما فعل -لويس كوزر- Iwis-coser - فقد اكتفى -بينيس- benis - بالقول بأن الصراعات المترامنة في التنظيم تستنفذ مزيدا من الوقت، وتبدد كثيرا من المال، وتستهلك طاقة ضائعة⁽¹⁾.

ولهذا فعلى الإدارة أن تحقق اتساقا وانسجاما بين الأهداف الخاصة لهذه التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيم ككل، وبذلك تصبح التنظيمات غير الرسمية بمثابة قوة دافعة تسهم في تحقيق أهداف التنظيم بطريقة فعالة ونشطة، ولقد دفع ذلك للكشف عن مطامح الأفراد وتطلعاتهم، وهي مسألة ما كان ينبغي على هذه الدراسات تجاهلها، ولهذا يجب أن نأخذ في عين الاعتبار حاجات الشخصية (ماسلو) ودوافعهم، تلك الحاجات التي تتخذ شكل متدرج يبدأ من الحاجات الفيزيولوجية ثم يهبط حتى يصل إلى الحاجة إلى تحقيق الذات، وأن هذه الحاجات والدوافع تمارس تأثيرا مباشرا على السلوك، ذلك السلوك الذي يمكن تفسيره من خلال الكشف عن الحاجة أو الدافع الذي يستند إليه، ولذلك فهناك صراعا أساسيا بين حاجات الفرد وأهداف التنظيم، ولذلك فإن أفضل شكل للتنظيم هو ذلك الذي يحاول تحقيق أقصى درجات الإشباع للفرد والتنظيم معا، وذلك عن طريق تشجيع تشكيل جماعات عمل مستقرة، ومشاركة العمال في صنع القرار، وخلق اتصال جيد وإيجاد إشراف معبر⁽²⁾.

تقييم الاتجاه النفسي الاجتماعي:

ينظر هؤلاء إلى الصراع في المؤسسة نظرة إيديولوجية محافظة تبنها العديد من الباحثين الوظيفيين الذين اهتموا بدراسة الاتساق والتوازن في المؤسسة، وأهملوا الصراع وتوزيع القوة فيه، وهذا يرجع بطبيعة الحال إلى الاهتمام بدراسة المشكلات على مستوى الفرد والجماعة، من حيث النشاطات والوظائف التي يقوم بها الأفراد ومدى تأثير العواطف في تحقيق التوازن داخل المؤسسة، يقول -كير- keer - من الممكن فهم مشكلات العلاقات الإنسانية دون أن نأخذ في اعتبارنا مسائل الصراع والعداوة، وعدم الرضا، ولكن هذا الفهم لن يفيد العلم بقدر مما يرضي بعض الأشخاص الذين يريدون باستمرار الاطمئنان على تقدم مجتمعهم⁽²⁾ وهذا تصريح فاضح على أن الصراع هو استثناء - ظاهرة مرضية عرضية -

كما يذهب هذا الاتجاه أن الضبط هو العملية التي تضمن عودة الإنسان إلى معايير السلوك يقول -هومانز- إن المعايير السائدة في الجماعة تمثل محكا لتقويم أداء أجزائها وأساسا لقياس الانحراف والامتثال .

(1) السيد الحسيني؛ مرجع سبق ذكره: ص: 135.

(2) نفس المرجع؛ ص-ص: 134-135.

(2) نفس المرجع؛ ص: 142.

3-2- نظرية اتخاذ القرار والصراع :

تنظر هذه النظرية إلى الصراع على أنه أمر حتمي مادامت أن هناك بدائل عمل مطروحة وقرارات سيتم اتخاذها ،ولهذا قد يكون القرار المتخذ قرارا مجحفا ولا يستند إلى حقائق واقعية يكون أثرها كبير على نفسية الفرد مما يولد لديه توترات وسخط وتذمر اتجاه مؤسسته أو التنظيم الذي ينتمي إليه ،ولهذا يرى سيمون أنه لا بد من توفير نوعان من المعطيات التي من خلالها يتخذ المسؤول قراراته :

2-3-1- المعطيات العقلية الواقعية :

هذه المعطيات عادة ما تخضع للاختبار الامبريقي للتحقق من صدقها أو بطلانها والتي تركز على ما هو كائن بالفعل ولا تركز على ما يجب أن يكون ، إذ تتمثل هذه المعطيات العقلية في المسائل المرتبطة بالظواهر التي يمكن ملاحظتها في الواقع وطريقة التفاعل فيما بينها ، بحيث يمكن أن تكون المعطيات العقلية خاضعة للتجربة والتحقق مكن صدقها الامبريقي .

2-3-2- المعطيات القيمية :

وهي المعطيات التي تتعلق بالمسائل الأخلاقية بالدرجة الأولى حيث تتأثر هذه المعطيات بالقرارات المتخذة مما يولد نوع من عدم الرضا لدى الفرد ، خاصة إذا كانت هذه المعطيات الواقعية لا تخضع إلى استراتيجيات واقعية ولهذا كان لا بد من توفير قنوات للاتصال تكون فعالة وقوية ، ولهذا يكون الصراع نتيجة إلى تعطيل أو انهيار في سبل ومكانزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها ، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء⁽¹⁾ أما القرار فهو نتيجة لتلك المعطيات المجمع من أجل إيجاد حل لها (مشكلة الصراع)، ولهذا قد يكون اتخاذ القرار هو أحد الأسباب الحقيقية لحدوث الصراعات داخل المؤسسة في الحالات التالية :

- * إذا اختلفت الوسائل والغايات .
- * إذا اختلفت الأهداف (طغيان الأهداف الخاصة عن الأهداف العامة)
- * إذا كانت المعطيات الواقعية لا تعكس حقيقة واقع المؤسسة (عدم وجود قنوات للاتصال الفعال).

والصراع كما يراه البعض ذو حدين يمكن أن يكون سلبيًا يؤدي إلى العنف أو التدمير ، أو ضبط غير حضاري للأموال أو عدم اللجوء إلى سلوكيات غير عقلانية ، إذا كانت القرارات المتخذة لا تعكس طموحات الأفراد ، أما إذا كانت القرارات تعكس تلك الطموحات والرغبات فإن الصراع في هذه الحالة قد يعني المغامرة والتجربة المثيرة ، والتجديد والتوضيح والإبداع والنمو ، والعقلانية الجدلية⁽¹⁾ ولهذا ينبغي النظر إلى الصراع والتعامل معه على أنه بناء يخدم وظائف النظام أو أنه مخل بهذه الوظائف يتوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف النظام المعين وغاياته ، فإذا ما كان الصراع داعما لهذه الأهداف والغايات اعتبر صراعا إيجابيا بناء ومحسنا لمستوى أداء

(1) Pondy.l.r.organizational.conflicts.concepts and models administrative science quarterly 1967. p/ 300

(1) 2/- bennis .w.g- k.p. benne. §.r. chin. The planning . 2nd ed. N-y. holt .Rinehart & Winston. 1969. p/

النظام ، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف والغايات فإنه عندئذ يعتبر صراعا مخلا بوظائف النظام⁽²⁾.

ولهذا لا بد للنظام أن يقوم بتحديد المسؤوليات لكل عضو فيه ورسم الأهداف التي توجه السلوك ، و تحديد الآليات الضرورية للإنجاز ، كالقواعد الرسمية ووجود قنوات للاتصال ، وتوفير برامج تدريبية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يركز عليها في اتخاذ القرارات⁽³⁾ ولهذا تمثل التنظيمات (المؤسسات) أبنية لاتخاذ القرارات لأن طبيعة التنظيم تحدد لكل فرد ما ينبغي أن يتخذه من قرارات ، ويوضح له أنواع التأثيرات التي يخضع لها فإذا كانت وظيفة الإدارة العليا هي وضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ، فالإدارة الوسطى وظيفتها تحويل هذه السياسات إلى قرارات ، وتبقى وظيفة الإشراف على تنفيذ هذه القرارات من مهام الإدارة الدنيا⁽⁴⁾ ، ولهذا لا بد أن تتسم القرارات المتخذة بالعقلانية والرشد حتى تتحقق أهداف التنظيم ، ولهذا لا بد من مراعاة بعض الأمور قبل اتخاذ أي قرار :

- 1- تحديد المشكلة أو الخلل الوظيفي (الخلاف أو الصراع).
- 2- مرحلة وضع الحلول أو البدائل .
- 3- الاختيار الأمثل للبدائل العملية .

ويرى (كمال آغا) أنه يمكن وضع نموذج لعملية صنع القرار حيث يتضمن أربع مراحل رئيسية ، وتحتوي كل مرحلة على أكثر من خطوة وذلك على النحو التالي :

أ- المرحلة الأولى :

يتم فيها ما يلي :

- تشخيص الحالة القائمة (الخلاف) وخطواتها .
- إدراك وجود الحالة (الخلاف) .
- جمع ما يمكن أن يتاح من معلومات عن الحالة (المشكلة أو الخلاف).
- تمييز المشكلة الحقيقية (الخلاف أو الصراع).

ب- المرحلة الثانية :

يتم فيها تحديد البدائل الممكنة وفيها يتم :

- استخراج البدائل المحتملة وتحليلها .
- فرز البدائل واستيفاء الأكثر قابلية للتطبيق منها .
- تقويم البدائل المستقاة باستعراض حالتها وفاعليتها.

ج- المرحلة الثالثة :

يتم فيها اتخاذ القرار والاختيار بين البدائل المتكافئة وذلك :

- بالمقارنة بين البدائل والمستبقة .

(2) 3- هاني عبد الرحمن صالح الطويل :الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الأفراد والجماعات في النظم)، دار وائل للنشر . ط 2 . 1997 . ص: 299.

(3) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم ؛ مدخل للتراث و المشكلات والموضوع والمنهج – دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية ، ط 3 . ص : 178 .

(4) عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الغار: دراسات في علم اجتماع الإدارة - مكتبة النهضة الشرق- القاهرة1980. ص/ 78.

• اختيار البديل الأفضل بينها ، حسب تقدير متخذ القرار.

د- المرحلة الرابعة:

وهي مرحلة التنفيذ ويتم فيها وضع البديل المختار موضع التطبيق (1).

الفصل الثاني

التحديد المفاهيمي لمفهوم الصراع.

تمهيد

أولاً-الاتجاهات الكلاسيكية والصراع.

1-1- التصور الماركسي للصراع.

2-1- التصور الفيبيري للصراع.

3-1- التصور الاليجاركي للصراع.

• تقييم الاتجاهات الكلاسيكية.

ثانياً/الاتجاهات النظرية الحديثة والصراع

تمهيد:

1- الاتجاه الوظيفي البنائي والصراع.

• تقييم الاتجاه الوظيفي البنائي

2- الاتجاه الإداري والصراع.

2-1- نظرية الإدارة العلمية والصراع.

2-2- نظرية العلاقات الإنسانية والصراع.

2-2-1/مدرسة التون مايو.

2-2-2/مدرسة شيكاغو

2-3- نظرية اتخاذ القرار والصراع.

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله " الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية(نماذج تطبيقية) - المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية . 2004. ص-ص: 284/285.

- تقييم الاتجاه الإداري والصراع
- ثالثا/ الاتجاه التفاعلي والصراع.
- رابعا/ الاتجاه النفسي الاجتماعي .
- تقييم الاتجاه النفسي الاجتماعي.

الفصل الثالث

الصراع في المؤسسة الصناعية

تمهيد

- I. خصائص الصراع.
- II. أسس الصراع .
- III. مراحل الصراع .
- IV. أنواع الصراع .
- V. أشكال الصراع .
- VI. أنماط الصراع .
- VII. موضوعات الصراع .
- VIII. أهداف الصراع وعلاقاته
- 1-8- أهداف الصراع.
- 2-8- علاقات الصراع.
- IX. أسباب الصراع .
- X. آثار الصراع .

1-10- الآثار الايجابية للصراع.

2-10- الآثار السلبية للصراع.

تمهيد:

يعتبر الصراع الصناعي جزء لا يتجزأ من الصراع الاجتماعي، فهما يلتقيان في نقاط مشتركة، أهمها أنهما يعالجان ويهتمان بالسلوك الإنساني، وما يدور به من تغييرات وتأثيرات، سواء كانت هذه التغييرات داخلية أو خارجية . فالمؤسسة تعكس التناقضات الموجودة في المجتمع الكبير، فقد يدخل العمال إلى المؤسسة محملين باتجاهات آراء وقيم وتقاليد تختلف من شخص إلى آخر، وقد يؤدي هذا التباين إلى تكوين جماعات عمل رسمية وغير رسمية، تتفق في الأهداف وقد تختلف، مما يؤدي إلى وجود صراعات بينها، كذلك التي تدور بين العمال والإدارة، أو بين العمال أنفسهم، أو المسؤولين فيما بينهم، وهكذا يختلف الصراع الاجتماعي عن الصراع الصناعي وفقا للأشكال والموضوعات التي يعالجها كل منهما، فالصراع الاجتماعي عبارة عن عملية وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه وأهدافه ومصالحه، ومنع الآخر من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه وتحطيمه. لهذا اتخذ الصراع الاجتماعي أشكالا، فقد يكون مباشرا أو غير مباشر، صريحا أو ضمنيا، كما يكون على مستويات عديدة، فردية كانت أو اجتماعية أو جماعية . أما الصراع الصناعي فيمكن تعريفه من خلال الأطراف المكونة له، وهي تنظيمات العمال والإدارات والحكومة والتي في غالب الأحيان تتدخل للحفاظ على توازن المؤسسة واستمراريتها، وكذلك ضمان التفاعل الاجتماعي، وحماية حقوق العمال .

المهم أن الصراع له خصائص وأسس وأنماط وأشكال وموضوعات تتعدد وتختلف، كما أن الصراعات لا تحدث هكذا، بل هناك أسباب تؤدي إلى ذلك في إطار علاقات بين مشاركين داخل المؤسسة، وفي هذا الإطار سوف نتطرق إلى كل ما سبق ذكره، مركزين في الأساس على الأسباب الحقيقية لحدوث الصراعات في المؤسسات الصناعية وكيفية التعامل معها .

I. خصائص الصراع:

للصراع عدة خصائص هي :

- 1-1- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه ،وتكون عملية الحوار الوسيلة المفصلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف < المصلحة المشتركة >
- 2-1- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع ، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض ، لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- 3-1- مثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.
- 4-1- لا تكون الأطراف الأخيرة.
- 5-1- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع ، وهو ما يرفعها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية⁽¹⁾.

II. أسس الصراع:

- يرى < دانيال وكاتز > أن هناك ثلاثة أسس للصراع هي:
- 1-2- وجود الصراع الوظيفي الذي يظهر من خلال الأنساق الفرعية داخل البناءات التنظيمية ، حيث يوجد لكل نسق فرعي داخل التنظيم عناصر وظيفية معينة تعمل على زيادتها ونموها من خلال ما يملك من معايير وقيم وقواعد تنظيمية
 - 2-2- يركز أساساً حول طبيعة بناءات التنظيمات ، حيث أن لكل بناء تنظيمي وظيفة معينة ، وأحياناً يكون الصراع ذا طابع شديد أو يأخذ طابعاً تنافسياً ملائماً ، وتختلف حسب طبيعة المواقف التنظيمية التي تلائم كل بناء ، معين من التنظيم وأدواره المميزة.
 - 3-2- تقوم في إطار تسلسلي ، حيث يظهر بين جماعات المصلحة وصراعها حول المكافآت التنظيمية مثل المكانة والهيبة ، والمكافآت المادية وغيرها ، وأخيراً فإن موقف الصراع وأسسها بالغ الصعوبة في التحليل نظراً لاختلاف الأعضاء في إنجاز أعمالهم بالرغم من وجود العقلانية إن ما يظهر في مواقف الصراع أساساً حصيلة انحراف الأعضاء وأعمالهم بل يعكس الصراع بين الأفراد وطبيعة الواقع التنظيمي الداخلي.

(1) محمد سلمان العميان؛ السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص: 337.

وما هو جدير بالذكر أن الصراع وعملياته وطبيعته عناصره المعقدة له نتائج هامة تظهر في البناءات التنظيمية بصورة مباشرة ،هذا ما يوضحه <كند بولنج> يوجد أربعة عناصر أساسية للصراع وعملياته هي:

2-1-1-1 يقوم الصراع أساسا على وجود عنصرين ،أفرادا وجماعات التنظيم وبصورة فرضية يمكن وضع تسعة أنواع من الصراع مثل: (شخصي - شخصي) (شخصي - جماعي) ،ويوجد بالفعل اتجاه سوسيو متريا لهذه العلاقات ،نظرا لطبيعة العلاقات الديناميكية إلى أفراد التنظيم وجماعته ،يعتمد أساسا على طبيعة القوة المعقدة الموجودة.

2-1-2 يوجد الصراع في صورة ديناميكية مستمرة .

2-1-3 يؤثر الموقف الديناميكي للصراع على إعادة التكيف والتكامل الداخلي وهذا يتحدد حسب عناصر تغيرها.

2-1-4 يتضمن هذا العنصر كل من (الإدارة ،الضبط ،حل الصراع) ، وهذه الحدود و المفاهيم تدور العلاقة بينهما على توضيح الصراع ومواقفه ،فالصراعات تعمل منذ بداية ظهورها على منع التفكك الداخلي من بناءات التنظيم الداخلية⁽¹⁾.

يرى رو بنز: 1974 > أن الصراع يمكن أن يحدث نتيجة الاتصالات غير الجيدة ،فالاتصالات قد توجد في دلالات الألفاظ ،جوهر المعرفة نفسها يمكن أن يكون غامضا ،وقنوات الاتصال يمكن أن تستخدم بطريقة غير جيدة ،الأوضاع الهيكلية تقود أيضا للصراع ،كبر الحجم ،وعدم تجانس العاملين وأساليب الإشراف ومدى المشاركة ،ونظام المكافآت ،وشكل القوة من المستخدمة وهي ضمن تلك الأوضاع.

ويذكر أيضا أن متغيرات السلوك الشخصي مهمة في مجالات أبعاد الشخصية والتفاعل ،رضا الدور الأهداف الفردية،بالإضافة إلى أن الصراع يمكن أن ينشأ من فروق بين جماعات مهنية مثل: اختلاف الحرف ،أو بين جماعات لها قوة مختلفة في المنظمات ،مثل: الصراع بين الإدارة والعمال ،اصف إلى ذلك أنه مثلما أننا لا نستطيع أن نعترض أن المؤسسة تتصرف دائما بعقلانية لايمكن الاعتقاد بأن الأفراد أو السلوك المستند إلى الواقع في اتصالهم الفردي ضد بعضهم البعض ،أو في مشاركتهم في نضال الجماعة .

إن أسس الصراع هي عناصر متأصلة في المنظمات وملزمة لها ،ولذلك فالصراع يجب أن ننظر إليه على أساس أنه شيء جوهري في الوقت نفسه،لايعني وجود السوابق أو الأسس للصراع ،أنه سوف يحدث ،وقبل أن يحدث الصراع يجب أن يكون واضحا الأطراف المعنية ،أنها في موقف يحتم عليها الاختلاف مع الطرف الآخر ،فقرار الدخول في الصراع يسبق عملية الصراع نفسها،سواء كان القرار مستندا على حسابات عقلانية أو نتيجة مزاج متحمس،سواء كان فرجي أو جماعي،إلا أنه لا يحدث بطريقة أوتوماتيكية⁽¹⁾.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن؛ علم الاجتماع التنظيم،جامعة الإسكندرية،ص:422.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن؛ مرجع سبق ذكره،ص:ص: 295-296.

III. مراحل الصراع:

يمر الصراع الصناعي عادة بأربع مراحل هي:

3-1- مرحلة المعارضة الكامنة وغير الظاهرة:

والتي تتمثل بعدم الرضا عن الوضع الراهن .

3-2- مرحلة الإدراك والتشخيص:

وهي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه.

3-3- مرحلة السلوك:

وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع والتصرف على أساسه سلبا أو إيجابا، ويظهر ذلك بالتغيب عن العمل، والتمارض، أو الإهمال... الخ .

3-4- مرحلة مخرجات الصراع:

هي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن شخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه، ومن ذلك الصدام المستقر بين أطراف النزاع وتدني الإنتاجية . ويمكن تصور تدرج مراحل الصراع من الحالة البسيطة والمتمثلة في سوء الفهم، ونقاط الاختلاف البسيطة، إلى مرحلة طرح الأسئلة الاستنكارية، والتحدي ومرحلة الهجوم الكلامي، فمرحلة التهديد، إلى مرحلة الإذاء الجسدي، وصولا إلى المحاولة الواضحة لتحطيم الطرف الآخر⁽¹⁾. بالإضافة إلى هذه المراحل هناك:

3-5- مرحلة الصراع الظاهر:

وهذا يكون عندما يتم ممارسة سلوك صراعي .

3-6- مترتبات الصراع وآثاره:

وهذا يتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت⁽¹⁾.

IV. أنواع الصراع:

حسب أطراف العملية الصناعية هناك نوعين من الصراعات داخل المؤسسة الصناعية، الصراع المنظم والصراع غير المنظم، إلا أن التمييز بينهما ينطوي على أهمية تحليلية كبيرة، ومادم أن كلا النوعين من النشاط يمثل استجابة العمال لموقف عمل، وذلك بسبب عدم الرضا أو الحرمان، فإن طبيعة ومظاهرين هذه الاستجابة تختلف على نحو واضح.

* ففي الصراع غير المنظم يستجيب العامل نموذجيا للموقف الجائر بالطريقة الوحيدة المتاحة له كفرد عن الانسحاب من مصدر الاستياء⁽¹⁾، أو في حالة بعض الأشكال من التخريب الفردي أو عدم الطاعة عن طريق الاستجابة ضد المظهر المباشر لاضطهاده، هذه الاستجابة نادرا ما تنجر عن استراتيجية مدروسة، وبالفعل فإن التغيرات غير المنظمة للصراع ما ينظر إليها من طرف الأفراد الموجودين في الموقف على أنها ليست صراعا.

(1) محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 249-250.

(1) هاني عبد الرحمن صالح الطويل؛ مرجع سبق ذكره، ص: 302.

* أما الصراع المنظم يبدو من المحتمل جدا أنه لا يشكل استراتيجية واعية لتغيير الحالة الوظيفية أو الموقف الذي أعتبر مصدر استياء⁽¹⁾، أي أن الصراع المنظم هو عملية مقصودة ومنظمة يقوم بها أفراد لهم مكن المستوى ما يؤهلهم لمعرفة نتائج هذا الصراع، فهو يكون وفق خطة مذبوطة تعتمد علا الضغط والفعل الجماهيري والمشعب بالفهم والإيمان والفعالية، ويأخذ هذا النوع عدة أشكال منها: الاطراب – الإغلاق التعجيزي، أما وسائل علاج ذلك فتقوم على شكل المساومة السلمية، ومعالجة الشكاوي والتظلمات، في حين أن الأول يحدث على أساس فردي، وأمام رب العمل مباشرة، مما يضطره للانسحاب، ومن أشكاله: (التخريب الفردي – عدم الطاعة).

V. أشكال الصراع داخل المؤسسة:

إذا نظرنا إلى عبارة الصراع الصناعي فهي ترتبط مباشرة بطبيعة العلاقة بين العمال ومن يمثلهم من نقابات، وبين أرباب العمل ومن يمثلهم من اتحادات، فهي تمثل أهم الأنواع في الميدان الصناعي. فالحرمان والملا أمن الذين يعاني منهما العمال تتجسد في مواقف وسلوكيات سواء كانت هذه الأخيرة منظمة أو غير منظمة، تتجسد في أشكال يعبر عنها عادة في شكل إضرابات، الحد من الإنتاج، تخريب الآلات، وعلى هذا الأساس يمكن تمييز ثلاثة أشكال للصراع الصناعي:

1-5- الصراعات غير الرسمية: << صراعات غير معلنة >>

سمة هذه الصراعات أنها غير ثابتة الأركان لأنها تتم بين جماعات غير رسمية: <<ومن الأشكال الطرازية لهذه الصراعات أنها تكون على أساس رفض رئيس معين لعدم تحمله المسؤولية على اكمل وجه أو رفض بعض الإجراءات والتعليمات الإدارية، كنقل رئيس أو شخص، انخفاض إنتاجية العمال في ظل رئاسة مسؤول، فإذا أوجدنا هذا فإننا نكتبين فيه بوضوح تأثير الجماعات غير الرسمية وممارستها سلوك مصاد للإدارة المصنع >> بمعنى آخر تكون في مثل هذه الظروف بازاء صراع غير رسمي.

2-5- الصراع المحول:

يحدث هذا النوع من الصراع إثر عجز المؤسسات القائمة على تحقيق أهداف العاملين بها، فيعمدون الى هذا النوع من التوتر وذلك للحفاظ على حقوقهم، حيث يقومون بسلوكيات تبدو فردية بحنة تخفي وراءها توترا اجتماعيا حقيقيا .

3-5- الصراعات الظاهرة: <<المعلنة >>

هي تلك الصراعات الرسمية والتي تكون فيها قواعد اللعبة مكشوفة، حيث تدور رحاها بين أطراف العملية الصناعية، بين نقابات العمال واتحادات أصحاب العمل، بل إننا نجد بعض البلدان التي تتم فيها هذه الصراعات داخل المصنع بين مجلس المصنع الذي يظم ممثلين عن العمال و الإدارة، فالطرفان يلتقيان بانتظام أو حسب الأحوال لمناقشة المشكلات القائمة والبحث عن حلول لها، فقد حدث في ألمانيا أن انفصلت مجالس المصانع عن النقابات العمالية والتنظيمات المختلفة ولا تدخل النقابة كطرف، وهذا طبعا لا يخدم إلا مصالح أصحاب العمل .

(1) محمد قاسم القبروتي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 249-250.

وعلى هذا الأساس يتقزم دور النقابة فتصبح مجوفة لا تخدم إلا مصالح الإدارة بطريقة أو بأخرى، مثال ما هو حادث اليم في الجزائر - الاتحاد العام للعمال الجزائريين - والذي ابتعد نهائياً عن هدفه الحقيقي وهو المطالبة بحقوق العمال، أين أصبحت هذه المجالس معينة مع النقابة ولأسباب عديدة تكونت كرد فعل لها وبأمر من السلطة، وهذا طبعاً لتبقى السلطة بعيدة عن الصراعات، هذه الصورة تعكسها الصراعات في الدول الرأسمالية أين تدور بين التنظيمات العمالية من ناحية ومنظمات أصحاب العمل من ناحية أخرى .

وخلاصة القول أن أشكال الصراع الثلاثة لا يمكن الفصل بينها في الواقع العملي إلا منهجياً، وذلك لأن الظروف الاجتماعية العامة للمجتمع تؤثر على المؤسسة الصناعية، << الصراع الصناعي هو جزء من الصراع الاجتماعي >>.

.VI أنماط الصراع:

يمكن ذكرها في النقاط التالية :

- 1-6- الصراع حول القوة والنفوذ و السلطة داخل التنظيم .
- 2-6- الصراع بين الإدارة و العمال .
- 3-6- لصراع بين المديرين أنفسهم .
- 4-6- الصراع بين صغار الرؤساء و المرؤوسين .
- 5-6- الصراع بين ذوي الخبرة الفنية البحتة و بين ذوي الكفاءات الجامعية العليا .
- 6-6- الصراع بين القديم و الجديد .

.VII موضوعات الصراع :

ليس من السهل حصر موضوعات الصراع الصناعي والذي يدور حول أطراف العملية الصناعية، التنظيمات العمالية (نقابات)، الإدارة، الحكومة، هذه الموضوعات يمكن أن تتعدد و تتنوع بتنوع و تعدد تفكير المشتركين في هذه العملية وفقاً للاتجاهات و تصوراتهم و من بين هذه الموضوعات :

- الظروف المادية و النفسية و الاجتماعية المصاحبة للعمل مثل نقص الأجور مقابل ارتفاع الأسعار داخل السوق .
- ظروف العمل السيئة و انعكاسها على صحة العمال .
- الحماية الصحية و الأمن الصناعي .
- التجديدات و الابتكارات الفنية و الإبداعية، تجديد الآلات، تحسين أسلوب الأداء .
- القوة و السلطة و النفوذ.
- الدور و المركز (صراع الأدوار و المراكز).
- التأثيرات التكنولوجية الحديثة (ثورة، الاتصالات شبكات الانترنت).
- من الملاحظ أن موضوع الصراع الصناعي ليس متطابقاً مع أسبابه، فهو قد يثور نتيجة سبب معين، ولكنه لا يتخذ هذا السبب موضوعاً له >> فالصراع الصناعي شأنه شأن الصراع الاجتماعي، صراع من صلاحياته استخدام القوة و بسط النفوذ، لذا نجد أن العمال دائماً يتواجدون في صف المطالبين، في حين أن أصحاب العمل يقفون في صف المدافعين عن بناء القوة القائمة >>.

● خلاصة القول أن وظيفة الصراع تبدو واضحة وفعالة لتوجيه مجريات الأحداث داخل كل تنظيم عمالي نقابي، بغض النظر عن الصراع سواء كان رسمي أو غير رسمي متحولاً كان أو سافراً ، فه لصراعات دائماً قوة خلاقية تؤدي للتجديد والإحياء تستهدف تحريك الظروف لاجتماعية المتحجرة تستطيع على إثرها خلق أشكال جديدة من العلاقات الإنسانية ، لهذا يمكن القول أن وجود الصراع ليس دليلاً على وجود المرض والضعف ، ولكنه على العكس من هذا دليل على حيوية المصنع وسلامة النظام الاقتصادي كله والثقافة العمالية والوعي .

VIII . أهداف الصراع وعلاقاته :

8-1- أهداف الصراع:

إن النزاع سنة الله في خلقه , وهو ضرب من ضروب الحركة , وحيث لا حركة فهناك سكون , أي موت, وإنما إذا استقصينا مأل كل نزاع أو صراع رأينا أنه يقضي أخيراً إلى التأم ما، أي اجتماع فالاجتماع الذي تعلمه وتراه إنما هو نهاية نزاع بل نهاية نزاعات عديدة سبقته⁽¹⁾ تفوق الإنسان على الحيوان لم يتم إلا عن طريق توحيد الجماعات بعضها مع بعض .

هذا على المستوى العام أما على مستوى الجماعة الصغيرة كالمؤسسة مثلاً : >> فنتصار المجموعات غير الرسمية مع بعضها من أجل التأثير في تحديد الكيفية التي توزع بها الموارد, وهي جماعات كثيرة تتفاعل في صراع من أجل الزيادة ولا يعني هذا أنها جماعات عدوانية في صراعها من أجل تحسين وضعها الاقتصادي ، أو أنها تملك وسائل وتكتيكات الضغط على الإدارة والنقابات بدرجة متساوية، وإنما يفترق بعضها إلى روح القتال ، وتعوز الأخرى وسائله (الصراع) ووهبت غيرها قدراً محدوداً من الخصائص المتعلقة بالنشاط المتساند و التقدم اتجاه أهدافها الاقتصادية ، ولا تحسب هذه الجماعات التي تعرف بجماعات المصلحة ، حساب الولاء لإدارة أو نقابة أو عمال أو غيرها من فئات داخل تنظيم المصنع ، وإنما تقدر قيمة الخطط الصحيحة التي تعينها على تحسين مصالحها الاقتصادية ، وتنشأ جماعات المصلحة عن الوعي الذاتي للمشاركين بدوافعهم الاقتصادية التي يسعون إلى إشباعها من تلقاء أنفسهم ، ويمتاز البناء الداخلي لهذه الجماعات بالمرونة في الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بنيتها الخارجية .

فهي ليست جماعات ثابتة تحافظ على ذاتها ، بقدر ما هي جماعات مشتغلة في السعي الحثيث وراء الرفاهية الاقتصادية لأعضائها⁽²⁾ ، وتتغير أهداف هذه الجماعات تبعاً لتغيرات أقدمية المشاركين في التنظيم فكلما نجحت جماعات في كسب امتيازات أو فشلت في ذلك تغيرت خطط النقابة الخاصة بالمساومة والمفاوضة وكلما اشتدت الصراعات أدخلت الإدارة من جهتها أجهزة جديدة أو قوى عاملة أكثر كفاءة.

(1) نقولا الحداد؛ علم الاجتماع "حياة الهيئة الاجتماعية وتطورها" دار الرائد العربي، ط2، 1982. ص : 146.

(2) علي عبد الرازق جليبي؛ علم الاجتماع الصناعي، مرجع سبق ذكره ، ص-ص: 311-312.

وتتركز شبكة المصالح الاقتصادية المتعارضة في المصنع أساسا بين الإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى، وذلك نتيجة للثنائية في نظرهم إلى الوظيفة الرئيسية للمصنع ككل⁽¹⁾.

8-2- علاقات الصراع:

في كل نزاع نجد أسلوبا واحدا، وهو أن أحد المتنازعين يتغلب على الآخر فيففيه ويسنأثر وحده بالغاية التي تنازعها، وتنتهي غاية الصراع أو النزاع عند الحرص على البقاء، فالنظام الاجتماعي الذي يقدر الفرد والمجتمع أن يعيش ويبقى هو النظام الذي تقدر له الغلبة والفوز⁽²⁾.

أما على مستوى المؤسسة فينشأ الصراع نتيجة لعدم التساوي في توزيع السلطة بين المشاركين، حيث تكون في المصنع جماعات المتعارضة من حيث السلطة والقوة فتتميز مثلا بين المديرين وكل العاملين في الإدارة باعتبارهم يمثلون الجماعات التي في يدها زمام السلطة، بينما يكون العمال اليدويين وغيرهم من المرؤوسين من الجماعات التي لا سلطة ولا قوة لها.

أما المشاركين على مستوى أعلى في التنظيم، فيمكن التمييز بين أولئك الذين يشغلون أوضاعا على التدرج الهرمي وبين أولئك الذين يشغلون مناصب تخصصية ولا سلطة لهم (إطارات)، أو بين المشاركين على خط السلطة والمشاركين في الهيئة بحيث اليسير توزيع السلطة بينهم على مستوى واحد بحيث تصف سلطة الخط عادة العلاقة التي تقود فيها أحد المشاركين مباشرة أوجه نشاط آخرين في التنظيم.

وأعضاء هذه الهيئة في تخصصات مختلفة منهم الكيميائيون، الأخصائيون في العلاقات العامة والصناعة وشؤون الأفراد، والحسابات والمهندسين والميكانيكيين والأطباء والصيدلة أو الذين تنحصر وظائفهم في زيادة وتطبيق معارضهم التخصصية في حل مشاكل العمل في التنظيم أو المؤسسة وتقديم النصيحة للمشاركين الذين يكونون سلطة الخط والذين يتمتعون بالسلطة الشاملة على عمليات الإنتاج.

وقد ينشأ الصراع بين المشاركين على الخط وبين غيرهم في الهيئة: فنجد مثلا المشاركين على الخط يعبرون عن رغبتهم وتطلعهم نحو زيادة التحكم في المشاركين على الهيئة والتخلص منهم والقيام بوظائفهم، وفي المقابل يتطلع أعضاء الهيئة إلى مزيد من الاعتراف بهم وأن يكون لهم صوت أعلى في بناء السلطة والضبط في المصنع، كما يشتد الصراع بين المشاركين إلى خوفهم من أعضاء الخط بأن تؤثر نتائج بحوث ودراسات الهيئة في أوضاعهم وتقوض سلطتهم وقد لا تقتصر علاقات الصراع من أجل السلطة على علاقات بين الإدارة والعمال من جهة وبين الخط والهيئة من جهة أخرى، وإنما قد ينشأ عن الأزواج والتداخل بين جماعات المشاركين في النقابة وبين المشاركين في مجالس العمال صراع مماثل على السلطة⁽³⁾.

(1) نفس المرجع؛ ص: 312.

(2) نقولا الحداد؛ مرجع سبق ذكره، ص: 123.

(3) عبد الرزاق الجليبي؛ مرجع سبق ذكره، ص - ص: 312-315.

IX. أسباب الصراع في المؤسسة:

لقد قيل أنه إذا عرف السبب بطل العجب، وعلى هذا الأساس اغفل العديد من المسؤولين والمسيرين الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراعات داخل المؤسسات أو التنظيمات، ويرجع هذا التجاهل والإغفال نتيجة تلك الدراسات التي قام بها العلماء في مجال علم النفس الصناعي والاجتماعي والتي كانت مبنية على أساس أنه لا تعارض بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة أو التنظيم، ويرجع هذا التجاهل أيضا إلى التركيز على طرق ووسائل حل الصراعات التنظيمية وتجاهلوا البحث عن الأسباب.

أما الدراسات الحديثة فتؤكد أن الصراع هو مكايزم حيوي لاستمرارية المؤسسات على اختلاف أنواعها، وللحد منه لا بد من معرفة أسبابه الحقيقية، إن الطريقة الوحيدة لمعالجة الصراع هو فهم لماذا حدث وهذا ما يتطلب فحص عميق للهيكل التنظيمي، والطريقة التي يعمل بها هذا الأخير في الواقع.

لذلك نجد أن هناك اختلاف كبير في تحديد أسباب الصراعات داخل المؤسسات، فهناك من يقسمها إلى أسباب داخلية وخارجية، وهناك من يقسمها إلى أسباب مضمرة (باطنية) وأسباب ظاهرة، وهناك من يقسمها إلى أسباب خاصة وأخرى عامة، إلا أننا سوف نتطرق إلى أسباب الصراع وفقا للمواضيع التي تتخذها الصراعات داخل المؤسسات، مراعين في ذلك طبيعة العلاقات الصناعية و أطراف العملية الصناعية (إدارة - عمال - هيئات حكومية)، لأن التداخل والترابط بين هذه الأسباب يحتم علينا ذلك:

9-1- الأجر كسبب للصراعات داخل المؤسسة: (الأسباب الاقتصادية)

كان الأجر ولا يزال هو السبب الحقيقي للصراع بين العامل ورب العمل، لذا فقد أولت الشرائع السماوية اهتماما كبيرا لهذا الموضوع، لأنه يمثل بؤرة التوتر، فلا بد من إعطاء العامل أجره قبل أن يجف عرقه أو كما قال الرسول - عليه الصلاة والسلام - في حديثه المشهور: " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".

فالصراع هنا إذا هو صراع مصالح بين أطراف داخل المؤسسة، فرب العمل يرى الأجر تكلفة منصب عمل وبالتالي فالعامل هنا عنصر من نظام محاسبة وليس عضوا في مؤسسة، أما العامل فهو يرى في الأجر دخل عن مجهود مبذول.

ولقد تطور مفهوم الأجر مع التطور الصناعي أين تحول هدف الصراع، ففي المراحل الأولى لهذا التطور كانت مطالب العمال ونقاباتهم تتمحور كلها في موضوع الأجر وضرورة رفعه لضمان الحد الأدنى لمستوى المعيشة، ثم دعمت النقابات هذا المطلب بربطه بتكاليف الحياة باعتبارها المؤشر الوحيد لزيادة الأجر وأصبح الصراع يهدف إلى حماية حق العامل في المكتسبات المتوصل إليها.

وفي المرحلة الثالثة تطور مفهوم الأجر من مستوى فردي إلى مستوى جماعي، أين تشكلت تنظيمات ونقابات تطالب ليس فقط برفع الأجر وتحسين المعيشة، بل أيضا في المشاركة في أرباح المؤسسة ومن ثم المطالبة بالتسيير المشترك، في ألمانيا مثلا، أو التسيير الذاتي في فرنسا وفي الجزائر أيضا إبان الاستقلال، ولم تقتصر المشاركة في أرباح المؤسسة فقط بل تعدتها إلى المطالبة بالمشاركة في التسيير الاقتصادي وحتى اتخاذ القرار، هذه المطالبة بالمشاركة المباشرة في اتخاذ القرارات

هي بالفعل العامل المحدد في علاقات العمل الصناعية في النصف الثاني من القرن العشرين .

فالعامل لا يمكن أن يحمي نفسه ويطالب بحقه إلا في إطار تنظيمات وجماعات ونقابات تستطيع أن تضغط على الإدارة بالوسائل المشروعة لتحقيق ذلك ، أي المطالبة برقابة وتأثر العمل وتحديد ساعاته وتنظيمه ورفض الهيكل التنظيمي القائم كل هذه الأسباب تعبر عن العلاقة بين الطرفين (العامل - رب العمل) .

9-2- اتخاذ القرارات كسبب للصراعات داخل المؤسسة :

يقوم اتخاذ القرار عادة على عنصرين أساسيين هما المشاركة الفعلية والاتصال المباشر والفعال بين أطراف المؤسسة، وذلك من خلال التفاعل والتنسيق القائمين داخل الجماعة ، ليس هذا فقط ولكن لابد وأن يكون هناك اندماج حقيقي في المشاعر والأفكار والأحاسيس والعواطف ، لكي يستطيع القائد أو المسؤول ، يتخذ قرارا مناسباً ، إذ يعرف القرار على أنه مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف ، أو الأهداف التي يبتغيها ، أي لحل المشكلة التي تشغله .

وعلى هذا الأساس فعملية صنع القرار هي عملية معقدة وليست بالأمر الهين ، إذ يستوجب لاتخاذ قرار مناسب استشارة أطراف العملية داخل المؤسسة ، والتأكد من صحة المعلومات المطلوبة لحل المشكل المطروح وإلا كان اتخاذ القرار سبباً مباشراً في حدوث الصراعات .

إن ما تعانيه مؤسساتنا اليوم هو تلك الفجوة الساحقة والخطيرة بين العمال والمسؤولين بل يتعدى ذلك بين المسؤولين أنفسهم ، فعدم الرضا والسخط المتزايد ، وأزمة الثقة الحادة ، جعلت الصراعات تزداد والضغط العمالي والتذمر تكاد تكون هي السمات البارزة ، فعدم ملاحظة الصراعات اليوم هو راجع إلى التخوف الشديد لدى العمال من الإقصاء ، لأنهم يعلمون أن تسلط الإدارة لا يحده قانون ولا تكشفه النقابات ، ويكون على أثرها العامل هو الخاسر في آخر المطاف . إن ما نلاحظه اليوم من لا مبالاة لدى العمال ، وإسراف في الأمور (تكسير الآلات ، عدم إتقان العمل ، السخط) ، هي كلها أمور نتيجة تسلط الإدارة في معاملتها للعمال ، واتخاذها قرارات تعسفية في حقهم .

9-3- صراع الأدوار : " الأسباب التنظيمية "

قد يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي كأن يكون بين العمال والإدارة ، أو بين الإطارات المتوسطة والإطارات العليا ، كما قد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم ، مصلحة الإنتاج ، ومصلحة الاختبار (الجودة) .

ويرجع ذلك في العادة إلى تلك المشاكل الناجمة عن التفاعلات المتولدة في إطار الهيكل الرسمي للمؤسسة ، ويكون سببه على العموم عدم وجود هيكلية صحيحة للمنظمة ناتج عن عدم تأقلم الهيكل مع التغيرات الداخلية أو الخارجية ، وهذا ما يؤدي إلى عدم تحديد الأدوار بوضوح التي يؤديها كل فرد في مجاله ، إن الصراعات في هذا المجال لا تنجم إلا من خلال عدم الفهم للحقوق والواجبات التي يؤديها الأفراد ، وأيضا ينسب الصراع في هذا المستوى نظرا لعدم وضوح القوانين بل إن بعض المسؤولين يعتمد إلى تضليل الحقائق لدى العمال ، لكي يقوم بتحقيق مآربه ومطامعه الشخصية وعلى هذا الأساس تكاد تكون هنا العملية مقصودة ، فلو أدرك العمال القوانين التنظيمية داخل

المؤسسة، وتم تحديد الدوار بدقة لما حدث الصراع فالهيكل التنظيمي الموضع بصفة خاطئة يدفع بوقوف هؤلاء الأفراد ضد الآخرين ولا تأخذ الإدارة هذا بعين الاعتبار، وتبادر إلى توبيخ الأفراد، في حين كان عليها أن تعيد النظر في هيكلها التنظيمي وتحمل مسؤولية تصور هيكل تنظيمي ملائم وهكذا فإن الهيكل التنظيمي يشبه إلى حد ما البذلة، فعلى الفرد أن يختار البذلة المناسبة على مقاسه، وإلا فإنه سيعاني إذا كانت ضيقة وتحدث له حكة (صراع) ذلك مثل المؤسسة في اختيارها للهيكل المناسب.

9-4- الأسباب الاجتماعية المؤدية إلى الصراعات :

إنه من الصعب أن يفصل الباحث بين المؤسسة (التنظيم) وبين الإطار العام (المجتمع) ذلك أن قوة التأثير التي يتبادلها كلا المحيطين يؤدي إلى حدوث تغيرات على كل منهما، فكلاهما يتكون من أفراد يتفاعلون في ما بينهما من اتجاهات وأراء مختلفة لهذا تتعدى مصادر الصراع وأسبابه فقد تكون أسباب الصراع طبقة تملك الإمكانيات والوسائل، وطبقة لا تملك إلا جهد سواعدها مما يؤدي إلى الاختلاف والصراع، ويتمثل هذا عادة في الاختلاف بين أرباب العمل والعمال. وهكذا تحدث تكتلات ذات دوافع مختلفة فهي إما على أساس عرقي، نتيجة تكتل عناصر وأقليات تدافع عن مصالحها وامتيازاتها، أو تقوم على أساس تكتلات إيديولوجية تدافع عن مذاهبها وأفكارها، أو أنها تقوم على تكتلات دينية تدافع عن عقيدتها، أو تعمل على رفع مكانتها وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة أو تكون على أساس الانتماء الحضاري.

تقييم:

وخلاصة القول أن الأسباب الحقيقية للصراعات داخل المؤسسات لا يمكن فهمها إلا من خلال الإطار العام للمجتمع ذلك أن الأفراد يأتون محملين بأعباء الحياة، فهم يسعون دوماً إلى تحقيق ذواتهم، فيسعون إلى كل الوسائل من أجل الحفاظ على مكتسباتهم، داخل مؤسستهم التي يرونها الوسيلة الوحيدة لتحقيق رغباتهم، (تحسين ظروف المعيشة، ظروف العمل بل يتعدى ذلك إلى محاولتهم الدخول في صراعات مع الإدارة من أجل ذلك، وبذلك لا يمكن فهم الصراع إلى إلا من خلال سياقه الكامل بما في ذلك المحيط الداخلي والخارجي للتنظيم، وخصائص علاقات القوة داخل المؤسسة، وأهداف وإحباطات الأفراد والجماعات).

فالأسباب الحقيقية للصراعات ليست اقتصادية فحسب بل يتعدى آلام إلى العوامل الثقافية والاجتماعية والنفسية (حق الاحترام، المكانة والدور وإثبات الذات...

X. آثار الصراع:

لا يكون النزاع بين الجماعات دائماً مبنياً على الكسب المادي، بل يكون في بعض الأحيان لأجل مبدأ أو تقليد، أو نظام يراد تأييده من جهة، أو نفيه من جهة أخرى، وإنما إذا استقصينا عن النعرة الأصلية لتأييد هذا المبدأ أو النظام أو التقليد وجدنا سببها النفع المادي لأن أساس كل نزاع هو الحرص على البقاء.

حيث تهدف المؤسسة أو التنظيم إلى تحقيق الهدف العام، وهو الاستمرارية والبقاء، ويلعب الصراع عادة دور الميكانيزم الفعال للحفاظ على توازن المؤسسة داخليا أو خارجيا مع المحيط الخارجي، وللحفاظ على هذا التوازن لا بد من ضبط هذه القوة الخلاقة عن طريق الوسائل المشروعة وإلا أصبح الصراع معوقا وظيفيا ويهدد أهداف التنظيم الرسمية، وعلى هذا الأساس يرى البعض أن للصراع سلبيات كما له إيجابيات وسوف نتطرق لكل من هذه الآثار:

1-10- الآثار الإيجابية للصراع الصناعي:

يرى العديد من الباحثين أن الصراع هو قوة خلاقة وميكانيزم يحافظ على توازن المؤسسة >> فقد يحافظ الصراع على ثبات التنظيم من ناحية، وأثره على أدائه لوظيفته الظاهرة من ناحية أخرى، فقد تلعب صور معينة للصراع وبخاصة من خلال وظائفه الكامنة المتعلقة بالتكيف صمام الأمان دورا أساسيا في الحفاظ على ثبات التنظيم⁽¹⁾، كما يسهم الصراع في تدعيم بناء الجماعات ويحافظ على حدودها مع العالم الخارجي المحيط بها، حيث يحقق الصراع بين الجماعات الوحدة الداخلية بين الأعضاء في كل منها... ويعد الولاء للجماعة والتضحية من أجلها واحتقار الجماعات الأخرى، والأخوة في الداخل... نتائج مشتركة تنمو في هذه المواقف⁽²⁾ - الإنتحار الأيثارى عند دوركايم.

كما يساعد الصراع على الأهداف والقيم والمصالح داخل الجماعات على إقامة الوحدة وتماسك بنائها، وهذا يتوقف على نموذج المشاكل موضوع الصراع، وعلى عدة تعارضه مع المبادئ الأساسية التي تقوم عليها العلاقات الاجتماعية فيها وعلى نموذج البناء الاجتماعي المميز لهذه الجماعة⁽³⁾ ويمكن تلخيص أهم الآثار الإيجابية للصراع الصناعي في النقاط التالية:

- 1-1-10- يولد الصراع الصناعي والتنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- 2-1-10- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل لمشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المؤسسة أو المنظمة.
- 3-1-10- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرق جديدة دائمة الاتصال.
- 4-1-10- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- 5-1-10- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.

(1) نقولا الحداد؛ مرجع سبق ذكره، ص 133.

(2) عبد الرزاق الجالبي؛ مرجع سبق ذكره، ص - ص: 317-318.

(3) نفس المرجع ص: 318.

- 10-1-6- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين .
- 10-1-7- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- 10-1-8- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.
- 10-1-9- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو .
- 10-1-10- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة⁽¹⁾
- 10-1-11- يساعد على تفريغ بعض الأفراد لما في صدورهم من شحنات عاطفية , (غل , كراهية) وذلك من خلال عمليات التأنيب والعتاب التي تحدث أثناء الصراع فيشعر الفرد بالتحسن
- 10-1-12- ينتج عن الصراع الذي ينشأ داخل الجماعة تحديد الواضح لعلاقات القوى بين أفراد الجماعة والوزن الذي يتمتع به كل فرد في الجماعة من حيث قدرته على مواجهة المشكلات واجتيازها , وقدرته على التأثير في الآخرين.
- 10-1-13- يساعد السلوك التعاوني على تكوين جو من الشعور بالهناء وتحقيق الذات.
- 10-1-14- الصراع شرط ضروري للإبداع⁽²⁾.

وفي الأخير يمكن القول أن للصراع وظيفة اجتماعية واضحة وفعالة في توجيه مجريات الأحداث داخل كل تنظيم عمالي نقابي , فالصراعات دائما قوة خلاقة تؤدي إلى التجديد والإحياء, يستهدف تحريك الظروف الاجتماعية المتحجرة , وتستطيع أن تخلق أشكالاً جديدة من العلاقات الإنسانية , وبهذا المعنى يمكن القول أن وجود الصراع الصناعي ليس دليلاً على المرض والضعف , ولكنه على العكس من هذا دليل على حيوية المصنع , وعلى سلامة النظام الاقتصادي كله .

10-2- الآثار السلبية للصراع:

تعرف المنافسة عادة على أنها حالة شعورية ومظهرا سلميا ،أما إذا اشتدت وطأة التنافس ،واتخذت موقفا عدائيا سمية بالصراع .إذن فالصراع هو أقوى درجات التنافس وأشدّها عنفا ،وهو رفض لعملية التعاون ،والصراع عملية اجتماعية تحدث عن قصد وتعتمد بين فردين أو أكثر أو بين الطبقات في المجتمع الواحد ،فمثلا في الصراع بين العمال وأصحاب رؤوس الأموال ،أو بين الفلاحين والإقطاعيين ،أو بين الأحزاب السياسية ،أو بين المجتمعات بعضها مع بعض⁽¹⁾.

ويعد الصراع عادة إلى الكراهية والعداء ،وتعارض المصالح والأهداف في حين تتجانس المصالح تقل حدة الصراع ،وحين تتعارض المصالح تزداد حدة الصراع ،وتسعى كل من هذه الجماعات لتحقيق مصالحها وأهدافها ،مع إبادة وتدمير الجماعات الأخرى ،مستخدمة في ذلك كافة الأساليب سواء كانت مشروعة أو غير مشروعة ،وباستخدام العنف الفيزيقي أو بدونه⁽²⁾.

(1) محمد سلمان العميان؛ السلوك المنظمي في منظمة الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص- ص: 378-379.

(2) منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 122.

(1) د. حسن عيد المجيد أحمد رضوان ، علم الاجتماع الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، 2005 ، ص 176.

(2) محمد سلمان العميان؛مرجع سبق ذكره ، ص:380.

- وللصراع عادة عدة سلبيات يمكن إجمالها في النقاط التالية:
- 1-2-10** - قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- 2-2-10** - يحوّل الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة (المؤسسة).
- 3-2-10** - يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال، مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
- 4-2-10** - تنتقّب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام، كتعطيل الآلات وتكسيروها أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.
- 5-2-10** - يعوق العمل التعاوني الجماعي، ويؤدي إلى إضاعة الكثير من الوقت والجهد، وبالتالي إلى تحقيق خسائر مادية وإصابات نفسية قد يصعب علاجها في المستقبل.
- 6-2-10** - تعتبر الصراعات أمراض في المنظمة (المؤسسة) ناتجة عن عدم توفر قيادات ماهرة⁽³⁾.
- 7-2-10** - قد يحدث الصراع داخل المؤسسات و الجماعات أيضا للأسباب والآثار التالية:

- التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة .
 - إهمال أهداف الجماعة والتركيز على تحقيق أهداف التكتلات الجديدة .
 - حدوث الكثير من المعارك، وتسود قيم الجاهلية البغيضة ويتراجع فيها العقل وكثيرا ما يؤدي ذلك إلى القضاء على الجماعة .
- 8-2-10** - إن أسوأ أنواع الصراع الذي يحدث بين جماعتين هو صراع النصر والهزيمة وهو الصراع الذي تسعى فيه كل أطراف الجماعة إلى تحقيق النصر في معركة لا يخرج منها إلا فائزا واحدا لذلك تكون نتائج هذا الصراع في الغالب من النوع الهدام⁽⁴⁾.
- 9-2-10** - أيضا من آثار الصراعات المشاعر السيئة، كذلك العلاقة السلبية بين الأفراد و المجموعات والإدارات المنظمة، وهو يقلل من التعاون كما أن الصراع يحول الطاقات بعيدا عن أهداف المنظمة (المؤسسة) مما يؤثر على فاعلية المنظمة ككل⁽¹⁾.

ويميل الصراع عادة إلى أن يكون معوقا للبناء الاجتماعي ومهددا بتمزيق وحدته عندما يفتقر إلى المقاومة الكافية له، حيث يسود الجمود وإباحة الفرصة لتراكم مشاعر العداوة و الانشقاق، وغالبا ما يكون الصراع مناقضا أو مقوضا لأهداف التنظيم الرسمية⁽¹⁾.

⁽³⁾ مرجع سبق ذكره ، ص 176 .

⁽⁴⁾ منال طلعت محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 123 .

⁽¹⁾ محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، درا الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 321 .

⁽¹⁾ علي عبد الرزاق جليبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 318 .

ورغم ما ذكر حول سلبياته، فإنه في النهاية أساس أي تغيير يحدث في المجتمع أو المؤسسة، وهو مكانيزم فعال وضروري لتجديد حياة المؤسسة وإلا أصابها الركود والاضمحلال، فالصراع هو عملية تحريك لغرض المزج بين أعضاء المؤسسة.

.XI إدارة الصراع: (كيفية التعامل مع الصراعات)

من كل ما تقدم نفهم أن النزاع أو الصراع الاجتماعي عموماً إنما هو تحريك لأجل المزج والإدماج والتركيب، فمُنذ جعلت المدنية تخطو خطواتها الكبيرة والسريعة صار النزاع أو الصراع الاجتماعي يخلط العناصر والجماعات الصغيرة لكي يُولف منها جماعات كبرى، ثم يخلط الجماعات الكبرى لكي يُولف منها جماعات أكبر، وهكذا دواليك، وإذا تسنى للنزاع الاجتماعي أن يتمادى في خلط العناصر والجماعات ومزجها وإدماجها فقد يجمع الأمم في أمة واحدة⁽²⁾.

ولهذا أجمع العلماء والمهتمين بالسلوك الإنساني في المؤسسات على وجود صراعات بين الأفراد، حتى أصبحت الصراعات سمة من سمات المؤسسات في الوقت الحاضر، (تأثير البناء الاجتماعي على البناء الفرعية) ولذلك كان الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة هذا الصراع، من حيث منع حدوثه وعلاجه في حالة الحدوث، ومن أهم الطرق التي تساعد على ضبط الصراعات و تفادي حدوثها تنطرق إلى عدة محاولات قام بها العديد من الباحثين .

يرى الدكتور (صلاح الدين عبدا لباقي) أن من أهم الطرق التي تساعد على تفادي حدوث الصراعات هو الاعتراف من جانب الأفراد والإدارة بأن الصراعات يمكن حدوثها نتيجة وجود اختلافات بين الأفراد، وينبغي العمل على تقبل هذه الصراعات ومناقشتها بصراحة، وكذلك وجود نظام اتصال فعال بين العاملين في المنظمة بما يحقق التفاهم المشترك، وكذلك توفير ظروف مناسبة تمكن العاملين من التعبير عن آراءهم، ومناقشة الآراء على الآخرين، أما في حالة حدوث الصراع فعلي في المنظمة فتستطيع إدارة المنظمة التدخل لعلاج الموقف من خلال عدة أساليب أهمها:

1-11- استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة، ولكن لا ينصح باستخدام هذه الوسائل لأنها حلول وقتية ولا تعالج الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع

2-11- استخدام أسلوب المهادنة وذلك عن طريق مواجهة الشدة باللين وخلق جو من الهدوء، ولكن هذا الحل لا يحقق الهدف وهو حل الصراع بشكل نهائي، حيث تضل الأسباب كامنة.

3-11- استخدام الحل الوسط وذلك بتنازل كل طرف عن بعض مطالبته، وقد يفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين وقبول بعض الخسارة بدلا من عدم الحل على الإطلاق.

4-11- استخدام محيط أو طرف ثالث محايد، يملك القدرة والتأثير على الطرفين للتوفيق بين الطرفين المتصارعين و التوفيق بينهما .

(2) نقولا الحداد؛ مرجع سبق ذكره، ص :

11-5- استخدام أسلوب حل المشكلات ، و وذلك بالدخول في حوار صريح ومباشر بين الطرفين ، و ذلك من خلال استعراض المشكلة وبدائل الحلول والتوصل إلى الحل الأمثل وتطبيقه،من ناحية أخرى يمكن استخدام وسائل أخرى لحل الصراعات أو الحد منها هي،

تحسين نظام الاتصالات الرسمية وغير الرسمية وتوفير المعلومات اللازمة للأفراد ، لاتخاذ القرارات المناسبة ، وإزالة سوء التفاهم الناتج عن فاعلية الاتصالات .

تطوير وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة ، بما يؤدي إلى تحديد الاختصاصات للإدارات والأفراد ، وعدم الازدواجية والتناقض بينهما. إجراء بعض التغييرات السلوكية للأفراد في المنظمة ،وكذلك تشجيع الجوانب السلوكية الإيجابية بما يقلل التناقض بين الأفراد⁽¹⁾.

كما يشير (مصطفى عشوي) إلى النموذج الذي اقترحه كل من (كاتز وكاهن) والذي يقوم على الخصائص التالية لمعالجة الصراعات:

11-1-1- **الخصائص التنظيمية:** وتتعلق بالأساليب التي حاولت تغيير الهيكل التنظيمي أو جزء منه كأسلوب لحل الصراعات بالمنظمة ،وكذلك كتبني أسلوب قيادي جديد أو تطبيق نموذج للاتصال يسمح بالتغذية العكسية وتبادل المعلومات .

11-1-2- **تناقض المصالح:** إذا كان تناقض المصالح من الأسباب الأساسية للصراع فإن إدخال تغيير على دوافع وحوافز الأطراف المتصارعة ورسم أهداف مشتركة لها يؤدي حتما إلى حل الصراع .

11-1-3- **الخصائص السلوكية:**يمكن للمختصين في دراسة المنظمات وضع برامج لتدريب العمال على أنواع مختلفة من السلوك التعاوني وذلك في محاولة للقضاء على الاستعداد الذي قد يتكون لنشوء الصراع بسبب ظروف وحالات معينة ،أو على الأقل تغيير بعض أنواع السلوك التي تزيد من حدة الصراع.

11-1-4- **القوانين والإجراءات:** قد تكون مصدرا أساسيا لنشوء الصراع وحدته ،كما قد تكون عاملا من عوامل التغلب والقضاء عليه ،وقد بينت بعض الدراسات الميدانية أن تغيير القوانين الجائرة والإجراءات المشددة يؤدي إلى تغيير قواعد وأسس السلطة التنظيمية مما يقضي على الصراع⁽¹⁾.

⁽¹⁾ د.صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، 2004 ، ص ص : 262 – 263.

⁽¹⁾ مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 160.

(2)-Weiss.D les relations de travail . employeur personnel . syndicat ,état 2° édition Dunod Paris 1974 - p 26.

5-1-11- الطرف الثالث : يتطلب الأمر كثير من الأحيان تدخل

طرف ثالث لحل الصراع وقد يكونوا مسؤولين في مستويات عليا للسلطة المشرفة على الطرفين المتنازعين أو أصدقاء أو مستشارين ،وغالبا ما يكون الطرف الثالث هو المسؤول عن الطرفين المتنازعين أو منهو أعلى منهما في هرم السلطة.

6-1-11- طرق تدخل الطرف الثالث:

يتمثل الأسلوب الأول في الدعوة إلى الحكمة وتحكيم العقل والمنطق بدل الهوى والانفعال في حل المشكلات التي تثير الصراع.

الأسلوب الثاني هو تدخل السلطة المشرفة على الطرفين المتنازعين لفرض حل على أحد الطرفين أو على الطرفين معا، وهذه الطريقة تعد الغالبة اليوم في المؤسسات، ولهذا قد يحل الصراع مؤقتا، إلا أنه لا يقضى على أسبابه وعوامله الأساسية وهذا مما يعقد الأمور ويكون اتجاهات سلبية لدى الطرفين.

هذا الأسلوب يبدأ بدراسة المصالح المتناقضة، ثم يقوم بالتغيير كإعادة هيكلة نظام الأجور أو نظام العلاوات (2).

إن معالجة الصراعات التي تكون سببها الأجور تتم عادة من خلال مفاوضات جماعية تقوم بها أطراف العملية، متمثلة في أرباب العمل والنقابة ويمكن أن تتدخل الدولة كطرف ثالث ولكن عندما يكون سببها الحقيقي هو عدم الرضا والاستياء العميق فمعالجتها برفع الأجور أو توزيع المكافآت تصبح غير مجدية .

إن ما يقترحه كل من (كاتز وكاهن) لا يؤدي تماما إلى المعالجة الحقيقية والجزرية للاختلافات وهي حلول مؤقتة حيث تبقى أسباب الصراع موجودة، وتجعل احتمالات تفجيرها من جديد أمرا قائما في حين أن الأمر قد يستدعي تغييرا راديكاليا ووعيا كبيرا في هيكل السلطة و القوة التنظيمية بالمؤسسة .

(بدوره أفكار كل من مارش و سيمون فيما يخص cuendent ويلخص) معالجة الصراعات حيث يقترحان من أجل تحقيق ذلك أربع عمليات رئيسية تتمثل فيما يلي:

1-2-11- المعايير المشتركة: وهي البحث عن حل للمشكلة

المختلف فيها برضى المعايير المشتركة للأطراف المتصارعة.

2-2-11- الإقناع: وهو عملية تهدف إلى الاعتراف بأن الأهداف

الفردية يمكن أن تكون متناقضة في المؤسسة، ولكن لا تعتبر ثابتة ويمكن أن لا تكون كذلك، بفضل الإقناع الذي يعتمد بالضرورة على الأيمان بأن الأهداف تكون مشتركة في مستوى معين وأن عدم الاتفاق على القيم العملية يمكن تجاوزها .

3-2-11- المساومة: يمكن اعتبار عدم الاتفاق حول الأهداف باق

، ونبحث عن اتفاق خارج كل محاولة إقناع .

11-2-4- الحل السياسي: إنها طريقة المفاوضات >> مثل حل

المساومة << والذي يميل إلى فرض حل باسم رغبة عليا بإدخال قيم تسمح بتقوية ثقل الوحدات الصغيرة في مواجهة الوحدات الكبيرة في المفاوضات، هذا الحل يمكن أن يعيد النظر في الهيكل التنظيمي القائم على عكس المقاربة التحليلية >> حل وإقناع << ولذا فإن مارش وسيمون يشيران إلى أن المفاوضات تخلق نوعا من التناقضات في الأنظمة من ناحية الشرعية والسلطة وتفتح بذلك المجال لصراعات جديدة⁽¹⁾.

أن كل ما سبق يبقى محاولات وقتية لمعالجة الصراعات لكن دون أن تذهب إلى حد البحث عن كيفية إزالة الأسباب التي تؤدي إليها... أننا نقصد هنا البحث عن ميكانيزمات ووسائل تتحكم في الصراعات، حيث أنها تحسن من شروط المواجهة، وتنظم التعبير عن الرفض وتوضحه... وتهيكّل الاحتجاجات، وتلقي الضوء على المظالم وتدقق فيها، كما أنها تكشف الحجب عن الأسباب الحقيقية والخفية للصراعات داخل المؤسسة.

ويرى (مصطفى مصطفى كامل): >> أنه من الضروري بالنسبة للمسيرين أن يدركوا الظروف التي تؤدي إلى الصراع حتى يمكنهم تجنبه أو التقليل من الأسباب التي تؤدي إلى حدوثه <<.⁽²⁾

إلا أن ما يؤكدده (مصطفى عشوي): "هو أن المشرفين الإداريين لا يولون لموضوع الصراع أية أهمية إلا إذا أخذ أشكالا ظاهرية ووصل إلى درجة كبيرة من الخطورة"

أما رو بنز فقد قدم تسعة طرق لتناول الصراعات داخل المؤسسات :

11-3-1- المقابلة: وهي وسيلة تقنية فعالة عادة ما تكون بين

طرفين أو أطراف وتكون وجها لوجه، إلا أن هذه الطريقة لا تهتم بتحديد المصيب من المخطئ أو من الرابح أو الخاسر، حيث أن هذا يمكن في حل الصراع، وهذا الأسلوب من السهل نجاحه دائما خاصة في الصراعات المنظمة والمعقدة.

11-3-2- الانطلاق من أهداف لها مكانتها وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة.

11-3-3- تجنب الصراع مع أن هذا الأسلوب لا يشكل علاجا حاسما ولكنه أسلوب شائع كحل مؤقت.

(1) - Cuendet.G 1983 Humanisme de la gestion relation humaine et commandement volume III presse polytechnique Romande.p164.

(2) مصطفى مصطفى كامل ، 1996 ، ص 162.

11-3-4- التقليل من أهمية الاختلافات أو ما يمكن تسميته بنظرية الموقف وتهدئته وهذا وما يوفر فرصة لدعم نقاط الالتقاء بين المتصارعين .

11-3-5- توزع المصادر وتمدها وذلك بهدف التقليل من فرصة الزيادة غير الضرورية لوحدة النظام، وبالتالي التقليل من فرص حدوث الصراع بين أعضائه .

11-3-6- التسوية أو الحل الوسطي وتشكل هذه القسم الأعظم من طرف حل الصراع، حيث لا يكون هناك رابح أو خاسر واضح .

11-3-7- استخدام السلطة أو صلاحية المركز، ومع أن هذا يشكل حلاً مؤقتاً إلا أنه ينصح أحياناً لأن العاملين في النظام مهينون على الأغلب لقبول سلطات وصلاحيات رؤسائهم والالتزام بالتالي بما يصدر عنهم من قرارات .

11-3-8- أسلوب إجراء تبديل أو تغيير على المتغير الإنساني، وهذا من أصعب سبل حل الصراع لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصيته وقيمه واتجاهاته، وغالباً ما يكون هذا مكلفاً .

11-3-9- أسلوب إجراء تبديل أو تغيير على المتغير البنيوي للنظام⁽¹⁾ .

<< فقد حددا خمسة طرق لتسوية blake-mauton أما (بليك وموتون) >> الصراعات القائمة بين المشرفين والمنفذين وتتمثل في : الانسحاب، الليونة، القبول بحل وسط، إظهار القوة والمواجهة أي حل المشاكل.

وقد وجدنا أن الأفراد والتنظيمات التي تعتمد لدرجة أكبر على المواجهة لحل المشاكل، تكون العلاقات بين أفرادها أكبر نجاعة وفعالية. نفس النتيجة توصل إليها كل << 1967، حيث اختبرا استعمال كل lorch – lauranc من (لورانس ولورش) >> من المواجهة.... وإظهار القوة والليونة كطرق للتفاعل مع الصراعات في ستة تنظيمات وقد استخلصنا أن الوجدتين الأكثر فعالية، كانتا تلك التي استعملت فيها طريقة المواجهة إلى حد أكبر مما استعملت في التنظيمات الأخرى .

<< 1969، فقد حدد سبعة عناصر للمواجهة المنتجة: Walton أما (والتون) >>

11-4-1- التحفيز الإيجابي المتوازن، وذلك

للتأكد أن الجانبين يستفيدان من حل الصراع أكثر من استفادتهما من استمراره .

(1) مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 181.

11-4-2- إيجاد توازن بين قوتي الجانبين

، لأنه في حالة عدم التوازن ، قد يغتر القوي بقوته ، ويرى الضعيف أنه لا فائدة من البحث عن الحلول .

11-4-3- إيجاد الوقت المناسب للطرفين

لقيامهما بمواجهة المشاكل ، وهو ما يسهل عملية البحث عن الحلول المناسبة .

11-4-4- إظهار صور الاختلاف والاندماج

في خطوات ملائمة ، حتى لا تغطي أوجه الاندماج على الحوار ، مما قد يؤدي إلى تجنب مواجهة المشاكل وبالتالي الفشل في إيجاد الحلول الضرورية لها .

11-4-5- تسهيل عملية الانفتاح ، حتى يتمكن

المشاركون من الإفصاح عن أحاسيسهم وادراكاتهم ومشاعرهم ، معتمدين في ذلك على بعض المهارات المساعدة على تسهيل الاتصالات بين الأفراد من أجل إنجاح الحوار .

الرفع من مصداقية إشارات الاتصال نتيجة عدم الثقة في الغير بسبب الصراع القائم ، يمكن تدخل طرف ثالث لتوضيح النوايا والرفع من مصداقية الإشارات الصادرة من الطرفين .

11-4-6- المحافظة على درجة مثلى من

التوتر ، كما أن كثرة التوتر قد تؤدي إلى مشاكل وفقدان الرغبة في العمل .

أيضا من بين الطرق التي يمكن بها التعامل مع الصراعات ما يلي: (1)

11-5-1- منع الأزمة: إذ أنه وبالرغم من توقع المسؤول أو الإداري حدوث صراع

يسمح به ، إلا أنه لا يسمح به بالتفاهم كي يصبح أزمة مستعصية من الممكن أن تكون لها مرتبات سلبية كثيرة ، مثل تكرار التغيب عن العمل ، أو كثرة المشاحنات بين أفرادها أو تصادمهم ، أو محاولات التخريب ... الخ .

وهناك العديد من الاقتراحات من شأنها أن تقلل من فرص حدوث الأزمة ، منها التعرف المبكر على أعراض الأزمة ، وممارسة نشاطات تحسين الرفع من الروح المعنوية وممارسة أساليب التعدد الذاتي ، والاجتماعات المنظمة .

(1) هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، مرجع سبق ذكره ص 302.

<< خمس 2-5-11barines- مواجهة الصراع: ولقد اقترح بار نر >>
خطوات لمواجهة الصراعات داخل المؤسسة :

11-5-3- سهولة الوصول إلى الإداري .

11-5-4- الاستقبال أو الترحيب، أي أن يظهر الإداري في أو الأمر استعدادا للتقبل، وأن يشعر المتوترين بروح إنسانية، ويبيدي علاقات حيادية مع من يعانون من التوتر .

11-5-5- القبول: أي أن يظهر الإداري أنه قادر على تفهم مشاعر المتوترين، وهذا لا يعني الاتفاق معهم على وجهة النظر .

11-5-6- التغيير: أي أن يسود مع من يعانون جو من الصرامة وحرية التعبير عن الآراء والانفعالات كي يأتي الحل حلا حقيقيا لا حلا ترقيعيا أنيا .

حل الصراع: إن الوجه الثالث للتعامل مع الصراع هو محاولة حله من خلال اللجوء إلى نشاطات حل المشكلة للتعامل مع الأعراض البادية التي كانت السبب في بروز الصراع أو الأزمة .

إن إدارة الصراع ليست عملية بسيطة بل هي عملية معقدة، فمهما تعددت سبل الدارة الصراع والتعامل معه فإنه يجب أن نهتم بفاعلية هذا الحل لأن تكرار الصراع وشدته وتحوله إلى أزمة يمكن أن تكون له آثار مدمرة على سلوك أفراد المؤسسة.

إن إدارة الصراع بطريقة غير فعالة، كأن يلجأ الإداري ومنذ البداية إلى التصلب والمعاقبة الصارمة للعاملين، ويمكن أن يوجد جو يؤدي إلى تفاقم الموقف، وهذا من شأنه أ، يزيد من شعور الإحباط وتسميم المناخ العمالي وتدهوره، وبالتالي الزيادة في مظاهر ممارسات صراعية تخريبية⁽¹⁾.

إنه على الإدارة أن تتعامل مع الصراع على أنه مشكلة يمكن حلها بوسائل وتقنيات معينة، كالمشاركة الفعالة، والمناقشة الجادة، والجو الجماعي، وعدم احتقار العمال، والأخذ بمبدأ المصالحة وتقييم الذات، كلها عوامل تساعد على القضاء على المشكلة المطروحة "الصراع" .

(1) هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص 306-308.

مراجع الفصل الثالث

المراجع باللغة العربية

- 1/- محمد سليمان العميان "السلوك المنظمي في منظمة الأعمال ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
- 2/- عبد الله محمد عبد الرحمن " علم اجتماع التنظيم ، جامعة الإسكندرية،
- 3/- محمد قاسم القريوتي " السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة" ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2003.
- 4/- هاني عبد الرحمن صالح الطويل " الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، دار وائل للنشر، 2001.
- 5/- نقولا الحداد " علم الاجتماع" – حياة الهيئة الاجتماعية وتطورها – دار الرائد العربي، ط2 ، 1982.
- 6/- علي عبد الرازق الجليبي " علم الاجتماع الصناعي" دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 7/- منال طلعت محمود: " أساسيات في علم الإدارة " المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر، 2003.
- 8/- حسن عبد المجيد أحمد رشوان: " علم الاجتماع الصناعي" المكتب الجامعي الحديث، 2005.
- 9/- محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 2003.
- 10/- صلاح الدين محمد عبد الباقي " السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعة، 2004.
- 11/- مصطفى عشوي "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي" المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 2003.
- 12/ مصطفى مصطفى كامل ، 1996.

.IX

X. المراجع باللغة الأجنبية :

1/- weiss.D -Les relations du travail emplyes personnel syndicat
etat dunod paris 1974.

*2/-Cuendent .G . humanisme .de la gestion relation humaine et
commandement . volume III .*

Presse polytechnique . Romande 1983.

مراجع الفصل الثاني

XI. المراجع باللغة العربية

- 1/- عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم ، جامعة الإسكندرية
- 2/- د.محمد علي محمد ، البيروقراطية الحديثة ، دار الكتب الجامعية الإسكندرية ،
- 3/- السيد عبد الحلیم الزيات ، في سوسيولوجيا السلطة ، دار المعرفة الجامعية ، 2003 .
- 4/- السيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، ط 4 ، دار المعارف 1983 .
- 5/-محمد الغريب عبد الكريم ، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع المعاصر ، ط 2 المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1986.
- 6/- محمد عودة ، علم الاجتماع بين الرومانسية والراديكالية ، ط 1 ، القاهرة ، مكتب سعيد رأفت ، 1975.
- 7/-هاني عبد الرحمن الطويل ، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، دار وائل للنشر ، 2001.
- 8/-محمد فاتح القريوتي ، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) ، ط4 دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2003 .

XII

XIII

XIV المراجع باللغة الأجنبية :

- 1/-K.Marx ,- English – Manifesto of the communists party op.cit vol 1 .
- 2/-Costello (ed) elements of political knowledge progress publishen Moscou .1970.

تمهيد :

تعتبر عملية التنمية عملية معقدة جدا فهي تحتاج إلى حشد وتكثيف كل الوسائل والاحتياجات الضرورية لتحقيق الهدف العام وهو سد حاجيات الأفراد وتحقيق رغباتهم والوصول بالمجتمع إلى الرفاهية ، ولا يتأتى ذلك إلا بالاهتمام بكل الجوانب التي تتكون منها المؤسسة ، فلاهتمام بالجوانب التنظيمية والإدارية لا يكفي لبلوغ الأهداف العامة وتوافقها مع الأهداف الخاصة للفرد ، فلا بد من الاهتمام الكبير برأس المال البشري لتحقيق هذا التوافق >> فالموارد البشرية من المكونات الرئيسية للمؤسسة مهما كان نوع تنظيمها وتسييرها وشكلها القانوني << ، وهذا يثبت النظرية القائلة بالاهتمام بالفرد أيضا لتحقيق أهداف المؤسسة >> فالتاريخ الخاص بالأمم التي عرفت ازدهارا حضاريا يثبت أن فاعليه ومحققى نتائجه هم الأفراد في مختلف أماكن وجودهم في المجال الاقتصادي البحت أو في المجالات الفكرية والثقافية الأخرى ، وكل منها ترتبط وتؤثر في الأخرى << (1).

إن ما تعانيه المؤسسة الجزائرية الصناعية اليوم من تدهور للأوضاع الاجتماعية والاقتصادية ما هو إلا نتيجة لإهمال هذا الجانب وهو الاهتمام وتطوير فاعل هذا التطور انطلاقا من تكوينه وتوفير الوسائل والأدوات المادية والمعنوية الضرورية لحركته في المؤسسات والمجالات الأخرى ، وتوفير الضروريات المساعدة على تقديم كل ما يمتلك من قوة فكرية وعضلية حتى يؤثر في دفع الاقتصاد إلى التحسن.

وتمر المؤسسة الجزائرية اليوم بفترات حرجة نتيجة لتلك الرواسب والإرث الثقيل الذي عرفته الجزائر بعد الاستقلال ، مما أحدثه من تصدعات في البنية التحتية والفوقية للمجتمع الجزائري ، وإذا أردنا معرفة هذه الآثار (صراعات) داخل المؤسسة الجزائرية وما يعانيه العامل الجزائري من مشاكل خطيرة ، فلا بد من ربط هذا الأخير بالإطار العام وهو المجتمع الجزائري ، أي ما يرتبط به من خصائص ضمن محيطها الاجتماعي والثقافي لأنه يساهم في تحديد نوعية الموارد البشرية (2).

أولا: أثر الظروف التاريخية في المجتمع الجزائري :

1-1- قبل الاستقلال:

وترتبط عملية التنمية في الجزائر ارتباطا وثيقا بموضوع التغيير الاجتماعي إلا أن تناول هذا الموضوع يختلف عند الباحثين باختلاف الأطر الإيديولوجية التي ينتمون إليها ، فإذا كان التغيير الاجتماعي هو أحد المکانیزمات التي يسير عليها الكون فإن الاختلاف القائم اليوم هو حول تفسير طبيعة التغيير الاجتماعي ، ولعل ذلك يرجع أساسا إلى تأثير نوع التغيير الذي عاشه أو درسه الباحث من منطلقات فكرية وتاريخية معينة (3).

(1) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر دار المحمدية العامة، 2004، ص: 160.

(2) نفس المرجع : ص: 160.

(3) مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره ، ص : 225.

والجزائر كبلد وكمجتمع له ما يميزه عن المجتمعات الأخرى ، فهو ذو تاريخ عميق وله مقومات يقوم عليها وهي (الدين - اللغة - الأرض) حتى وان خضع هذا المجتمع إلى الاستعمار طيلة (132 سنة) حاول هذا الأخير نهب خياراته وثوراته الطبيعية والبشرية ، ويكاد يجزم البعض أن الظاهرة الجزائرية هي فريدة من نوعها كون هذا الاستعمار هو استعمار إسكان واستيطان ولم يكن استعمار استغلال فقط ، فقد كانت السياسة الاستعمارية المطبقة تهدف إلى تغيير البنية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري ، فتهجير السكان الجزائريين واستخلافهم بالمهاجرين الفرنسيين كان يهدف إلى احتلال المناطق الاستراتيجية للبلاد ، خاصة الشمال ، إذ طرد على إثرها الجزائريين إلى المناطق الجنوبية وإلى أعالي الجبال ، وهكذا أدت حركة الاستيطان الفرنسي إلى تفتيت النظام الزراعي الجماعي وكذلك النظام الحرفي ، وبذلك تم احتلال معظم المواقع الاستراتيجية الصناعية وكذلك الإدارية ، فلم تصبح مقاليد السلطة بأيديهم بل أصبحت بيد المعمرين الفرنسيين .

كما انتهج المستعمر سياسة المحتشدات وذلك لعزل السكان ومنعهم من دعم الثورة حيث بلغ عدد السكان المحتشدين في 1960 حوالي 2157000م ، كما أرغم آلاف الفلاحين من مغادرة أراضيهم إلى حوالي ثلاثة ملايين نسمة الرقم الذي كان يشكل نصف سكان الريف الجزائري لقد أدت هذه العمليات إلى آثار سلبية في المجتمع الجزائري ، حيث انتشرت ظاهرة الأكواخ القصدية التي كانت تشكل المأوى لليد العاملة الرخيصة في المؤسسات الاقتصادية للمعمرين ، كما أدت هذه العمليات إلى استمرار الهجرة الداخلية نحو المدن بعد الاستقلال ، مما أدى أيضا إلى ارتفاع نسبة البطالة وتكوين أحزمة جديدة من الأكواخ القصدية حول المدن الكبيرة ولا تزال آثار هذه الظواهر إلى يومنا هذا.(1)

2-1- بعد الاستقلال:

إن عملية التغيير الاجتماعي الشاملة والتي من الممكن أن تؤدي إلى تطور اجتماعي لا تتحقق الا بتفاعل عدة عوامل ومصادر داخلية وخارجية على محور زمني يتكامل ويتفاعل فيه الماضي مع الحاضر لبناء المستقبل ، هذا التغيير المنشود والمطلوب لا يتحقق إلا إذا تضافرت العوامل التالية :

- مراعاة العوامل الثقافية والاقتصادية للمجتمع .
- مراعاة الأوضاع الثقافية والاقتصادية للمجتمع .
- مراعاة الأطروحات الفكرية (تجنب سياسة الإقصاء) والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية التي ظهرت بعد الاستقلال .(2)

وفي سنة 1969م تم الإعلان عن الاستقلال وتم وضع حد لهذا المستعمر الاستيطاني ووجدت الجزائر نفسها تعيش نوعا من الفوضى ، فالبنية التحتية محطمة ، والبنية الفوقية متخلخلة مما استدعى إعادة النظر في الأسلوب الذي يجب اتخاذه لإعادة بناء وتخطيط البنية الاقتصادية والاجتماعية ، وذلك لإعادة التوازن ، حيث لجأ المعمرون الفرنسيون في سنة 1962م إلى مغادرة الأراضي الزراعية المحتلة

(1) نفس المرجع : ص : 228.

(2) نفس المرجع : ص - ص : 226-227.

والمصانع والمؤسسات المختلفة بعد تدمير أو تعطيل أغلب الآلات الزراعية والصناعية، وحرق الوثائق والمستندات ، كما أن مغادرة المعمرين ترك شرخا كبيرا في المجال الصناعي والزراعي ، حيث ظهرت مشكلة الأملاك الشاغرة مما أدى بالفلاحين استلام إدارة هذه الممتلكات ضنا منهم أنها ملك لهم ، بل هي حقهم الذي سلب منهم ونتيجة للاعتقاد السائد الأرض لمن يخدمها .⁽¹⁾

يرى الكثير من الباحثين والمؤرخين أن خيار الاشتراكية لم يكن في أصله خيارا ومطلبا شعبيا بل فرض على الحكومة الجزائرية آنذاك كون أن الجزائر كبلد ينتمي إلى الحضارة الإسلامية وعلى هذا الأساس كان على الجزائر نهج أحد الأسلوبين الرأسمالي أو الاشتراكي ، ويرجع سبب الاختيار إلى عدة عوامل :

1-2-1- العوامل الخارجية :

وذلك عن طريق إفرازات الصراع الإيديولوجي الكبير بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي

1-2-2- العوامل الداخلية:

وهو بداية ظهور مجموعات متصارعة (الصراع السياسي) في القمة هدفها الاستلاء على مقاليد الحكم واغتنام الفرص المناسبة لذلك وبأي وسيلة توفرتولعل هذا العامل الأخير هو السائد والراجح في بلادنا منذ مؤتمر طرابلس في صائفة 1962م عقب وقف إطلاق النار في مارس من نفس السنة والنواتج عن المسار الطويل للحركة الوطنية منذ الثلاثينات مرورا بالثورة التحريرية المباركة وما خلقت كل منها من صراعات بقية عالقة إلى اليوم .⁽²⁾

ثانيا: مرحلة ما قبل الإصلاحات الاقتصادية :

بعد الاستقلال كان على الحكومة الجزائرية الجديدة إعادة النظام والنشاط لمختلف القطاعات وخاصة القطاع الاقتصادي ،لأن الفراغ الذي تركه المعمرون فرض كما قلنا مشكلة الأملاك الشاغرة ولهذا تم إصدار قرارات في أكتوبر ونوفمبر 1962م ، لتنظيم وتشكيل لجان التسيير الذاتي في المزارع والمؤسسات الصناعية والمناجم .

1-2- التسيير الذاتي للمؤسسات :

هي مجموعة من القرارات تحدد الصيغة التنظيمية لتسيير المزارع والمؤسسات الصناعية ، وقد كان من نتائج صدور هذا القانون تشكيل لجان التسيير الذاتي في أكثر من (500) مؤسسة صناعية معطلة ، فقد قام العمال بطريقة تلقائية بإدارتها لأنه لم يكن هناك أي مجال لاختيار أو تردد ممكن ، لقد كانت هذه التجربة أمرا واقعا وحتميا فلم يجد العمال والفلاحين بدا من تسيير القطاعات بأنفسهم ، ويعرف التسيير الذاتي للمؤسسات على أنه >> نوع من التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي ، يمثل محتواه الأيديولوجي السبيل الرئيسية التي اختارتها الجزائر للإفضاء إلى الاشتراكية والتي توفق بين مصالح العمال الذين ارتقوا من صف الأجير إلى صف المنتج الحر المسؤول ، وذلك لمشاركتهم المباشرة في الوحدات الإنتاجية واهتمامهم المعنوي

⁽¹⁾ نفس المرجع : ص : 227.

⁽²⁾ الحسن بركة : مبادئنا بين جموح الساسة وخيار الشعب ، ط1 . 1992م . ص : 8.

والمادي لثمرة إنتاجهم ، وبين مصالح المجموعة الوطنية بأخذ قسط من أرباح المؤسسة لفائدة المجموعة وبإخضاع مخططات تنمية الوحدة لمخططات التنمية الوطنية والإقليمية ،⁽¹⁾ والملاحظ من هذا الطرح أن هناك تناقض مع مضمون التسيير الذاتي مما يدل على التردد الموجود بين تطبيق مبدأي المركزية واللامركزية في عملية تسيير المؤسسات الاقتصادية ، والملاحظ أيضا في مضمون هذه القرارات هو أن معظم المؤسسات ذات الأهمية الكبيرة تحت إشراف ووصاية الدولة مباشرة ، أيضا من بين التناقضات الموجودة في تلك المرحلة هو إعطاء الصلاحيات المطلقة واستخدام حق التدخل (الفيتو) مما أدى إلى ظهور المدير كسلطة أقوى من سلطة مجلس العمال خاصة وأن المدير ومجلس الإدارة يراقبان الحالة المالية وعملية التسويق .

وقد أدى بروز المديرين كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى مراقبة المؤسسات واحتكار المعلومات باعتبار الأمية المنتشرة بين العمال ، والى ممارسة مركزية اتخاذ القرار وعرقله نشاط العمال بل وتأخير حتى روايتهم الشهرية ، مما أدى إلى سوء الاتصال بين العمال والإدارة مما ترتب عنه شل نشاط مجالس العمال ، وفقدان مصداقية دور النقابات .⁽²⁾

● الآثار السلبية لتجربة التسيير الذاتي :

لقد كانت تجربة التسيير الذاتي كما قلنا عملية تلقائية أدت إلى تعدد في لجان التسيير داخل المؤسسة ، ثم ظهر تداخل بين اختصاص كل لجنة وعدم وضوح المهام الخاصة لكل سلطة أديا إلى انتشار اللامبالاة لدى المفتشين والعمال خاصة ، وقد نتساءل عن أسباب ذلك عندها يمكن القول أن التناقضات والصراعات حول السلطة كانت هي السبب المباشر والجوهري ، فقد تعددت أجهزة اتخاذ القرار المتمثلة في سلطتين هما:

* السلطة التسلسلية لتسيير المؤسسة: وتظم :

- الجمعية العامة للعمال .

- مجلس العمال .

- لجنة التسيير.

- رئيس لجنة التسيير.

● السلطة التسلسلية الوظيفية :

وعلى رأسها المدير وهذه السلطة تربط الأفراد داخل الوحدة الذين لهم علاقة التعامل من رئيس إلى مرؤوس ، فديمقراطية التسيير داخل المؤسسة تتمحور حول السلطتين المذكورتين وهي لا تخرج عن نطاقهما ، فضعف السلطة الأولى قد يقوي الثانية لأن كل طرف يريد أن يستحوذ على مراكز القوة وكثيرا ما تكون عواقب ذلك وخيمة لا يتحملها إلا العمال أنفسهم .⁽¹⁾

(1) د/ محمد السويدي " مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري " ، (د-م-ج) ، الجزائر .
ص-ص :
140 - 141 .

(2) مصطفى عشوي : مرجع سبق ذكره ، ص : 230 .
(1) محمد السويدي : مرجع سابق ، ص :

- * شعور العمال بالغبين نتيجة عدم تحسين أوضاعهم كما كانوا يتوقعون ويرجون منذ أمد بعيد .
- * سوء الاتصال بين العمال والإداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية (اتجاهات سلبية) واحتكار السلطة والمعلومات من طرف البيروقراطيين .
- * فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي .
- * انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء .⁽²⁾

2-2- التسيير الاشتراكي للمؤسسات :

بعد استعادة الثروات الوطنية وتأميمها سنة 1971م وانطلاق المخططات الإنمائية شرع في تطبيق ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات (16 – 11 – (مساهمة العمال في 1971G.S.E م) ويعني التسيير الاشتراكي للمؤسسات (إدارة المؤسسات مع المسيرين الذين عينتهم الدولة وهم يتقاضون أجرا من نفس المؤسسة ، ولا يمثلون فئة متناقضة مع العمال الآخرين .

إذن فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات يختلف في جوهره عن التسيير الذاتي في نقطة مهمة هي المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرار ومناقشتها وذلك بواسطة ممثلين كالنقابة والمجالس العمالية ، ولكن هل صحيح كانت هناك مشاركة عمالية حول القرارات التي كانت تصدر عن السلطة أو الإدارة؟

إن كثرة الإضرابات والتذمر الاجتماعي العمالي الذي ساد المؤسسة يوحي بأنه لم تكن هناك مشاركة عمالية وإنما كانت هناك مشاركة تمثيلية (شكالية) فقط ، فقد حولت النقابة إلى وسيلة أو جهاز وسيط لمساندة الدولة في تحقيق مشاريعها القائمة على زيادة القيمة الزائدة.⁽⁴⁾

وهكذا فقدت النقابة مهامها كمتثلة تدافع على مطالب العمال وتلبية الحاجيات المتولدة عن الإنتاج والحياة الاجتماعية ، وبما أن الصراعات العمالية تجسد في قالب مؤسسي (النقابة) وبما أن هذه الأخيرة تعمل على تقليل الصراعات ، سترجع ضد الطبقة العاملة باعتبار الدور الذي تلعبه النقابة كجهاز إيديولوجي للدولة .

إذن هل في ظهور نظام التسيير الاشتراكي سلاح ذو حدين ؟ الأول موجه للقضاء على السلطة العمالية التي كانت سائدة في مجالس المؤسسات الصناعية والمسيرة ذاتيا ، بينما موجه إلى إدماج عمال القطاع الصناعي الاشتراكي ككل في صيغة جديدة تتمثل في ترقية العمال نحو مسؤولية مشتركة ، أي كمنتجين ومسيرين ، ومن جهة ثانية فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات يعني العمل على تقريب القاعدة من مراكز اتخاذ القرارات ويدعم قواعد التسيير الديمقراطي لوحدات الإنتاج وهو بالتالي يدعم الوعي العمالي ويعلمهم روح الانضباط الجماعي لأن مسؤوليتهم الجديدة ممثلة في مراقبة وتسيير المؤسسة ، فتجاوز مصالحهم كعمال ويدرك ما يترتب عن أداء عملهم على

⁽²⁾ مصطفى عشوي : مرجع سابق : 230.

⁽⁴⁾ Madi Mustapha / la G.S.E. en algerie de 1979 a 1981 organisation de l'état dans l'entreprise et résistances ouvrières thèse 3eme paris 1982 pp 95 96 .

(2)-chikle said .

institutions syndicales et formation sociale .des . des sces. Politique alger. mars. 1977.pp/ 104/ 114.

أكمل وجه (تجنب الإهمال ، التبذير ، عدم استعمال الأدوات على أكمل وجه) ، لأنه لا يوجد تناقض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة ، وهذه الطريقة في إدارة المؤسسة تتضمن القضاء على الفوارق والتناقضات المتبقية من البناء التنظيمي القديم للمؤسسة الجزائرية الذي هو عبارة عن رواسب موروثية من القديم ، يمثل روح المبادرة عند العمال وتعمل على خلق هوة بين السلطة العليا والعمال وبالتالي تكون مصدرا للخلافات والنزاعات بين القمة والقاعدة .

لقد كان التسيير الاشتراكي كسياسة يهدف إلى بلوغ الهدف الاشتراكي ، إلا أن هذا فقط على مستوى التنظيم ، أما في الأمر الواقع فإن النزاعات والصراعات زادت حدتها ، فكثر الإضرابات حتى وصل الأمر إلى معاقبة كل شخص يعرقل حرية العمل في القطاع الصناعي الاشتراكي ، وما يفسر ذلك أكثر هو التذمر العمالي وخيبة الأمل التي أصابت المؤسسات المؤممة ، هو لجوء النقابة إلى المطالبة بتأسيس مجلس العمال في مؤسسات الدولة يتمتع على الأقل بنفس الصلاحيات المعترف بها في مجالس المؤسسات التابعة للقطاع الخاص ، وذلك لمناقشة المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسات المؤممة ويكتمل تنظيم التسيير الاشتراكي للمؤسسة اعتبارا للميثاق المتعلق به وذلك بتنصيب هيئات وقوانين تدعم المشاركة العمالية في التسيير ، ويظهر ذلك في مجال اتخاذ القرارات ومراقبة تطبيقها (م.و. 1976).

• مجلس العمال:

يعتبر مجلس العمال حجر الزاوية في التنظيم الاشتراكي باعتباره الإطار الأساسي الذي يشارك مجموع العمال عن طريقه في شؤون المؤسسة ، فقد يقوم عمال المؤسسة بالتفويض على العمال الذين اختاروهم لتمثيلهم في مجلس العمال ، ويكون عدد العمال المنتخبين حسب حجم المؤسسة ، كما ينتخب المجلس من بين أعضائه رئيسا يشرف على أعماله ويشكل مجلس العمال على مستوى الوحدة أو المؤسسة لمدة ثلاثة سنوات بطريقة تتمثل في الانتخابات⁽¹⁾، فقانون الانتخابات الصادر في 25 أكتوبر 1980م كان ينص على أن يعد الناخبين جميع العمال الجزائريين الذين يبلغ عمرهم 16 سنة وقضوا ستة أشهر من العمل الفعلي ضمن المؤسسات⁽²⁾ ، ويعقد هذا المجلس اجتماعاته مرتين في العام ويكون ذلك بطلب من المدير العام ، أو ثلثي أعضائه على الأقل ويستطيع مجلس المديرية أن يحضر هذه الاجتماعات لكن بصفة استشارية لا أكثر ويمكن حل المجلس إذا ارتكب أخطاء عند قيامه بمهامه ، ويسهر مجلس العمال على حسن تسيير المؤسسة وعلى زيادة الإنتاج وفعاليتها والتحسين المستمر للجودة ، والقضاء على التبذير ، ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط (م.ت.م 39).

كما يتمتع مجلس العمال إذ تخوله مشاركة مجلس المديرية في بعض الاختصاصات في مجالات التوظيف والتكوين ووضع النظام الداخلي ، والمساهمة في تنظيم وتسيير الخدمات الاجتماعية والثقافية⁽¹⁾ ويشرف مجلس عمال المؤسسة على اختيار المديرين على مستوى الوحدة وتعقد اجتماعات هذه الأخيرة أربعة مرات في

(1) وذلك وفقا لمرسوم 72-179 الصادر في 15/5/1982 والمتعلق بمحتوى الخدمات الاجتماعية وكيفية تمويلها.

(2) محمد الصغير بعللي : تنظيم القطاع العام في الجزائر، (استقلالية المؤسسات)، د.م.ج. الجزائر. 1992. ص- ص: 28/27.

(1) المادة 122 من قانون الانتخاب .

العام ، ويحدث كذلك لجان الشؤون التالية حسب المادة 49 من الأمر 71 – 74 على أنه يمكن أن يحدث داخل المؤسسة أو وحدة لجنة أو عدة لجان دائمة ، وعلى كل حال لا يمكن إحداث أكثر من خمس لجان للشؤون التالية :

- لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية .
- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية .
- لجنة الشؤون المستخدمين والتكوين .
- لجنة الشؤون حفظ الصحة والأمن (مختلطة) .
- لجنة الشؤون التأديبية (مختلطة) .

وتقوم هذه اللجان بالتنسيق بين نشاطات الوحدات التي تكوّن المؤسسات .

مجلس المديرية:

يتألف مجلس مديرية المؤسسة من (9 – 11) عضو حسب أهمية المؤسسة يترأس هذا المجلس المدير العام للمؤسسة ويساعده في مهامه عدد من النواب وممثل أو اثنين من بين أعضاء مجلس العمال لمدة ثلاثة أشهر ، ويجتمع هذا المجلس كل مرة واحدة ويتحدد يومه في بداية كل سنة من طرف المدير العام ، كما يمكن للمجلس إذا دعت الضرورة أن يعقد اجتماعا استثنائيا سواء بمبادرة من المدير العام أو مجلس العمال .⁽²⁾

أما المدير العام للمؤسسة أو مدير الوحدة فيتعين عليه إبلاغ رئيس مجلس العمال بجميع الوثائق الضرورية لتنفيذ المهمة والدور المتعلق به ، وكذلك بالنسبة للجان التي أحدثها مجلس عمال المؤسسة فعليها هي الأخرى تقديم تقريرا عن نشاطها لجمعية العمال (م.ت.س.م 75) ، ويهتم مجلس المديرية بالبرامج العامة للمؤسسة وتوسيع المشاريع وتقديم المساعدات المصرفية والميزانية ، ويشرف على الخطة الاجتماعية للمؤسسة ويقوم بتسوية علاقتها وبذلك يستفيد من قرارات تسيير في إطار تحقيق البرنامج العام للمؤسسة ، ويحدث على مستوى الوحدة مجلس المديرية يترأسه مدير الوحدة ويمكن عزل أعضاء مجلس المديرية في حالة ارتكاب أخطاء عند الممارسة ، إن عمل كل من المجلسين مرتبط كل بالأخر ، فلا يقوم مجلس المديرية بعمل إلا بعلم الآخر و رفع الخطة من (ا) إلى (ب) من أجل إبداء رأيه في الشؤون الخاصة بالمؤسسة .

- نتائج التسيير الاشتراكي للمؤسسات : للتسيير الاشتراكي للمؤسسات نتائج سلبية وأخرى إيجابية:
أ- النتائج الإيجابية :

إن التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو تجربة استندعتها الظروف التي كانت الجزائر تعيشها ، فهو يمكن العمال من ممارسة الحوار والمناقشة بين الإدارة والعمال وكذلك يغير من العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الاشتراكية ، وهي تتمثل

⁽²⁾ محمد الصغير بعلي : مرجع سبق ذكره ، ص – ص : 32/31.

في عملية الوعي المتزايد للعمال بحيث يصبح هؤلاء العمال يشعرون أكثر من أي وقت آخر أن تحسن ضر وفهم المعيشية مرتبطة عموما بمدى فعالية التسيير الاشتراكي للمؤسسات ونجاحه .

ب- النتائج السلبية:

- بعض المنتخبين لا يعلنون المهمة التي منحت لهم من طرف العمال لكونهم يعانون نقصا كبير في التكوين السياسي والإيديولوجي.
- هناك انفصال لهذه المؤسسات عن العمال في الوحدات وانقسام هذه الأخيرة والعمال الذين يصبحون يجهلون نشاطات ممثليهم ، ومن ذلك لا يشاركون في عملية التسيير وتصبح هذه المجالس بعيدة عن القاعدة تتخذ قراراتها دون استشارة العمال الشيء الذي يؤدي بالعمال إلى اعتبار هذا المجلس مجرد فرع من فروع الإدارة ، بالإضافة إلى أن السلطة تتمركز في مدير المؤسسة أو الوحدة ونوابه .
- فالقرارات لا تتخذ من طرف المدير ونوابه فقط وقليل ما يستشار ممثلي مجلس العمال في قضايا القرارات التي يجب أن تتخذ ، وهذا راجع إلى عدم الثقة بين المدير وهؤلاء الممثلين واعتبارهم أقل خبرة من أن يشاركوا في عملية اتخاذ القرار ، فمبدأ تمثيل العمال في مجلس الإدارة لم يحدث تأثيرا ملحوظا على بناء الضبط ، فالقوة الفعلية في يد الإدارة مما أدى إلى ظهور نوع من الإهمال واللامبالاة .

ثالثا: مرحلة ما بعد الإصلاحات

لقد كانت سياسة التصنيع في الجزائر محل انتقادات من طرف بعض المسؤولين فمنها ما كان موضوعيا يعالج قضايا جوهرية في حين أن البعض الآخر كان ذاتيا لا يمس إلا المصالح الشخصية والتي كان الهدف من ورائها هو تحطيم سياسة التصنيع في الجزائر ، وإحداث تغيير على أهم القطاعات الإستراتيجية ، لذا فقد أفرز المشروع التنموي مشكلتين ؛ أولهما تحطيم الجهاز البيروقراطي المتغلغل داخل السلطة ، وثانيهما تحسين ورفع الكفاءات داخل المؤسسة لذا فقد وضعت السلطة عدة أولويات منها:

- توثيق الاستثمار في القطاع العام .
- تحويل الاستثمار إلى استثمار في القطاعات الخفيفة بعد ما كان مركز على القطاع الثقيل والصناعات الثقيلة .
- تقسيم الاستثمارات بين القطاع الخاص والقطاع العام.

فبالغم من هذا ظل الصراع قائم بين المسؤولين الذين رأوا أنه من الضروري توسيع المشروع التنموي فأمتد تفكيرهم إلى إعادة الهيكلة للمؤسسات . فماذا نقصد بإعادة هيكلة المؤسسات ؟

3-1- إعادة هيكلة المؤسسات:

تمثل إعادة هيكلة المؤسسات شكل من أشكال التنظيم الاقتصادي للمؤسسات فقد كانت المؤسسات الوطنية هي أساس بناء قطاع هام يكون له من القوة والكثافة ما يسمح له بتأدية الصلاحيات الجديدة للدولة بوصفه عونا يتصل مباشرة وبصورة حاسمة بالحياة الاقتصادية⁽¹⁾.

ففي خلال الفترة ما بين 1979/1982 م اتخذت تدابير تصحيح اقتصادي ومالي عملا بقرارات المؤتمر الاستثنائي الرابع لحزب جبهة التحرير الوطني وقرارات اللجنة المركزية في دورتها الثانية والثالثة العاديتين، حيث كانت التنمية خلال هذه الفترة أكثر تكثيفا منها وتوسيعا وتم التركيز على الاستثمارات الجديدة موضوع دراسات تقنية واقتصادية ومحل نضج معمق ، قبل تسجيلها في مدونة المخطط الإنمائي ، ومن ثم جاء مرسوم إعادة الهيكلة تحت رقم / 80- 242 / في أكتوبر 1980م⁽²⁾.

وقد بدأ تطبيقها مع بدأ تطبيق المخطط الخماسي الأول سنة 1980م ، حيث أسفرت سياسة إعادة الهيكلة من رفع عدد المؤسسات الجزائرية عام 1983م إلى (70) مؤسسة جديدة وهذا من غير حساب المؤسسات المحولة من قطاع إلى قطاع والبالغ عددها 76 مؤسسة وأيضا من غير حساب الولائية⁽³⁾، ولقد حددت الجريدة الرسمية أهداف إعادة الهيكلة في المادة الثانية من هذا المرسوم فيما يلي: >> تهدف إعادة هيكلة المؤسسات العمومية مهما كان نوعها أو قطاع نشاطها أو النظام القانوني الذي تخضع له إلى السعي نحو التلبية المتزايدة لاحتياجات الاقتصاد واحتياجات المواطنين في إطار إنجاز أهداف المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ووفقا للمبادئ المنصوص عليها في المادة الأولى أعلاه وذلك عن طريق :

- تحسين ظروف سير الاقتصاد .
- التحكم أكثر في جهاز الإنتاج .
- الالتزام بنتائج أنشطة المؤسسات على ضوء الأهداف التي رسمها التخطيط الوطني ، وبهذه الصفة تستهدف إعادة هيكلة المؤسسات ما يلي :
- تشجيع المبادرات المبدعة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها بهدف الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية ، والتهيئة الفعلية لموارد المؤسسات المادية سعيا لتحقيق أقصى ما يمكن من الإنتاجية والمزيد من الإنتاج الوطني كما وكيفا.

(1) راجع تقرير الأمين العام للحزب المقدم للمؤتمر الخامس المنعقد بالجزائر العاصمة من 19-22 ديسمبر 1983 ، (د . م . ج) الجزائر 1983. ص - ص : 71/70

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، العدد : 41. إدارة المطبعة الرسمية، أكتوبر 1980 ، ص: 1513.

(3) المجاهد الأسبوعي ، العدد 1275 ، طبعت بمطابع الجزائر 11 جانفي 1985، ص : 27 .

- دعم اللامركزية وتوزيع السلطة في تسيير الأنشطة الخاصة بإنتاج المواد وبسداد الخدمات بفضل تحديد مستويات اضطلاع بالمؤسسات على اختلاف أنواعها ، ولا سيما وحدات الإنتاج .
- إقامة علاقات تكاملية بين القطاعات الواحدة أو التابعة لقطاعات متعددة على أساس تحديد تعاقدي في علاقاتها مع مراعاة انسجام النسب والأهداف والآجال المخصصة .
- توخي الملائمة القصوى بين حجم المؤسسة ومستوى عملها واختصاصها الإقليمي مع مراعاة الدور التكميلي المنوط بالمؤسسات المحلية .
- القيام بتمويل المؤسسات والسكان بانتظام وجودة عن طريق التخطيط الدقيق والفعال للمبادلات عبر مجموع التراب الوطني ، وذلك لمواجهة الاحتياجات الناتجة عن تطبيق السياسة الاقتصادية والاجتماعية بصفة خاصة (1).

وفي إطار هذا الهدف تبدو ضرورة تحقيق إعادة هيكلة المؤسسات تدريجيا وبصورة تنسجم مع الجهة مع اللامركزية الإدارية ، ومن جهة أخرى مع توزيع قدرات التكوين الفني والجامعي على جميع الجهات ، ان محور هذا الجهد ضروري لإيجاد شروط نجاح دائم لمجموع سياسة اللامركزية مثلما هو ضروري لإيجاد وسائل مادية وبشرية منبثقة عن جميع الأنشطة التي تستند إليها التنمية .

ومما تجدر الإشارة إليه أن إعادة الهيكلة للمؤسسات تكون مصحوبة كلما لزم الأمر بإعادة هيكلة مالية تهدف إلى تأمين وسائل وشروط تسيير مالي متوازن يضاعف استقلاليتها في اتخاذ القرار وتسيير ويوضح علاقتها مع الهيئات المفوضة.

ومن هنا كان ولا بد إدخال تغييرات هامة على سير نظام القرض باتصال مع تلك المجموعة من التغييرات التي تناولت تسيير الاقتصاد الوطني ، وذلك حتى يمكن تكليف توزيع الأعباء للتنمية مع الوظائف والمسؤوليات الجديدة رغم اختلاف المؤسسات ، ولتحسين الحفاظ على التوازنات المالية والسهرة باستمرار على إنجازها وفقا لشروط الصرامة المالية التي يقتضيها التسيير السليم (1) ولم يهمل جانب التسيير الاشتراكي للمؤسسات عن تطبيق إعادة هيكلة المؤسسات ، حيث أن هذه العملية جاءت لتسهيل تجنيد العمال في إطار توسيع تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، وقد جاء في كلمة الأمين العام للاتحاد العام للعمال الجزائريين في الدورة الوطنية الرابعة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات >> إن التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي توسع اليوم وتطور أثر عملية إعادة الهيكلة ليشمل المئات من المؤسسات يبدو حقا بمثابة الإطار القانوني والمنظم الأمثل لتجنيد العمال تجنيدا متوصلا والتزامهم الثابت لتحقيق التنمية الوطنية ، وممارسة الحوار والتشاور على الوجه السليم والمستمر والمسؤول على جميع المستويات قصد التكفل الصحيح بالمشاكل التي قد تضر بنشاطات التسيير والإنتاج وتسويتها العادلة ، وكذا المشاكل المرتبطة بوضعية العمال الاجتماعية والمهنية (2).

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، العدد 41، إدارة المطبعة الرسمية، 1980/10/7م ، ص : 1514 .
(2) راجع تقرير الأمين العام للحزب ، رئيس الجمهورية المقدم للمؤتمر الخامس للحزب ، مصدر مذكور سابقا : ص : 67-68 .
(3) الثورة والعمل ، عدد 421 ، (من كلمة السيد الأمين العام للاتحاد العام للعمال الجزائريين في الندوة الوطنية الرابعة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات ، أول أبريل 1985 . ص : 14 .

ومهم تجدر الإشارة إليه أن عملية إعادة الهيكلة للمؤسسات جاءت كعملية تمهيدية لاستقلالية المؤسسات، وما يتبعها طبعاً من وضع تنظيمي جديد للمنشآت حتى فيما يتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، والتمثيل العمال في مجلس الإدارة.

2-3- استقلالية المؤسسات:

بعد إعادة هيكلة المؤسسات وتفتيتها إلى وحدات صغيرة لكي يسهل على الدولة تسييرها ومراقبتها، رأت أنه من الضروري - أي الدولة - أن يشمل هذا التغيير أو الإصلاح الاقتصادي الجديد الناحية التنظيمية والإدارية، إلا أن المسؤولية كانت كبيرة على الدولة فلم تستطع تحملها فترأ لها الحال أن تعطي المؤسسات نوع من الاستقلالية سواء في التسيير والتنظيم أو في عملية اتخاذ القرار، وقد جاء مبدأ استقلالية المؤسسات كنتيجة للإصلاحات السابقة وعجز الدولة على حملها - مرحلة رأسمالية الدولة -

تعريف استقلالية المؤسسات :

يعود هذا المبدأ في مصدره إلى الموثيق والنصوص الأساسية للبلاد وعلى رأسها الميثاق الوطني لسنة 1986م، الذي ينص لدى تحديده " المبادئ العامة لتنظيم الاقتصاد الوطني " على ضرورة منح المزيد من الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية، قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية الشاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية وعن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير⁽¹⁾. ومن أجل تجسيد مبدأ الاستقلالية فقد استند المشرع إلى الأسس التالية :

● الأساس القانوني : " الشخصية المعنوية " .

لقد أصبح تمتع المشروع العام بالشخصية المعنوية أمراً مسلماً به في كافة الأنظمة القانونية⁽²⁾ على أن تحدد الملكية الرأسمالية في الاقتصاد الليبرالي، بينما يركز على مجموع العاملين في الاقتصاد الاشتراكي⁽³⁾، والجزائر تسعى جاهدة إلى الأخذ بمحاسن كل من النظامين وذلك ما يوافق متطلبات التنمية فتأخذ الحسن وتترك السيئ .

لذا فقد اعترف للمؤسسات الاقتصادية العامة بالشخصية المعنوية، فالمادة 3 - فقرة 3- من القانون 88 - 01 مثلاً ينص على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية، التي تسيير عليها قواعد القانون التجاري، إلا إذا نص صراحة على أحكام قانونية خاصة أن التمتع بالشخصية المعنوية يعني تحمل المؤسسة العمومية الاقتصادية القدرة على اكتساب الحقوق والتحمل بالالتزامات، وذلك يترتب عليه النتائج المشار إليها خاصة في المادة 50 من القانون المدني، ولتدعيم استقلالية

(1) الميثاق الوطني : ص : 114.

(2) د/ فتحي عبد الصبور : الشخصية المعنوية للمشروع العام، دار عالم الكتب القاهرة، 1973، ص : 263.

(3) إسماعيل حبري عبد الله، دار المعارف مصر، 1969م، ص : 103.

المؤسسة لا بد من وجود ذمة مالية مستقلة ، وكذلك وجود أهلية قانونية تتمتع بها المؤسسة :

أ- الذمة المالية المستقلة:

يقوم مبدأ استقلالية المؤسسة على تمتع المؤسسة العمومية بالشخصية المعنوية فتكون هذه الأخيرة متبوعة باستقلال مالي أو ذمة مالية مستقلة تتمثل في رأس مالها التأسيسي ، وما ينتج عنه من تراكم وأرباح ، وعليه فإن الشخصية المعنوية إنما تمثل عامل إسناد للملكية إذ تنص المادة 17 من القانون 88 - 01 على ما يلي : (يترتب على دفع الحصص باختلاف أنواعها تحويل الملكية لصالح المؤسسة العمومية الاقتصادية المعنية) ، وبذلك تصبح الأملاك المحولة أموال للمؤسسة ، كما يترتب على الاستقلال المالي ضرورة الأخذ بسياسة التمويل الذاتي ، وذلك بالاعتماد على الموارد الخاصة بالمؤسسة وفائض الأرباح دون تدخل من الدولة .⁽⁴⁾

ب- التمتع بالأهلية القانونية الكاملة :

تنص المادة 7 من القانون 88 - 01 على أن " تمتع المؤسسة العمومية الاقتصادية بالأهلية القانونية الكاملة ، فتشترط و تلتزم و تتقاعد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لهذا الغرض ، بمقتضى قانونها الأساسي ، طبقا لقواعد الأحكام التشريعية المعمول بها في مجال الالتزامات المدنية و التجارية " . و معنى ذلك فإن كمال الأهلية القانونية للمؤسسة العمومية الاقتصادية ، ليس مطلقا من حيث أنها مقيدة بالحدود التي يعينها عقد إنشائها أو التي يقدرها القانون⁽¹⁾ وهو ما يتمثل في نظام الشركة أو قانونها الأساسي (التزاماتها ، تخصصها) ومع هذا فإن مثل هذا التخصص لا يجب ان حائلا بين المؤسسات و نموها وفعاليتها الاقتصادية ، إذ عادة ما تخول إنشاء فروع لها ، ممارسة بعض الأعمال والأنشطة المكملة لنشاطها الأصلي حتى " لا يكون المشروع العام حيسا في غرض ضيق⁽²⁾ . وعلى كل فإن التمتع بالأهلية القانونية ، سواء كانت أهلية وجوب أو أهلية أداء ، إنما هو النتيجة المباشرة لاكتساب الشخصية المعنوية ، مما يترتب عنه إن تكون المؤسسة العمومية صاحبة حقوق وواجبات بصفة مستقلة⁽³⁾ ، كأى شركة تجارية .

● **الأساس الإداري : " الحد من التدخل الأجنبي "** من بين الأهداف التي تنص عليها استقلالية المؤسسات هو الحد من التدخل الأجنبي خاصة في الشؤون الداخلية للمؤسسة أو الاقتصاد الوطني بصفة عامة ، وفي هذا السياق ورد النص على حضر التسيير الضمني Gestion de faits لذا فقد تم إبعاد جزء كبير من الأنظمة القائمة في مجال الرقابة ، سواء الإدارية منها أو الشعبية

أ- حضر التسيير الضمني : Gestion De faits

(4) انظر المادة 57 من القانون 88-01 ، فتحي عبد الصبور، مرجع سبق ذكره ، ص : 42.

(1) د/ فتحي عبد الصبور : مرجع سبق ذكره ، ص : 42 .

(2) د- محمد مدحت عزمي : علاقات المشروع العام بالعملاء والموردين " منشأة المعارف الاسكندرية ، 1971.ص: 330.

(3) د- فتحي عبد الصبور : مرجع سبق ذكره ، ص : 266.

تنص المادة 58 من القانون 88-01 على أنه "لا يجوز لأحد أن يتدخل في إدارة أو تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية ، خارج الأجهزة المشكلة قانونا والعاملة في إطار الصلاحيات الخاصة بها ، تشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسييرا ضمينا ويترتب عنها تطبيق قواعد المسؤولية المدنية والجزائية المنصوص عليها في هذا الضمان ، إن حضر التسيير الضمني يهدف أساسا إلى منع أي تدخل خارجي غير منظم في إطار تحديد الصلاحيات والاختصاصات لمختلف الهيئات والأجهزة ، سواء المركزية منها أو المحلية ضمن علاقة المؤسسة بالأجهزة الأخرى ، وبالإضافة إلى تحمل المسؤولية المدنية نتيجة لما يلحق المؤسسة من أضرار فإن التسيير الضمني يترتب عنه أيضا مسؤولية جنائية طبقا لأحكام المادة 242 من قانون العقوبات الجزائية التي نصت على أن " كل من تدخل بنفسه في الوظائف العمومية أو المدنية أو العسكرية أو قام بعمل من أعمال هذه الوظائف يعاقب بالحبس لمدة سنة إلى خمس سنوات ما لم يكون الفعل جريمة " .

ب- عدم الخضوع للنظام الرقابي القائم : تهدف استقلالية المؤسسات إلى استبعاد حل النظام الرقابي الذي كان مبسوطا على المؤسسة الاشتراكية ، سواء كان هذا النظام متمثل في الرقابة الإدارية أو الرقابة الشعبية ، وذلك سعيا منه إلى تخفيف القيود وإطلاق وإعطاء مبادرة وحرية المؤسسة للسير وفق حركية وسرعة الوسط التجاري ، وهو ما يقتضي - نظريا - تجنب العراقيل الإدارية والاعتبارات السياسية⁽⁴⁾

وعليه فقد جاءت المادة 46 من القانون 88-04 لإلغاء الأمر 75 - 78 الصادر في 21 / نوفمبر 1975 والمتضمن تحديد العلاقات الرئاسية من المؤسسة الاشتراكية وسلطة الوصاية والإدارات الأخرى التابعة للدولة ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن هذا النظام قد أصبح غير منسجم مع التوجهات والخصائص العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية ، نظرا لما يتسم به من سيطرة وهيمنة على نشاط المؤسسة من طرف جهة الوصاية (الوزارة توجيها ورقابة ، طبقا للسلطات المخولة لها)⁽¹⁾ .

وفي نفس السياق يلجأ المشرع إلى تعطيل وعدم إعمال نظام المراقبة الشعبية التي يمارسها كل من المجلس الشعبي البلدي والولائي ، وفقا للقانون البلدي والولائي تجاه المؤسسات العمومية الاقتصادية إلا أنه لم يستبعد الرقابة التشريعية التي يمارسها المجلس الشعبي الوطني⁽²⁾ .

● الأساس الاقتصادي : << الفعالية الاقتصادية >>

إن المبادئ العامة لتنظيم الاقتصاد تركز أساسا على القضاء على الاختلالات التي أصابت الاقتصاد الوطني سابقا ، فاستقلالية المؤسسات ما هي إلا وسيلة للنهوض بالاقتصاد الذي يتطلب القيام بعمل شامل ومنسق في كل الميادين لضمان التسيير الفعال والمنسجم ، والذي من شأنه تحقيق الفعالية الاقتصادية وهذا يستلزم بالضرورة منح المزيد من الاستقلالية الاقتصادية للمؤسسة العامة ، وقصد تحسين فعاليتها خاصة عن

⁽⁴⁾ راجع حول النظام الرقابي في ظل نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات، مصباح محمد علي "الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي ، رسالة ماجستير ، قسنطينة ، 1984. ص : 88.

⁽²⁾ 503. p. OP.cite .droit public économique (A. De).lambaere (3)- طبقا للقانون رقم 80-04 الصادر

في 1 مارس 1980م والمتعلق بكيفية ممارسة وظيفة الرقابة من طرف (م.ش.و)

طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية ، وعن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير.⁽³⁾

ويتطلب هذا التوجه في المرحلة القادمة تنظيم الاقتصاد الوطني على أسس من شأنها إقامة منظومة وطنية للتخطيط ، تستند إلى قواعد تنظيمية جديدة بالاعتماد على اعتبارات اقتصادية بدلا من قرارات التسيير الإداري للاقتصاد ، وهكذا فإن الأساس الاقتصادي لاستقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية يكمن في ضبط الوثيرة الاقتصادية ، بكيفية تحافظ على خصائص التخطيط وخاصة طابعه الإلزامي ، على أن تمنح المؤسسة المزيد من السلطات والصلاحيات في المجال الاقتصادي تماشيا مع طبيعتها ودورها ، كضرورة الالتزام واتباع قواعد الإدارة الاقتصادية بالمحافظة على الميزان الاقتصادي وتحقيق الفائض النقدي .

تلتزم المؤسسة العمومية الاقتصادية بأحد المبادئ والقواعد الواردة بالمنظومة الوطنية للتخطيط وخاصة المخطط الوطني المتوسط الأمد (المخطط الخماسي) ، باعتبارها مرجعا ومصدرا إلزاميا وهذا المسلك لينسجم تماما مع النصوص والمواثيق الأساسية للبلاد ، والتي ما فتئت تشير عبر مسار تطورها إلى ضرورة انتهاج سياسة اقتصادية اجتماعية تقوم على مبادئ التخطيط الاشتراكية والذي يتسم بعدة مميزات وخصائص تتمثل في ما يلي :

• الطابع الشمولي : Caractère Global

بحيث يشرف على كافة جهات البلاد وعلى مختلف قطاعات النشاط .

• الطابع الديمقراطي : Caractère Démocratique

إذ يخضع في إعداده لمبدأ المركزية الديمقراطية .

• الطابع الإلزامي : Caractère Obligatoire

Planification ذلك أن الاقتصاد الاشتراكي لا يفتقر بتخطيط تأسيري حيث ترفع فيه أحكام الخطة إلى مرتبة القواعد القانونية . indicative

• الطابع العلمي : Caractère scientifique

لأن التخطيط الاشتراكي يتسم بالموضوعية نظرا لاعتماده في النشاط والبحث على الطرق العلمية من أجل إبراز وتحليل الوضع الحقيقي والعقلي للاقتصاد الوطني ، ويقوم الأساس الاقتصادي لاستقلالية المؤسسة على ضبط الوثيرة الاقتصادية وذلك من خلال:

• دعم الحفز الاقتصادي .

• تشجيع العلاقات التعاقدية القائمة بين المؤسسات والاجتماعيين إذ " تنجز مخططات المؤسسات العمومية الاقتصادية بواسطة عقود يرتضيها الأطراف بحرية قصد تبادل موادهم وخدماتهم في إطار الأهداف والمقاييس المنصوص عليها في المخطط الوطني ،"⁽¹⁾ وهو المسلك الذي أكدته من قبل مختلف المواثيق والنصوص لأن " تطور القانون التعاقدية هو تعبير عن استقلال

(3) الميثاق الوطني : ص : 113 .

(1) المادة 34 . من القانون 88 - 02 ، المتعلق بالتخطيط .

المشروعات من عدة جوانب ،⁽²⁾ إذ المشاهد أن المشروع العام في بعض الدول مخطط الاستغناء عن العقد .⁽³⁾

- تحديد الصلاحيات والدور الدقيق لمختلف المتدخلين .⁽⁴⁾
- تنظيم السوق وتطوير الشروط التي من شأنها أن تدعم دورها في ضبط الوثيرة⁽⁵⁾ .

3- المؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق:

يرى الكثير من الباحثين والمحللين الاقتصاديين أن الانتقال إلى اقتصاد السوق هو نتاج لمجموعة من الضغوطات الاقتصادية الداخلية منها والخارجية من اللازم والضروري الاستجابة لها ، في حين يرى طرف آخر أن الدخول في اقتصاد السوق هو أمر حتمي إذا ما قورن بتلك السياسات المطبقة سابقا ، فهي تهدف في نضرم إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية باعتبار أن آليات السوق هي أكفأ من آليات التخطيط في تخصيص الموارد ، لهذا تسعى معظم البلدان إلى الانتقال بأقل تكلفة محاولة التوفيق بين مختلف التغيرات على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي وحتى الثقافي .

والجزائر من بين الدول التي عرفت عدت تحولات منذ الاستقلال ، حيث مر الاقتصاد الجزائري بعدة مراحل مختلفة ومتعددة ضمن إطار واحد هو القطاع العمومي الذي يتمثل أساسا في مؤسساته العمومية الاقتصادية ، هذه المؤسسة التي عاشت عدة مراحل تمثلت كل مرحلة منها بعملية إصلاح أو ترميم ، وكان الهدف منها هو رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي ، غير أنه يمكن الإشارة في كل مرحلة من مراحل تطور هذه المؤسسات الاقتصادية إذ لم تكن النتائج المحققة هي النتائج المرجوة منها، لكن عموما نقول أنها لم تكن سلبية بالمعنى الذي يراه البعض من المحللين الاقتصاديين ، بينما الخلل كان دائما يتمثل في التسيير والتنظيم وعلاقة المؤسسة داخليا وخارجيا ، أي العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة ، كما نجد وأنه مهما تكن نتائج المؤسسة الاقتصادية العمومية المحققة والمحصل عليها ، إلا أنها تظل هي الأساس والبنية القاعدية التي وضعت من خلالها حركة الاقتصاد الوطني .

إن مثل هذه التغيرات التي مر بها الاقتصاد الوطني والمؤسسة العمومية خاصة لا بد وأنها تركت آثارا سلبية معينة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي على وجه الخصوص وهذا راجع إلى عدم قدرة القائمين على تسيير المؤسسات التي زاد عدد أفرادها ، وعدم وجود منهجية موضوعية فيما يخص تسيير هذه المؤسسات (فلسفة أو مرجعية) من قبل المسؤولين ، ولعل أهم حدث مس المؤسسة الاقتصادية العمومية ذلك كان فعلا مع مطلع الثمانينات ، مما أدى بالدولة إلى انتقاد السياسة المنتهجة من قبل ، وإلى القيام بإصلاحات داخلية من إعادة هيكلة للمؤسسات العمومية إلى استقلالية لهذه المؤسسات وكلها مؤشرات بدائية إلى الدخول إلى اقتصاد السوق أو ما يسمى " بالخصوصية أو القطاع الخاص" .

(2) farjat (G)-droit economique P.U.F.paris.1982.P/ 682

(3) محمد مدحت عزمي : مرجع سبق ذكره ، ص : 197 .

(4) أنظر المادة 41 من القانون 88 - 01 .

(5) أنظر المادة 30 من القانون رقم / 88 - 02 المتعلق بالتخطيط .

إن مفهوم اقتصاد السوق أو الخصخصة بدأ يجتاح الأنظمة الاقتصادية العالمية الجديدة لا سيما بالنسبة للدول التي مرت بتجربة التنظيم الاشتراكي للاقتصاد، مثل الجزائر والتي تنخبط في العديد المشاكل الموضوعية الناتجة عن الفلسفة الاشتراكية والتي كانت وسيلتها في الإقناع إن كل وسائل الإنتاج في المؤسسات هي ملك للشعب عامة والعامل على وجه الخصوص، وما لها اليوم بدأت تتدهور اقتصاديا أمام انهيار ذلك النموذج حيث بدأت تتحرك نحو السوق الذي يفرض المنافسة والصحة المالية والمردودية التجارية.

ومحاولة لمسايرة الأنماط الاقتصادية الجارية تسعى الدولة الجزائرية إلى إيجاد سياسة اقتصادية جديدة للمؤسسات العمومية، تسمح لها باتخاذ قرار رشيد ورفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين المستوى المعيشي، وتماشيا معها مع المحيط الاقتصادي العالمي انتهجت الجزائر سياسة الخصخصة والتفتح على السوق الخارجية والتي تتماشى مع سياسة المؤسسات المالية (البنك العالمي - صندوق النقد الدولي)، وفي ظل هذه التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ما هو الدور الذي تلعبه الدولة لتنظيم الاقتصاد ومراقبة المؤسسات العمومية منها والخاصة؟ وما هي العلاقة المثلى بين القطاع العام والقطاع الخاص و حدود التكامل بينهما، كيف يمكن الاستفادة من تجارب الدول التي سبقتنا في هذه العملية؟ وما هي الأفق المستقبلية التي ستواجهها الجزائر الناتجة عن العولمة والشراكة، وهل سيؤدي هذا النهج إلى حل المشاكل والصراعات التي تعيشها مؤسساتنا اليوم؟

4- المؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل العولمة:

يستخدم تعبير أو مصطلح العولمة في الأدبيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية كأداة تحليلية لوصف عمليات التغيير الحاصلة في مجالات مختلفة⁽¹⁾ فهي أرقى وأحدث أشكال الرأسمالية على الإطلاق، كمال يراها البعض الآخر أنها أحد الأنظمة الشمولية التي يدعو إليها الغرب، إنها وحدة الإدارة العالمية التي تسعى إلى توحيد العالم بجميع جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، إنها الانتقال من اقتصاديات التحديث في مجال التنمية، إلى محاولة الإدارة العالمية التي تهدف إلى تطوير الرأسمالية العالمية من خلال التسيير المباشر للعالم، وتحت لواء القطاع الخاص والشركات العالمية العملاقة متعددة الجنسيات وعلى أساس من التخصص بدلا من الاقتباس⁽²⁾.

تهدف العولمة في الأساس إلى تغريب العالم بأسره ونقل الثقافة والحضارة ونمط التنمية الغربي إلى كافة دول العالم باعتباره النمط الأمثل، وعلى هذا الأساس يسعى العالم الغربي جاهدا وبكل الطرق وفي جميع المجالات إلى محاولة صياغة وإعادة التفكير في النظريات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية المعاصرة، التي يتبناها العالم وعلى رأسه دول العالم الثالث، والتي تعرض عليها هذه الإصلاحات فرض عين،

(1) أ- د/ محمد علاء الدين عبد القادر، البطالة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003. ص: 47.

(2) نفس المرجع، ص: 52.

وهو ما نلاحظه اليوم خاصة في الجزائر والأمر خطير ويدعو إلى الغرابة كون هذه الإصلاحات مست حتى قطاع التربية ناهيك عن القطاعات الأخرى ، إن السؤال الذي يطرح نفسه هو ما مدى استعداد مؤسساتنا إلى استيعاب هذه الإصلاحات خاصة أن الأرضية غير مهياة ؟ أم أننا سوف نرجع إلى سياسة الترميمات التي عشناها في النموذج التنموي السابق ؟ وما هي الاستراتيجيات التي تتبناها الحكومة في تطبيق هذه الإصلاحات ؟

إن العولمة كظاهرة اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية سوف تؤدي إلى محاولة تغيير كل الأنظمة والأنساق الفرعية الموجودة في المجتمع ، هذا الأخير الذي يعاني الكثير من المشاكل والصراعات خاصة تلك الموجودة داخل المؤسسات أين نجد الرفض القاطع وغير المبرر لأي إصلاح جديد ، إن لجوء العمال مثلا إلى اللامبالاة وعدم العمل بجدية هو ليس وليد المصادفات ، ولكنه نتيجة لرواسب قديمة والى سخط وعدم رضا من كل ما هو محيط بهم ، إن الفجوة الموجودة بين القمة والقاعدة تتسع أكثر فأكثر لأن الفرد يحس بأنه مهمش ومهضوم الحقوق ، كما أنه يحس أيضا بنوع من الاغتراب عن قيمه التي يراها قد سلبت منه في كل الأوقات ، ولذا علينا أن نعيد الأمور أولا إلى نصابها وذلك بإعادة السكنينة والطمأنينة إلى نفوس العمال من أجل كسب رضاهم لأنه عن طريق تهيئة العمال نهى الأرضية لأي إصلاح ، ولا يتأتى ذلك إلا بمراعاة قيم وعادات وتقاليد هذا المجتمع.

إن التسليم بالعولمة هو أولى الخطوات للتعامل الإيجابي والعلمي معها وللتخطيط السليم لمواجهتها ، وللعمل الشاق الذي يتعين أن نقوم به لنصبح قادرين على التعامل معها ، والتعبئة القومية التي يتعين حشدها لبناء قواتنا الذاتية والتسلح بالقدرات والخبرات اللازمة لعصر جديد ، وللتعامل مع الواقع الجديد بآليات مناسبة وبعده أحسن إعدادها من علم ومعرفة وتكنولوجيا متقدمة ، هي أدوات العصر وأسلحة المستقبل .

إن مواجهة الخطر تقتضي دراسته وعدم الاستهانة بخطورته ، وبالعلم العلمي الجاد وبالجد الوطني الدؤوب وبالتعبئة القومية المخلصة ، أما رفع الشعارات التي تنكر أو تشجب أو تكثفي بالرفض أو المقاطعة فهي مقومات مناسبة ترشحنا أن نكون أبطالاً للفرص الضائعة ، وتحجز لنا مكانا بارزا في مآهات التاريخ وأساطير معارك طواحين الهواء.

إننا نريد آفاقا وليس حدودا تقدا علميا بضوابط أخلاقية وإنسانية ارتباطا بالوطن وقيمه الإيجابية وتراثه العريق ، ارتباطا بالإنسان الذي نعيش معه أو عشنا معه في الماضي ، مجتمعا مبنيا على التكافل والتراحم والتعاون المنزه عن الانعزال والتجاهل لأي إنسان في كل زمان ومكان ، نريد أن ندخل المنافسة في ثورة الاتصالات مسلحين بجهاز للمناعة ضد الإيدز الجديد، مرض فقدان المناعة ، ضد طوفان المعلومات ، عولمة بلا هوان ، انطلاقة للمستقبل مدعمة بالأمان ، تميز وتفرد بلا طغيان ، حب للوطن والأسرة يشع على الإنسانية كلها ، في غير عبادة للذات ، أو أنانية بغيضة أو تعال على الغير ، حب بلا سيطرة ، حب يطبق ما يدعو إليه الإسلام ،

أحب لأخيك ما تحب لنفسك ، نريد أن ندخل العولمة لنكسب تقدما وعلما ، ولكننا نرفض أن نخسر أنفسنا ، نريد أن نستفيد من النهضة العلمية والتكنولوجية لتحسين نوعية الحياة ، ولكن لا نرضى أن يكون هذا على حساب إنسانيتنا وقيمنا الروحية ، ولا فقدنا لنا للرموز الجميلة في حياتنا ، ولا ضياعا للتراحم وإحساسا بالأمل وبالطمأنينة ، نريد رمزا نلتف حوله وأملا يوحدنا وشيئا يعزز التماسك بيننا ، لا يمكن أن يكون التقدم أحاديا أو خطيا في التكنولوجيا وحدها ، نريد أن نتقدم في التكنولوجيا ، ولكن لا بد أن نعظم الجانب الإنساني في البشر .⁽¹⁾

تقييم عام :

إن الهدف من تقويم التجربة الجزائرية في تنظيم المؤسسات الصناعية لا يهدف في هذا البحث إلا لمحاولة الكشف ومعرفة الأسباب الحقيقية للمشاكل التي تعوها مؤسساتنا خاصة تلك التي تهتم بهرم السلطة ، سواء كان على المستوى الأفقي أو العمودي المهم هو تجسيد هذه الخلافات ومحاولة استخلاص بعض التعليمات المعرفية الجزئية حول الظاهرة المدروسة " أسباب الصراع الصناعي " هذا من جهة ومن جهة أخرى .

محاولة البحث لتشكيل قاعدة أساسية للتنظير ومحاولة الربط بين البحث النظري والأمبريقي ، ولا يتسنى ذلك الا لربط المؤسسات الاقتصادية بالمؤسسات الأكاديمية لأن الهدف العام هو محاولة خلق توازن بينهما. هذا من جهة ومن جهة أخرى . محاولة البحث لتشكيل قاعدة أساسية للتنظير ، ومحاولة الربط بين البحث النظري والأمبريقي ، ولا يتسنى ذلك الا لربط المؤسسات الاقتصادية بالمؤسسات الأكاديمية لأن الهدف العام هو محاولة خلق توازن بينهما. هذا من جهة ومن جهة أخرى . محاولة البحث

لتشكيل قاعدة أساسية للتنظير هذا من جهة ومن جهة أخرى . محاولة البحث لتشكيل قاعدة أساسية للتنظير ، ومحاولة الربط بين البحث النظري والأمبريقي ، ولا يتسنى ذلك الا لربط المؤسسات الاقتصادية بالمؤسسات الأكاديمية لأن الهدف العام هو محاولة خلق توازن بينهما ، ومحاولة الربط بين البحث النظري والأمبريقي ، ولا

(1) محمد علاء الدين عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ، ص : 53.

يتسنى ذلك الابربط المؤسسات الإقتصادية بالمؤسسات الاكاديمية لأن الهدف العام هو محاولة خلق توازن بينهما.

فالجائر بعد الاستقلال حتى الآن (استقلالية المؤسسات) شهدت تحولات جذرية على مختلف المستويات والأصعدة. سواء الإقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية. وهذا أفرز العديد من المشاكل سواء على مستوى المبكر (المؤسسة) أو الماكرو (الوطن).

● فلقد قلنا بأن التسيير الذاتي لم يكن الا عملية تلقائية. الغرض منها تسيير البلاد وخاصة بعد شعور معظم المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية. من الإطارات اثر خروج الاستعمار الفرنسي فكان على الفلاحين والعمال مسك زمام الأمور الا أن هذا التسيير غير الموضوعي لم يكن في المستوى المطلوب وذلك راجع للنقص الكبير في الوعي والثقافة العمالية ، جعل الأمور تتعقد. فكان لزاما إيجاد حلا سريعا ليسير أمور البلاد. فكانت قرارات التسيير الذاتي مارس 1963 بعيدة لكل البعد عن مجال تطبيقه ، أي لا تعكس الوجه الحقيقي لتجربة التسيير الذاتي " فقاانون تشكيل لجان التسيير الذاتي في أكثر من 500 مؤسسة صناعية معطلة " لهذا فالحكومة لم تضع كل المؤسسات الصناعية المعطلة تحت إشراف لجان التسيير الذاتي ، بل تم وضع كل المؤسسات الصناعية والتجارية الهامة تحت وصاية الدولة مباشرة وهذا الإجراء يشكل تناقضا مع مضمون التسيير الذاتي مما يدل على التردد الموجود بين تطبيق مبدأ المركزية واللامركزية في عملية تسيير المؤسسات الاقتصادية ، هذا مما فسح المجال إلى وجود تناقضات وخلافات بين لجان التسيير الذاتي وذلك راجع إلى بعد الرقابة وضعف قنوات الاتصال وهذا الوضع أدى إلى وجود فجوة بين القاعدة العمالية والإدارة.

كما أدى التناقض أو التردد المذكور في قانون التسيير الذاتي إلى إعطاء صلاحية حق الفيتو للمدير في بعض الأحوال ، مما أدى إلى ظهور المدير كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال خاصة وأن مجلس الإدارة يراقبان الحالة المالية وكذا عملية التسويق ، وقد أدى بروز المديرين كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى مراقبة المؤسسات واحتكار المعلومات باعتبار الأمية المنتشرة بين العمال ، والى ممارسة مركزية اتخاذ القرار وعرقلة نشاط العمال بل وتأخير حتى رواتبهم الشهرية ، مما أدى إلى سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة ، ولقد زاد هذا الوضع إلى تفاقم المشاكل والى وجود الخلافات والصراعات خاصة السلطوية منها بين مجلس الإدارة والمجالس العمالية ، التي كان نشاطها في الغالب شكليا خاضع للمراقبة الشديدة ، وحتى التكوين غير الموضوعي لها بذلك يرجع إلى الدور الرجعي والسلطوي الشديد الذي تلعبه الإدارة ، ومن بين المشاكل الناتجة عن تجربة التسيير الذاتي ما يلي :

- ضعف مستوى التعليم والتكوين لدى ممثلي العمال : فلقد يعة الأقدمية والخبرة كمعيرين أساسيين دور تسير في ذلك، وهذا تماما عدم وجود المستوى التعليمي الرفيع الذي يقوم على التحديد والإبداع .
- اقتصار دور المشاركة على المشاورة وإبداء الرأي وهذا يرجع إلى السلطة التي تتميزها الإدارة باعتبارها من طرف الدولة ويدها سلطة القرار..
- ضعف الإتصال بين المجالس العمالية، ومجلس الإدارة: وبهذا يعتبر دورها ثانوي وتمثل العمال بصفة موضوعية .

وعلى إثر هذه العوامل الموضوعية تكونت عوامل ذاتية "ذات إتجاهات سلبية من طرف بعض التكنقراطيين نحو العمال بصفة عامة ونحو مشاركتهم في عملية إتخاذ القرارات بصفة خاصة"، مما يؤدي إلى تكوين حواجز تفصل الإدارتين والعمال، مما يجعل التفاعل والتعاون بين الطرفين ضعيفا. وعلى هذا الأساس كانت هناك محاولات التقريب بين العمال وإدارة في محاولات التخطيط والتنفيذ، ولعل هذه المحاولة هي التي طرحت بالإحاح ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، بإعتبار أن هيكل المؤسسة ونظامها الرسمي يؤثر في نمط العلاقات الإنسانية السائدة بها علما بأن عجز التنظيم الرسمي عن حل المشاكل التنظيمية يؤدي إلى تكوين ما يسمى بالجماعات اللارسمية في تنظيم لارسمي مواز للتنظيم الرسمي. وهذا ما يخلق التوترات والعراقل داخل المؤسسة. فلقد كان التركيز منصبا على التنظيم الرسمي وإغفال جانب العلاقات الإنسانية للمؤسسة.

فلقد كانت سياسة إعادة الهيكلة محل انتقادات العديد من الأفراد وبعض هذه الانتقادات كان موضوعيا والبعض الآخر كان ذاتيا، وذلك لمحاولة تحطيم سياسة

التصنيع وإحداث تغير على جميع المستويات، كالتربية، التعليم، الصحة ولقد أفرز المشروع التنموي مشكلين أساسيين :

* تحطيم الجهاز البيروقراطي المتعلق داخل السلطة.

* رفع وتحسين الكفاءات.

وقد كان الهدف الأساسي لبرنامج إعادة الهيكلة تتمثل في تقسيم الشركات الوطنية العملاقة إلى عدة مؤسسات صغيرة يسهل تسييرها ومراقبة نشاطها المالي مثل ما حدث لشركة "سوناطراك التي كانت تشغل حوالي 100 ألف عامل، وقد

أدت إعادة هيكلتها إلى ظهور العديد من المؤسسات الجديدة، حيث كان الهدف تقسيمها إلى 13 مؤسسة"، كما كا حدث أيضا " لشركة الحديد والصلب إلى 13 مؤسسة"، وشركة سونا كوم إلى 11 مؤسسة،...إلخ".

الا أن هذا النقص ليس في صالح الاقتصاد الوطني ، إذ فقدت المؤسسات الوطنية طابعها الدولي بعدما كانت تنافس الشركات العالمية الكبرى كما تبين عملية إعادة الهيكلة مدى اهتمام السلطة المعنية بحجم السلطة الذي اكتسبه بعض التكنوقراطيين نتيجة النمو السريع للشركات الوطنية ، وذلك اثر عملية تأميم المحروقات واثرت الامتيازات التي كانت توجد في تلك المرحلة وكإجراء فعال وسريع فقد بادرت الدولة إلى إدخال نظام المراقبة للنشاط المالي للمؤسسات الصناعية ، وذلك بهدف تحسين مردوديتها وذلك لما كان من تدهور للحالة المالية والتصرفات السيئة لبعض المسؤولين .

فإعادة الهيكلة كعملية لن تغير من الأمر شئ ، ولن تحسن في المر دودية ما لم تتوفر شروط موضوعية ، كوضع برنامج إعلامي دقيق يشمل مختلف المستويات التنظيمية بالإضافة إلى تنشيط القنوات الرسمية للإتصال العمودي ، وذلك بين مختلف مستويات الإشراف من جهة وبين هذه المؤسسات والقاعدة من جهة أخرى ، وإذا كانت عملية إعادة الهيكلة تهدف أساسا للتحكم في تسيير المؤسسات فإنه ينبغي تدعيم هذه الخطوة بعدة إجراءات نوعية سواء كان ذلك على مستوى أسلوب اتخاذ القرار أو في وضع نظام للحوافز والدوافع ، يراعي العوامل المادية والمعنوية التي تساهم في أداء العمال و نشاطهم الإنتاجية أو في وضع لوائح رادعة السلوك السلبي لتجريب الآلات والتمارض والتغيب وغير ذلك من الأمراض.

كما يجب أيضا توفير الإطارات اللازمة والجديدة للمؤسسات ويجب أيضا إعادة تدريب وتكوين المشرفين بعد أن دربوا على تسيير الآلات وهذه العملية لا تستغرق وقت طويل .

XV. إلا أن المشاكل والخلافات داخل المؤسسة لم تنتهي بالرغم من إعادة الهيكلة التي أجريت على التنظيم العام مما دفع بالدولة إلى إعطاء المؤسسة نوع من الاستقلال لكي تقوم بتسيير شؤونها مثل ما هو الشأن بالنسبة للقطاع الخاص فاستقلالية المؤسسات لا تتناقض والنظام الاشتراكي بقدر ما هي محاولة لإعطاء فرصة للمؤسسة للتعبير عن كيانها ، ومن جهة أخرى هي انفتاح على العالم وإعطاء نوع من الراحة للدولة لأنها في نظر البعض أصبحت تعاني من المشاكل والصراعات ، فالقرارات تناقش على المستوى الفوقي قبل أن تناقش على المستوى التحتي (المؤسسات) .

XVI. وهكذا فالخلافات والصراعات لا يمكن القضاء عليها لأنها ظاهرة طبيعية صحية توجد في كل مؤسسات العالم ، وإنما يجب الحد منها وذلك بتوفير الوسائل الموضوعية اللازمة لعلاجها .

الفصل الرابع

الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية

• تمهيد :

أولاً: اثر الظروف التاريخية في المجتمع الجزائري

1-1- قبل الاستقلال .

1-2- بعد الاستقلال .

ثانياً/- مرحلة ما قبل الإصلاحات الاقتصادية .

• تمهيد :

- 2-1- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية .
- 2-2- الآثار السلبية لتجربة التسيير الذاتي .
- 2-3- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات الاقتصادية .
- 1/2- النتائج الإيجابية لمرحلة التسيير الاشتراكي .
- 2/2- النتائج السلبية لمرحلة التسيير الاشتراكي .

ثالثا : مرحلة ما بعد الإصلاحات الاقتصادية :

* - تمهيد :

- 1- إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية.
- 2- استقلالية المؤسسات الاقتصادية .
- 3- المؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق.
- 4- المؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل العولمة .

* - تقييم عام :

تمهيد:

يعتبر الصراع الصناعي جزء لا يتجزأ من الصراع الاجتماعي، فهما يلتقيان في نقاط مشتركة، أهمها أنهما يعالجان ويهتمان بالسلوك الإنساني، وما يدور به من تغييرات وتأثيرات، سواء كانت هذه التغييرات داخلية أو خارجية، فالمؤسسة تعكس التناقضات الموجودة في المجتمع الكبير، فقد يدخل العمال إلى المؤسسة محملين باتجاهات آراء وقيم وتقاليد تختلف من شخص ألي آخر، وقد يؤدي هذا التباين إلى

تكوين جماعات عمل رسمية وغير رسمية، تتفق في الأهداف وقد تختلف ، مما يؤدي إلى وجود صراعات بينها ،كتلك التي تدور بين العمال والإدارة ، أو بين العمال أنفسهم ، أو المسؤولين فيما بينهم ، وهكذا يختلف الصراع الاجتماعي عن الصراع الصناعي وفقا للأشكال والموضوعات التي يعالجها كل منهما ، فالصراع الاجتماعي عبارة عن عملية وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه وأهدافه ومصالحه ، ومنع الآخر من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه وتحطيمه ،لهذا اتخذ الصراع الاجتماعي أشكالاً ، فقد يكون مباشراً أو غير مباشر، صريحاً أو ضمنياً ، كما يكون على مستويات عديدة ، فردية كانت أو اجتماعية أو جماعية .

أما الصراع الصناعي فيمكن تعريفه من خلال الأطراف المكونة له ، وهي تنظيمات العمال والإدارات والحكومة والتي في غالب الأحيان تتدخل للحفاظ على توازن المؤسسة و استمراريتها ،وكذلك ضمان التفاعل الاجتماعي ، وحماية حقوق العمال المهم أن الصراع له خصائص وأسس وأنماط وأشكال وموضوعات تتعدد وتختلف ، كما أن الصراعات لا تحدث هكذا ، بل هناك أسباب تؤدي إلى ذلك في إطار علاقات بين مشاركين داخل المؤسسة ، وفي هذا الإطار سوف نتطرق إلى كل ما سبق ذكره ،مركزين في الأساس على الأسباب الحقيقية لحدوث الصراعات في المؤسسات الصناعية وكيفية التعامل معها .

خصائص ومميزات المجتمع الجزائري :

يرى مالك بن نبي أنه من الضروري هنا النظر إلى الفكر والثقافة كأساس لإطلاق أية سياسة تنموية تستهدف تحديث المجتمع ونقله من حالة التخلف إلى حالة أكثر تقدماً فهو يقول " إن تخلف العالم الثالث بما فيه البلدان الإسلامية والعربية ، ليس قضاء محتوما وإنما هو مجرد عارض من أعراض التاريخ ، كان نتيجة ظروف موضوعية منها الاستعمار والشخصية الموروثة المتنافية مع الأوضاع الاقتصادية التي حددتها وفرضتها الحضارة الغربية" أي أن كل المشاكل التي تتخبط فيها المجتمعات العربية والإسلامية هي نتاج لتلك الرواسب الموروثة، ثم يستطرد فيقول إن المشكلة في المجتمع الإسلامي ذات طابع نفسي ، حيث أن المعنى الاقتصادي لم يظهر في ضمير العالم الإسلامي بنفس النمو الذي ظهر به في الغرب ، في ضمير الرجل المتحضر وفي حياته".(1)

والجزائر من بين الدول العربية والإسلامية التي شهدت تطورات وتغييرات في بنيتها الفوقية والتحتية ولهذا علينا الحذر عندما نتطرق إلى مرحلة ما بعد الاستقلال ، وما ورثه المجتمع الجزائري من مخلفات ورواسب خطيرة ما زالت آثارها السلبية إلى يومنا هذا رغم ما تقوم به الجزائر بمختلف مؤسساتها وأجهزتها من إصلاحات ، ولهذا علينا التطرق إلى تلك الخصائص والمميزات للمجتمع الجزائري من الاستقلال إلى يومنا هذا.

1/- ثقافة المجتمع الجزائري:

يتميز المجتمع الجزائري بثقافة عميقة وثرية جدا كيف لا وهي امتداد إلى تلك القيم العربية والإسلامية التي ورثها أبا عن جد، ولهذا يمكن لهذه الثقافة أن تحسن من سلوك أفراد المجتمع لو أرادوا ذلك واستفادوا منها بشكل إيجابي ، وهذه الاستفادة تظهر جليا في سلوك العمال داخل المؤسسات الاقتصادية لما تتميز به من شروط وظروف تكنولوجية وتنظيمية معقدة وغير نابعة من داخل المجتمع بل من أوساط وثقافة أجنبية عنه ، إلا أن الملاحظ اليوم أن العمال يقومون بتصرفات وسلوكيات تظهر القيم الثقافية والمبادئ السائدة في المجتمع بشكل يكاد يكون عكسيا تماما ، وهذا ما لفت انتباه العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى القيم السائدة في المجتمع ومنها المجتمع الجزائري .(2)

2/- السلوك غير الإيجابي للعامل الجزائري:

يرى البعض أن القيم الثقافية هي وحدها المسؤولة عن التنمية الاقتصادية ، ولهذا يميزون بين التقاليد الإيجابية للصناعة التي علمت الأفراد قيمة التوفير والاقتصاد وفائدة العمل من أجل أهداف بعيدة المدى ، الحاجة إلى الضبط والدقة والثبات ، استعمال الوقت وتنظيمه ، وبصورة خاصة المحافظة على الاتفاقات والمواعيد ، وبين الثقافة المضادة للتنمية الموجودة في مجتمعات تعرف الصناعة

(1) محمد السويدي ، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، (د-م-ج) .الجزائر، ص: 100.
(2) د/ ناصر دادي عدون :إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي(دراسة نظرية وتطبيقية)،دار المحمدية العامة،الجزائر.2003.ص:176.

فيها نموا بطيئا ، حيث تأخذ العادات الصناعية وقتا أطول للترسيخ ، ويوجد كثير من التعامل التجاري وقليل من المهن الصناعية ، وحيث يوجد بصورة عامة اهتمام زائد بالقانون واهتمام قليل بالعلم والعلماء .

في الجزائر يزداد الاهتمام بالتجارة والربح السريع دون الاهتمام لا بالعلم ولا بالقانون ، وإن كان ذلك فهو في حدود كفاءات التحايل عليها في المستوى التنفيذي بالمؤسسات أو المستوى الإداري ، حيث يتميز المستوى المؤسسي بزيادة الغيابات والتأخير عن العمل لأسباب تافهة أحيانا ، أو لها مصادر من عادات تقليدية ريفية مثل التغيب لحضور حفل أو مرافقة الزوجة إلى المستشفى أو مكان آخر، وعادة ما تكون الغيابات دون سابق إنذار ، وهذا نتيجة للتذمر الذي يشعر به العامل ولفقدانه للدوافع في العمل ، والاعتراب الذي يشعر به في المحيط الصناعي ، ولعدم إدراكه لقيمة العمل بالشكل الذي يراه الإنسان في المجتمعات الأكثر نموا.

أما على المستوى الإداري فهناك التباطؤ في التسيير والأمراض البيروقراطية المتفشية ، وعدم القيام بتفويض بعض السلطات بالشكل أو الطريقة والكم المناسبين ، مما يؤدي إلى التطبيق التعسفي للسلطة وهو ما ينتج عنه أسباب الاختلاسات والرشوة وغيرها من مساوئ التسيير عندنا.⁽¹⁾

بالإضافة إلى ذلك وإلى ما عرفته الجزائر من تطور في نسب التعليم ، إلا أن الميزات التي يتصف بها المجتمع مثل احتقار العمل اليدوي ، عدم تقبل الأوامر والنقد وغيرها من العناصر التي يعتبرها انتقاصا من كرامته ، يعمل الفرد على عدم احترام مواعيد العمل والقيام إراديا بتخفيض درجات الأداء لديهم ، بالقيام في بعض الحالات بتخريب أداة العمل التي يستعملها وهذا السلوك لمواجهة القيود التي يفرضها نظام العمل ، خاصة إذا كان العمل ليلا أو في الأوقات التي لا يرغب أن يعمل فيها ، وكذلك لمواجهة وتيرة الحركة التي تفرضها الآلات عليه

وهذه الأمثلة هي فيض من غيض من العديد من التصرفات التي تم رصدها أو دراستها في العديد من المؤسسات الوطنية منذ سنوات ، وما زالت الدراسات متواصلة إلى يومنا هذا خاصة منها المؤسسات الوطنية ذات الطابع الصناعي والاقتصادي .

3/- الوقت والعامل الجزائري:

يشير مالك بن نبي إلى عنصر مهم ذو طابع نفسي ألا وهو عنصر الوقت (الزمن) الذي يعد أساسيا في التنظيم أو في الحياة بصفة عامة ، مشيرا إلى نظرية " تايلور " التي تربط الإنتاج بالزمن وإلغاء الحركات الزائدة أو الجهد المبذول ،

(1) نفس المرجع: ص: 177.

وتعويضه بالآلات التي تختصر الحركات البشرية الضائعة في غير منفعة⁽²⁾ ويقول حليم بركات 1984 في شأن قيمة الوقت الحقيقية لدى الإنسان الجزائري والعربي بصفة عامة " إن علاقة العربي بالوقت هي علاقة مواجهة أو خضوع بالصبر عليه ، أو انسحاب وهرب منه بتجاهله " وهذا السلوك السلبي تجاه الوقت واضح في مختلف مجالات الحياة التي يعيشها الفرد الجزائري ، ابتداء من البيت إلى الشارع إلى المؤسسات الاقتصادية وغيرها، وليس غريبا على أي إنسان في الجزائر التقنن في اقتناء الوسائل المضيعة للوقت ، وكذا تجمعات المقاهي ، وغيرها من الأماكن العمومية وكل هذا يضاف إليه ضياع الوقت في الانتظار الطويل أمام مختلف الإدارات والشبابيك لقضاء احتياجاتهم ومتطلباتهم ، والأفراد في هذه الحالات يتمتعون بصبر ملفت للنظر في حين لا يبذلون ولو جزءا منه في عملية البحث عن وسائل أكثر فائدة و مر دودية لهم ، أو من أجل التكيف مع الأعمال التي يرونها غير ملائمة ويرفضونها وهي في الحقيقة عكس ذلك .

إن لهذه المظاهر والتصرفات السلبية المؤثرة بشكل كبير على الاقتصاد الوطني والمؤسسات الاقتصادية ، ترجع في الأساس إلى عدة أسباب سنتطرق إليها سواء على مستوى البناء الاجتماعي (النسق العام) للمجتمع الجزائري ، أو على مستوى الأنساق الفرعية (المؤسسات) لكي نرى مدى درجة التأثير والتأثر بين الأنساق الفرعية والنسق العام.

فعلى مستوى النسق العام يرى الأستاذ ناصر دادي عدون أستاذ بجامعة باب الزوار أن هناك ثلاث أنواع من الأسباب ، الأولى ذات علاقة بتنشئة الفرد في المجتمع ، والثانية ذات علاقة بالمحيط الاجتماعي والسياسي العام ، والثالثة ذات ارتباط بالمرحلة التي يمر بها المجتمع الجزائري حاليا:

4- الأسباب ذات العلاقة بتنشئة الفرد في المجتمع:

يرى ناصر دادي عدون أن التنشئة الاجتماعية أو التربية الاجتماعية للفرد إن صح القول هي عملية يتم بواسطتها تشكيل وتطبيع الفرد منذ ولادته لإعداده على أن يصبح راشدا له شخصيته المتميزة ويستطيع أن يعيش في توافق وانسجام داخل المجتمع ، وأن ينتج ويساهم في رفاهية وتنمية مجتمعه الذي يسمح له باكتساب ميول واتجاهات بالاشتراك مع العناصر الأخرى ، أن إحساس الفرد بذاته وبالآخرين يكسبان أفراد المجتمع القدرة على التفاعل الاجتماعي ، حيث تصبح الجماهير البشرية قادرة اجتماعيا ونفسيا على التعايش والإسهام في تنمية المجتمع وفقا للبناء الاجتماعي السائد ، وتتطور شخصية الفرد من مرحلة إلى أخرى وينمو مفهوم الذات حيث يتبلور في مرحلة المراهقة والرشد المبكر عاكسا تأثير المجتمع الثقافي ونتائج عملية التطبيع الاجتماعي في تفهمه لذاته وهويته وللدور الذي يشغله في الأدوار السائدة في مجتمعه.

4-1-1- دور الأسرة الجزائرية:

تعيش الأسرة الجزائرية اليوم نوع من الاغتراب عن مبادئها وقيمها نظرا لما يحاك لها سواء من الداخل أو من الخارج ، فعلى مستوى الداخل نلاحظ تفكك كبير في الروابط والعلاقات الاجتماعية مما انجر عنه الكثير من الظواهر والآفات الاجتماعية

(2) مالك بن نبي ، المسلم في عالم الاقتصاد، دار الشروق ، بيروت ، 1976، ص : 17- 18 .

السلبية كسوء العلاقات بين الأبناء والآباء أدى إلى تشتت الأبناء في الشوارع ، والتي أدت بدورها إلى آفات أخرى كتكوين العصابات المختصة في السرقة والاعتداءات ، وتعاطي أنواع المخدرات والحشيش ، والجرائم الكثيرة . إن عملية التنشئة الاجتماعية هي عملية مقصودة تقوم بها العديد من المؤسسات أو الجهات ، ولهذا فالأسرة هي المؤسسة (اللبنة) الأولى وصاحبة الدور الأساسي فيها حيث ينمو الطفل فيها لمدة تطول أو تقصر ، أما على المستوى الخارجي فالأمر أخطر مما نتصور ، فوسائل الإعلام الكثيرة والخطيرة قضت على البقية الباقية في هذه الأسرة التي لم تعد قادرة على تلبية احتياجات ورغبات أبنائها ، مما أدى إلى نوع من الصراعات (صراع القيم) داخل هذا الشباب فأنصرف إلى تحقيقها بشتى الوسائل ، كالتقليد الأعمى والبحث عن الربح بأسهل الطرق ، بل هناك من رفض الواقع نهائيا مما أدى إلى ظهور جماعات التطرف وهي ظاهرة خطيرة جدا تهدد أركان المجتمع ومؤسساته، إن النمو الكبير للأسرة وعدم سيطرة الآباء على الأبناء صعبت من السيطرة عليهم، خاصة أن ثبات دخل الأب اليوم لم يتغير مما زاد من سوء المعيشة وغلائها .

إن تطور الأسرة الجزائرية اليوم هو في اتجاه تحقيق مكاسب مادية ومالية من أجل مواكبة التطور وتحقيق رغبات وحاجات الأبناء على حساب طلبهم للعلم .

4-1-2- دور المدرسة الجزائرية:

إن كل ما يتعلمه الفرد في الأسرة يحمل معه إلى المدرسة وقد رأينا أن حالة الأسرة الجزائرية اليوم لا تسر ، ولهذا تعاني المدرسة اليوم الكثير من المصاعب والمشاكل ، رغم الإصلاحات التربوية والأموال التي تبذل في هذا الإطار ، إن غياب إستراتيجية واضحة المعالم وغياب نظرة واقعية للواقع الاجتماعي المعاش يصعب من الأمور أكثر ، خاصة أن ما يتعلمه الفرد اليوم في المدرسة هو أيضا غريبا عنه وهذا طبعا يرجع إلى تلك الضغوطات التي يفرضها العالم الخارجي ، ولهذا فالمتحمل لكل هذه الآثار هو الفرد الجزائري ، فالمدرسة الجزائرية تأتي في المرتبة الثانية بعد الأسرة من حيث التربية والتطبيع الاجتماعي ، حيث يقضي فيها الصبي على ألق مدة لا تقل عن تسع سنوات في مرحلة المدرسة الأساسية ، وهي مرحلة أساسية فعلا من ناحية تكوين الشخصية ، فكلما كانت ظروف وطرق التربية المتوفرة والطاقت البشرية فيها جيدة كانت نتيجة لذلك كفاءة أداء هذه المدرسة مقبولا وهذا الأداء لا يمكن حصره فقط في الأرقام والجداول أو الكم من التلاميذ الذين يمرون إلى مرحلة أكثر خطرا وهي مرحلة تكوين الوعي الثقافي والاجتماعي⁽¹⁾، فإذا كان هناك عدم تنسيق بين هذه الأطوار فإن النتائج حتما ستكون سلبية وخطيرة في نفس الوقت .

فالمدرسة الجزائرية اليوم تشكو من التسرب المدرسي وضعف في أداء دورها التكويني كما أنها تشكو أيضا من نقص ملحوظ في الإمكانيات المتوفرة لديها ، وهذا الضعف في الإمكانيات ليس بالكم حتما بل أيضا بالنوعية فيما يتعلق بالطاقت البشرية التي وإن كانت بمستويات مقبولة أحيانا ، فهي لا تكتسب طرق كافية ومتخصصة في أداء دورها التكويني ، أما من ناحية الإمكانيات المادية التي تعتبر جد مهمة في ميزانية

(1) د/ ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص :181.

الدولة فإنها تبقى غير كافية لتغطية متطلبات العمل ، سواء كهيكل ووسائل أو كأجور وغيرها من العناصر الضرورية للعمل ، ولا ينطبق هذا على مستوى المدرسة الأساسية بل أيضا على المستويات الأخرى من المنظومة التربوية والجامعية، وهذا ما ينتج عنه اليوم من أفراد وإطارات وعمال بعمل أو بدون عمل ، ولكن في كل الحالات فهي لا تخلو من السمات الثقافية التي ذكرناها سابقا ، وهذا يعود للأسباب المعروضة ولأسباب ثقافية واقتصادية واجتماعية عامة يعيش فيها المجتمع منذ حقب طويلة وهو يتأثر بها.(2)

4-1-3/- دور وسائل الإعلام :

تعتبر وسائل الإعلام بمثابة وسائل تكوين غير رسمية ، وكذلك الهيئات والجهات الثقافية والاجتماعية والدينية التي تساهم في تأطير المجتمع وتوفير نوع من التكوين والتهيئة لأفراده ، من أجل أدائهم لدورهم إلا أن كل هذه الجهات تشكو العديد من المشاكل المعقدة والعويصة والتي تكون حدتها أكثر من مشاكل الأسرة أو المنظومة التربوية ، لأن المشاكل تزيد كلما كان هناك شاشة ومشاكل في المنظومتين السابقتين ، والشيء الذي يمكن ملاحظته هنا هو أنه بالرغم من لوسائل الإعلام من دور ريادي في دفع الثقافة في المجتمع ، وترسيخ قيم وعادات المجتمع بطرق سهلة إلا أنها لا تؤدي هذا الدور ولو بنسبة قليلة ، وذلك لعدة أسباب منها القصور الذي يصيب مفهوم ودور هذه الوسائل وكذا التأطير لها ، دون الحديث عن الإمكانيات المادية المتوفرة لها ، كما أنها لم تستطع الرد والتخفيف من الهجمات الواسعة والمتزايدة من طرف وسائل الإعلام الخارجية بمختلف مصادرها الشرقية والغربية وخاصة من تأثيراتها السلبية على الفئات التي لا تستطيع حماية نفسها منها ، مثل الأطفال والأميين نسبيا ، وهي الفئات التي تتوجه المجتمعات الغربية الآن إلى حمايتها في الداخل عن طريق استعمال أجهزة وطرق فرز البرامج(1)، وهي وسائل كلها تساعد على تكوين شخصية مندبذبة وضعيفة ستعكس آثارها على المجتمع بصفة عامة والمؤسسات الأخرى بصفة خاصة.

5/- الأسباب المتعلقة بالمحيط السياسي والاجتماعي العام:

لقد وجدت الجزائر نفسها بعد الاستقلال تتخبط في إرث ثقيل ، لذا فقد نشأت داخل المجتمع عدة طبقات أو مجموعات مصالح نتيجة لتطبيق التنظيم البيروقراطي للدولة منذ الاستقلال ، والذي يعتبر موروثا عن الاستعمار ، والبيروقراطية كما أظهر التاريخ كتنظيم أو نظام عادة ما تنتج سلطة في حد ذاتها ، وهو ما وجد في الدول ذات التوجه المركزي لاقتصادها لذا فالبيروقراطية يمكن أن تكون في خدمة الطبقة السائدة ، أو تصبح الطبقة السائدة في حد ذاتها تمارس السلطة لتحقيق مصالحها ، ولهذا يرى الأستاذ ناصر أن التنظيم البيروقراطي الجزائري يتميز بعدة خصائص ومميزات منها:

5-1/- تعقيد النظام الإداري الجزائري:

هناك من صنف الجهاز الإداري في الجزائر إلى طبقتين ، الطبقة البرجوازية التكنوقراطية التي تحتل المناصب العليا ، وأعضاء البرجوازية الصغرى التي تحتل

(2) نفس المرجع ، ص : 182.

(1) د/ ناصر دادي عدون، مرجع سابق ، ص : 183.

وسط وأدنى السلم الإداري، لذلك نجد عدم انضباط الإدارة ناتج عن عدم التوافق الكامل بين الطبقتين ، خصوصا إذا كانت سياسات توافق مصالح إحداهما ، وهي في صالح طبقات المجتمع الواسعة من شغيلة وفلاحين ؛ وهناك تفسير آخر يقترح بوجود أنظمة معقدة تتحكم في تنشيط الجهاز الإداري ، وهذه الأنظمة أساسها العلاقات الشخصية وهي تحالفات يصعب تحديدها ، تعمل داخل وخارج الجهاز الإداري الرسمي ، وليس هناك نظام إداري قائم على أسس ومبادئ علمية ، وبذلك أصبحت الإدارة ذات مسؤولية وسلطة في الإدارات والمؤسسات تسمح بتسيير إمكانيات الدولة بثقة ، وتراقب وتسير في الداخل وتحتكر الاستيراد من الخارج ، وأصبح هذا المركز يحتل الصدارة في حياة الدولة والمجتمع ، مما انجر عن هذه الوضعية وطريقة تسيير الاقتصاد هذه العديد من المشاكل كان لها الأثر على سلوكيات وردود أفعال أفراد المجتمع ومنها: (2)

5-1-1/- عدم التطابق بين الاتجاه العام للمكونات الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري والاتجاه الخاص بتنظيم المجتمع والاقتصاد الوطني ، رغم أن هناك من يرى أن هذا التنظيم ينطبق مع العدالة الاجتماعية التي ينشدها الإسلام ومختلف العناصر المتجذرة في الثقافة والتقاليد الجزائرية ، وهذا ما نجده أيضا في المواثيق الوطنية وفي الخطاب الرسمي ، إلا أن نفس الاتجاه يكاد يلتقي مع الإلحاد لدى البعض وخاصة المتشددين من الاتجاهات الإسلامية ، إلا أن أغلب أو كل الاتجاهات لم تظهر معارضتها الكاملة والمستمرة، إما عن رضوخ أو كبت وانتظار وقد ظهرت الاتجاهات المعارضة للاتجاه الوطني العام في منتصف الثمانينات ، وقبل ذلك في منتصف السبعينات سواء منذ إثراء الميثاق الوطني أو من خلال اضطرابات أكتوبر 1988 ، رغم ما لهذه الأخيرة من أسباب قد تكون ذات مصادر أخرى . (1)

5/1/2/- أيضا من بين الأخطاء التي أدت إلى هذه المعارضة عدم وفاء هذا الاتجاه بالوعود والآمال التي كان قد وعددها للشعب ، رغم تحقيقه لبعض الاحتياجات والتي اقتصرت على فئات معينة دون الأخرى ، عدم وجود عدالة في التوزيع ، أدى إلى تفاقم وسخط الطبقات المحرومة التي لم ترى أحلامها وأمانيتها تتحقق بعد انتظار طويل ، والأخطر من هذا أن جزءا من هذه الطبقات كانت ترى عناصر أخرى تستغل المؤسسات والهيئات العمومية كمصدر للرزق السهل ، وبمختلف الطرق حتى غير المشروعة، مما أدى إلى تآر الطبقات المحرومة من كل ما هو تابع للقطاع العمومي ، سواء بعدم الاهتمام بالحفاظ عليه في صورة مؤسسات اقتصادية أو بعدم العمل الجدي وعرقلة كل ما هو في اتجاه التحسين . (2)

5/1/3/- من بين الأخطاء أيضا فكرة الديمقراطية الرسمية التي كان الخطاب السياسي يتشدد ويتغنى بها ، لم تكن في الواقع إلا غطاء للأعمال التي كانت ذات نتائج سلبية على الأهداف الرسمية ، هذا أدى إلى أمر خطير جعل الأفراد ينغزلون عن المشاركة في كل ما هو من مشاريع السلطة ، وبدأت القطيعة بين القمة والقاعدة في المجتمع ، وهذا من جراء غياب الديمقراطية الحقيقية التي كان من المفروض أن تؤدي

(2) نفس المرجع ، ص : 184.

(1) د/ ناصر داداي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص : 184.

(2) نفس المرجع ، ص : 185-187.

إلى مشاركة أغلبية أفراد المجتمع في تحقيق غاياته العليا وهي التنمية الاقتصادية والاجتماعية للفرد الجزائري .

4/1/5- غياب العمل العلمي المنظم سواء فيما يخص التخطيط والتنظيم الاجتماعي أو الاقتصادي ، ويواصل الأستاذ ناصر قوله وكنتيجه لهذه العوامل التي تعتبر جزءا قليلا من الأسباب التي عملت على تأزم الوضع الاجتماعي ، كان غياب أو اختفاء الثقة بين السلطة (في منصب منظمي الاقتصاد والمجتمع) وباقي أفراد المجتمع ، وكان لذلك الآثار السلبية الكبيرة على الجهاز الإنتاجي ، خاصة في الضر وف الصعبة التي يمر بها الاقتصاد الوطني في السنوات القليلة السابقة ، منذ انخفاض سعر المحروقات أساسا في منتصف الثمانينيات ، والتي كانت الجهود منصبة فيها على محاولة انتقال تنظيم الاقتصاد إلى تنظيم حر ، والى إعطاء المؤسسات استقلاليتهما في التسيير والتنظيم ، مع أن استقلالية المؤسسة أو دخولها في اقتصاد حر يمر حتما بإعادة النظر في التنظيم السياسي والاجتماعي للمجتمع.

إن هذه العوامل أنتجت العديد من السلوكيات التي لا تمت بصلة الى الموروث الثقافي الإيجابي الذي يتميز به المجتمع الجزائري ، فعلى الجزائر اليوم أن تعيد النظر في طرق التسيير لإيجاد سلطة عليا موحدة وقانون عمومي يضمن الوجود المشترك ويحمي الحريات المضمونة وغير المطلقة ، وتفرض عقدا اجتماعيا إراديا يعكس رغبة الجميع وحاجاتهم إلى السلم كشرط مسبق لممارسة الديمقراطية ، وتفويض التصرف في الحياة العامة إلى القانون والسلطة العليا مقابل ضمانها لأمن واستقرار وحرية الجميع ، وهو تخلي إرادي عن حياة العواطف والغرائز مقابل الحصول على حياة العقل والسلم ، ويكون الصراع قائما على نشاط العقول المعتمدة على الاستدلال والتعليل والإقناع .

6/- الأسباب ذات العلاقة بالتحول الاجتماعي وازدواجية الثقافة:

تتعلق هذه الأسباب بالظروف التي عاشها المجتمع الجزائري سابقا وحديثا ، ونظرا أيضا للموقع الجغرافي للبلد ، فالجزائر هي بوابة إفريقيا إذ تتوافد إليها العديد من التيارات الثقافية ، إلا أنها تتميز عادة بوجود ثقافتين الأولى عربية إسلامية وأمازيغية والثانية ولو بشكل محصور غربية فرنسية أساسا ، وهذه الظاهرة توجد تعارضا وصراعا حتى في الأسرة الواحدة خاصة عند الطبقة المثقفة⁽¹⁾ أما على مستوى النسق الفرعي المؤسسي ، فقد تأثر بتلك المشاكل والخلافات والصراعات التي يعاني منها النسق العام (المجتمع) وسوف نتطرق الآن إلى أهم الأسباب التي تؤدي إلى الخلافات والصراعات داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية على ضوء ما سبق .

1/- الأسباب الداخلية :

وتتعلق هذه الأسباب أساسا بالحياة الداخلية للمؤسسة ابتداء من بناء السلطة ، الترقية ، الظروف الفيزيائية والمادية غير الملائمة ، والمطالبة بتنحية المسؤولين المباشرين ، والمنح والأجور ، ويمكن أن تؤدي هذه الأسباب إلى الإضراب مثل ما حدث لأول مرة في مركب الحجار الذي عرف مؤخرا اضطرابات داخلية انعكست على السير الحسن

(1) نفس المرجع ، ص : 185-187.

لبعض المؤسسات والوحدات الصناعية الأخرى وهذا بسبب احتجاجاتهم على تدني الأجر مقابل غلاء الأسعار.. وعملا بالنزاهة المطلوبة فإنه من الإجحاف توجيه الاتهام إلى جهة محددة ومعينة ، ولكن الكل هاهم من موقعه في النزاعات والصراعات وفي توسيعها ، والكثيرون اليوم يتخذون من مشاكل العمال جسر لقضاء مصالحهم ، فالمسؤول المسير يختفي وراء مبررات تغيب عن الأنظار ويحاول ترجمة الأوضاع إلى أسباب غير موضوعية وبعيدة عن الحل الفوري أو اعتماد السياسة الديماغوجية لتهدئة الوضع . فتباين اتجاهات العمال من جهة واختلاف آرائهم زاد على ذلك التميز فيما بينهم (أو ما يسمى بالجهوية) كل هذا يدفع إلى أسباب نفسية هي الأساس في وجود الصراعات والنزاعات ، وخاصة الصراع حول السلطة والنفوذ ، كعدم الثقة ، والتسلط في عملية اتخاذ القرار من جانب المدير ونائبه ، وهكذا يؤدي هذا التباين إلى اشتداد الصراعات مما يلجأ الطرفين إلى الأساليب الالتوائية ، كالفصل بين الإدارة والعمال والتعامل فيما بينهم بطرق غير مباشرة ، وهكذا يبقى الإطار الوطني بعيد عن مراكز القرارات في المؤسسة فيجد نفسه ضحية النظام السائد ، كنظام البيروقراطية و المحسوبية فيؤدي هذا إلى التنديد بطرق التسيير الجامدة دون التمكن من تغييرها. أما العامل البسيط والذي توجه له الاتهامات مباشرة فإنه يجد نفسه الضحية بين العمل في ظروف مادية ومعنوية سيئة ، وذلك للمطالبة بالحقوق القانونية والشرعية ، وبين هذا وذاك تغيب المصلحة العامة وتغلب الأنانية وتذوب الشخصية بين الأهواء والنزوات على حساب حياة المؤسسة والاقتصاد بصفة عامة إن الجميع اليوم يعرف حقيقة الوضع الذي يعيشه اقتصادنا وعلى علم بما يجري على الساحة الوطنية من تحولات اقتصادية وسياسية كبيرة في إطار الإصلاحات الجارية ، وخاصة الاضطرابات التي استفحل أمرها في الآونة الأخيرة ، وفي هذا الإطار تطرح عدة أسئلة واستفسارات عن الأسباب الحقيقية لمثل هذا الوضع الذي يسود المؤسسات العامة خاصة دون سواها (1).

2/- الأسباب العامة :

والتي تدخل في إطار المشاكل العامة للبلاد والتي يمكن ضبطها في المشاكل التي تمس الخدمات الاجتماعية ، كالنقل والسكن وغيرها وبالغم من تفهم الجميع لمشكلة السكن وإدراكهم بأنها تتعدى حدود وإطار إمكانيات المؤسسة والوطن في الوقت الحالي ومع ذلك وفي غياب الوضوح يتمسك العمال وفي مجالات مختلفة حتى في بعض المؤسسات التي يعمل لها متقنون بهذه المطالب للحصول على سكن ، فالعمال من جتهتم لا يقدرّون وضع المؤسسة مما يدفعهم حماسهم للمطالبة في كثير من الأحيان بالسكن والإلاح في ذلك ، وليس معنى هذا أننا نبرر الإدارة (المسؤولين) على أنهم

(1) عثمان لخف ، النزاعات الاجتماعية المجلة الجزائرية ، أحداث اقتصادية ، العدد 42 ، جانفي 1990.

يتخذون أساليب خسيصة حول معالجة مثل هذه المشاكل الضرورية ، كالجھوية والمحسوبة والحقرة .

3/- الأسباب السياسية :

لقد أصبحت المؤسسة الصناعية الجزائرية تتأثر بالمحيط الخارجي خاصة بالناحية السياسية ، فالصراعات والنزاعات ما هي إلا انعكاس لما يحدث في المحيط الخارجي ، كالصراعات السياسية بين الأحزاب من جهة و بين الدولة و الأحزاب السياسية من جهة أخرى ، و ما تعرفه أيضا من محاولات لإصلاح البلاد ، إلا أن هذه المحاولات الأخيرة لم تجدي نفعا رغم الحوار الديمقراطي و الطرق السلمية المتبعة ، لان الصراع يبقى دائما صراع حول المصالح ، و ما ينطبق على مستوى الماكر و ينطبق على مستوى الميكرو (المؤسسة) .

فلقد أصبح التمثيل النقابي يشك احد الأسباب الرئيسية و الأساسية التي أدت إلى مثل هذه النزاعات القائمة في البعض من المؤسسات ، خاصة بعد الإصلاحات السياسية و الاقتصادية الجارية مع ظهور العديد من الأطراف لكسب القاعدة العملة حسب المنطلقات الإيديولوجية والانتماءات الحزبية ، وهي ظاهرة جديدة على مستوى التمثيل النقابي ، حيث اشتد الصراع بين العديد من الأطراف حول قضية النقابة الوطنية الحالية ، بحيث طرحت عدة استفسارات حو مستقبلها خاصة بعد أن ظهرت الأحزاب التي تنشط على الساحة السياسية نواياها في هذه المسألة الحساسة بعد أن أعطى المجلس الوطني للاتحاد العام للعمال الجزائريين رأيه في فكرة التعددية النقابية بالرغم التام لأية مساومة في حق المنظمة النقابية الحالية من أن باب أن مناضلي جبهة التحرير كانوا و سيظلون حريصين على وحدة الشعب و قوته العامة أن الانحراف الذي حدث للتنظيمات النقابية خاصة (أ.ع. ع. ج) عن أحوال العمال إلى معالجة القضايا السياسية أدى إلى تدهور حالة العمال فازدادت النزاعات و الصراعات و الحالة التي تعيشها البلاد لهي خير دليل على تردي أحوالهم ،ففكرة التعددية لم تكن مقبولة من طرف النقابية الوطنية في حين أن الحساسيات الأخرى كانت تطلب تغيير مستوى التعامل من خلال ذهنية جديده تتمثل في إرساء تقاليد نقاش عن طريق الممثلين المنتخبين ، أي العمل بالتعددية النقابية بكل ما تحمله من إيديولوجيات و أبعاد سياسية تعبر في مجملها عن عقم المنظمة العمالية الحالية التي لم تكن في نظرهم ممثلة حقا للعمال ومدافعة عن حقوقهم المشروعة ،أي أن الظروف قد أثبتت فشل النقابة الوطنية في تحقيق أهداف العمال أو المؤسسة (حل النزاعات و الصراعات) و السؤال المطروح هو :ما العمل خاصة بعد أن توسعت الإضرابات لتمس العديد من المؤسسات الاقتصادية والصناعية عبر الوطن ؟و الإجابة عن هذا السؤال نجدها عند الأطراف المتنازعة ، فالعمال يصرون على مطالبهم و يرفضون أي مساومة أو محاولة إجرائية لمطالبهم الخاصة بعد أن يأخذ الجميع أن المسؤولين المباشرين لم يغيروا من سياساتهم المتسمة بالديماغوجية و المراوغة فيما يتعلق بنظرتهم للمشاكل المطروحة عليهم وإصرارهم على الاحتفاظ بالطرق التسييرية التقليدية ، أما المسؤولين المباشرين فإنهم يرون بان هذه المطالب غير شرعية و الصراعات الحالية غير مرغوبة و غير قانونية و العودة إليها و التمسك بها كوسيلة للضغط على المؤسسة من

طرف العمال لا تخدمهم بقدر ما تضرهم و نظرا لإمكانيات المؤسسة خاصة في الوقت الحالي .

وهذا ما بين الدور الضعيف للتنظيمات النقابية وحتى الدولة في حل النزاعات المهنية ،فالنقابة مرفوضة من طرف العمال و في بعض الأحيان تؤيد الإضرابات بنوع من التحفظ وترى بان المطالب مشروعة ولا سبيل للحل إلا إذا كان هناك مجال للحوار والتفاوض بينها وبين الأطراف المعنية خاصة الهيئات الوطنية مع إصرارها على أنها الوحيدة التي لها حق التمثيل ، فلا مجال إذا للمساومة من طرف الحساسيات الأخرى التي تعتم الفرص الموازية للإطاحة بها فالنقابة تحاول دون خلق توازن بين الأطراف المتنازعة حتى ولو كان ذلك على حسابها فهي تحاول كسب كل الأطراف خاصة الطبقة العاملة وبوصفها مسالمة فان العمال يرفضون تصرفاتها بقولهم أنها لا تسعى إلى تحقيق أهدافهم ، بحيث يقف العامل عند هذه النقطة محاولا تحليل الأوضاع و الخروج بنتيجة مشتركة ،انه لحد اليوم لم يكن هناك تقييم موضوعي و عقلاني لكل جوانب النشاطات بحيث كان أساس تصورات تقنية محضة ، بحيث لم يأخذ بعين الاعتبار في رسم سياسة و الأجور ،وسوق العمل ، والقدرة الشرائية للعامل ،وأن تطبيق القانون الخاص لم يكن شاملا بحيث اقتصر على نشاطات و فروع دون أخرى الشيء الذي أحدث تفاوتات و تجاوزات بحق البعض منهم ، وحتى وان طبق في بعض المؤسسات في المدة الأخيرة فانه لم يكن له اثر رجعي للسنوات الماضية ويلح على انه يجب الخروج عن القانون الجامد للأجور ،بالاستناد إلى المعطيات الاقتصادية الجديدة التي جاءت بها المرحلة الراهنة و العمل على إيجاد الصيغ الجديدة و الملائمة عن طريق سياسة التفاوض و التشاور التي أصبحت غير مقبولة من طرف البعض لكونها تمس بمصالح أطراف معينة في النزاع و على العموم فان عودة بعض العمال لبعض المؤسسات إلى الإضراب الذي شنّوه من قبل كان نتيجة عدم تنفيذ الوعود التي أخذتها الهيئة الوطنية على عاتقها و لم تف بتنفيذها ،أما فيما يتعلق بالأسباب الداخلية الأخرى فإننا نجد المشاكل المهنية من ظروف للعمل الأمن و النظافة و النقص الفادح في الوسائل المادية وتدهور في علاقات العمل التي تؤثر على السير الحسن للعمل داخل المؤسسة .

فاشتداد الصراعات في الآونة الأخيرة دخل المؤسسة الصناعية في عدة مستويات سواء كان ذلك في الإطار الرسمي أو الإطار الغير الرسمي بين الإدارة والعمال ،عمال فيما بينهم و نقابة إدارة أو نقابة عمال يعود هذا أساسا إلى الهوة أو الفجوة الكبيرة الفاصلة بين مختلف الهيئات و غياب الاتصال و الحوار فالتفاوض حول القضية التي تهم المؤسسة و العمال في آن واحد ، هذا ما يترتب عليه فقدان الثقة وبالغير ثم طغين الأنانية وحب الذات وكل هذا يؤدي إلى الصراع و النزاع حول المصالح و التشبث بأي وسيلة في سلطة القرار دون مراعاة القوانين ،أو حتى المستوى الفني و التقني و الشعور بالمسؤولية مماال يؤدي إلى غياب الرقابة و الانضباط و ظهور آفات جديدة كالأمراض البيروقراطية و المحسوبية و التبذير و اللامبالاة التي تنعكس على المؤسسة والاقتصاد الوطني .

إدارة الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

لقد شكل القطاع العام (المؤسسة العمومية) الأداة الرئيسية الفعالة للقيام بعملية التنمية الشاملة في الجزائر كتعبير عن تطور وظيفة الدولة وتدخلها في شتى الميادين استجابة لاحتياجات المجتمع ومتطلباته ، وحتى يؤدي هذا القطاع دوره (المؤسسة) بفعالية ونجاعة فإن الأمر يقتضي إقامة علاقات عمل داخل وحداته ومؤسساته بصورة تدعم العملية الإنتاجية ، وتحد من التوترات والصراعات بين الأطراف الاجتماعيين (المؤسسة – العمال)، ولهذا كان لا بد من البحث عن مكنيزات فعالة للحد من هذه الصراعات والنزاعات والتوترات داخل المؤسسة ، والتي تقوم أساسا بين العمال والمؤسسة المستخدمة (النزاع الجماعي) بشأن ترتيب الحقوق، أو من خلال الواجبات والالتزامات التي يقوم بها العامل والتي من شأنها أن تولد نزاعات فردية (النزاع الفردي) .

2- النزاعات الجماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية* :

يقصد بالمنازعة الجماعية كل خلاف يثور بمناسبة أو بسبب تنفيذ علاقة العمل⁽¹⁾ ، بين العامل أو العمال أو ممثليهم والهيئة المستخدمة أو ممثليها لإخلال أو خرق التزامات تعاقدية⁽²⁾ ، أو قانونية أو تنظيمية أو اتفاقية ، كما يعرف النزاع الجماعي* على أنه كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل ولم يجد تسوية بموجب وسائل اتقاء الخلافات الجماعية والمتمثلة أساسا في عقد اجتماعات دورية بين ممثلي العمال والمؤسسة المستخدمة، ووضع سجلات للاقتراحات بهدف تفادي أي نزاع داخل المؤسسة .

وفي هذا الإطار فقد جاء القانون الجديد المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب ، متضمنا المبادئ الأساسية التالية :

2-3- تشجيع الشركاء الاجتماعيين (العمال – المؤسسة) على حل الخلافات

في إطار تشاوري قبل كل شيء ، كالاتصالات الدورية التي عادة ما تتحدد في الاتفاقيات التي تبرم بين المستخدم وممثل العمال .

2-4- تنظيم مجموعة من الأطر التشريعية لفض النزاع وتمثل في كل من :

1-2-1- المصالحة :

يجهل الكثير من المختصين أن كلمة مصالحة هي قيمة معنوية أقرتها حتى الشرائع السماوية ، وهي وسيلة تقنية لحل الخلافات والصراعات إذا استخدمت بعقلانية ، ويلجأ الكثير من الناس لاستخدام هذه التقنية في أبسط المجتمعات ، بل حتى في الأسر لحل الخلافات التي تتعلق بالزواج والطلاق ، والمشاكل الأسرية ، ولهذا أعطت الشريعة الإسلامية دور كبير لهذه التقنية ، حيث يقول الله تعالى : " إنما

* أنظر المادة (2) من قانون 90 - 02 الصادر في 1990/2/6 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها ، وممارسة حق الإضراب

(1) droit de procédure en matière de conflit de travail dans les pays socialistes européens .raison d'édition de l'academie des sciences de Hongrie . Budapest .1974.p / 125.

(2) احمد سلامة : شرح قانون العمل ، دار الفكر العربي ، ط1 ، 1952 . ص : 130 .

المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلمكم ترحمون* . وقال أيضا :
"والصلح خير " ، ويقوم بدور الصلح أو المصالحة رجال من أهل الحل والعقد ،
كالأئمة ورجال الدين الذين يثق بهم عامة الناس ، أما في الوسط العمالي فإن الذي يقوم
بهذا الدور فهو مفتش العمل للتقريب بين وجهات نظر الأطراف (1) حيث يتمتع هذا
الأخير بصلاحيات واستقلالية واسعة ، حيث تنص المادة (6) من القانون رقم 02/90
السالف الذكر أن تقوم مفتشية العمل المختصة إقليميا التي يرفع إليها الخلاف في العمل
وجوبا لمحاولة المصالحة بين المستخدم وممثل العمال ، ولهذا الغرض يستدعي مفتش
العمل المعين طرفي الخلاف الجماعي في العمل إلى جلسة أولى للمصالحة خلال الأيام
الثمانية الموالية للإخطار قصد تسجيل موقف كل واحد في كل مسألة من المسائل
المتنازع عليها.(2)

1-2-2/ الوساطة* : هي ثان إجراء تلجأ إليه الأطراف المتنازعة بعد فشل تقنية
المصالحة إلا أن الوساطة كنظام لم تظهر لم تظهر في تشريع العمل في القانون
الأساسي العام للعامل رقم :12/78 الذي اكتفى بالنص على المصالحة والتحكيم في المادة
(90) منه ولا في القانون رقم : 05/82 المتعلق باتقاء الخلافات الجماعية في العمل
وتسويتها الذي اكتفى هو الآخر بالنص على المصالحة في البابين الثالث والرابع ، ثم
على إجراءات المصالحة والتحكيم في الباب الخامس منه ، وذلك إلى غاية صدور
القانون رقم : 02 / 90 حيث يعرف الوساطة في المادة 10 منه بأنها "إجراء يتفق بموجبه
طرفا الخلاف الجماعي على إسناد مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع إلى شخص من
الغير يدعى (الوسيط) ويشتركان في تعيينه " ، الذي يقدم لهما خلال الأجل الذي
يحدده اقتراحات لتسوية النزاع المعروض عليه في شكل توصية معللة ، ويرسل
نسخة من التوصية المذكورة إلى مفتشية العمل المختصة إقليميا ، إذن فالوساطة إجراء
اختياري تدرجه الأطراف في اتفاقيات أو اتفاقيات العمل الجماعية ، أو في اتفاق لاحق
بالاتفاق الجماعي في حالة فشل إجراءات المصالحة يتفقان بموجبه على تعيين وسيط
تسند له مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع القائم في شكل توصية ، أو يمكنها مباشرة
الاتفاق على إحالة ورفع الخلاف إلى سلطة تحكيمية .

1-2-3/ التحكيم :

في حالة فشل كل المساعي من مصالحة ووساطة سواء كانت اتفاقية أو قانونية
، يلجأ طرفي النزاع إلى إجراءات التحكيم ، فالمشرع الجزائري لم يتناول فيما سبق
إجراءات التحكيم ولم يحدد الهيئة المكلفة به ولا تحديد أجل معين لهذه المهمة ، ولا

* الحجرات الآية 10.

(1) محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر(القانون الاجتماعي) ،الجزائر . 1995 . ص: 86/85.

(2) *محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر(القانون الاجتماعي) ،الجزائر . 1995 . ص: 86/85.

(1) محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر(القانون الاجتماعي) ،الجزائر . 1995 . ص: 86/85.

الإجراءات الضرورية لإنجازها ، إلا ما أشار إليه في المادتين 91/90 من القانون الأساسي العام للعامل رقم " 12/78 والمادة 40 من قانون اتقاء الخلافات العمل الجماعية وتسويتها رقم :05/82 ، بنصه على أنه في حالة ما إذا لم يحل الخلاف يحال إلى سلطة التحكيم دون تفصيل في ذلك.⁽¹⁾

أما القانون رقم - 90-02 فهو يترك الحرية لطرفي الخلاف في اللجوء إلى الوساطة أو التحكيم أما في حالة إخفاقهما على عرض خلافهما على التحكيم ، فيجب أن تطبق في هذه الحالة الأحكام الخاصة بالتحكيم الواردة في قانون الإجراءات المدنية في المواد 442 إلى 454 ، وبناء على ذلك فالتحكيم في نزاعات العمل الجماعية يخضع مبدئياً للقواعد العامة المذكورة في قانون الإجراءات المدنية ، ومن جهة أخرى فهو اختياري يخضع ل لإدارة واتفاق الأطراف وذلك بعد فشل مساعي التسوية السابقة في كل من المصالحة والوساطة ، وذلك بقيامهما بعقد اتفاق تحكيمي على عرض موضوع النزاع على هيئة التحكيم بإدراجه مسبقاً في اتفاقية جماعية أو اتفاق جماعي للعمل أو إلحاقه بهما ، وفي هذه الحالة الأخيرة يجب أن يحصل الاتفاق التحكيمي اللاحق أمام محكمين يختارهم أطراف النزاع أسماء المحكمين تحت طائلة البطلان ، فإن لم يعين أطراف العقد محكمين فإن رئيس الجهة القضائية التي يقع في دائرة اختصاصها محل العقد يصدر أمراً بتعيين محكمين على عريضة تقدم إليه ، دون جواز عزلهم إلا باتفاق جميع الأطراف أو تنحيتهم عن مهمتهم التي بدعوا فيها إذا طرأ سبب من أسباب الرد منذ إيقاف التحكيم ، وعلى المحكمين في هذه الحالة أن ينتهوا من مهمتهم في ظرف ثلاثة أشهر من تاريخ صدور الأمر بذلك ، وإلا جاز للأطراف الاتفاق على تمديد هذا الميعاد.⁽¹⁾

لكن ما يجب الإشارة إليه أنه في حالة فشل كل هذه المساعي والطرق (المصالحة و الوساطة و التحكيم) في فض النزاع ، فإن للعمال الحق في اللجوء إلى الإضراب* .

3- النزاعات الفردية في المؤسسة الصناعية :

يعتبر نزاع فردي كل خلاف بين عامل أجير ومستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل أو وقفها حيث يعرفه القانون 90 - 04 على أنه " كل خلاف يقوم بين العامل من جهة وصاحب العمل من جهة ثانية لتنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين ، إذا لم يتم حله في إطار عمليات التسوية داخل الهيئة المستخدمة " .

والخلاف الفردي لا يأخذ شكل النزاع الفردي إلا من خلال شكلين :

3-1- الشكل الأول:

وجود خلاف حول تنفيذ عقد العمل أو علاقة العمل التي تربط الطرفين ، وبالتالي يجب أن يكون الخلاف فردي وليس جماعي ، لأنه في بعض الأحيان تصعب التفرقة

⁽¹⁾ رشيد واضح ،مرجع سبق ذكره ،ص :105 .

* محمد الصغير بلي : تشريع العمل في الجزائر(القانون الاجتماعي) ، الجزائر . 1995 . ص : 86/85 .

بينهما ، بمعنى آخر لا بد أن تكون الطلبات أو الدعاوى فردية مهما كان عدد العمال الذي يكونها بصورة فردية ، بينما النزاع الجماعي يقتضي تدخل جماعة أو مجموعة منظمة بهدف الدفاع عن المصلحة العامة .

2-3-2- الشكّل الثاني :

عدم وجود حل للخلاف داخل المؤسسة المستخدمة عن طريق التسوية الودية ، سواء بأسلوب تظلم أو مصالحة ، ونستشف من هذا الشرط أنه من البديهي أن تكون من حين لآخر خلافات بالمؤسسة إلا أنها لا تكتسي طابع النزاعات الفردية ، إلا إذا تدخلت هيكل خارجة عن المؤسسة المستخدمة ، ونظرا لطبيعة النزاعات الفردية فإن المشرع أحاطها بعناية تنظيمية خاصة حيث وضعت لها إجراءات تسوية متميزة ، وذلك قصد تسهيل معالجتها وتسويتها في مختلف المراحل التي تمر بها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ، ومن هنا يمكن تصنيف عمليات التسوية إلى تسوية إدارية وتسوية قضائية .

3-2-3- حل النزاع إداريا : (التأديب)

لقد جعل القانون المتعلق بعلاقات العمل موضوع التأديب من الأمور التي يتولاها النظام الداخلي من حيث " تعريف الأخطاء المهنية ودرجة العقوبات ، وإجراءات التنفيذ " * ، إلا أنه لم يحدد الهيئة المختصة بالتأديب وكيفية تشكيلها وطبيعة القرارات الصادرة عنها خلافا للتشريع السابق ** ، وفي اعتقادنا فإن المسألة تقتضي وضع إطار عام للتأديب في المؤسسات العمومية الاقتصادية عل أن يتكفل النظام الداخلي بإبراز خصوصيات كل مؤسسة في هذا المجال ، كما أن دور لجنة المشاركة بالمؤسسة كممثل للعمال يجب أن لا يقتصر في مجال التأديب على مجرد الإعلام والاطلاع على القرارات التأديبية المقررة .⁽¹⁾

3-2-4- حل النزاع قضائيا :

دعما للحريات الفردية والجماعية واعتبارا لاستقلالية السلطة القضائية ودورها في السهر على احترام تطبيق القانون ، فقد خول المشرع للعامل بالقطاع العام اللجوء إلى القضاء للفصل في أي نزاع ناجم عن تنفيذ أو توقيف أو قطع علاقة العمل *** ، شريطة أن يسبق رفع الدعوى القضائية معالجة النزاع من طرف مكتب الصلح **** ، والذي يتكون من ممثلين عن العمال وممثلين عن المستخدمين (المؤسسة المستخدمة) منتخبين لمدة ثلاثة سنوات .⁽¹⁾

* المادة 77 الفقرة 20 من القانون المتعلق بعلاقات العمل .

** طبقا للمرسوم 74 - 254 المتعلق بلجنة التأديب في المؤسسة الاشتراكية .

(1) محمد الصغير بعلي : مرجع سبق ذكره ، ص: 90.

*** تعديل المادة 73 من القانون 90 - 11 المؤرخ في ديسمبر 1991 في محاولة لوضع إطار عام للتأديب ، وذلك حينما حدد الأخطاء الجسمية وبين بعض الإجراءات التأديبية .

**** حول تسييره وصلاحياته ، أنظر المواد من 6 إلى 19 من القانون 90 - 11 .

(1) محمد الصغير بعلي : مرجع سبق ذكره ، ص : 90 .

تمهيد :

لقد جاء البحث الامبريقي في مجال الصراع الصناعي والعمالي انعكاسا للتوجه النظري الذي يتبعه كل باحث أثناء بحثه ⁽¹⁾ ويعتبر التراكم العلمي للبحث العلمي من نظريات ودراسات وبحوث مصدرا مهما يستعين به الباحثين في دراساتهم وبحوثهم ، فيركزون على إبراز أهم النتائج التي تم الوصول إليها ، وخصوصا تلك التي أفادت البحث العلمي من بعض جوانبه وتغييراته ، فالدراسات التي سوف نتعرض لها أجريت على بعض المجتمعات ، بالإضافة الى المجتمع الجزائري ، إلا أنها تختلف من مجتمع إلى آخر وفق طبيعة كل مجتمع و النظام السائد فيه، وتعتبر هذه الدراسات ذات صلة

(1) د/ علي غربي : العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع،رسالة دكتوراه،إشراف:د/احمد التكلوي.1989.ص:

وثيقة بدراستنا هاته ، فهي تفيدنا ببعض المعطيات الفنية لمعالجة مختلف جوانب البحث ، وإجراء المقارنات العلمية بين النتائج ، مثل هذه البحوث وبين نتائج دراستنا ، وكذلك معرفة طبيعة المناهج والأدوات المستخدمة .

وتلعب الدراسات السابقة دورا هاما في تحديد معالم البحث وتساعد الباحث في توضيح مفاهيم ومصطلحات بحثه ، ووضع الفروض (فهي كثيرا ما تكون مصدرا لها) كما تعتبر الدراسات السابقة تدعيم لمشكلة البحث وتبريرا منطقيا لها ، بأنها جديرة بالدراسة والبحث ، ولهذا سوف نتطرق إلى بعض الدراسات التي أجريت حول موضوع الصراع داخل المؤسسة مركزين عن أسبابه ، بدءا بالدراسات التي أجريت في الجزائر ثم الدول العربية وأخيرا الدول الأجنبية.

II. أهم الدراسات الامبريقية للصراع في المؤسسة الجزائرية:

إذا نظرنا إلى موضوع الصراع داخل المؤسسة الجزائرية فإننا نلاحظ أنه موضوع قديم جدا ، ويرجع ذلك إلى آثار الثورة الصناعية من جهة والنظام الرأسمالي الموروث من جهة ثانية ، إلا أن الدراسات الامبريقية في المجال العمالي والصناعي تكاد تكون منعدمة ، ويرجع ذلك ربما للاستعمار أو حداثة الصناعة أو ربما لتخوف بعض المسؤولين من مثل هذه الدراسات ، باستثناء بعض الإشارات الجانبية المتفرقة هنا وهناك لذا سوف نتطرق إلى دراسة فقط :

1-2- الصراع التنظيمي : "رسالة ماجستير"

أجريت هذه الدراسة من طرف الطالب - موسى حسن معمري - بمصنع الجارفات والحفارات بقسنطينة (2).

وكان الهدف من الدراسة هو كشف أهم الصراعات التي يشهدها التنظيم (المؤسسة) وهي التي تحدث بين العمال والإدارة ، كذلك كشف العوامل المرتبطة بذلك ، لذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، والاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات الميدانية ، الخاصة بالمبحوثين إلى جانب الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق والعيينة المعتمدة كانت عيينة عشوائية طبقية عددها 270 عاملا من عدد إجمالي يبلغ 2898 عاملا ، أي بنسبة أقل من 10% ، ولتحقيق هذه الدراسة فقد وضعت الفروض التالية :

1-3-1- يؤثر نمط التكنولوجيا السائد بكل قسم على ارتباط العمال

بالتنظيم وتكاملهم معه ، مما يعمل على زيادة فرص ظهور الصراع بينهم وبين الإدارة .

1-3-2- تؤثر المستويات المختلفة للأجور على ارتباط العمال

بالتنظيم وتكاملهم معه مما يعمل على ظهور الصراع بينهم وبين الإدارة .

1-3-3- يؤثر مدى اهتمام الإدارة بتطبيق القواعد البيروقراطية

على ارتباط العمال بالتنظيم وتكاملهم معه ، مما يعمل على زيادة فرص ظهور الصراع بينهم وبين الإدارة .

(2) موسى حسن معمري: الصراع التنظيمي، دراسة اجتماعية بمصنع الحفارات والجارفات بقسنطينة، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة .

1-3-4- تؤثر الخلفية الحضارية للعمال على ارتباطهم بالتنظيم وتكاملهم معه ، مما يعمل على زيادة ظهور الصراع بينهم وبين الإدارة .

1-4-4- الجماعات الصغيرة في التنظيم : " الصراع السلبي "

دراسة امبريقية لمعرفة أثر الجماعات الصغيرة في التنظيم ، مقدمة من طرف قسم الدراسات العليا لكلية العلوم الاجتماعية (جامعة الفاتح) للحصول على درجة الإجازة الدقيقة (الدكتوراه) في علم الاجتماع من إعداد الدكتور حسان جيلاني - تحت إشراف الأستاذ الدكتور مصطفى عمر التير ، سنة 1 أجريت هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية في الجنوب الشرقي لمدينة قسنطينة بحي شعبة الرصاص ، عالج الباحث في هذه الدراسة مشكلة الجماعات الصغيرة التي تنشأ داخل المؤسسة والأثر الذي تحدثه في التنظيم ، لأن هذه الجماعات تمثل حقيقة قيم ومعايير وأهداف واحتياجات العمال داخل المؤسسات ، والتي قد تتفق أهدافها أو تتعارض مع أهداف واحتياجات المؤسسة ، فإذا كانت الأهداف متفقة لتحقيق نفس النتيجة فإن هذا ما عبرنا عليه بالموقف الإيجابي للجماعات الصغيرة ، والذي نلمسه من خلال مؤشرات معينة مثل ارتفاع الروح المعنوية ، وزيادة الإنتاجية والتعاون الذي يسود العلاقة بين جماعات العمل ، أما إذا كانت أهداف الجماعات متعارضة مع أهداف المؤسسة فإن الجماعات يسودها الصراع السلبي ، ويكثر أعضاؤها من الغيابات والتمارض وينشرون الإشاعات المغرضة التي تهدف إلى المساس بكرامة المسؤولين أو التنظيم ككل⁽¹⁾.

ولقد اعتمد الباحث على الفرضية العامة التالية : " هل يؤثر التنظيم في الجماعات

الصغيرة تأثيرا سلبيا أم إيجابيا " .

ولمعرفة مدى هذا التأثير قسم الباحث الفرضية إلى قسمين أساسيين هما :

1-3-1- يشمل التأثير الإيجابي للتنظيم في الجماعات الصغيرة ، ويمكن قياسه

بالمؤشرات التالية:

⁽¹⁾ د/ حسان جيلاني ، الجماعات الصغيرة في التنظيم ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، تحت إشراف ، مصطفى عمر التير ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الفاتح ، طرابلس الجماهيرية الليبية ، 1999م ، ص : 5 .

XVII. 1-1-3-1-1 إذا كانت الجماعات تتعاون بين بعضها من جهة وبينها وبين التنظيم من جهة أخرى .

XVIII. 2-1-3-1 إذا كانت معنويات الجماعات مرتفعة .

XIX. 3-1-3-1 إذا كانت هناك زيادة مستمرة في الإنتاج .

XX. 2-3-1-1 يتمثل في التأثير السلبي للتنظيم في الجماعات الصغيرة وهو الذي يهنا في بحثنا ويمكن قياسه بالمؤشرات التالية :

XXI. 1-2-3-1 وجود حالات من الصراع السلبي بين الجماعات والتنظيم .

XXII. 2-2-3-1 كثرة الغيابات .

XXIII. 3-2-3-1 انتشار الإشاعات .

أما منهج الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعد من أكثر الناهج استخداما وملائمة لمثل هذه الظواهر ، حيث انه يتسم بالمرونة والقابلية للتعبير ، والشمولية والعمق في التحليل ، كما أن المنهج الوصفي هو الأكثر ملائمة لدراسة الجماعات الصغيرة وما يحدث فيها من تفاعل وتغير ، سواء كان هذا التغير إيجابيا أو سلبيا (الصراع) .

أما أدوات البحث التي اعتمدها الباحث فهي الاستمارة ولقد اعتمد على نوعين منها:

- استمارة الاختبار السوسيومترى : والهدف منها تحديد عينة البحث بدقة واستخراج الجماعات الصغيرة من كل أشكال التجمعات الأخرى .
- استمارة الاستبيان العادية : والتي تم وضعها لقياس العلاقة بين الجماعات والتنظيم ووصف تلك التفاعلات وتحليلها بصورة معمقة ، لمعرفة ما إذا كان تأثير التنظيم على الجماعات بالسلب أو بالإيجاب ، كما حاول الباحث الاستفادة من الاستمارة عن طريق المقابلات التي كان يجريها مع المبحوثين .⁽¹⁾

XXIV. كما اعتمد الباحث أيضا على الملاحظة في

إدراك بعض العلاقات بين جماعات العمل بالإضافة إلى

الوثائق والسجلات كمصدر لجمع البيانات رغم التحفظ الشديد

للمسؤولين .

أما عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية في تحديد جماعات العمل ، وكانت الوسيلة في ضبطها هي الاختبار السوسيومترى في حين قدر حجم العينة ونسبتها ب 10% من المجموع الكلي لمجتمع البحث والذي يمثل 108 عاملا ، وقد تمت العملية في مرحلتين :

- المرحلة الأولى : تم اختبار العينة بصورة عشوائية حيث لم يتقيد الباحث بنظام معين ، أو ترتيب معين وذلك بهدف إتاحة فرص متساوية لجميع العاملين .

(1) نفس المرجع ، ص : 169.

- **المرحلة الثانية :** بعد تطبيق استمارة القياس السوسيومترية تم استبعاد ما كان غير واضح منها واستخراج الأفراد الذين يشكلون جماعات العمل ، وبذلك حددت العينة كما يلي :

التكرارات	الأقسام
41	الغزل
26	النسيج
31	الصيانة
06	الإمدادات (1)
04	الإمدادات (2)
108	المجموع العام

أما **النتائج** التي توصل إليها الباحث فإننا سنتطرق إلى أهم النتائج التي توصل إليها الباحث حول الآثار السلبية للجماعات الصغيرة والتي نقصد بها (الصراع السلبي) ، حيث توصل الباحث الى أن الصراع السلبي موجود في جميع المستويات ، سواء بين الجماعات العمالية والتنظيم أو بين الجماعات نفسها ، وأن هناك عدة عوامل تغذي هذا الصراع منها معاملة الإدارة القاسية للجماعات العمالية ، والأنظمة العقابية المستعملة ضد العمال المتغيبين لذلك كان التعارض والاختلاف كبير ، وقد توصل الباحث إلى أنه في حالة التعارض بين الجماعات والتنظيم فإن الإدارة تتخذ مواقف صارمة تجاه العمال ، فهي تعمل على تفريق جماعات العمل بنسبة **33,33%** وتعمل على معاقبة البارزين منهم بنسبة **29.62%** ولهذا يلجأ العمال إلى الإضراب عن العمل بنسبة **85.18%** وهذه النسبة تجعل العمال في سخط دائم على الإدارة ولهذا يلجأون إلى تضييع الوقت في اللعب والذي بلغت نسبته **35.18%** ، وكثرة الغيابات والتمارض من جهة أخرى والذي بلغت نسبته **41.66%** (1)

- **أهم الدراسات الامبريقية للصراع في المجال العمالي والصناعي في الدول العربية:**

هناك العديد من الدراسات الامبريقية التي أجريت في بعض البلدان العربية إلا أننا سوف نقتصر هنا البلد العربي (مصر) والتي لها إسهامات كبيرة حول موضوعنا.

1-2- الاتجاهات النظرية في دراسة الصراع الاجتماعي : رسالة دكتوراه مقدمة من طرف د/ عبد الباسط عبد المعطي سنة 1972م (2).

II- تعتبر هذه الدراسة كمحاولة لاستطلاع بعض متغيرات الصراع ومؤشراتته في ثلاث قرى مصرية ، وكذلك من أجل اختبار القدرة المادية التاريخية على تفسير الصراع ، ولقد اعتبر الباحث الملكية الزراعية متغير أساسي لنشوء الطبقات، أما المتغير الوسيط فيمثله تقسيم العمل ، في حين أن المتغير التابع فيتمثل في الطبقة ، أي أنه بالتعرف على نمط الإنتاج وتقسيم العمل الاجتماعي يمكن أن نحدد الطبقة الاجتماعية

(1) نفس المرجع : ص : 307.

(2) علي غربي : مرجع سبق ذكره . ص :

ونكشف الصراعات فيها ولقد استخدم الباحث المنهج التجريبي كمنهج أساسي ، وكذلك المنهج الوصفي، كما اعتمد الباحث على الإحصائيات الحكومية والسجلات الرسمية، والملاحظة الشخصية إلى جانب استمارة الاستبيان ،وقد انتهى في دراسته إلى أهم النتائج منها:

1-1-2- أن الدراسات التي تمت حول اختبار النظرية الماركسية علميا قليلة بالرغم من مرور أكثر من قرن من الزمان على نشأتها.

2-1-2- اتضح الصراع بين من يملكون مصادر القوة و من يخضعون لها في المراحل التاريخية المختلفة لتطور المجتمع المصري مع اختلاف وسائل هذه الصراعات ونتائجها⁽³⁾.

2-2- مجتمع المصنع:

وهي دراسة أجراها الدكتور محمد علي محمد بشركة " النصر للأصواف والمنسوجات نستيا " بالإسكندرية⁽⁴⁾. وهي شركة تابعة " للمؤسسة العامة للغزل والنسيج المصرية" ولقد استغرقت دراسته هذه مدة زمنية تقدر بستة أشهر (06) كاملة عايش فيها الباحث هذا التنظيم الصناعي الذي لاحظ أن بناءه قد شهد عدة تحولات متأثرا بالتغير التنظيمي للمجتمع ،لذا فقد انطلق من تصور نظري مكنه من وصف وتشخيص مشكلات التنظيم الصناعي المصري في فترة تاريخية معينة مستخدما في دراسته المنهج الوصفي التفسيري ،والدراسة الكشافية الاستطلاعية ، واستعان في جمعه للبيانات ببعض المقارنات ،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

1-2-2- النقص في معدل الاتصال بين العمال ومنظماتهم الشيء الذي جعلهم يقفون منها موقفا سلبيا .

2-2-2- أن التنظيمات العمالية تعمل في جو من الصراع فيما بينها بدل من تكاملها ،وأن بعضها ينزع إلى الانفصال عن الطبقة العاملة وذلك لمحاولة الإدارة وسعيها إلى استقطاب أعضائها واستخدامهم واستغلالهم لصالحها، كذلك تكوين المجالس العمالية المضادة للعمال ومنظماتهم .

2-3- النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم : "السيد الحسيني "

وهي دراسة ركز فيها السيد الحسيني على الأبعاد التنظيمية والعمليات الاجتماعية في تنظيمين صناعيين مصريين، ويهدف ذلك إلى اختيار التصور النظري تبناه لدراسته حيث يلائم طبيعة المجتمع المصري الذي يخضع لظروف اقتصادية وثقافية وسياسية وأيديولوجية ،تختلف عن تلك الظروف التي تعيش في ظلها المجتمعات العربية ، كما تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة لهذين التنظيمين والعمليات الاجتماعية السائدة فيها ،وتبعا لهذه الأهداف فقد قدم إطاره المنهجي الذي تسلكه الدراسة والذي يتحدد طبقا لثلاثة جوانب ، جانب اختباري حينما تحاول الدراسة الكشف عن كفاءة التطور الخاص وقدرته على فهم التنظيمات وتفسيره لما يدور فيها ، ثم جانب يمثل الدراسة الاستكشافية حينما تسعى إلى استكشاف

(3) نفس المرجع : ص :

(4) محمد علي محمد : مجتمع المصنع << دراسة في علم اجتماع التنظيم >> الهيئة المصرية العامة للكتاب. ط2. 73.

الخصائص التنظيمية المميزة للتنظيمين ، والجانب الأخير ويتمثل في الدراسة الوصفية حينما تحاول الدراسة وصف الخصائص التنظيمية، السائدة في التنظيمين والعمليات الاجتماعية السائدة فيها ، لذا فقد استعان السيد الحسيني في تحقيق أهداف دراسته بأهداف منهجية تتسق عموماً مع الاتجاه المنهجي الذي انطلقت منه الملاحظة المباشرة ، كالوثائق والسجلات والمستندات ، وأخيراً الاستتار ، فالدراسة في سعيها في تحقيق أهدافها الثلاثة قد اتخذت اتجاهها منهجياً متعدد الجوانب فرض عليها بطبيعة الحال تصميم أدوات منهجية متعددة تسعى كل منها لتحقيق هدف معين .

ومهما تعددت هذه الأدوات فإنها تسعى كلها لتحقيق الهدف العام للدراسة والتمثل في التعرف على الخصائص التنظيمية الأساسية المميزة لتنظيمين صناعيين مصريين ، وفهم الميكانيزمات والديناميات السائدة فيهما ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المشاركة الجماعية (الصورية) في صنع القرار قد قللت من مقاومة بعض التغيرات في أحد التنظيمين.⁽¹⁾

III- الدراسات الامبريقية للصراع في المجال الصناعي والعمالي في الدول الأجنبية:

hair وهير colaga 3-1- دراسات

هناك العديد من الدراسات الأجنبية التي أجريت حول موضوع الصراع داخل المؤسسة الصناعية مركزة على بعض جوانبه ، فمنها من اهتم بالعلاقة بين الصراع – colaga والمشاركة العمالية ، ومن بين تلك الدراسات تلك الدراسة التي أجراها – على تنظيمين صناعيين يوغسلافيين ، ففي الدراسة الأولى توصل إلى أن إنشاء المجالس العمالية قد غير موازين القوة في التنظيمات الصناعية إلى جانب دراسة - حول مشاركة العمال في صنع القرارات والتي أثبتت إيمان المديرين hairهير بالمشاركة العمالية في صنع القرار.

حول إحدى المصانع البولندية أين colaga-أما الدراسة الثانية فقد أجراها- حاول فحص مدى صدق القضية الماركسية القائلة بتلاشي الصراع بين العمال والإدارة في المصنع البولندي بعد أن استبدلت الملكية الخاصة بملكية الدولة، ولقد استغرقت هذه الدراسة مدة شهرين من الزمن بإحدى مصانع النسيج ، حيث قام الباحث بإجراء مقابلات مع العمال عن طريق اللقاءات المتكررة و تطبيق الاستمارة ، وكذلك ملاحظة سلوكهم عن طريق الملاحظة ودعم ذلك أيضاً بحضور العديد من الاجتماعات التي تعقد بالمصنع مجال الدراسة.⁽¹⁾

ولقد انطلق الباحث في دراسته من عدة افتراضات من بينها الافتراض المهم الذي أشرنا إليه والتمثل في صدق القضية الماركسية القائلة بأن الصراع بين العمال في دراسته -colaga-والإدارة سوف يتلاشى بعد أن تصبح الملكية جماعية ، ويذهب إلى أنه يمكن التذليل على عكس هذا الافتراض على أساس أن هناك عوامل أخرى غير الملكية الجماعية المسؤولة عن خفض الصراع بين العمال والإدارة ومن جملة ذلك

(1) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم. دار المعارف مصر. ط. 1. ص: 267.

(1) د/ علي غربي : مرجع سبق ذكره . ص:

مثلا ، أساليب الاتصال التي لها دورا معتبرا في التخفيف من حدة الصراع بين العمال والإدارة في المصنع .

ولقد توصل الباحث في دراسته إلى عدم وجود توحيد من جانب العمال نحو المصنع في ضوء فكرة المسؤولية والملكية ، والمشكلة الأساسية في ذلك تتمثل في كون العمال ليست أمامهم فرصة لتنمية التوحد، ومرد ذلك هو عدم كفاءة قنوات الاتصال بين الجماعات المهنية الأساسية داخل المصنع ،فليس هناك تنظيم يستطيع من خلاله التعبير عن مستويات طموحهم و التأثير على الإدارة ، ومن ثم درس الجماعات الأربعة التي توجد داخل المصنع والمتمثلة في : (الحزب - النقابة - مجلس الإدارة - العمال) ، فبالنسبة لجهاز الحزب وجد أنه لا يمثل تنظيما مقيدا بالنسبة للعمال إذ أنه في نظرهم صورة طبق الأصل للإدارة ، فهو يحتل نفس مكانة الإدارة و السبب في ذلك يرجع إلى كون أغلبية أعضاء الحزب هم في نفس الوقت أعضاء مجلس الإدارة ، إذ يلاحظ أن عضوية الحزب تكاد تكون مقتصرة على أعضاء الإدارة ، ومن النادر جدا أن نجد عمالا غير إداريين منظمين إلى عضوية الحزب ، أما بخصوص النقابة فقد توصلت الدراسة إلى أنها لا تكاد تكون قسما للخدمة الاجتماعية تابع للإدارة لا أقل ولا أكثر ، وما يجب ملاحظته أن العمال على مستوى المصنع يتعاملون مع النقابة وكأنهم مجرد أفراد لهم مشاكلهم الفردية التي تخرج في الغالب عن نطاق العمل .

أما عن مجلس العمال فقد توصلت الدراسة على أن هناك خلطا واضحا في الأدوار بينه وبين الإدارة ، ومن أهم ما استخلصته هذه الدراسة ككل أن العمال قد فشلوا في التوحيد مع المصنع وذلك أنهم لم يشعروا بوجود تنظيم مخصص للتعبير عن آرائهم يجعل منهم جماعة متضامنة في مواجهة الإدارة ، وهكذا فإنه لا يمكن القول بأن التمايز داخل المصنع قد انتهى وإنما ظل الصراع الداخلي بين العمال والإدارة قائما.⁽¹⁾

3-2- تجارب المدرسة العلمية للإدارة:

هي مجموعة من التجارب التي قام بها المهندس - فر يدريك ونسلو تايلور- بمعينة جيلبرت ، وتدور هذه التجارب حول تحسين ظروف العمل ومحاولة القضاء على كل الخلافات والصراعات التي تنتاب العامل أثناء تأدية عمله ، ولهذا كانت الانطلاقة على أسس علمية فهي تقوم على اختيار وتدريب العامل لأفضل عمل ممكن مع اقتناع العامل بعدالة الإدارة ، حين تنقسم بينهما الحقوق والواجبات فهو يرى أن مشكلة العامل مع الإدارة ترجع في الأساس إلى استغلال العمال أبشع استغلال ، حينما تنقسم هذه الحقوق والواجبات على أساس ديمقراطي متحرر من الاستغلال ، ولكي يحقق تايلور كل تلك المبادئ الإنسانية في الإدارة العلمية اتفق مع فرانك جيلبرت على القيام بعدد من الدراسات والتجارب المشتركة في هذا الميدان الجديد ، والتي نراها مهمة جدا بالنسبة لدراسة واقع المؤسسة الجزائرية لو استغلت بعقلانية ورشد ، بين الإطار المعرفي (الجامعة) والإطار الامبريقي

(المؤسسة) وسوف نتعرض إلى أهم التجارب التي قام بها هذين الباحثين التقنيين :

3-2-1- التجربة الأولى:

(1) د/ السيد الحسيني : مرجع سبق ذكره . ص ص : 192 - 193 .

دارت حول شحن وتفريغ الحديد الخام وحاولت التجربة على إثرها إثبات خطأ التقدير الجزافي لكمية العمل ، فحاول تايلور استخدام الأسلوب العلمي للتقدير النسبي لكمية العمل وذلك بتقسيم العمل إلى مراحل جزئية بسيطة تقلل من جهد العامل وتزيد من قدرة إنجازه للعمل ، حتى يحصل على أجر يومي مشجع كما ويزيد عن مجرد سد الرمق ، وإزاء هذه التجربة الأولى حصل تايلور كما حصل العمال علة نتيجة مشجعة .

3-2-2- التجربة الثانية :

كان الهدف من هذه التجربة هو دراسة الإنتاج أو الأجر بالقطعة وذلك بتحديد صلة العامل بالأجر أو أثر الإنتاج على قيمة الأجر وقياس أثر زيادة الأجر على سيكولوجية العمال ورفع روحهم المعنوية ، كما كانت هذه التجربة لدراسة الزمن المستغرق في عمليات الإنتاج أي دراسة الوقت بالنسبة للأجر والإنتاج بالقطعة وخلص تايلور إلى أن العمال حقيقة هم الأدوات الحقيقية للإنتاج والأرباح وهم مصدر التخطيط والتنفيذ ، بالإضافة إلى أن العمال وليس رؤساء العمال هم مصدر كل تنظيم أو إشراف ، وفي هذا الصدد يقول تايلور أستطيع أن أمنع العامل من التكاسل ولكنني لا أستطيع إطلاقاً أن أمنعه من الراحة .

ولقد ظهر واضحا لكل فلاسفة الإدارة العلمية وعلى رأسهم تايلور وجلبرت أن جهل الإدارة وعدم معرفة المهندسين بكمية العمل أو الإنتاجية الواجب إنتاجها هو الدافع الحقيقي لإفلاس كل مشروع ، وكان هذا هو السبب الجوهرى والحاسم في ظهور مدرسة الإدارة العلمية لحل مشكلات العمل ، وبلورة كل نزاع أو صراع حين ينشب الخلاف بين الإدارة والعمال ، فتبدأ حالة من التمرد وعدم التعاون التي قد تؤدي إلى الصراعات أو الإضرابات الحادة ، والظاهرة الثانية في الإدارة القديمة هي الرقابة شبه المنعدمة ، حيث كان العمال يحددون مقدار الإنتاج اليومي وبطريقة تايلور لقياس الحركة ، استطاع باستخدامها أن يزداد الإنتاج حتى الضعف وباستخدام نفس الإمكانيات ونفس الآلات ونفس الطاقات البشرية ، ويسمى هذا بنظام أو طريقة الدفع بالقطعة .

كما قام تايلور في نفس الوقت بمحاولات وتجارب لقياس كمية العمل النمطي اليومي التي يتطلبها العمل في شكل منتظم وفي صورة عادلة لا تغضب العامل أو تقلل من قابليته للعمل ، وبذلك وضع تايلور لكل عامل نظاما ثابتا للعمل ووقتا كافيا للترويح، ولقد أثبت تايلور أن وقت العمل يزداد كلما شعر العامل براحة أطول ، بمعنى أن العامل المنتج هو العامل الذي يعطي كمية مرضية ومعقولة من العمل اليومي إلى يمكن تقسيمه إلى فقرات يكون بعضها للعمل وبعضها الآخر للراحة .

3-2-3- التجربة الثالثة :

أجرى تايلور هذه التجربة لمعرفة أكبر درجة من الكفاية الإنتاجية يمكن أن يتوصل إليها العامل ، حيث ثبت أن تحسين أدوات العمل هي أحسن وسيلة لترشيد الإنتاج ، بمعنى أن تكنولوجيا العمل المتقدمة هي السبب المباشر الذي يرفع الإنتاج كما وكيفا ، ولقد لاحظ تايلور أن استخدام جاروف كبير الحجم ثقيل الحمل يسبب الإجهاد للعامل ، فيزيد من فترات الراحة الطويلة ولذلك استخدم تايلور الجاروف الصغير الحجم وكلما كان الجاروف ليل الثقل كلما سهل حمله فرج أن الجاروف الثقيل لا يسبب

إلا إجهاد للعامل ، ولذلك تقل كمية الإنتاج العامة أو النمطية في معظم ساعات نهاية يوم العمل ، حيث تخف الكمية النمطية وتقل معدلاتها ولقد أدى استعمال الجاروف المتوسط الحجم والحمولة إلى زيادة كبيرة في معدلات الإنتاجية طوال أيام العمل .

3-2-4- التجربة الرابعة :

قامت هذه التجربة حول دراسة الحركة لأن دراسة الوقت لا تكفي بل يجب تقليل الحركة حتى يمكن الاستفادة من الوقت وتخفيض الجهد ، فاستبعدت جلبت الحركات التي تسبب عطل العمل وضياح الوقت والجهد ، ولقد استمر جلبت بتقليل الحركات الزائدة فازداد إنتاج العامل ، حيث قلت أو عدلت أو حتى انعدمت حركاته الزائدة وغير المطلوبة ، مما يزيد من نشاط العامل ويسهل من مهمته مع حذف الحركات غير الضرورية ، ولهذا كان الهدف من هذه التجربة هو اقتصاد مجهود العامل الضائع والانتفاع بوقته وجهده ، وذلك بتقليل حركاته أو تعديلها أو حتى تنميطها وتبسيطها.

3-2-5- التجربة الخامسة:

تقوم هذه التجربة عند تايلور على مبدأ تحسين ظروف أو شروط العمل وهو أحد مبادئ الإدارة العلمية ، والذي له دور كبير في الحد من الصراعات والتوترات داخل المصنع ، فبعد أن درس تايلور ظروف مصنع الصلب للعاملات لصناعة (الرمبيلات) التي تدور بفضل الاستناد إلى (بلي العجلات) ، كما درس تايلور الشروط الصحية داخل المصنع ووجد ضرورة الاهتمام بتقليل وقت العمل مع الجلسة المريحة ، لكي لا تصاب العاملة أثناء عملها بالتعب والإجهاد وتحتاج هذه العملية الى دقة ومهارة وقوة أيضا مع تركيز حاسة اللمس لمعرفة الخدوش أو الشقوق التي تسبب خشونة السطح الخارجي لكل بلية ، وبعد أن قام تايلور بتقليل ساعات العمل وبتخفيض الوقت من عشرة ساعات إلى تسع ساعات ونصف فوجد أن العاملات قمن بنفس الإنتاج ، ثم خفض تايلور من ساعات العمل إلى تسع ساعات فقط فحصل على نفس الإنتاجية رغم أن أجر العاملات لم يقل بتقليل ساعات العمل ، إلا أن تايلور وجد أن الإرهاق والتعب والعصبية كانت هي النتائج الطبيعية لتقليل ساعات العمل نظرا للملل والسامة وحالات التوتر التي قد تنتج عن العمل الروتيني المستمر ، حيث أن تايلور لم يكن يشجع العاملات على الكلام أثناء العمل فيتعمدن أن يجلسن متفرقات ، كما اقترح إعطاءهن فترات من الراحة بعد كل ساعة وربع من العمل المتصل كما طبق نظام أجر القطعة المتغيرة .

وتتلخص هذه الطريقة بوجود فئتين من الأجر بالنسبة لكل فئات أو وحدات الإنتاج فهناك، فئة منخفضة الأجر للعاملات الكسولات اللائي ينجزن من العمل في وقت أطول مما يجب، وهناك فئة أخرى مرتفعة الأجر بالنسبة للعاملات اللائي ينجزن من العمل النمطي الكامل في سرعة ملحوظة فاقترح تايلور الأجر المرتفع كحافز قوي يشجع العاملات على إنتاج أكبر عدد ممكن.

● نتائج التجربة:

ولقد أدت هذه التجربة إلى النتائج التالية:

* ارتفاع ملحوظ في أجور العاملات مما أدى إلى شعور العاملات بالرعاية

* ما أدى تخفيض ساعات العمل إلى زيادة ملحوظة في الإنتاجية العامة للمصنع .
* كما انخفضت تكاليف التفثيش والمتابعة على البلى ، أدى ذلك إلى شعور العاملات بالأمن الداخلي.

* كما تقلص عدد العاملات إلى 45 عاملة بعد ما كان 120 عاملة وهذه عملية ترشيد علمية وعملية للإنتاج والأجور وتقليل ساعات العمل مع دفع الأجر العادل والحافز المشجع ، ولقد أدت هذه العوامل إلى التقليل من التوترات النفسية والخلافات والصراعات الحادة التي تنشب من حين لآخر بين العاملات .

3-4- أبحاث وتجارب هاوثرون :

وامتدادا لتلك التجارب والأبحاث التي قام بها تايلور وجلبيرت اتجهت الأبحاث إلى التركيز على الجانب الروحي والإنساني ، وذلك محاولة إلى التخفيف من وطأة الآلة حيث قامت هذه التجارب والأبحاث (بشركة وسترن إلكتريك) في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ، ولقد أثبت إلتون مايو وجود معامل الارتباط المؤكد والمرتفع بين ظروف العامل الاجتماعية وزيادة أو انخفاض معدلات الإنتاجية ، كما تتغير هذه الإنتاجية مع تغير مواعيد الراحة والترفيه والتوقف عن العمل ، كما أثبت مايو أيضا أن زيادة التماسك العضوي بين الجماعات الصناعية الصغيرة والمنتجة إنما يتأثر بتغير شكل السلطة أو الإدارة أو التنظيم ، فالمشاركة في القرار إنما تتيح للجماعة المنتجة فرصة التماسك والتعاون ، التي تزيد من قوة التضامن مما يغني عن الإشراف ويقلل من تكاليفه ، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق إلى أهم التجارب التي قام بها مايو مع زملاؤه معتمدين في ذلك على أهم الظروف والفرضيات وأدوات التجارب التي قام بها وكلها خمسة تجارب بدأت في نوفمبر 1924م.

3-4-1- التجربة الأولى :

جرت هذه التجربة في شركة وسترن إلكتريك كان الهدف منها اكتشاف العلاقة بين الكفائية الإنتاجية والإضاءة ، حيث أريت في ثلاث ورش أو أقسام في المصنع ولقد حقق هذا التقسيم المتباين الكثير من النتائج والتي بينت أن درجة الرضا عن العمل وكفائية العامل الإنتاجية إنما تتأثر كل منها بالكثير من العوامل التي يمكن تقسيمها إلى :

- عوامل بيئية خارجية .
- عوامل بيئية داخلية تخص بيئة العمل.
- ولهذا يمكن رد هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات يتأثر بها الإنتاج الكلي للمصنع :
- المجموعة الأولى :
- وهي العوامل البيولوجية والمتمثلة في المأكل والمشرب والمأوى (خدمات إضافية)
- المجموعة الثانية :
- والمتمثلة في العوامل السيكولوجية كالدوافع والحوافز المعنوية والمادية المشجعة .
- المجموعة الثالثة :
- والمتمثلة في العوامل الاجتماعية والتي كشفت عنها الأبحاث والتي تؤثر في سلوك العامل ، كما أنها تحدد شخصيته وتنظم إنتاجيته.
- الهدف من الدراسة :

إثبات وجود علاقة طردية بين قوة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعامل حيث قسمت فيها مجموعات العمال إلى مجموعة تجريبية وتعمل تحت إضاءة متغيرة ، ومجموعة ضابطة ثانية وتعمل تحت إضاءة ثابتة.

● نتائج الدراسة:

أثبتت التجربة أن الإنتاج لا يتماشى أو يتأثر بتوزيع كمية الإضاءة بقدر ما يتماشى مع الحالة النفسية للعامل ، والتي ترتبت على طمأنينة العامل حيث يشعر هذا الأخير بالرضا ويزيد من جهده أو إقباله على العمل في ظروف أفضل وأكثر إضاءة رغم ثبوت درجة الإضاءة في بعض الحالات ، إلا أن معدلات الإنتاجية كانت في تطور مستمر ، فليس المهم هو كمية الإضاءة بقدر ما يعتمد الإنتاج على الحالة المزاجية والاستعداد النفسي للعامل ومدى إقباله على العمل ، وهذا هو السبب الحقيقي الذي توصلت إليه المجموعة والمؤدية إلى الزيادة الإنتاجية (العوامل الاجتماعية).

3-4-2- التجربة الثانية :

استمرت هذه التجربة من عام 1927 إلى غاية، 1932 حيث قامت المجموعة بتصميم جدول العمل ، ومحاولة اختبار درجة الكفاية الإنتاجية ، فقامت سلسلة من التجارب عن عينة معزولة من العمال حاولت المجموعة على إثرها مراعاة كل ظروف العمل والسيطرة عليها ، كما روعي أن يكون العمال على درجة واحدة من الميران والخبرة.

الهدف من الدراسة :

كانت الأهداف الحقيقية من هذه التجربة هي قياس درجة إنتاج العاملة قبل دخولها غرفة الاختبار ، مع حساب أجرها ودراسة حالتها الصحية و أثرها على سرعة الكفاية الإنتاجية ، ولقد مرت هذه التجربة بثلاث فترات :

● الفترة الأولى:

بدأت في الفترة ما بين 1927/4/24 و انتهت في نفس السنة 1927/5/29 .

● الفترة الثانية :

بدأت في 1927/5/10 وانتهت في 1927/6/11 حيث اعتادت العاملات في هذه الفترة على طريقة روتينية لتسجيل المعلومات والبيانات .

● الفترة الثالثة :

بدأت هذه المرحلة في 13/يونيو/1927 حيث انتظمت العاملات في مجموعة منفصلة لحساب الأجر على أساس القطعة .

حيث عمد التون مايو إلى أن يكون عدد العمال أقل من التجربة الأولى وذلك للتحكم في سلوك العمال أثناء التجارب ، فأختار عاملتين ممن ينشطن في تركيب أجزاء التلفونات وعهد إليهما اختيار أربعة عاملات أخريات ليزامنهما أثناء مراحل التجربة في الدخول إلى غرفة الاختبار ، فأصبح عدد العاملات اللاتي تجرى عليهن التجربة ستة عاملات يجلسن إلى مائدة مستطيلة في حجرة خاصة ومعهن ملاحظ يسجل ويراقب ومعه من يساعده في الكتابة على الآلة الراقنة لتسجيل معدلات الإنتاج ، الدورية بشرط أن يكون الملاحظ ودودا في معاملته للعاملات حتى يوجههن في رفق

كما ويسمى إلى مشكلاتهن ، وكان المطلوب منهن إنهاء و تركيب جهاز مؤلف من أربعين قطعة .

وتحاول العاملات تركيب أجزاء هذا الجهاز التي تأتي إليهن في سرعة على حواش متحركة وفي خفة ملحوظة ، قامت كل فتاة بتركيب قطع الجهاز بحيث تقيس آلة حاسبة وتحسب الإنتاج الكلي بالساعة ، ولقد قام المختصون بإجراء تعديلات وتغييرات على التجربة وكانت النتائج كالتالي :

● نتائج الدراسة:

خلال هذه الفترات الثلاث حدث هناك العديد من التغييرات الضرورية قبل البدء بالتجربة الحقيقية وذلك بإدخال أحد العوامل الضرورية وهي (فترات الراحة) ، كان إنتاج العاملات وهن فرادى طوال الفترة الأولى والثانية حوالي 240 جهاز في الأسبوع وذلك في 48 ساعة عمل ، ثم تمنح فيه العاملات فترات راحة في العمل ، وفي الفترة الثالثة قدرت أجورهن على جملة إنتاجهن كمجموعة واحدة ، فزاد الإنتاج وهن كمجموعة أكثر من إنتاجهن وهن معزولات.

● الفترة الرابعة:

استمرت خمسة أسابيع حيث ابتدأت من 1927/8/8 ، وانتهت في 1927/9/10 تغيرت أثناءها فترات الراحة وتعددت الراحة القصيرة أثناء حالات الإجهاد ، فكانت الساعة العاشرة صباحا و الثانية بعد الظهر هي أفضل فترات الراحة ، حيث زاد الإنتاج بمجرد تطبيق هذه الفترات على العاملات .

● الفترة الخامسة:

بدأت في 1927/9/12 وانتهت في 1927/10/8 حيث زادت فترات الراحة من خمسة دقائق إلى عشرة دقائق ، فزاد الإنتاج تبعا لزيادة فترات الراحة .

● الفترة السادسة:

بدأت من 1927/10/10 إلى غاية 1927/11/5 أعطيت للعاملات ستة فترات للراحة كل منها خمسة دقائق ، فتحسن معدل الإنتاج واستمر في الزيادة .

● الفترة السابعة:

بدأت في 1927/11/7 وانتهت في 1928/1/21 حيث عدل نظام فترات الراحة حسب رغبة العاملات وأصبحت الراحة اختيارية بدلا من راحة إدارية مفروضة على نحو استاتيكي إجباري (جبري) ، كما دخلت فترات للراحة إحداها عشرة دقائق في فترات ما بعد الضحى والأخرى خمسة دقائق في الفترة المسائية .

● الفترة الثامنة :

بدأت في 1928/1/22 وانتهت في 1928/3/10 حيث بدأ الخبراء في هذه المرحلة بالاجتماع بالعاملات وعرضوا عليهن تغيير مواعيد الحضور والانصراف وتقليل يوم العمل بالانصراف على الساعة الرابعة والنصف بدلا من الساعة الخامسة مساء ، ومع ذلك لم تهبط الإنتاجية وزاد معدل الإنتاج في الساعة .

● الفترة التاسعة :

بدأت هذه المرحلة من 12/3/1928 وانتهت في أوائل أبريل 1928 ، حيث حاول القائمون بالتجربة أن ينفصوا من إجمالي ساعات العمل اليومي ، فأنقصوا يوم العمل بمقدار نصف ساعة أخرى ، على أن تتصرف العاملات على الساعة الرابعة تماما بدلا من انصرافهن على الرابعة و النصف مع استخدام نظام الراحة في الفترة السابقة .

و اختارت العاملات أن البدء يوم العمل بتأخير نصف ساعة على أن يخرجن في الرابعة والنصف وفضلن الحضور متأخرات نصف ساعة على الانصراف المبكر ، وكان من نتيجة هذا النظام الجديد أن زاد معدل الإنتاج في الساعة بينما أخذ معدل الإنتاج الكلي في الانخفاض فانخفضت الأجور بالنسبة لكل العاملات .

● الفترة العاشرة :

امتدت هذه المرحلة من 9/4/1928 إلى غاية 30/يونيو/1928 ، وكان الهدف منها علاج بعض المشكلات التي حدثت في المرحلة التاسعة ، حيث احتفظ القائمون بالتجربة بنظام جدول العمل مع الاحتفاظ أيضا بنظام فترات الراحة ، واحدة في الصباح خمسة وعشرون دقيقة وأخرى في المساء بعشر دقائق مع مداومة الكشف الطبي على العاملات، مما كان له بالغ الأثر على نفسية العاملات فارتفع معدل الإنتاج ولقد كان السبب في ذلك يرجع الى الجو المريح في حجرة الاختبار مع وجود نوع معين من الحرية ، وذلك لعدم وجود رؤساء أو مشرفين مباشرين ، فظهرت المهارات الفردية دون أن تتقيد بنشاط الجماعة أو إنتاجها الكلي .

● الفترة الحادية عشر :

بدأت من 2/ يوليو/1928 وانتهت إلى غاية 1/9/1928 حاول فيها القائمون بهذه التجارب لتكون أيام العمل الأسبوعية خمسة أيام فقط مع منح العاملات عطلة السبت والأحد على أن يستمر نظام الراحة كما هو ، وكانت النتيجة المستخلصة أنه رغم انخفاض ساعات العمل بمعدل 13.2/ ، إلا أن معدل الإنتاج العاملات في الساعة قد زاد .

● الفترة الثانية عشر:

بدأت هذه المرحلة من 3/9/1928 إلى غاية 24/11/1928 حيث اكتسبت فيها العاملات كل المميزات من الفترات السابقة وذلك بدون راحة أثناء العمل ، حيث استمر العمل 48 ساعة في الأسبوع مما أثار الشعور بالتمرد والتوتر وكثرة الشكاوى من الإجهاد والتعب بين صفوف العاملات وظهر الإبطاء المتعمد حتى تقتنع الإدارة بمزايا فترات الراحة وكان منذ نتيجة إلغاء الراحة هبوط مؤشرات الإنتاج

● الفترة الثالثة عشر :

استمرت هذه المرحلة من 26/11/1928 إلى غاية 29/يونيو/1929 وكانت أطل فترات هذه التجربة أين رحبت العاملات بإعادة جدول العمل الذي طبق عليهن في الفترة السابقة وعادت إليهن حقوقهن في فترات الراحة ، وقد انعكست مشاعر العاملات حين رحبن بعودة فترات الراحة ، فاتجهت مؤشرات الإنتاج ثانية إلى الزيادة المستمرة والسريعة.

● النتائج المستخلصة:

- لقد ثبت من هذه التجارب ما يلي :
- التأثير الكبير لفترات الراحة على إنتاجية العاملات ، مما أدى إلى انخفاض في نسبة الغياب وازدياد في معدلات الإنتاجية .
- العامل السيكولوجي ودوره في رغبة العاملات في العمل وارتفاع روحهن المعنوية المتزايدة .
- أدى ارتفاع الروح المعنوية إلى ارتفاع معدلات الإنتاجية ، فلقد بلغ إنتاج كل عاملة إلى تجميع 3000 جهاز خلال الأسبوع بسبب إعطاء العاملات حرية الحركة ، وحرية اختيار طريقة العمل المناسبة بلا رئيس أو إشراف .

3-4-3- التجربة الثالثة:

أجريت هذه التجربة في المصانع هاوثرون ، وكان الهدف من هذه التجربة إيجاد العلاقة بين كمية الأجر وإنتاجية الفرد ، أي محاولة اكتشاف معامل الارتباط الذي يربط الأجر بالإنتاج ، لذا وضع القائمون بهذه التجربة فاعتبارهم أن مجرد تغيير ظروف العمل وحدها أو تعديل الأجور لا يكفي دون تغيير أنماط العلاقات الإنسانية ، ولهذا كان الهدف من هذه التجربة هو البحث تجريبيا عن مدى تأثير مقدار الأجر على كمية الإنتاج ، وإلى أي حد تتأثر زيادة الإنتاجية بمتغيرات تتعلق بمؤشرات الصعود أو الهبوط أو كمية الأجر ومدى ربطه بكمية الإنتاج ، ولهذا مرت هذه التجربة بثلاث فترات طبقت على مجموعات ضابطة وأخرى تجريبية ، حيث ظهرت نتائج إيجابية :

● الفترة الأولى:

وهي فترة الأساس حيث تأقلم فيها العامل مع ظروف العمل الجديدة .

● الفترة الثانية :

وهي فترة التجربة حيث لوحظ ارتفاعا في الإنتاج بعد إدخال نظام فترات الراحة .

● الفترة الثالثة :

ازداد ارتفاع نسبة معدلات الإنتاج حيث أثبتت التجربة أن هناك الكثير من الأسباب التي تتضافر من أجل زيادة الإنتاجية وليس بسبب الأجر وحده .

3-4-4- التجربة الرابعة:

بدأت من 1928/9/10 إلى غاية فيفري 1929 حيث أجريت أيضا في مصانع هاوثرون ، ركزت فيها التجربة على دور المقابلة كتقنية لمعرفة درجة ارتفاع وهبوط الروح المعنوية وذلك عن طريق الاتصال المباشر بالعمال ولهذا جربت المقابلة على 160 ، يعبرون عن عينة ممثلة لقسم التفطيش ، وهو أحد أقسام الإنتاج .

● نتائج التجربة :

أدى نجاح نظام المقابلة كطريقة للحصول على المعلومات والحقائق الخاصة بتدريب رؤساء العمال وتوجيه الإدارة المتوسطة حتى تتقارب وجهات النظر بين العمال والملاحظين ، واقتناع كل منهما بدور الآخر ، مما يؤكد نجاح منهج المقابلة للحصول على المعلومات والبيانات قد تستفيد منها الإدارة فتحدث التغيير المباشر ونظم التدريب والتوجيه المهني.

3-4-5- التجربة الخامسة:

تعتبر هذه التجربة الأخيرة وكان الهدف منها هو دراسة السلوك الجماعي وأثره على الإنتاجية ، حيث وجد القائمون على التجارب أن معدلات الإنتاج لم تكن تتأثر بعوامل الأجور أو الروح المعنوية فقط ، لذا فقد اتجه البحث نحو فرض آخر هو السلوك الجماعي ومدى التأثير بين الجماعة الإنتاجية الصغيرة في الزيادة الكيفية والكمية للإنتاج .

• نتائج التجربة :

من اكتشافات هذه التجربة وجود رغبة جماعية ملحّة لتكوين جماعات أو تنظيمات غير رسمية ، حيث حاول القائمون على التجربة الحصول على نتائج علمية تكشف عن طبيعة السلوك الجماعي ، ولقد كان لنظام الملاحظة أثره على نفسية العامل وهبوط إنتاجيته، كما أن معدل إنتاج الجماعة يكون كبيراً خلال الساعات الأولى من الصباح ثم يأخذ هذا المعدل في الهبوط والانخفاض في الأيام الأخيرة من الأسبوع ، بحيث يقوم العامل بكل ما هو مطلوب منه أن يؤديه ، ثم يأخذ إنتاجه في الانخفاض في الساعات الأخيرة من العمل حيث يظهر تباطؤ العمال .

ولقد أثبتت التجربة ميل العمال إلى تكوين تنظيمات غير رسمية ، كما أثبت (ستوجل) وجود معاملات اقتران وارتباطات جوهرية تربط بين السلوك الجماعي ومستوى أداء العمل.

• تقييم عام :

رغم تطبيق المنهج العلمي وتقنياته (تحديد المشكلات – تحديد الوسائل والتقنيات (من ملاحظة ومقابلة واختبارات) لدراسة مشكلات العمل في المجال العمالي والصناعي ، ومحاولة التقليل من حدة التوترات والصراعات داخل المصنع ، إلا أن هناك العديد من الأغاليط التي وقع فيها هؤلاء القائمون على هذه التجارب نذكر منها ما يلي :

ح- رغم ما توصلت إليه هذه التجارب والأبحاث من نتائج مهمة كإكتشاف دور العلاقات الإنسانية ومحاولة تحسين ظروف العمال ، إلا أنه وجهت لهم العديد من الانتقادات كون أن العمال يشعرون بنوع من الملل والسآمة ، بل أن نظرتهم تصبح متشائمة من جراء تكرار الأعمال والنشاطات ، حيث تظهر آثار سلبية لديهم كالسرحان واللامبالاة بالإضافة إلى بوادر التعب العضوي حيث يقول مايو كلما كانت ظروف العمل ملائمة كلما زاد الإنتاج ، وكلما كانت ظروف العمل غير ملائمة فيزيقيا واجتماعيا شعر العامل بنوع من التعب العضوي ، فيزداد رد فعله التشاؤمي .

خ- اقتصرت أبحاث وتجارب الإدارة العلمية على جماعات عمل صغيرة (ضابطة – تجريبية) ولهذا لا يمكن تعميم هذه التجارب أو النتائج على أفراد كل المصنع .

د- يعتبر التنظيم العلمي للعمل فلسفة دكتاتورية في الاختبار والاختيار وفن معاملة الأفراد ، حيث نظرة الإدارة إلى العامل على نحو خاطئ فاعتبرت الأجر هو الدافع الوحيد للعمل .

ذ- الدور الذي تؤديه الحوافز غير المالية التي تزيد منكم العمل والإنتاج ، مثل سيادة المناخ الديمقراطي والجماعي في المصنع (برامج العلاقات الإنسانية) مع تأمين العمال من قسوة الظروف وشظف العيش مما يرفع من الروح المعنوية للعمال فيشعرون بالأمن والأمان ، حيث يشارك العمال في اتخاذ القرار الديمقراطي الذي يصدر منهم ولهم ، وهذه نظرة مثالية بعيدة كل البعد الهدف منها وحاولت الحفاظ على الوضع القائم .

ر- أما حركة العلاقات الإنسانية فيعيب عنها الاهتمام أكثر بالجانب التقني للعمل في الأبحاث ولقد أهملت أيضا الدور الإنساني للعامل وعلاقته بالمجتمع ولهذا فهي حركة مضادة للفرد ، تهدف إلى الحفاظ على مصالح الإدارة والطبقة البرجوازية (جانب أيديولوجي) .

يرى العديد من الباحثين أن إدارة العلاقات الإنسانية هي حركة تبريريه ، لأنها حركة خيرية طيبة قد تكون عقبة أمام زيادة الإنتاج ، وخاصة حين يهمل العامل ويستهتر ولا يعاقب ويأخذ المدير بالرأفة والرحمة باسم العلاقات الإنسانية .

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولا: مجال الدراسة:

*- تمهيد:

1- المجال المكاني

2/- المجال البشري .

3/- المجال الزمني .

ثانيا/- الفروض ومؤشراتها:

ثالثا/- المنهج المتبع .

رابعا /- أدوات جمع البيانات:

*- تمهيد:

1/- الخرجات الاستطلاعية للباحث:

2/- الملاحظة.

3/- المقابلة .

4/- الاستمارة . الوثائق والسجلات الرسمية.

خامسا/- العينة.

أولاً- مجال الدراسة:

I. المجال المكاني:

1-1- التعريف بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأقمشة الصناعية: (tindal)

تعود فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية إلى استراتيجية متبعة من طرف الدولة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني ، وذلك بعد سنوات عديدة من الاستقلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها البلاد ، حيث تعود أول خطوة اتبعتها الدولة هي إنجاز هذه المؤسسة سنة 1970م ، حيث تمت دراسة الخطوات المتعلقة بالماد النسيجية لإنتاج 235 طن سنويا أي ما يعادل 15.500.500 متر طولي من القماش منها 5 ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ، ولقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في سنة 1971م ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1974-1975م والذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة ، حيث تم تكليف مقاول فرنسي لإنشاء مشروع مركب يضم أربع وحدات إنتاجية وهي الغزل النسيج التكملة والتفصيل ، فيما سمي بمركب الأقمشة الصناعية بالمسيلة تابعا للمؤسسة الوطنية للنسيج (سونتاكس) وقد تم تسجيل هذا المشروع بعقد مؤرخ في 13/11/1975م حيث تبلغ مساحته الكلية حوالي 329800 متر مربع ، منها 65561 متر مربع مغطاة وقد بدأت الأشغال بتاريخ 11/4/1977م وانتهت سنة 1979م ، وفي 1/12/1980م تم الدخول الفعلي في الإنتاج ، وتعمل هذه المؤسسة في ضل نظام عمل متواصل وبعد إعادة الهيكلة للمؤسسات الوطنية في سنة 1982م انبثقت ما يسمى بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأقمشة الصناعية- تيندال - وفي سنة 1998م أصبح هذا المركب مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر ب 290.000.000.00 دج .

1-2- طبيعة إنتاج المؤسسة الصناعية لصناعة الأقمشة الصناعية:

تختص هذه المؤسسة في صناعة الأقمشة الصناعية حيث يمر الإنتاج بها بعدة

مراحل هي :

1-2-1- مرحلة قسم الغزل :

يتم إنتاج ومعالجة جميع أنواع الخيوط القطنية والاصطناعية من الرقم المتري 10-40 الفردي أو المبرم من 1 إلى 4 خيوط ، وبطاقة إنتاجية تقدر ب 4000 طن سنويا من الخيوط على أساس العمل المتواصل بثلاث ورديات ، وفي الوقت الحالي فإن القسم

يشتغل بنظام ورديتان فقط ببطاقة إنتاجية سنوية تقدر بـ 1800 طن ، أي بنسبة استغلال للطاقة الإنتاجية تقدر بـ 45 % .

1-2-2-2- مرحلة قسم النسيج:

يتم بهذا القسم إنتاج جميع أنواع الأقمشة الصناعية القطنية والاصطناعية كمنتوج خام من النوع الرفيع والطاقة الإنتاجية النظرية لهذا القسم تتمثل في إنتاج 10.000.000 متر طولي من القماش الخام سنويا على أساس العمل بنظام الورديات الثلاثة ، غير أنه في الوقت الحال يشتغل بنظام ورديتان فقط و ببطاقة إنتاجية تقدر بـ 3.500.000 متر طولي سنويا ، أي بنسبة استغلال للطاقة الإنتاجية تقدر بـ 35 % .

1-2-3-1- مرحلة قسم التكملة :

في هذه المرحلة يتم فيها إجراء جميع عمليات التكملة والمتمثلة في الغسل والتبييض والصباغة والطلاء الصناعي والمعالجة الكيماوية للأقمشة المضادة للحريق ولنفوذ مياه الأمطار إلى غير ذلك من العمليات ، كما تخضع في هذه المرحلة جميع الأقمشة للمراقبة للتأكد من نوعية وجودة المنتوج ، وذلك بإجراء فحوص مدققة على المنتوج ، وتقدر الطاقة النظرية للإنتاج في هذه المرحلة بـ 10.000.000 متر طولي على أساس العمل بنظام ثلاث ورديات ، غير أنه في الوقت الحالي يشتغل بنظام الورديتان ، وتقدر الطاقة الإنتاجية لهذه المرحلة بـ 35.000.00 متر طولي أي بنسبة استغلال للمعدات تقدر بـ 35% .

1-2-4-1- مرحلة قسم التفصيل :

في هذه المرحلة يتم فيها تفصيل وخياطة وتلحيم 30% من القماش المنتوج والمعالج ، والباقي يسوق على حاله بحيث يتم تصنيع الخيم بجميع أنواعها (خيم الحماية المدنية – الخيم الجماعية – خيم التخيم – خيم كبيرة الحجم تستخدم للتخزين) وكذلك صناعة الأغطية المختلفة للشاحنات والسيارات ، وكذلك صناعة جميع وسائل التخيم والمتمثلة في الشمسيات وأسرّة وأفرشة التخيم ، والحقائب الظهرية والحقائب المختلفة ، وأبسّة العمل والحماية المختلفة والمتخصصة ، والستائر المتنوعة بجميع الأحجام والأنواع المصنوعة من القطن الطبيعي والاصطناعي ، وتقدر طاقة إنتاج هذا القسم بنظام وردية واحدة بـ 200.000 ساعة عمل إنتاج كما تقدر نسبة استغلال المعدات حاليا بـ 81 % .

1-3-3- المؤسسة الصناعية لصناعة الأقمشة الصناعية والسوق الوطنية :

تساهم المؤسسة الوطنية لصناعة الأقمشة الصناعية منذ نشأتها سنة 1980م في تغطية جميع احتياجات السوق الوطنية من الأقمشة الصناعية والخيم المختلفة ووسائل التخيم ، كما ساهمة هذه المؤسسة مساهمة جبارة في جميع الكوارث الطبيعية التي عرفتها الجزائر منذ سنة 1980م وذلك بدء من زلزال الأصنام في سنة 1980م حيث غطت هذه المؤسسة نسبة معتبرة من احتياجات المنكوبين في ذلك الوقت رغم حداثة المؤسسة ، كما ساهمت بعد هذا التاريخ مساهمة كلية لتلبية جميع الاحتياجات الوطنية بدء بتوفير جميع الوسائل التي تدخل في إطار البرنامج الوطني لتنظيم الإسعاف – plan- orsec – بالتعاون مع وزارة الداخلية والمديرية العامة للحماية المدنية والولايات والبلديات والهلال الأحمر الجزائري ، من بين هذه المساهمات صفقة أبرمت بين المؤسسة ووزارة الداخلية لتمويلها بم يقدر بـ 10.000 من نوع حماية مدنية

و400 خيمة من النوع المتوسط (22) مكان و 5000 سرير ، وهذا بالإضافة إلى مساهمة المؤسسة في كوارث سكيكدة ، تمنراست القصبة ، عين تموشنت ، باب الواد بني ورتلان ، وأخيرا ولاية بومرداس والجزائر حيث ساهمة المؤسسة في هذه الأخيرة بتوفير ما يربو عن 3500 خيمة و 3000 سرير ، كما أنه تم إنتاج 1500 خيمة أخرى أرسلت إلى هذه المنطقة .

ونظرا للإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة يصل متوسط الإنتاج يوميا إلى 40 خيمة يوميا ولهذا قامت المؤسسة بإجراء العديد من الاتفاقيات في المدة الأخيرة مع بعض القطاعات حيث تم الاتفاق مع أحد القطاعات على توفير ما يربو عن 140.000 متر طولي لإنتاج 10.000 خيمة ، وهي مستعدة الآن للتعامل مع جميع القطاعات المعنية لإعادة توفير جميع متطلبات المخطط الوطني لتنظيم الإسعافات plan - orsec كون أن هذه المؤسسة هي الوحيدة على المستوى الوطني المختصة في إنتاج مثل هذا النوع من الإنتاج .

4-1- المؤسسة الوطنية لصناعة الأقمشة الصناعية واقتصاد السوق :

في إطار المنافسة العنيفة التي تفرضها المؤسسات العالمية وفي إطار التفتح على السوق العالمية ومتطلباتها الكبيرة تسعى المؤسسة إلى استثمار كل ما لديها من إمكانيات مادية تكنولوجية كانت أم بشرية ، وهذا في إطار الشراكة والاستثمارات الأجنبية التي فرضتها إدارة السوق العالمية ، ولهذا تسعى المؤسسة إلى تحديث وسائل الإنتاج كونها قديمة وتعود إلى السبعينيات ، وذلك للرفع من الإنتاج والنوعية وجعلها تنافسية ذات مقاييس عالمية مع السلع الأجنبية ، وفي حالة توفير هذه الاستثمارات بإمكانها المساهمة بنسبة تفوق 90 % من احتياجات السوق الوطنية وبالأخص احتياجات الجيش الوطني الشعبي ووزارة الداخلية والجماعات المحلية ووزارة العدل والأمن الوطني ، والبريد والمواصلات والحماية المدنية... الخ من المؤسسات الوطنية ، هذا بغض النظر عن توفير احتياجات الخواص والقطاعات الوطنية والمؤسسات الوطنية الأخرى .

وإذا كان رقم أعمال المؤسسة الحالي الذي يقدر بـ 290.000.000 دج سنويا فإنه وفي حالة توفير الاستثمارات يمكن أن ينتقل إلى أكثر من 1500.000.000 دج سنويا ، حيث يؤدي هذا الاستثمار إلى توفير أكثر من 500 منصب عمل دائم جديد ، هذا بغض النظر عن مناصب العمل غير المباشرة كما أن المؤسسة مستعدة لفتح رأسمالها للمستثمرين الوطنيين أو الأجانب للاستثمار في هذا القطاع .

2- النظام الداخلي للمؤسسة:

نظرا للظروف الصعبة التي يعيشها العمال في المؤسسة تسعى أطراف العملية الصناعية إلى إيجاد الحلول الكفيلة بتحسين ظروف العمل ، ولهذا تحاول الإدارة بمعوية الأطراف الأخرى (نقابات - عمال) لوضع استراتيجية واضحة المعالم وبعيدة كل البعد عن الصراعات والنزاعات والأهواء والمصالح الضيقة التي قد تعصف بالمؤسسة ، ولهذا قامت الإدارة بوضع قانون داخلي للمؤسسة يضبط علاقات وسلوكيات أفراد المؤسسة ويحمي الحقوق والواجبات الخاصة بالعمال ولقد أشارت المادة 88 من القانون الأساسي العام للعامل إلى أنه >> يتعين على كل مؤسسة مستخدمة أن تضع نظاما داخليا ، تحدد بموجبه القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل طبقا للقوانين

والأنظمة << (1) ولذلك فإن ضرورة وجود قانون داخلي للمؤسسة أمر حتمي ولازم لكل مؤسسة وذلك وفق ما نص عليه التشريع المذكور آنفاً ولذلك لا بد من مراعاة ما يلي :

1-1- التنظيم التقني للعمل :

يعتبر من الشروط الأساسية للأداء الجيد للعمل ، ويتمثل هذا التنظيم في مواقيت العمل، يوم الراحة الأسبوعية ، ورقة التوقيعات ، مدة الراحة اليومية ، نظام الساعات الإضافية ، المنح ، نظام العطل السنوية ، العمل الليلي ، العمل بالتناوب ، وكل ما من شأنه أن يتعلق بتنظيم العمل التقني وذلك حسب متطلبات كل نشاط ، ووفقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل .

2-2- الانضباط العام :

لا يوجد تعريف خاص لمفهوم الانضباط ولهذا فهو مجموعة القواعد اللازمة لتعايش العمال في المؤسسة ولبلوغ الهدف الاقتصادي الذي سطرته في آن واحد ، وهذه القواعد قد تتجسد في واجبات أو ممنوعات أو تحديدات يترتب عن عدم احترامها التعرض إلى عقوبة ، وبمقتضى منشور صادر عن وزارة العمل الفرنسية تعتبر قواعد الانضباط كاحترام مواقيت العمل ، إخبار المسؤول عن التغيّبات ، واجب طلب الترخيص بالغياب ، احترام الأوامر السلمية في تنفيذ المهام ... الخ وكلها قواعد وضوابط تحفظ السلوك المهني للعامل .

2-3- معايير الصحة والأمن :

يحتوي النظام الداخلي للمؤسسة وجوباً على تعليمات تتناسب مع طبيعة المهام التي يتعين إنجازها لضمان سلامة وصحة العامل والعمال الآخرين المعنيين ، وتهدف هذه الإجراءات تجنيب العمال حوادث العمل كونها وقائية ، وهي تعليمات مضبوطة ومحددة ولا تتسم بالعمومية وذلك كاحترام الأمن ، بل يجب تفصيل هذه القواعد بدقة كارتداء اللباس الواقي والنظارات والقبعات والأقنعة والأحذية الخاصة ، وكل ذلك حسب طبيعة النشاط كما ألحق طب العمل بهذا الباب كون هذا الأخير يهدف إلى المحافظة على صحة العامل (2) وعلى هذا الأساس تم تكييف هذا القانون الداخلي للمؤسسة وفق ظروف وخصوصيات المؤسسة ، ويتكون هذا القانون الداخلي للمؤسسة من ستة أبواب هي :

1- الباب الأول : يتضمن العلاقات الفردية في العمل .

2- الباب الثاني : حقوق وواجبات العمال .

3- الباب الثالث : أجره العمال .

4- الباب الرابع : طب العمل - الوقاية الصحية والأمن

5- الباب الخامس : الانضباط العام

6- الباب السادس : أحكام مختلفة .

وتتكون هذه الأبواب من عدة فصول وفروع تختلف حسب طبيعة كل باب من الأبواب السابقة، واليك بيان ذلك :

1- الباب الأول : يتكون من ثلاثة فصول :

(1) القانون الأساسي العام للعامل ، ص : 28.
(2) عبد السلام ذيب، " قانون العمل الجزائري والتحويلات الاقتصادية "، دار القصة للنشر ، الجزائر : 2003. ص - ص : 203/204.

- 1-1- **الفصل الأول : شروط التوظيف وكيفية ته.**
- 2-1- **الفصل الثاني : مدة العمل .**
- 3-1- **الفصل الثالث : الراحة القانونية – العطل – الغيابات – الحالة على الاستيداع والانتداب .**
- 2- **الباب الثاني : ويتكون من فصلين :**
- 1-2- **الفصل الأول : حقوق العمال .**
- 2-2- **الفصل الثاني : واجبات العمال .**
- 3- **الباب الثالث : أجره العمال.**
- 4- **الباب الرابع : طب العمل – الوقاية الصحية والأمن .**
- 5- **الباب الخامس : الانضباط العام ويتكون من فصلين :**
- 1-5- **الفصل الأول : الأخطاء المهنية والعقوبات**
- 2-5- **الفصل الثاني : خاص بالطاعة حيث يتكون هذا الأخير من فرعين :**
- 1-2-5- **الفرع الأول: عموميات.**
- 2-2-5- **الفرع الثاني : شؤون مختلفة .**
- 6- **الباب السادس : خاص بالشؤون المختلفة .**
- وتسهر أطراف العملية الصناعية بالمؤسسة على محاولة تطبيق هذه القوانين والإجراءات للحفاظ على علاقات العمل داخل المؤسسة وحماية العمال من الصدمات والصراعات بقدر الإمكان .

• **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

تهدف كل مؤسسة إلى تحقيق الأهداف المسطرة ولهذا تسعى جاهدة إلى تكثيف الجهود لتحقيق ذلك بنوع من الفعالية والتجانس ،ولهذا كلما ارتفع عدد عمال المؤسسة كلما ازدادت الحاجة إلى هيكل تنظيمي قوي تكون وظيفته اقتصادية واجتماعية في آن واحد ، فالوظيفة الاقتصادية هي محاولة إشباع حاجات المستهلكين بالمنتجات والخدمات والوظيفة الاجتماعية هي الحفاظ على نسيج العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ، وهذا لا يكون إلا بنوع من التزاوج بين المؤسسة وهيكلها التنظيمي ، ولهذا لا بد لنا من معرفة الجانب الرسمي للمؤسسة محاولين التعرف على أهم الوظائف التي يؤديها وما مدى دوره في الربط بين الجانب الرسمي للمؤسسة والجانب غير الرسمي لها ، ولما كان الجانب الرسمي تظهر فيه كل الوظائف الرسمية المسندة لجميع الأقسام والأعضاء التابعين لها وقد اعتمدنا في ذلك على دور الخرائط التنظيمية لتوضيح دور ووظيفة كل قسم من الأقسام واختصاصه ، حيث يوجد بهذه المؤسسة الأقسام التالية :

1- **المديرية العامة :**

وتتكون من الرئيس المدير العام و من الأمانة العامة وتنبثق عن هذه المديرية العديد من المديرات ونيابات المديرات :

1-1- **مديرية الإدارة والوسائل:**

وتتكون من مجموعة من الدوائر هي :

* دائرة المستخدمين .

* دائرة التكوين.

* دائرة الخدمات الاجتماعية.

* دائرة الوسائل العامة.

* دائرة الإعلام الآلي .

2-1- مديرية البحث والتنمية :

وتتكون هذه المديرية من الدوائر التالية :

● دائرة المناهج والوقت: وتتبع عنها النيابات التالية:

- نيابة مديرية المراقبة والجودة.
- نيابة مديرية التموين .

● دائرة التجارة والتسويق .

3-1- مديرية المحاسبة والمالية:

وتتكون هذه المديرية من مجموعة من النيابات والدوائر والمصالح هي: نيابة

مديرية المحاسبة العامة : وتتكون من دائرتين :

1-3-1- مصلحة المحاسبة العامة .

2-3-1- دائرة المحاسبة التحليلية.

3-3-1- نيابة مديرية التسيير والمخزونات : والتي تنقسم إلى ما يلي :

4-3-1- مخزن المواد الجاهزة .

4-3-1- مخزن قطع الغيار.

5-3-1- مخزن المواد الكيماوية.

4-1- مديرية الإنتاج : وتتكون هذه المديرية من :

1-4-1- نيابة مديرية الغزل.

2-4-1- نيابة مديرية النسيج .

5-1- مديرية الإنتاج : وتتكون من :

1-5-1- نيابة مديرية التكملة .

2-5-1- نيابة مديرية التفصيل .

6-1- مديرية الصيانة : وتتكون من :

1-6-1- دائرة الكهرباء .

2-6-1- دائرة صنع مكانيك .

7-1- نيابة مديرية الشؤون القانونية.

8-1- نيابة مديرية الأمن والوقاية .

وتعمل هذه المديريات والنيابات والدوائر في نسيج تفاعلي الهدف منه الحفاظ

على السير الحسن للعمليات الإنتاجية وفق تسلسل هرمي للسلطة ، كما يبدو مسطرا

على الخرائط التنظيمية . أنظر الشكل

II. المجال البشري :

بلغ العدد الإجمالي لعمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأقمشة الصناعية بـ 1118

عاملا موزعين بين عمال دائمين وعمال متعاقدين ، حيث بلغ عدد العمال الدائمين

1034 عاملا وهو مجتمع البحث الذي أخذت منه العينة ، أما الرجال العاملون بالمؤسسة

فقد بلغ عددهم بـ 9687 عاملا دائما ، في حين بلغ عدد النساء العاملات 66 امرأة عاملة موزعين على كل الورشات والأقسام والوحدات . (أنظر الجدول رقم)
أما العمال المتعاقدين فقد بلغ عددهم بـ 84 عاملا منهم الرجال 63 عاملا أما النساء العاملات فقد بلغ عددهم 21 امرأة عاملة ، موزعين على كل الورشات والأقسام والوحدات . (أنظر الشكل)

III. المجال الزمني للدراسة :

بعد الاتصال بالمؤسسة يوم الاثنين 2006/12/4 قمنا بالعديد من الخرجات الاستطلاعية أين تم التعرف على المؤسسة بما فيها من ورشات وأقسام ووحدات ، وقد تم هذا بعد الاتفاق مع الإدارة حول كل الخطوات المزمع إجراؤها بالمؤسسة ، بدء بتعرف الإدارة على طبيعة الموضوع والهدف من الدراسة ، بعد ذلك استطعنا الحصول على بعض الوثائق كالتعداد العام لعمال المؤسسة وبطاقة فنية حول التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ، وذلك بهدف تحديد العينة المراد دراستها ، وبعد تحديد مجتمع البحث والعينة المراد دراستها قمنا باختيار للعينة ، حيث أخذنا 15 مفردة من عينة العمال و10 مفردات من عينة المشرفين والإداريين وكان ذلك في 2007/2/12م إلى غاية 2007/4/15م وهي مدة لا بأس بها حيث لم نواجه أية عراقيل من طرف المسؤولين ، ما عدا بعض التحفظات من طرف بعض العمال والمشرفين والإداريين في الإجابة على الاستمارات أو أثناء إجراء المقابلات وهذا لأسباب لا يعلمها إلا العامل أو المشرف ، عموما فإن العملية تمت في أحسن الأحوال .

ثانيا: الفروض ومؤشراتها

تلعب الفروض دور كبير في تحديد معالم البحث وعليه يرى العديد من الباحثين أنه لا بد من جملة من الفرضيات لكي تساعد الباحث في السيطرة على بحثه والمضي به قدما ، كما أن الفروض تعمل على توجيه الباحث الوجهة السليمة كيف لا وهي جملة الأفكار الميدانية التي تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها .⁽¹⁾

كما أن الفروض هي إجابات احتمالية لسؤال أو مجموعة من الأسئلة المطروحة حول إشكالية البحث ، ولهذا يخضع الفرض إلى الاختبار سواء كان هذا الفرض في الدراسات النظرية أو الدراسات الميدانية ، ولهذا اعتمدنا في بحثنا هذا على فرضية عامة مفادها :

أنه نظرا للتغيرات التي عاشتها الجزائر إبان مرحلة التسعينات إلى الآن فقد تأثر نسيج العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة تأثيرا بالغ الأهمية امتدت آثاره إلى يومنا هذا ، وللكشف عن هذه الاختلالات والصراعات قمنا بصياغة ثلاث فرضيات فرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى :

تفتقر المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى العديد من العلاقات والقيم الإنسانية ، لذلك فهي تعيش العديد من التوترات والخلافات والصراعات .

1-1- مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى :

1-1-1- إحساس العامل بنوع من التهميش.

(1) د/ - عبد الباسط محمد حسن " قواعد البحث الاجتماعي " ، دار المعارف ، القاهرة ، 1974 ، ص: 160.

2-1-1- الضعف الكبير في تكوين المسؤولين في إطار العلاقات الإنسانية .

3-1-1- الاتجاهات السلبية بين العمال تفقدتهم الثقة في أنفسهم وفيما بينهم .

2- الفرضية الفرعية الثانية :

نظرا للتطبيق غير العقلاني للقواعد والإجراءات تزداد الهوة بين الإدارة والعمال وتكثر الخلافات والصراعات في المؤسسة الصناعية الجزائرية .

1-2 مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

1-1-2 عدم فصل بعض المسؤولين بين شخصهم والوظيفة التي يؤديونها .

2-1-2- التكوين الضعيف للعامل وعدم اطلاعه على القانون الداخلي للمؤسسة .

3-1-2- ضعف الاتصال وعدم مرونته.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

نظرا للدور الهزيل الذي تؤديه النقابة في المؤسسة يضطر العامل إلى مواجهة مصيره بنفسه .

1-3- مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

1-1-3- ضعف الدور النقابي وعدم قدرته على أداء مهامه .

2-1-3- وجود ضغوط على أعضاء النقابة من طرف الجهات الرسمية .

3-1-3- وجود اتجاهات سلبية لدى العمال تجاه دور النقابة نظرا لطغيان المصالح الشخصية بين أعضائها وميلها إلى الإدارة.

أما مصادر جمع هذه الفرضيات فهي كما يلي :

1- تأثر الباحث بالتراث النظري المدروس من نظريات وأراء للباحثين ودراسات ميدانية ، سواء كانت هذه الدراسات على المستوى العالمي أو المستوى الإقليمي أو المستوى المحلي .

2- تأثر الباحث بالمرحلة الانتقالية التي عاشتها الجزائر خلال الثمانينيات والتسعينيات ، أين انعكس الوضع السياسي على الوضع الاقتصادي (المؤسسة) ، حيث وصلت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الى وضع خطير للغاية مازالت آثاره الى يومنا هذا .

3- أيضا من بين مصادر صياغة الفرضيات معايشة الباحث لهذه الخلافات والصراعات أكسبته خبرة وأعطته نظرة حول كيفية حدوث هذه الصراعات والخلافات ومحاولة الحد منها سواء بالطرق السلمية أو الطرق القانونية .

ثالثا: منهج الدراسة

يرى الكثير من الباحثين والمختصين إن البحث الاجتماعي هو عملية معقدة تقوم على أسس منهجية منظمة تتبلور فيها كل الوسائل والغايات التي تدور حولها هذه العملية ، ولهذا يميز العلماء بين مرحلتين رئيسيتين تدور حولهما عملية البحث الاجتماعي :

1- المرحلة الأولى : المرحلة الامبريقية

التي يستند فيها كل بحث سوسيولوجي على مجموعة من الخطوات بدء بتحديد المشكلة ثم وضع مجموعة من الفروض ومحاولة حلها ، وهذا لا يتأتى إلا بوضع خطة عمل حيث يحتاج الباحث فيها إلى أنواع عديدة من البيانات التي يمكن جمعها عن طريق منهج معين ، حيث تختلف المناهج باختلاف المواضيع والمشكلات المطروحة .

2- المرحلة الثانية : المرحلة التفسيرية

تقوم هذه المرحلة على مقارنة الظواهر والوقائع الاجتماعية التي جمعت في ضوء الفروض النظرية الموجهة ، وعن طريق المنهج المقارن هذا نستطيع أن نفهم مغزى الظواهر وفحواها، إذ أن المنهج المقارن في ميدان علم الاجتماع إنما يقوم بدور التجريب في ميدان العلوم الطبيعية ، ولما كان موضوع دراستنا هو الصراع في المؤسسة كعملية من عمليات التغيير التنظيمي ، فإنه لا بد من تحديد جوانب المشكلة المطروحة تحديدا دقيقا وذلك بوضع خطة عمل منظمة ودقيقة من خلالها نستطيع جمع بيانات عديدة ومتنوعة لا بد من اختيار المنهج المناسب لذلك ، ولهذا يرى الكثير من الباحثين أن المنهج المناسب لدراسة مثل هذه المشكلات هو المنهج الوصفي ، فماذا نقصد بالمنهج الوصفي ؟

تعريف المنهج الوصفي :

يعرف المنهج الوصفي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد ، أو فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة فالمنهج الوصفي في هذه الحالة هو أنسب المناهج لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ، خاصة تلك التي تتعلق بالتغيير التنظيمي وعملياته كالصراع والتنافس والتفاعل ...

حيث قام الباحث بالاطلاع على التراث النظري الذي يتطرق إلى موضوع الصراع داخل المؤسسة وأحاط بكل جوانبه ، حيث تطرق إلى ماهية الصراع وتحديد مفاهيمه ، ثم تطرق إلى الأطر النظرية التي تناولت موضوع الصراع وفي الأخير تطرق الباحث إلى واقع الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية وربطه بإطاره العام (المجتمع) وذلك لمعرفة الأسباب الحقيقية المؤدية إلى هذه الصراعات داخل المؤسسة ، وعلى اثر احتكاك الباحث بميدان الدراسة استطاع أن يدرك تماما أن المؤسسة تعاني الكثير من الخلافات والصراعات ، وذلك منذ خلال ردود أفعال العمال من جهة ، ومن جهة أخرى المشرفين ومواقفهم السلبية أثناء إجراء المقابلات أو أثناء ملئ الاستمارة ، ثم تطرق الباحث إلى تحديد المشكلة تحديدا دقيقا خاصة بعد احتكاكه بأرضية الواقع والإلمام بكل جوانب المشكلة ، وضبط كل متغيراتها حيث قسم الباحث موضوع بحثه إلى متغيرين :

1- المتغير المستقل :

وهو الصراع ذلك الميكانيزم الذي يؤثر على إنتاج المؤسسة بل يؤثر أيضا على واقع المؤسسة (علاقات العمل داخل المؤسسة) بصفة عامة ، كما قد يكون الصراع إيجابي يهدف إلى زيادة درجة الوعي لدى أفراد المؤسسة.

2- المتغير التابع :

وهي المؤسسة الصناعية التي تتأثر بالصراعات والخلافات (متغير مستقل) فمن خلال الاستجابات التي قام بها الباحث مع العمال ، لا حرضا أن هناك تدمرا وإحباطا كبيرا ناتجا عن الممارسات التي يقوم بها بعض المشرفين أو المسؤولين عليهم ، فدخل أحد المشرفين مثلا أثناء المقابلة يجعل العامل يفقد توازنه ويتلعثم في الإجابة ، ولهذا طلب الباحث أن تكون المقابلات فردية لكي يتسنى للعامل الإجابة بكل حرية ، إن ما تعانيه المؤسسة اليوم من خلافات وصراعات كامنة لا يمكن إدراكه إلا من خلال معايشة الواقع .

وفي الأخير يمكن القول أن المنهج الوصفي هو عبارة عن وصف دقيق وتفصيلي لموضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية ، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ، ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى ، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطورا يشمل عدة فترات زمنية .

رابعا: أدوات جمع البيانات

على غرار العلوم الطبيعية التي تعتمد على القياس والضبط وضعت العلوم الاجتماعية والإنسانية وسائل وإجراءات من أجل تفحص الواقع فعلا ، هذه الوسائل يختارها الباحث حسب طبيعة الظاهرة المدروسة فبمجرد تحديد مشكلة البحث بصفة نهائية ، يجب الانتقال إلى تنظيم عملية جمع المعطيات الضرورية للتحقق ، ولهذا يعتمد البحث العلمي على العديد من الأدوات والوسائل التي تهدف إلى جمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة موضوع البحث ، وهذه الأدوات ينبغي أن تكون على درجة عالية من الصدق والثبات ، فنجاح الباحث وتوصله إلى نتائج موضوعية يعتمد بدرجة كبيرة على الاختيار الرشيد الأنسب الأدوات الملائمة للحصول على المعلومات ، وعلى هذا الأساس اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات التي نحسبها فعالة في نظرنا وتمكننا من جمع بيانات ومعلومات وافية حول المشكلة المدروسة نوجزها في ما يلي :

1- الملاحظة :

في الحقيقة لا يمكن فصل أدوات البحث العلمي في العلوم الإنسانية إلا منهجيا ، ذلك لأنها وثيقة الصلة بالأفراد رغم أنها تستعمل في العلوم الطبيعية كأدوات أيضا لقياس التجارب ، فالملاحظة كأداة فعالة تعني المشاهدة في عين المكان وهي تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما من الأفراد أثناء اجتماعهم أو تفاعلهم بصفة مباشرة ، وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات والتنبؤ بها ولهذا تأخذ العديد من الأشكال كأن تكون ملاحظة بالمشاركة أو بدون مشاركة:

1-1- الملاحظة بالمشاركة :

استخدمت هذه التقنية عند قيامنا بعملية ملئ الاستمارة ، حيث كان الباحث يدقق النظر في سلوكيات العاملين والمشرفين والإداريين ومواقفهم أثناء تعاملهم وتفاعلهم فيما بينهم ، ولذلك كانت هناك ردود أفعال لدى العمال أثناء دخول المشرفين عليهم أثناء المقابلة أو ملئ الاستمارة مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تغير في الملامح

الفيزيولوجية لدى العاملين ، بل يتلثم وتتغير إجاباته مما يضطر الباحث بطلب منه أن يخرج المشرف بكل لباقة واحترام ، ويسمح للعامل بالإجابة عن أسئلة الاستمارة ، أما مدة استخدام هذه التقنية فمذ شروع الباحث بإجراء المقابلات وتطبيق الاستمارة وأثناء تنقله بين الورشات ، فالملاحظة في حقيقة الأمر تعتمد اعتمادا كليا على الحواس ، رغم أن هذه الأخيرة هي وثيقة الصلة بوسائل أكثر تعقيد فالباحث المتمكن هو الذي يربط هذه الحواس بطريقة تفكيره وقدرته على السيطرة على المواقف والتكيف معها ، ومن الصعوبات التي واجهها الباحث أثناء تطبيق هذه التقنية صعوبة التسجيل المعلومات والبيانات .

1-2- الملاحظة بدون مشاركة :

من خلال الخرجات الاستطلاعية التي قمنا بها أثناء الدراسة الميدانية لاحظنا أن هناك بعض التخوف من طرف العمال من المسؤولين والمشرفين للإدلاء بالمعلومات التي أردنا جمعها ، فنجدهم مضطرين إلى درجة عدم القدرة على الكلام ، وعند طرحنا لأي سؤال نلاحظ نوع من التردد والتخوف الشديدين ، وعندما استقصينا الأمر قيل لنا أننا لا نريد المشاكل أما من جانب المشرفين أو المسؤولين فقد لاحظنا أن هناك نوع من التحفظ الشديد للإدلاء بأي معلومات كانت ، هذا مما صعب نوعا ما الحصول على المعلومات الجيدة ، أيضا من بين الملاحظات تلك التغيرات الفيزيولوجية على العمال كالتعب الشديد والحيرة واليأس ، هذا مما أوجد العديد من السلبيات لدى العمال كالامبالاة في العمل والتكاسل وعدم الاعتناء بالآلات والمعدات والتغيب والتمارض وغيرها من المظاهر السلبية وهذا يمثل بؤرة النزاعات والصراعات داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية .

وعلى هذا الأساس تستعمل الملاحظة للكشف على علاقات العمل وقد يستعين بها كذلك لمشاهدة ظروف وأسلوب العمل ، وأساليب التخاطب ، وتعامل العمال فيما بينهم ، ورغم ما لهذه التقنية من فائدة ، إلا أن الباحث واجهته صعوبات كبيرة منها عدم سيطرته على العديد من المواقف والسلوكيات وبعض ردود الأفعال خاصة من طرف بعض المشرفين ، وأيضا راجع إلى انشغال العمال بأعمالهم ووظائفهم .

2- المقابلة:

نظرا لأن بعض الناس يميلون إلى إعطاء معلومات شفوية أكثر من تقديمها كتابة ، ونظرا لأن المقابلة الشخصية ينشأ عنها تفاعل ودي لا يمكن الحصول عليه في الاتصال غير الشخصي المحدود ، فكان الحوار وديا يصرح فيه العمال بكل ما يحز في نفوسهم من أوضاع ليسوا راضين عنها ، ولما كانت المقابلة أداة تقنية من أدوات البحث العلمي تتم شفويا وبمرونة تامة ، فقد قام الباحث باستخدام هذه التقنية بشكل مكثف مع عينة العمال نظرا للمستوى التعليمي الضعيف ، حيث طبقها مع الاستمارة من خلال طرحه للأسئلة على العمال فمعظم العمال أميين وبدون مستوى ، ولهذا استغرقت هذه التقنية وقتا طويلا وجهدا مضاعفا ، أما استخدام هذه التقنية مع عينة المشرفين والإداريين فقد كانت مجدية ونافعة ، حيث استخدم الباحث المقابلة الحرة التي تتميز بالمرونة واللاقيود ، ويمكن على أساسها تعديل الأسئلة وتبديلها أو نقصانها بحسب الظروف وأوضاع المسؤولين والمشرفين ، وتشجيعهم على التعبير على ذواتهم

بكل حرية كما استخدم الباحث المقابلة الاستطلاعية التي تعتمد على التلقائية و غزارة المعلومات.

2-1- محتوى المقابلة :

دارت المقابلة حول واقع علاقات العمل في المؤسسة الصناعية للأقمشة الصناعية من حيث العلاقات الصراعية ونزاعات العمل ، كما تطرق الباحث إلى الجو السائد في الورشات مركزا في البداية على ما يلي :

2-1-1- العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة من حيث مؤشرات (التعاون- التكامل - الاهتمام- الإحساس بالآخر- علاقة العامل بقيمة عمله - علاقة العامل بجماعة عمله - علاقة العامل بمؤسسته - علاقة العامل بالإدارة).

2-1-2- كما تطرق الباحث من خلال تطبيق هذه التقنية إلى الجو السائد في المؤسسة ، من خلال مشكلته المطروحة في بحثه الصراعات والنزاعات التي تدور بين العمال والمشرفين وبين المشرفين والمسؤولين وبين العمال أنفسهم ، محاولا الكشف عن المعوقات والاختلالات الوظيفية بين الأنساق الفرعية للنسق العام (المؤسسة)، ومحاولا من جهة أخرى إبراز أهم الأسباب العلنئية المؤدية إلى ذلك.

2-1-3- كما استخدم الباحث هذه التقنية في مواضيع مختلفة كعلاقة المشكلة بجوانبها المختلفة الأخرى وبالمحيط الخارجي ، الصورة العمومية للمؤسسة ، وأيضا علاقة المشكلة المطروحة ببعض المظاهر السلبية كالشائعات والروح المعنوية للعمال ، التغييبات ، الإهمال ، التهاون ... الخ.

2-2- مدة المقابلة ومكان إجرائها :

نظرا لصعوبة الموضوع كان على الباحث أن يكون ذكيا في استخدام أدوات البحث ، ولهذا كان لا بد من تكوين علاقات حميمة أولا مع المسؤولين وذلك لتوفير حصانة وجو يسمح بإجراء المقابلة ثانيا توفير جو ملائم داخل الورشات والأقسام ، ففي بعض الورشات مثلا لم يسمح لنا بإجراء المقابلات الشخصية نظرا لكون العمال لا يستطيعون القراءة والكتابة ، لكن رغم هذا فقد استطاع الباحث في العديد من الورشات القيام بالمقابلات على أكمل وجه ، وربما يرجع ذلك إلى طبيعة المسؤولين والمشرفين على هذه الورشات ، فهناك من يرحب ويتعاون معنا وهناك من يتخوف ويحاول تغيير مسار المقابلة إلى ملئ الاستمارة فقط ، ولهذا لم تتقيد المقابلة بزمن محدد لأنها كانت تدور وفق مواقف اجتماعية معينة اختلفت من حيث الشدة والدرجة من مكان لآخر ، وكانت تختلف من مقابلة موجهة (من خلال الاستمارة) إلى مقابلة حرة مع العمال أو مع المشرفين والمسؤولين ، إلا أنها استغرقت وقتا وجهدا كبيرين وهذا طبعا من عيوب المقابلة بل ومن طبيعتها أيضا .

أما المكان الذي أجريت فيه المقابلة فلم نفتصر على مكان معين لأن مجتمع البحث هو المؤسسة بكل مكوناتها ولهذا كانت المقابلة في كل الورشات والأقسام والمكاتب والنادي والمطعم وحتى في الحافلة ، حيث كان الباحث في بداية الأمر يتطرق إلى جو العلاقات السائد في المؤسسة محاولا عدم التطرق إلى موضوع

الصراع مباشرة ، ثم يتم الدخول إلى الموضوع بإثارة الخلافات الفردية البسيطة ، ثم يتدرج الباحث بعد ذلك إلى معرفة الأسباب الحقيقية المؤدية إلى الصراعات الحادة في المؤسسة (النزاع الجماعي - الإضرابات - المشاجرات العنيفة بين العمال) ثم يتطرق الباحث إلى معرفة الحلول لهذه المشكلات حيث يطرح سؤالاً مفتوحاً على العامل يعطي فيها ما أمكنه من الحلول للمشكلة المطروحة .

2-3- تسجيل المقابلة :

استخدم الباحث استمارة المقابلة حيث تطرق إلى العديد من المواضيع أهمها ما يلي: 1- العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة : وتتمثل فيما يلي :

* علاقة العامل بعمله .

* علاقة العامل بجماعة العمل .

* علاقة العامل بالمؤسسة .

* علاقة العامل بالإدارة .

3- العلاقات الصراعية داخل المؤسسة :

* الصراع بين العمال أنفسهم (نزاع فردي - نزاع جماعي).

* الصراع بين العمال والمشرفين .

* الصراع بين المشرفين والمسؤولين .

* الصراع بين العمال والمسؤولين .

* أسباب الصراع داخل المؤسسة : وتتمثل فيما يلي :

* الأجور .

* عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

* المشاركة العمالي في عملية اتخاذ القرارات .

* دور النقابة .

* التغييبات والعطل المرضية .

* الإضرابات .

كما استخدم الباحث المقابلة الحرة أثناء تنقلاته بين الورشات والأقسام خاصة بالنسبة لعينة أفراد المشرفين والمسؤولين في المواضيع آنفة الذكر ، ولقد وجنا صعوبة في تسجيل المعلومات أين كان يتم توفيقنا من طرف بعض المسؤولين عن عملية التسجيل .

4- الاستمارة :

من الأدوات الرئيسية التي اعتمدها الباحث في دراسته والتي تعني في الدراسات الميدانية الاستجاب ، وذلك محاولة لسد النقص في البيانات والتأكد من صحتها ، والاستبيان أداة تقنية مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ، ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء ، يساعد الملاحظة ويكملها وهو في بعض الأحيان الوسيلة الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية . وينقسم الاستبيان عادة إلى قسمين :

1- أسلوب الاستبيان (الاستخبار) .

2- أسلوب المحادثة الحرة غير المقيدة وهو أقل أهمية من الاستبيان وإن كان مكملًا

له .

وقد استخدمنا في دراستنا هذه الأساليب بدرجة متفاوتة مركزين على الاستبيان ، كون أفراد العينة لا يحسنون القراءة والكتابة في غالب الأحيان ، ولهذا اعتمد الباحث على الاستبار والذي يعني مقابلة شخصية مع أفراد قد يجيدون القراءة أو لا يجيدونها بالإضافة إلى كونهم لا يجيدون حتى الكتابة، ولهذا يعتمد الباحث على صحيفة الاستبيان محاولا توجيه الأسئلة إلى كل منهم بلغة مبسطة وبسيطة يستطيعون فهمها، ثم يقوم بتسجيل الإجابات عليها (الصحيفة) الخاصة بكل منهم ، ولما كانت مشكلة بحثنا تتعلق بالنزاعات والصراعات داخل المؤسسة ، فقد رأينا أن أنسب الوسائل للحصول على معلومات حواها هي الاستمارة وهذا يرجع إلى عدت أسباب :

1- محاولة الحصول على أبر قدر ممكن من المعلومات حول جوانب المشكلة المطروحة .

2- التخوف الشديد من الإحجام على الإجابة من طرف أفراد العينة نظرا لطبيعة الموضوع .

ولقد اتبع الباحث عدة مراحل لتصميم الاستمارة في ضوء تحديد موضوع الدراسة بشكل عام ، فبعد صياغة المشكلة وبيان أهدافها ثم تفكيكها إلى مجموعة من الأسئلة ، ثم صياغة هذه الأسئلة إلى فرضيات ومؤشرات معتمدا على الضروري منها فقط ، وبذلك تم وضع الصورة الأولية للاستمارة ولم يبقى سوى القيام بتجريبها على عينة من أفراد العينة من عمال ومشرفين وإداريين ، وعلى هذا الأساس فرضت علينا طبيعة الدراسة وضع استمارتين :

1- الاستمارة الخاصة بالعمال:

بعد تجريب الاستمارة وصياغتها الصياغة النهائية وبعد أن حذفت منها الأسئلة التي ليست لها علاقة بالموضوع ، قام الباحث بإعادة صياغة الأسئلة الغامضة وغير المفهومة ثم تصحيح بعض الأخطاء ، حيث جاءت استمارة العمال كالتالي :

1-1- مقدمة الاستبيان :

تطرقنا فيها إلى التعريف بالباحث والهدف من الدراسة والغرض منها وذلك بهدف طمأنت المبحوث وإعطائه نوع من الثقة أثناء الإجابة ، وقد قام الباحث بنفسه بتطبيق هذه الاستمارة نظرا لأن فئة العمال تتميز بمستوى تعليمي ضعيف جدا أو بدون مستوى ، ولهذا تحتم على الباحث الإشراف بنفسه على ملئ الاستمارة حيث وجدنا صعوبة كبيرة في شرح الأسئلة وتبسيطها رغم وضوحها ، لأنه في العديد من المرات كانت طبيعة الموضوع تفرض نفسها على موقف العامل (الصراعات والنزاعات في العمل)، وقد تضمنت استمارة العمال (40) سؤالا تختلف من أسئلة مغلقة إلى أسئلة مفتوحة أو مغلقة ومفتوحة معا ، وذلك لتسهيل عملية تفريغ البيانات والتحكم في إجابات وردود أفعال المبحوثين وقد تضمنت استمارة العمال المحاور التالية :

• المحور الأول :

ويضم المميزات الشخصية لمفردات العينة ، حيث تم وضع (7) أسئلة متعلقة بعمر المبحوث وجنسه ثم الحالة العائلية وعدد الأولاد ، ثم المستوى التعليمي والأقدمية في الخدمة ، وفي الأخير نوع السكن .

• المحور الثاني :

تضمن هذا المحور على (10) أسئلة دارة حول علاقة العامل بالمؤسسة من حيث قيمة العمل بالنسبة إليه ، ودرجة رضائه عن عمله وتقصيره فيه ، ودرجة ولاءه للمؤسسة التي يعمل فيها ومدى اتصاله بها سواء كان هذا الاتصال معنوي أو مكاني.

• المحور الثالث :

وتضمن (8) أسئلة تمحورت كلها حول علاقة العمل بجماعة العمل التي يعمل فيها ، حيث تطرق الباحث إلى الجو السائد داخل الجماعة ، من خلال تقييم العلاقات الإنسانية السائدة في الجماعة ، من (تعاون وتكامل وتساند) وقياس ما مدى رضا العامل على جماعته وولائه لها ، وهل هناك تنافر وتناحر بينهما (العامل وجماعته) .

• المحور الرابع :

تضمن هذا المحور (9) أسئلة دارت كلها حول علاقة العامل بالإدارة ومدى تقربه إليها ودرجة تقربها إليه ، وكيف هي طبيعة علاقته بها ، وهل يشارك العامل الإدارة هموم مؤسسته أم لا وما هي طبيعة هذه المشاركة .

• المحور الخامس :

وقد تضمن هذا المحور على (13) سؤالاً دارت كلها حول النزاعات والصراعات داخل المؤسسة حيث تطرق الباحث إلى ما يلي :

- 1- الإضرابات داخل المؤسسة .
- 2- الخلافات والصراعات الفردية .
- 3- الخلافات والصراعات الجماعية .
- 4- أسباب الخلافات والصراعات داخل المؤسسة :

1-4- الأجور.

2-4- الخدمات الاجتماعية .

3-4- الحوافز المادية والمعنوية .

4-4- الترقيات والعلاوات .

5- طرق تسوية هذه الخلافات والصراعات في نظر العامل .

2- الاستثمار الخاصة بالمشرفين والإداريين :

نظراً لأن العملية الصناعية هي عملية معقدة تتكون من أطراف (إدارة – عمال – نقابات) فإننا ارتأينا وضع استثمار خاصة بالمشرفين والإداريين ، وذلك لإعطاء صبغة موضوعية لمشكلة بحثنا فالإقتصار على طرف دون آخر يمكن أن يوقعنا في الذاتية المطلقة من طرف العمال ، ولهذا تم وضع هذه الاستثمار والتي تتكون من (29) سؤالاً تختلف باختلاف طبيعة المشكلة المدروسة ، وتتكون استثمار المشرفين والإداريين من محورين أساسيين :

1-2- المحور الأول :

يتضمن (4) أسئلة تدور كلها حول البيانات الشخصية للمبحوث كالسن والمستوى التعليمي ، وطبيعة منصب العمل وكذا الخبرة في المؤسسة

2-2- المحور الثاني :

ويتضمن (22) سؤالاً ؛ وهي مجموعة من الأسئلة التي تصب كلها في مشكلة أسباب الصراعات وكيفية الحد منها ، أما طبيعة الأسئلة فقد أستخدم الباحث عدة صيغ للأسئلة منها الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة ، وأيضا الأسئلة المغلقة المفتوحة ، وذلك بغية تغطية كل جوانب المشكلة المدروسة ، ويمكن تلخيص أهم المحاور المعتمدة في ذلك فيما يلي :

- 1- طبيعة العلاقة بين العمال والمشرفين .
- 2- أسباب الصراعات والخلافات بين المشرفين والإداريين والعمال .
- 3- أهم الأساليب و الإجراءات التي تحد من الخلافات والصراعات في المؤسسة .
- 3-2- دور النقابية .
- 3-3- دور المشاركة في عملية اتخاذ القرارات .
- 4- الآثار المترتبة عن الخلافات والصراعات في المؤسسة .
- 4-1- الآثار السلبية للصراعات .
- 4-2- الآثار الإيجابية للصراعات .
- 5- الوثائق والسجلات الرسمية :

استفاد الباحث من هذه المادة كونها أداة فعالة لتوثيق المعلومات والتأكد من صحتها ، فالبيانات المجمعة من مجتمع البحث لا يمكن تغذيتها إلا من خلال تلك الوثائق والسجلات ، فهي تعتبر قرائن إثبات بالنسبة للباحث ولهذا استفاد الباحث من كل الوثائق والسجلات رغم التحفظ الشديد من طرف بعض المسؤولين على ذلك ، ومن بين الوثائق التي استفاد منها الباحث القانون الداخلي للمؤسسة ، وأيضا العديد من السجلات بمختلف أنواعها مثل سجل الإنذارات والذي يحتوي على أهم الخلافات والصراعات التي حدثت بالمؤسسة ، وهو سجل مؤشر من طرف السيد الرئيس المدير العام بمعية السيدات والسيد مفتش العمل من خلال زيارته الدورية للمؤسسة.

أيضا من بين أهم الوثائق التي استفاد منها الباحث تلك المتعلقة بتاريخ المؤسسة وتطورها وعدد عمالها والهيكل التنظيمي المكون لها ، كما استفاد الباحث من الوثائق المتعلقة بالعطل المرضية وأهم حوادث العمل التي حدثت خلال سنة 2007/2006م ، كما اطلع الباحث على محاضر الجلسات التي يعقدها مجلس الطاعة في دورتيه الرسمية أو الاستثنائية ، أيضا تم الاطلاع على بعض النماذج للاستدعاءات والإشعارات والاختلالات التي تستخدمها الإدارة أثناء وقوع الخلافات.

إن أهمية الوثائق والسجلات تكتسي طابعا خاصا إذ أنها تساعد الباحث في الربط بين الإطار الرسمي والإطار غير الرسمي بواسطة ضوابط وقوانين تحفظ النظام العام للمؤسسة ، كما إن الاختلالات التي تحدث بين هذين النظامين تكشف لنا الصراع بمختلف مستوياته.

6- العينة:

انه من الصعب إن يتصل الباحث بكل الأفراد المعنيين بالدراسة لكي يطرح عليهم الأسئلة ويحصل منهم على الإجابة المطلوبة حول المشكلة المراد الوصول إلى حل لها ، فإنه لا مفر من اللجوء إلى أسلوب العينات الذي يمثل المجتمع الأصلي حتى

نستطيع الوصول إلى صورة مصغرة عن التفكير العام لدى أفراد المؤسسة ، ولهذا يرى الكثير من العلماء والباحثين أن أسلوب العينة هو أفضل الأساليب في الدراسات المسحية في العلوم الاجتماعية والإنسانية ويرجع ذلك إلى :
أن أسلوب العينة أقل تكلفة من طريقة الحصر الشامل كما أنها تسهل عملية تغطية معظم أجزاء المشكلة وذلك بالحصول على معلومات أكثر تفصيلا ودقة ، كما أنها لا تستغرق وقتا طويلا ونظرا لطبيعة المشكلة المدروسة ومحاولة لتغطية كل أجزائها فإننا قد اعتمدنا على نوعين من العينات وذلك محاولة إلى تغطية جوانب المشكلة ، ولهذا كان هناك عينة خاصة بالعمال وعينة خاصة بالمشرفين والإداريين ، ولهذا مرت عملية اختيار العينة بعدة مراحل هي :

1-5- تحديد المجتمع الأصلي للدراسة :

نظرا لأن موضوع الدراسة هو الصراعات داخل المؤسسة كان لزاما علينا محاولة مراعاة كل أطراف العملية الصناعية في اختيار العينة وذلك للبعد عن الذاتية والتقرب أكثر إلى الموضوعية ، ولهذا أخذت العينة من كافة أفراد المؤسسة (عمال - مشرفين - إداريين) فكان لزاما علينا إنجاز عينتين ، عينة خاصة بالعمال وأخرى خاصة بالمشرفين والإداريين وشملت العينتان مختلف الورشات والأقسام والوحدات وبطريقة تلقائية بالنسبة للعمال ، في حين بطريقة مقصودة بالنسبة للمشرفين والإداريين.

2-5- الإطار الذي أخذت منه العينة :

أخذت العينة من كل الورشات والأقسام والوحدات حيث قام الباحث بإعداد قوائم خاصة بالعمال وفق كل ورشة وكل قسم وكل وحدة ، حيث شملت هذه القوائم اسم ولقب العامل وتاريخ إجراء المقابلة ويرجع السبب في هذا إلى تفادي تكرار المقابلات مع نفس الحالات ، وقد تمت العملية بعد جمع المعلومات والمعطيات المطلوبة حول المجتمع الأصلي للعينة .

3-5- تحديد حجم العينة :

نظرا لعدة اعتبارات منها طبيعة الموضوع والتي فرضت علينا نوعين من العينات عينة خاصة بالعمال وأخرى خاصة بالمشرفين والإداريين ، ومحاولة منا لتغطية جوانب المشكلة المدروسة فقد جاءت العينتان كالتالي :

1-3-5 عينة العمال :

نظرا لأن المجتمع الأصلي للدراسة كبير جدا فقد أخذت نسبة (10%) من المجموع العمال الدائمين والذي قدر بـ 1034 عاملا من مجموع العمال الكلي بما فيهم المتعاقدين والذي بلغ 1118 عاملا ، فكان عدد أفراد العينة (103) عاملا : 1034×10 ÷ 1 حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية لم يتقيد الباحث على إثرها بنظام معين ، بل حاول إعطاء الفرصة لأي عامل للظهور فكانت الفرص متاحة لكل أفراد المجتمع الأصلي ، فكان الباحث أثناء اتصاله بالورشات والأقسام والوحدات يختار العمال بصورة عشوائية ويقوم بتطبيق الاستمارة بالمقابلة في ظروف مواتية ، حيث كان الباحث أثناء الانتهاء من تطبيق الاستمارات على العمال يقوم بوضع علامة أمام اسم ولقب العامل وذلك تفاديا لتكرار استجواب العامل مرة ثانية ، وقد جاء أفراد العينة موزعين كالتالي (أنظر الجدول).

5-3-2- عينة المشرفين والإداريين :

وضعت هذه العينة نظرا للتخوف الشديد من الحصول على بيانات متحيزة من طرف العمال حول المشكلة المدروسة ، ارتأينا عمدنا إلى وضع عينة عرضية مزدوجة من المبحوثين وذلك للحفاظ على قدر معين من الموضوعية ، لذلك عمدنا إلى اشتقاق عينة ثانية بطريقة مقصودة فكان الباحث كلما اتصل بورشة معينة قام بإجراء تطبيق الاستمارة مع المشرفين والإداريين الموجودين بالورشة دون استثناء إلا من تحفظ منهم ، علما أن نتيجة هذه العينات لا تعكس حقيقة واقع المجتمع الأصلي وإنما تعطي فكرة عن مجموع الأفراد وتحافظ على توازن الدراسة ، ولهذا ومن خلال إجراء هذه الاستجابات مع المشرفين والإداريين تم تغطية (37) مفردة فكان مجموع العينتين (140) مفردة . (أنظر الجدول)

أولاً: تحليل وتفسير البيانات

1- المميزات الشخصية لمفردات العينة:

1-1 الفئات العمرية لمفردات العينة :

من خلال ملاحظة الجدول رقم (3) فإن عامل السن يلعب دورا كبيرا في حدوث الصراعات والخلافات داخل المؤسسة وقد لاحظنا ذلك من خلال تلك السلوكيات وردود الأفعال لدى العمال والمشرفين أو الإداريين من خلال نمطية الصراع ، فالصراع بين القديم والجديد يظهر جليا من خلال عدم رضا العمال عن الوضع الذي يعيشون فيه ، ولذلك فقد تباينت الفئات العمرية فنجد أن أكبر فئة عمرية بلغت نسبتها 43,68% يتراوح سنها بين 41-50 سنة في حين بلغت نسبة الفئة بين 51-60 بـ 33.98% ، أما الفئات صغيرة السن فقد بلغت نسبتها كما يلي فئة ما بين 20-30 سنة بلغة نسبتها 7.76/ وفئة ما بين 31-40 بلغت نسبتها 14.56% ، هذا الاختلاف والتباين في النسب أثر علينا كثيرا أثناء تطبيق الاستمارات على المبحوثين ، كون هذه النسب العالية ليس لديها مستوى تعليمي معين فهي بدون مستوى ، ولهذا تدخل في تكتلات وجماعات تقوم على العروضية والقبلية وتربطها مشاعر وأحاسيس كبيرة فهي لا تسمح باختراق صفوفها بسهولة ، كما أنه يصعب الأمر على صغار السن من الولوج إليها بسهولة نظرا لوجود ثقافة معينة لديها ، بل أنها ترفض تماما أي تغيير جديد .

أما عينة المشرفين والإداريين فالنسب الغالبة هي تلك التي تتراوح سنها بين 31-40 وقد بلغت نسبتها 29.72% أما الفئة التي تتراوح بين 41-50 فقد بلغت نسبتها 40.84% ، أما الفئة التي تتراوح بين 20-30 فقد بلغت نسبتها 18.91% من مجموع عينة المشرفين والإداريين ، في حين لم تبلغ الفئة العمرية التي تتراوح بين 51-60 سنة سوى 10.81% من مجموع العينة ، ولهذا فإننا نلاحظ أن الفئات الشبابية هي التي تستحوذ على مقاليد التنفيذ داخل الورشات أو الإدارات ، ولذا نجد عدم رضا بعض العمال في اختيار المسيرين أو الإداريين حيث يطالبون بإعادة النظر في التصنيف الإداري ونظام الترقيات ، بل إن هنالك تضرر شديد من طرفهم حول هذه الطرق التي

تنتهجها الإدارة رغم الظروف التي كانوا يعيشونها ، ولهذا فهم لا يتقربون إلى الإدارة ويفضلون الابتعاد عنها هذا من جهة ومن جهة ثانية فان طبيعة كل مشرف وطريقته هي التي تحدد علاقته مع العمال ، فهناك من المشرفين من هو مستبد في المعاملة وفي الرأي حيث يعامل العمال بطريقة الجفاء والاحتقار ، وهناك من المشرفين من يعامل العمال بنوع من المرونة والإحسان مراعيًا في ذلك ظروفهم وظروف المؤسسة على حد قولهم .

2-1- جنس مفردات العينة :

نظرا لطبيعة المؤسسة ونوعية الإنتاج المصنوع فيها وهو صناعة الأقمشة الصناعية ، فإننا نجد أن نسبة العمال الذكور فيها أكثر من نسبة النساء العاملات ، حيث بلغت نسبة العمال الذكور بـ 90.29% من مجموع عينة البحث ، في حين بلغت نسبة النساء العاملات بـ 9.70% من مجموع عينة البحث ويرجع هذا الفارق الكبير إلى طبيعة المنطقة كونها منطقة ريفية رعوية ذات عادات وتقاليد عريقة ومميزة ، كما أن نسبة الجهل والامية كبيرة جدا خاصة بالنسبة لفئات الإناث .

ولا تختلف فئة المشرفين والإداريين عن فئة العمال فقد بلغت نسبة العمال الذكور بـ 86.48% ، في حين بلغت نسبة النساء العاملات 13.51% من مجموع عينة المشرفين والإداريين ، ويرجع هذا الفارق أيضا إلى نفس الأسباب الآتية الذكر ، فما زالت بعض المعتقدات والعادات التي ترى في المرأة أنها (عورة) ولا يمكنها العمل في مجتمع رجالي ، أيضا من بين الأسباب في شساعت هذا الفارق هي سياسات التشغيل المعمول بها الآن بالإضافة إلى عدم وجود مقاييس موضوعية لانتقاء وتوظيف العمال والمشرفين والإداريين من الجنسين ، لكن رغم ذلك فقد تم الحديث مع بعض المفردات العاملات ، الذين يشكلون أيضا جماعات صغيرة معزولة تماما عن جماعات الذكور نتيجة للاعتبارات السابقة، وأثناء استجواب المبحوثين لا حضنا عدم رضا الكثير منهم سواء من طرف العمال أو من طرف المشرفين والإداريين عن أوضاع المؤسسة والظروف التي يعيشونها .

ومن الملاحظ أن الجنسين يدخلان في نوع من الصراع عادة ما يعرف بصراع الأدوار أين تحاول المرأة العاملة التقرب من المسؤول من أجل إثبات وجودها في ميدان العمل ، لكنها تجد العديد من المضايقات من طرف الرجل العامل أو المسؤول ، لكن هذه الصراعات تبقى كامنة في العادة إلا في حالات نادرة حين يصل الأمر إلى التعنيف من طرف العامل أو المسؤول ، إلا أنها تبقى صراعات خطيرة جدا وتظهر في شكل ردود أفعال عنيفة كالوشاية والانتقام أو حتى تقديم الاستقالة في حالات الضرورة .

2- الحالة العائلية لعينة البحث:

من الملاحظ في الجدول أن نسبة المتزوجين هي أعلى نسبة حيث بلغت 90.29% في حين بلغت نسبة المطلقين 2.91% من مجموع مفردات العينة ، أما نسبة الأرامل فقد بلغت نسبتهم 0.97% ، وترجع الأسباب في هذا الارتفاع إلى طبيعة المنطقة الريفية من جهة وإلى تلك العادات والتقاليد والأعراف الدينية التي ترغب في الزواج المبكر وتكوين أسرة من أجل الحفاظ على النسل وعدم الوقوع في المحظورات كما يراه البعض ، ونظرا لظروف المؤسسة القاسية وعدد الأولاد المرتفع فإن العمال يعانون كثيرا خاصة أن الأجور غير كافية ، فمن خلال استجواباتنا مع العمال لا حضنا

أن هناك تضمرًا كبيرًا واستياء من هذه الضرر وف وأن ما يخفيه العمال من استياء لينبئك بالكثير ، حيث يلجأ العمال إلى بعض الأساليب كالتمارض والتأخرات والعطل المرضية من أجل العمل خارج المؤسسة في أعمال أخرى شاقة وبثمن زهيد من أجل سد حاجيات الأسرة ، ونتيجة لهذا الصراع الداخلي الذي يعانیه العامل والنتائج عن عدم تحقيق التنظيم أو المؤسسة لرغباته احتياجاته الضرورية له ولأسرته .

أما فئة العزاب فتبقى فنتها ضئيلة مقارنة بفئة المتزوجين ولهذا تحاول جاهدة الانخراط في جماعات العمل الأخرى محاولة إثبات وجودها مهما كانت الضرر وف ، حيث تلجأ هي الأخرى إلى تكوين زمر وجماعات محاولة حماية نفسها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى وفق نمطية الصراع بين القديم والجديد ، صراع المؤهل العلمي والأقدمية المتجذرة في أركان المؤسسة هذه الأخيرة التي تعتبر مؤثر مهم بالنسبة للعمال للمحافظة على كيان جماعات العمل من جهة ، والمؤسسة كمصدر رزق لأبنائهم من جهة ثانية .

3- عدد الأولاد :

تلعب المؤشرات السابقة دور كبير في دفع العمال للحفاظ على المؤسسة واستمراريتها ودوامها ، لأنها تمثل مصدر رزقهم حتى ولو كان الأمر يتعلق بالأجر غير الكافي ، ونظرا للارتباط الشديد بين الأسرة والمؤسسة هذه الجدلية التي تؤثر بعضها على بعض كونها في ما سبق مصدر للرزق من جهة لأسرة العامل ، فالعامل مهما كان يعاني من توترات وصراعات داخلية إلا أنه مجبر على الحفاظ على هذا التنظيم ، رغم الأعباء المتزايدة كعدد الأولاد ومتطلبات الأسرة والملاحظ من خلال الجدول يبين أن نسبة العمال بدون أولاد بلغت 17.47% وهي نسبة قليلة إذا ما قرنت بعدد العمال الذين لديهم أولاد فلقد بلغت نسبتهم 82.52% حيث تتركز أكبر النسب في الفئات التالية :

- من 1 إلى 3 بلغت النسبة 15.53% .
- من 4 إلى 6 أولاد بلغت النسبة 33.98% .
- من 7 إلى 9 بلغت النسبة 25.24% .
- من 10 إلى 12 بلغت النسبة 6.79% .

أما بالنسبة لفئة 13 فأكثر فقد بلغت النسبة 0.97% حيث سجلنا حالة واحدة فقط ان هذه النسب المتباينة تدل في حقيقة الأمر على طبيعة المنطقة الريفية فمعظم العمال يقطنون الريف أي بنسبة 51% من مجموع العينة ولهذا فهم يتشبثون ببعض العادات والتقاليد الموروثة ولا يحاولون التفتح على الثقافات الأخرى ، هذا مما دفعهم إلى تكوين اتجاهات سلبية زادت من معاناتهم داخل المؤسسة أدت إلى وجود العديد من الخلافات والصراعات والتوترات جعلتهم لا يحاولون الاندماج والتكيف مع ما هو جديد نظرا لعدم قدرتهم على ذلك وصعوبة تكيفهم ، فنجدهم يتشرذمون فيما بينهم من جهة ويدخلون في صراعات مع كل من يحاول التغيير ولهذا نجدهم في خلافات مع الفئات الأخرى كفئات الإطارات والمشرفين والإداريين ، في حين الإدارة فهم بعيدين عنها كل البعد نظرا لتخوفهم منها .

4- المواطن الأصلي :

بالنظر إلى الجدول رقم (5) والذي يمثل المواطن الأصلي للعمال فإن نسبة سكان الريف بلغت 52.48% من مجموع العينة وهي أكبر نسبة مقارنة بنسبة سكان المدينة والتي بلغت 49.51% ، من مجموع العينة ويرجع هذا الفارق لأسباب عديدة أهمها ، كون هؤلاء العمال معظمهم من جيل الاستقلال والذين كان لهم السبق في التوظيف المباشر والذي لا يخضع لمؤهل علمي أو كفاءة أو حتى الخبرة المطلوبة لأن الجزائر في تلك المرحلة كانت تعاني من مشكلة الأملاك الشاغرة ، ولهذا نجدهم من الفئات العمرية التي تتراوح بين (41- 51) سنة ومن (51- 60) سنة والتي تتراوح نسبهم بين 43.68% و 33.98% على الترتيب وهي أكبر النسب العمرية في العينة ، ومن بين الأسباب أيضا طبيعة المنطقة الريفية فمزال سكان الريف في زحف دائم على المدينة خاصة بعد ما شهدته الجزائر من أحداث دامية في مرحلة الثمانينات والتسعينات ، حيث أثرت هذه الأحداث على نسيج العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة والذي أدى إلى وجود خليط من الثقافة، فهناك ثقافة محافظة وأخرى متفتحة على المدينة ومتأثرة بوسائل الإعلام والتكنولوجيا ، هذه الجدلية أفرزت العديد من التناقضات والصراعات سواء على مستوى النسق العام (المجتمع) أو النسق الفرعي (المؤسسة).

5- المستوى التعليمي :

من المؤشرات الهامة والتي تلعب دور كبير في حدوث الصراع المستوى التعليمي ، وتظهر نمطية هذا الصراع في ذلك الصراع القائم بين العمال الجدد الذين يملكون مستويات متباينة وبين العمال القدماء ، فالإطارات كعمال لا يمكن عددهم عمالا بسطاء نظرا لتكوينهم وثقافتهم المتميزة ، ولهذا نجد هذا النوع من الصراع حول محاولة هؤلاء الجدد إثبات مكانتهم عن طريق مؤهلاتهم العلمية والاستفادة إذا أمكن من خبرات ذوي الخبرة والأقدمية ، لكن بالمقابل نجد رد فعل عنيف لهؤلاء العمال من ذوي الخبرة والتجربة وذلك محاولة للحفاظ على المعلومات التي لديهم حول النشاطات والأعمال بالمؤسسة ، والملاحظ أن هذا الصراع لا يظهر بين العمال أنفسهم بل يظهر على عدة مستويات أخرى وذلك نظرا لأن نسبة العمال الأميين هي أكبر نسبة حيث بلغت 44.66% من مجموع العينة ، ثم تليها فئة العمال ذوو المستوى الابتدائي حيث بلغت هذه النسبة 15.53% ، أما مستوى التعليم المتوسط فقد بلغت 30.09% في حين بلغت نسبة التعليم الثانوي 8.73% ، أما المستوى الجامعي فيكاد يكون معدوما حيث بلغت النسبة 0.97% وهذا ما يمثل تدهور الأوضاع في هذه المؤسسة والركود التام لحركيتها واستمراريتها ، وقد قيل بأن التعليم وتحسينه هو أساس العملية التنموية .

فارتفاع نسبة الأمية يوحي بأن الجيل الذي جاء بعد الاستقلال ما زال هو الذي يغطي أكبر النسب في المؤسسات الجزائرية ، وأن الجهود التي تبذل لتحسين مستوى العمال تذهب جزافا وهباء منثور .

أما بالنسبة لعينة المشرفين والإداريين فالأمر يكاد يكون على نفس الحالة إذ تحتل نسبة التعليم الثانوي أكبر النسب حيث بلغت 35.13% في حين بلغت نسبة التعليم المتوسط 32.43% ، ونسبة التعليم الابتدائي 13.51% أما المستوى الجامعي فقد بلغت نسبته 18.41% من مجموع عينة المشرفين والإداريين ، وهي نسبة قليلة إذا ما قرنت بالنسب السابقة خاصة وأنها في زمن التكنولوجيات الحديثة ولغة الإعلام والاتصال ، وما زالت نسب الأمية منتشرة وبكثرة في وطننا الحبيب ، فالأمي اليوم ليس ذلك الذي

لا يحسن القراءة والكتابة ولكن الأمي اليوم هو الذي ليس لديه ثقافة تكنولوجية في مجال الإعلام والاتصال و المعلوماتية ، ولهذا يؤدي هذا التباين في المستويات الضعيفة إلى صراعات وخلافات حادة حول مناصب العمل أو ما يسمى بصراع الأدوار ، أيضا يؤدي إلى نوع آخر من الصراعات المصلحية تقوم على أساس العروضية والعصبية ، رغم ما يبذل من جهود لتحسين وضعية المؤسسة .

6- الأقدمية في العمل :

نظرا للمستوى التعليمي الضعيف ودرجة الأمية المنتشرة فإن أساس ترقية العامل لا تكون على أساس المؤهلات العلمية بقدر ما تكون على أساس الأقدمية والخبرة لدى العامل وهي مقاييس تعمل بها المؤسسة إلى يومنا هذا ، ولهذا جاء ترتيب الفئات حسب النسب كالاتي :

- الفئة أكثر من 20 سنة بلغت نسبتها 61.16% .
- الفئة من 16 إلى 20 سنة بلغت نسبتها 25.24% .
- الفئة من 11 إلى 15 سنة بلغت نسبتها 7.76% .
- الفئة من 5 إلى 10 سنوات فقد بلغت نسبتها 3.88% .
- الفئة من سنة إلى 4 سنوات فقد بلغت نسبتها 1.94% .

وهي نسب تعبر عن نفسها من جهة ومن جهة أخرى هي نسب تعبر عن مقاييس اختيار العاملين في السلم الوظيفي ، فهي تتم على أساس الأقدمية وليس على أساس المؤهلات العلمية ، ومن جهة أخرى نلاحظ أن نسبة الأقدمية بالنسبة لعينة المشرفين والإداريين فقد بلغت فئة 20 سنة فما فوق نسبة 51.35% ، في حين بلغت الفئة من 16 إلى 20 سنة بـ 21.62% ، أما فئة من 11 إلى 15 سنة فقد بلغت نسبتها 5.40% ، أما فئة من 5 إلى 10 سنوات فقد بلغت 8.10% ، أما فئة من سنة إلى أربع سنوات فقد بلغت 13.51% ، ولهذا نلاحظ أن الفئات البارزة والكبيرة لا يتراوح المستوى التعليمي لديها من الابتدائي إلى المستوى الثانوي ، وهذا التباين بطبيعة الحال يؤدي إلى العديد من أنماط الصراع ، كالصراع بين القديم والجديد ، ومن جهة أخرى فإن معظم الوظائف الحساسة في المؤسسة يشغلها ذوي الأقدمية ، وهذا ما يؤدي إلى ظهور نمط آخر للصراع أشار إليه ماكس فيبر في تحليله هو صراع يدور بين العمال ذوو الفئات العلمية العالية والعمال ذوي الخبرة والأقدمية في العمل .

XXV. أولاً. واقع علاقات العمل بالمؤسسة

من خلال الخرجات الاستطلاعية والاستجابات التي قمنا بها مع عينة العمال والمشرفين والإداريين اتضح لنا أن المؤسسة تعيش نوع من الاختلالات الوظيفية الكبيرة والخطيرة في نفس الوقت ، ولولا جهود بعض العمال والمسؤولين فإن هذه المؤسسة كانت قد توقفت منذ زمن بعيد وسرح عمالها وبيعت في إطار الخوصصة ، وعلى هذا الأساس فإن الهزات التي أصابت نسيج العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل المؤسسة تركت آثارها إلى يومنا هذا ، وتظهر هذه الاختلالات والهزات في العديد من المؤشرات التي سوف نتطرق إليها وفق واقع علاقات العمل في المؤسسة .

1/- علاقة العامل بالمؤسسة :

تظهر قيمة العمل المعنوية كونه شرفا وتحسين مركز اجتماعي معين ، وتظهر قيمته المادية كونه مصدرا من مصادر الرزق والرفاهية ، التي يسعى إليها أي عامل من أجل سد حاجياته وحاجيات أبنائه والمؤسسة التي لا تستطيع خلق توازن بين احتياجاتها وتحقيق رغبات عمالها ، هي مؤسسة مألها إلى الزوال ولقد صرح العديد من العمال أن قيمة العمل عندهم لا تعدو أن تكون مصدر من مصادر الرزق فقط وعلى هذا الأساس بلغت نسبة هؤلاء العمال بـ 82.52% من مجموع العينة ، أما باق أفراد العينة فقد صرحوا لنا بأن قيمة العمل هي قيمة معنوية تهدف إلى تحسين المركز والمستوى المعيشي حيث بلغت هذه النسبة 9.70% من مجموع العينة ، في حين بلغت نسبة العمال الذين قالوا بان قيمة العمل تزيد من المهارة سوي 7.76% .

ان هذه النسب المتباينة لتوحي بالمستوى المعيشي الذي يعيشه العمال ولقد لاحظنا حين تطرقنا إلى تحليل البيانات الشخصية لعينة العمال والمشرفين ، أن نسبة الأمية الكبيرة المتفشية والمستوى التعليمي الضعيف جدا هي من أسباب عدم إدراك العمال لقيمة العمل الحقيقية من جهة ومن جهة أخرى أن هذه الفئات ليس لديها ثقافة ووعي كاملين في إحداث حركية وتغيير في نسيجها الثقافي على مستوى المؤسسة ، لأنها وليدة مجتمع ريفي ذو تقاليد وعادات لا تسمح له بالتغيير ولا تقبل الجديد ولهذا فهي غير راضية لا بالمجهودات التي تبذلها ولا بالأوضاع التي تعيشها .

1-1/- الرضا عن العمل :

ما نلاحظه في الجدول رقم (8) يعكس تماما هذه المؤشرات فقد بلغت نسبة العمال غير الراضين عن المجهود إذا كان الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة عمله حيث يتحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر ، ظروف العمل ، طبيعة الإشراف ، طبيعة العمل نفسه ، الاعتراف بواسطة الآخرين⁽¹⁾ فإن ما الذي يؤدونه في عملهم بـ 57.28% من مجموع العينة ، ويرجع عدم الرضا هذا إلى عدة أسباب وعوامل كالأجر غير الكافي وعدم اهتمام الإدارة بالعمال وعدم تقربها لهم وعدم تحفيزهم أثناء قيامهم بأعمالهم ونشاطاتهم ، أما باقي أفراد العينة فقد بلغت نسبة العمال الراضين منهم بـ 42.71/ وترجع أسباب هذا الرضا الى كون هؤلاء العمال

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال و المنظمة ، الدار الجامعية 2004،ص 171.

ليس لديهم مصدر آخر للرزق في حين صرحت لنا نسبة 9.70/ أن الأمر لا يهم ان كانوا راضين أم لا لأن الوضع في المؤسسة سيئ للغاية ولذا بلغت نسبة العمال غير الراضين عن وضعهم في المؤسسة 43.60/ من مجموع العينة أما فئة العمال الراضين عن وضعهم في المؤسسة فقد بلغت 37.86/ ، في حين بلغت نسبة العمال الذين لا يباليون إن كانوا راضين بوضعهم في المؤسسة أم لا 18.44/ من مجموع العينة. أما على مستوى الإشراف أو الإدارة فقد بلغت نسبة المشرفين والإداريين الراضين عن عملهم الذي يؤديه ب 54.05/ من مجموع عينة المشرفين والإداريين وتعود أسباب هذا الرضا إلى تقرب هؤلاء إلى الإدارة ومراكز اتخاذ القرار بالإضافة إلى الصلاحيات التي حولها لهم التنظيم من حرية التصرف وسهولة الترقيات والتقلبات على مستوى التسلسل الرئاسي ، في حين لم تتعدى نسبة المشرفين والإداريين غير الراضين عن الوظيفة أو الوضع الذي يؤديه في المؤسسة ب 18.91/ من مجموع عينة المشرفين والإداريين ويرجع عدم الرضا هذا إلى الأجور غير الكافية من جهة حيث بلغت نسبة هذه الفئة 10.81/ من مجموع عينة المشرفين والإداريين ، وإلى مقاييس الترقيات غير الموضوعية المطبقة (انظر جدول رقم 46).

وقد أدى عدم الرضا هذا إلى نوع من التقصير في العمل حيث بلغت نسبة العمال الذين يشعرون بالتقصير أثناء العمل ب 78.66/ من مجموع عينة العمال ، ويرجع هذا الإحساس إلى تلك المميزات التي يحملها الفرد الجزائري العامل من جدية ومثابرة في العمل وتحمل المشقة ، لأن النتيجة تكون مقدره وهاتان الميزتان لهما جذور في طبيعة المجتمع الجزائري الذي عاش حقبا طويلة من الحروب والفقر والتشرد والتعذيب ، مما جعله ينفر من المرح والعبث المبالغ فيه ، زيادة على أن سياسة إعادة البناء التي عاشتها الجزائر بعد الاستقلال حافظت على هذا النسق إلى حد ما⁽¹⁾.

أما العمال الذين لا يحسون بهذا التقصير فقد بلغت نسبتهم 5.82/ فقط من مجموع العينة ، فهؤلاء ينعمون على الوضع في المؤسسة نظرا لعدم وجود عدالة في الحقوق والواجبات داخل المؤسسة خاصة ما جاء منها من ترقية وامتيازات أخرى ، أما نسبة العمال المترددين منهم فقد بلغت 15.53/ من مجموع العينة حيث صرح لنا هؤلاء على أن وجودهم في المؤسسة خير لهم من وجودهم خارجها ، رغم الوضع المحرج الذي تعيشه المؤسسة فهي مصدر رزقهم أولا وقبل كل شيء (الخبزة).

1-2- الخلفات مع المشرفين :

يعرف الإشراف عادة بأنه مراقبة وتنفيذ للخطة الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة ، وهو يعد وسيلة الرئيس لمعاونة المرؤوسين وأشعارهم بمسأمتهم معهم في العمل أثارت اهتمامهم نحو عملهم⁽²⁾ والقائم بعملية الإشراف أو التنفيذ عادة ما يسمى بالمشرف ، ولهذا وجب توفير عدة صفات وخصائص في المشرف على جماعة العمل منها الاتزان الانفعالي ، والسلامة النفسية والمهارة في التعامل مع الغير أي توفر نوع من المعاملة في إطار العلاقات الإنسانية ، والذكاء أي طريقة التكيف مع المواقف

(1) ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص 173.

(2)، الاسس النظرية لإدارة المؤسسات ، ص 294.

والمشكلات ، ولما كانت هذه الخصائص والصفات تختلف من مشرف لآخر ، فإن ما لاحظناه من خلال ردود أفعال العمال أثناء الاستجابات هو إبداء بعض التخوف من طرف بعض العمال مما أثر كثيرا على سير ملئ الاستثمارات ، ففي بعض الورشات كان دخول المشرف على العامل يخلف نوع من عدم الاتزان لديه ، بل يؤدي إلى تغيير في الملامح الشخصية والفيزيولوجية لدى العامل ، في حين لاحظنا مشرفين آخرين يتميزون بحنكة ومعاملة فائقة فائتاء الاستجواب يخرج المشرف ويترك العامل يحس بنوع من الراحة والأمان ، وفي أثناء الاستجواب صرحت نسبة 60.16% من مجموع عينة العمال أنه لا توجد خلافات بينهم وبين المشرفين إلا نادرا أي ما يعادل نسبة 18.44% من مجموع العينة ، وترجع أسباب ندرة هذه الخلافات بين العمال والمشرفين إلى مراعاة هذه الفئة الأخيرة إلى ظروف العمال من جهة ومن جهة ثانية مراعاة ظروف المؤسسة ، أما نسبة 21.35/ من العمال فقد صرحت بوجود العديد من الخلافات مع المشرفين وتعود هذه الخلافات عادة إلى سوء الفهم بين المشرف والعامل ، أو في إطار مخالفة بعض العمال للقوانين واللوائح والتعليمات التي يرونها في بعض الأحيان ظالمة ومجحفة في حقهم.

ورغم هذا التعاطف الذي يبديه المشرف مع العامل (انظر جدول 11) فإن الخلافات والصراعات تظل كامنة لا يبديها العمال ولا المشرفين ، إلا في إطار ردود أفعال أو مواقف معينة ولهذا يلجأ الطرفين في الغالب إلى إيجاد حلول لهذه الخلافات دون اللجوء إلى الإدارة ، فقد يتغاضى المشرف عن العمل عن أمور كثيرة وذلك للحفاظ على سير العمل ولهذا كانت علاقة المشرف علاقة عادية في غالب الأحيان حيث بلغت هذه النسبة 64.86% من مجموع عينة العمال ، في حين أجابت نسبة 32.43% من عينة العمال على أن هناك علاقات جيدة بين العمال والمشرفين ، وترجع هذه العلاقات الجيدة إلى طول المعاشرة التي يقضيها العمال والمشرفين مع بعضهم البعض ، ولقد رأينا في الجدول السابق حول الأقدمية أن من مقاييس الترقية الأقدمية والخبرة السابقة ، زد على ذلك أن المشرف هو عامل قبل أن يكون مشرفا (جدول 47)

1-3- الاتصال في المؤسسة :

يلعب الاتصال دور كبير في عملية التواصل بين أطراف العملية الصناعية في تزويد العمال بما يلزمهم معلومات حول كل كما هو جديد في الوسط العمالي والصناعي ومن جهة ثانية يلعب الاتصال الفعال دور كبير في تصحيح المفاهيم لدى العمال والمسؤولين من أجل تقادي كل سوء تفاهم أو غموض يمكن أن يؤدي إلى حدوث خلافات أو صراعات فيما بينهم ، وعلى هذا الأساس لا حضا أن الاتصال في المؤسسة هو اتصال غير فعال ولا يؤدي دوره كما ينبغي ، ولهذا أجمع عمال العينة أن نسبة 63.10% لا يعلمون بما يحدث في المؤسسة ، وتعود الأسباب في ذلك إلى أن الإدارة لا تخبرهم بذلك بل يصل الأمر إلى اللامبالاة ، أما نسبة العمال الذين صرحوا لنا بأن لهم درية بما يحدث في المؤسسة فقد بلغت نسبتهم 14.56% وهي نسبة قليلة إذا ما قرنت بمجموع عينة البحث وتعود أسباب معرفتهم هذه إلى نشاطهم الواسع وعلاقاتهم المباشرة بالمسؤولين والإداريين (وجود مصالح مشتركة فيما بينهم) في

حين أن نسبة 22.33% أقرروا بأن الأمر لا يهم سواء علموا أو لم يعلموا لأنه لا فائدة تترجى من هذه المعرفة أو الدراية ، المهم أن يعمل ويرجع إلى بيته دون مشاكل تذكر. أما علاقة العمال بالمشرفين فإنها علاقة عادية كما ذكرنا سابقا ، ولهذا فالإتصال هو دائم بينهما ومباشر (انظر الجدول 48) فقد بلغت نسبة الإتصال بين المشرف والعمال 81.08% ويرجع هذا الإتصال إلى التقارب في السن والمستوى التعليمي وحتى الأقدمية في المهنة ، في حين بلغت نسبة 16.21% من مجموع عينة المشرفين والإداريين أن اتصالهم بالعمال ليس دائما لوجود سوء تفاهم بينهم ، أما نسبة 2.70% فليس لهم أدنى اتصال بالعمال إلا ما جاء منه في مجال العمل فقط .

1-4-/- اهتمام العامل بما يحدث في المؤسسة :

يرتبط مؤشر الاهتمام كل الارتباط بأسلوب الإتصال الموجود بالمؤسسة ، فكلما كان الإتصال فعال كلما زادت درجة اهتمام العامل بما يحدث في مؤسسته ، إلا أن ما لاحظناه في الجدول رقم (12) هو أن العمال يميلون ميلا كبيرا إلى الاهتمام بما يحدث في مؤسستهم وقد بلغت نسبة هؤلاء بـ 81.55% وترجع أسباب ارتفاع هذه النسبة إلى كون المؤسسة هي الأسرة الثانية بالنسبة للعامل فلا بد من معرفة كل صغيرة أو كبيرة فيها ، إلا أن الوقت لا يسمح لهم بذلك من جهة ومن جهة أخرى أن الإدارة لا تحاول التقرب إليهم ولا إفادتهم بكل المدخلات من المعلومات حول الجديد في المؤسسة ، ولهذا فهم يحبون أن يعرفوا لكنهم لا يستطيعون ذلك وليس لديهم الثقافة والوعي لذلك

ثانيا : علاقة العامل بجماعة العمل

لقد كان لمدرسة العلاقات الإنسانية السابق والدور الفعال في محاولة رد الاعتبار للعنصر البشري وجماعات العمل في التنظيمات (المؤسسات) ، كون أن الفرد هو إنسان له مشاعر وعواطف وأحاسيس ، ولهذا قامت هذه المدرسة بعدة أبحاث وتجارب محاولة إبراز قيمة وأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة بعد ما كان وسيلة إنتاج الهدف منها تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكلفة ، ولهذا عملت هذه الحركة على إبراز دور العوامل الاجتماعية والإنسانية في الإدارة ، حيث أصبح ينظر للإنسان كمدخل معقد التركيب له تأثيره على الأداء المنظمي ، وأن الإنسان لا يمكن التعامل معه كآلة بل إنه يتأثر بسلوك الجماعة التي يتفاعل معها.⁽¹⁾

ومن خلال الدراسة الميدانية واستجواب العمال والمشرفين والإداريين سواء عن طريق المقابلات الحرة أو عن طريق الاستمارة بالمقابلة ، لاحظنا عدة مؤشرات الدالة عن الجو السائد بين العمال في ما بينهم ، حيث لاحظنا في الجدول رقم (14) أن نسبة 68% من مجموع عينة العمال يعملون في جو جماعي تسوده نوع من العلاقات الإنسانية في حين بلغت نسبة العمال الذين يعملون فرادى سوى 22.33% من مجموع العينة وهذه الفئة لها أسبابها الدالة عليها ، أما العمال الذين لا يهتم الأمر إن عملوا فرادى أو مع جماعات عمل فقد قدرت بـ 11.65% من مجموع العينة .

1/- جو العمل السائد في المؤسسة :

يتميز الجو السائد بين جماعات العمل بنوع من الحيوية والنشاط ، حيث بلغت نسبة هذه الحيوية والنشاط 60.19% من مجموع عينة العمال وتعود الأسباب في ذلك كون أن المؤسسة هي الأسرة الثانية التي يلجأ إليها العامل بعد أسرة الأبناء ، ولقد صرح لنا العديد من العمال بأنه لا بد أن يكون هناك نوع من الحيوية في العمل ، فالعشرة الطويلة تخلق نوع من الانسجام بين أعضاء الجماعة الواحدة ، بالإضافة إلى أن هناك بعض الرغبات التي تساعد الجماعة في إشباعها ، كالاهتمام والمساعدة والتعاون وهي عوامل لا يجدها العمال من طرف الإدارة كما يقولون ، ولقد تطرقت النظرية السلوكية بقيادة ماسلو إلى هذه العوامل التي تساعد العامل على التكيف مع الجماعة حيث رتب ماسلو هذه الحاجات حسب الأولوية بدء بالحاجة إلى الأمن ثم الحاجة إلى الانتساب والاستقلالية ، ثم الحاجة إلى تقدير الذات.

كما ذهب إلى ذلك بورتير حين قسم هذه الحاجات حسب الأولويات بدء بـ :

- *- الحاجات الفيزيولوجية: من مطعم وملبس ومأوى وجنس .
- *- الحاجة إلى الأمن: وتتمثل في الحماية من الأذى الجسدي والأذى الانفعالي .
- *- الحاجة إلى المحبة : تتمثل في العطف ، الانتماء ، القبول ، الصداقة .
- *- الحاجة إلى الاحترام : تتمثل في احترام الذات ، الاستقلالية ، تحصيل مكانة ، اعتراف ، انتباه.
- *- الحاجة إلى تحقيق الذات : تتمثل في نمو الفرد ، تحقيق مكانة الفرد وذاته .⁽¹⁾

كما تطرقت الشريعة الإسلامية إلى الاهتمام بهذه الحاجات من خلال الكليات الخمسة من حفظ للدين والعقل إلى حفظ للنفس والمال وأخيرا حفظ النسل .

(1) د/ هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، الإدارة التربوية والسلوك المنظم ، ص 41 .
(1) د/ هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، مرجع سبق ذكره ، ص

أما العمال الذين يؤدون أعمالهم دون نقاش فقد بلغت نسبتهم 33% من مجموع العينة ويرجع الارتفاع النسبي لهذه الفئة إلى ظروف العمل السيئة المفروضة على العمال وإلى أعباء الحياة التي يعانون منها ، فهم لا يحققون أدنى شروط الحياة (الضروري منها) ، أما العمال الذين يشعرون بالاستياء والتذمر فقد بلغت نسبتهم 6.79% فقط من مجموع العينة .

2/- رضا العامل عن جماعته :

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن نسبة 85.43% من مجموع عينة العمال هم راضين عن انتماءاتهم لجماعات مهنية ، وترجع الأسباب في ذلك كون هذه الجماعات هي الملاذ الوحيد الذي يلجأ إليه العامل ، فالمساعدات التي يجدها العامل أثناء وقوع بعض الخلافات والمشاكل منه الجماعة تزيد في ولائه لهذه الجماعة ، بل تتعدى مساعدات الجماعة للفرد حدود المؤسسة خاصة في المناسبات حيث يقوم العمال بمساعدة بعضهم البعض (كالأشتراقات مثلا) ، في حين لم تبلغ نسبة العمال غير الراضين بانتماءاتهم لجماعات العمل سوى 14.56% ومعظم هؤلاء من العمال الجدد أو من العمال الذين ينتظرون الخروج من المؤسسة (في سن التقاعد) .

3/- اهتمام الجماعة بالعامل :

نظرا للتقارب في السن بين العامل وجماعته ونظر للمستوى التعليمي الضعيف ، فإن هذا خلق نوعا من التجانس بينهما ، حيث يقوم اهتمام الجماعة على تقديم المساعدات الممكنة للعامل ، حيث بلغت درجة الاهتمام هذه 92.32% من مجموع العينة (انظر جدول رقم 18) وترجع الأسباب في ذلك إلى عدة عوامل مشتركة ، كوحدة الأهداف المشتركة وانحدار بعض العمال من منطقة واحدة (منطقة حمام الضلعة) ، كما يزيد في درجة اهتمام الجماعة بالعامل الظروف القاسية التي تعيشها المؤسسة من جهة ، وعدم اكتراث الإدارة بهم واهتمامها بهم زاد في تماسكهم والتحامهم من جهة ثانية ، في حين بلغت نسبة عدم اهتمام الجماعة بالعامل 9.70% وهذه العينة إما أنها من الفئات الجديدة والدخيلة عن الجماعة ، أو تلك الفئات التي لم تعد قادرة على الاندماج في الجماعات نظرا لوجود الخلافات والصراعات الكامنة ، فاتخذت لنفسها موقفا معينا ، في حين بلغت نسبة العمال الذين يرون في أن الجماعة يمكنها مساعدة العامل في إطار ضيق جدا 7.79% في حين أنها تتركه يواجه مصيره بنفسه في أغلب الأحيان إذا كان الأمر يتعلق بحقوقه أمام الإدارة ، من جهة ثانية عندما يوجد الفرد توقعات مختلفة ومتباينة لدور جماعته يحدث نوعا من الصراع لديه ، إلا أن العبرة ليست في حدوث الصراع في حد ذاته فكلنا نعيش صراعات متعددة ، ولكن العبرة في أثر هذا الصراع على سلوك العامل ولهذا قد يعبر الصراع عن حافز للبحث عن سبل إبداعية تستوعب جوهر الصراع وتحاول التنسيق بين تباين توقعات دور معين ، بحيث يعيد تنظيم متطلبات دوره ليجعلها تبدو منطقية ومعقولة ومنسجمة ، وقد يؤدي الصراع من جهة ثانية إلى تزايد إحساس الفرد بالتوتر والإحباط واللجوء إلى استجابة بيروقراطية مرضية ، كأن يلقي اللوم على قوانين النظام المعين وأنظمتها وأجزائه (1).

(1) د/ هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، مرجع سبق ذكره، ص207.

وهذا ما عبر لنا عليه العديد من العمال بل ومن المشرفين أيضا فهم يصوبون جام غضبهم على المؤسسة إذا اختلفت الأهداف والمواقف .

4- اهتمام العامل بجماعة عمله :

قلنا في ما سبق أن الجماعة تحاول تحقيق بعض الرغبات لدى العامل ويحاول هو الاندماج فيها بكل ما لديهم قوة ، في إطار علاقات إنسانية منسجمة تقوم عادة على التعاون والتماسك والاتصال المباشر من جهة وعلى مقاييس الصداقة وتبادل الأحاديث بين العمال من جهة ثانية ، مما يزيل العديد من المكبوتات لديهم وهذا ما لا حضناه خلال اتصالنا بعينة العمال فهم يعملون في جو من الحماسة رغم الظروف التي يعيشونها ، فهم يقتسمون وجبة الغذاء وتارة يقتسمون السيارة في جو من النقاش وتبادل الآراء ، وقد يفضي هذا النقاش في بعض الأحيان إلى نوع من الخلافات والتوترات التي تزول بزوال رجوع كل عامل إلى مكان عمله ، حيث صرح لنا العديد من العمال بلغت نسبتهم 89.32% من مجموع العينة أنع لولا المساعدات التي يبيديها العمال فيما بينهم لكان الأمر يختلف بالنسبة لهم ، فالنقص الفادح في الأجور تشده هذه الروح الجماعية فهم يقومون في الكثير من الأحيان بجمع الاشتراكات لمساعدة بعضهم البعض ، أما عجز العامل على تقديم هذه المساعدات لجماعته فقد بلغت نسبته 6.70% من مجموع العينة ، وترجع الأسباب في ذلك إلى عدم قدرة بعض العمال على تحقيق رغبات الجماعة أو ضعف اندماجهم فيها ، أو اختلاف في المواقف يجعل العامل يبتعد ولا يهمله الأمر حيث تقل درجة الولاء وتهتز الثقة فيما بينهم .

5- معارضة العامل لزملائه في العمل :

نظرا للدور الذي يؤديه العامل مع جماعته إلا أنه قد تختلف المواقف وردود الأفعال ، مما يؤدي إلى اهتزاز في الأدوار التي يؤديها العامل وقد أصطلح على هذا المفهوم بصراع الأدوار ، فإذا اختلفت مواقف العامل مع جماعته ظهر هذا النوع من الصراع بين العامل وجماعته ولقد اعتبر - لوثا نز- أن هذا المستوى من الصراع من منظور أن الفرد عضو في نظام ما ولذلك فهو يعتبر الصراع وينظر إليه على أنه نابع من احباطات يعيشها النظام أو الجماعة ، أو صراع في أهدافه وأدواره⁽²⁾.

إلا أن ما يلاحظ أن هناك نوع من التأثير الكبير من طرف الجماعة على الفرد العامل ولهذا فهو لا يستطيع مخالفة الجماعة ، ما دام أنها تحقق له أدنى رغباته وتضل تلك الصراعات والاحباطات كآمنة لا يبيديها ولقد أجمع العديد من عمال العينة أنه لا توجد معارضة حقيقية بين العامل وجماعته حيث قدرت هذه النسبة 43.68% .

في حين بلغت نسبة العمال الذين يخالون ويعارضون جماعاتهم بـ 35.92% من مجموع العينة ، ويرجع سبب هذا التعارض إلى سوء التفاهم في الغالب والى الاختلافات في الآراء أثناء المناقشات حول قضايا عامة ، لكن في الغالب يتم التغاضي عن مثل هذه الخلافات ولا تؤثر على بناء الجماعة ، بل يمكن طلب المساعدة من المشرف لحل مثل هذه الخلافات والصراعات ، ولهذا يقوم المشرف بمحاولة حل المشكل أو التنازل ورض الطرف فهو يسعى دوما إلى الحفاظ على رضا عماله من جهة ومركزه ودوره من جهة ثانية ، حيث بلغت نسبة المشرفين الذين يسعون إلى

تحقيق رضا عمالهم إلى 51.35% من مجموع عينة المشرفين والإداريين ، في حين بلغت نسبة المشرفين الذين ليست لهم أي علاقة بمحاولة إرضاء عمالهم 29.72%، وترجع الأسباب في ذلك غض الطرف من بعض المشرفين وعدم الدخول في مثل هذه الخلافات (أنظر الجدول رقم (50)

ثالثاً/ علاقة العامل بالإدارة

بعد الاستقلال مرت الإدارة الجزائرية بعدة نماذج تسييره بدء بتجربة التسيير الذاتي وانتهاء باستقلالية المؤسسات والتفتح على اقتصاد السوق ، أين فرضت ضغوطات العولمة نفسها على الاقتصاد الوطني فحاولت الدولة بذل كل ما في وسعها للنهوض بالاقتصاد الوطني ، فركزت على ميزانيات التسيير ، ثم هاهي الآن تركز على ميزانيات التجهيز بعدما استطاعت أن تقضي على مشكلة المديونية والتبعية المفروضة علينا ، فبدأت بتوفير كل الوسائل والتجهيزات للمؤسسات للنهوض من جديد ، كما تم فتح الأبواب للاستثمارات الأجنبية ومرونة القروض ، الا أن المتفحص لهذه النماذج يلاحظ أنها ارتجالية ولا تبنى على معطيات واقعية للمؤسسات ، ولهذا أهملت الجانب البشري الذي تراهن عليه كل الأمم في النهوض باقتصادها وفق عملية التنمية بكل جوانبها ، ولهذا ما زالت المؤسسات الوطنية العمومية منها والخاصة تعاني الكثير من الظروف القاسية ومن تدهور في العلاقات الإنسانية وذلك لأسباب التي ذكرناها فيما سبق من نقشي للأمية والفقر المنتشر وتغلب الطابع الريفي على كل مناحي الحياة والضعف الكبير في المستوى التعليمي ، مما زاد من تفاقم الأمور وابتعاد أطراف العملية الصناعية عن بعضهم البعض ، فالعمال كما رأينا يشكلون جماعات متباينة ويائسة من الأوضاع التي يعيشونها ، في حين أن الإدارة تبقى بعيدة كل البعد عن هذا الواقع والسؤال المطروح ما هو واقع هذه الإدارة وما هو دورها في عملية التنمية ؟ أم هل هي امتداد لتلك النماذج التسييرية السابقة ، وهل ما زالت تعاني الروتين القاتل والضعف في المستوى التكويني والثقافي رغم وجود وفود كبيرة من خريجي الجامعات ومراكز التكوين المتخصصة ؟

1/- طبيعة العلاقة بين العامل والإدارة :

لقد أجمعت نسبة 73.78% من مجموع عينة البحث أن العلاقة بينهم وبين الإدارة لا تعدو أن تكون علاقة عادية - كل في حاله - وترجع أسباب هذا الابتعاد كون أن الإدارة لا تتقرب إلى العمال ولا تقوم بأي مبادرة ، كالزيارات والاجتماعات والمحاضرات حول ما يهم العمال ، في حين بلغت نسبة العمال الذين يرون في هذه العلاقة بأنها سيئة بـ 20.38% من مجموع العينة ، ولما أردنا معرفة الأسباب قيل لنا بأن الإدارة لا يهتمها سوى تطبيق الإجراءات ولا يهتمها ما يعانیه العامل من ظروف سيئة في العمل ، ولهذا بلغت درجة عدم تقرب الإدارة إلى العمال بـ 58.25% من مجموع العينة .أنظر الجدول رقم (21) ، في حين بلغت نسبة العمال الذين يتقربون إلى الإدارة بـ 17.47% وهذا التقرب لا يعدو أن يكون مباشرة من طرف هؤلاء من أجل بعض المشاكل العالقة بينهم وبين مشرفيهم .

2/- اتصال العامل بالإدارة :

رأينا في ما سبق أن درجة تقرب الإدارة من العامل لا تتعدى 17.47% في حين أن درجة عدم تقربها إليه تعدت 58.85% وهذه النسبة تبين عدم فعالية الاتصال في المؤسسة ، فالإدارة بعيدة كل البعد عن العامل ولهذا يحس العامل بنوع من التهميش والاعتراب ، مما يؤدي به إلى فقدان الثقة بنفسه وبمؤسسته حيث يقل ولاءه وتقل فعاليته في تأدية عمله ، بل يتعدى الأمر إلى عدم إحساسه بما يحيط به وبقيمة العمل الذي يؤديه ، ولقد أجمع العمال أن ضميرهم لا يسمح لهم بالتهاون في العمل لأنه مهم يكن فالأمر يتعلق بالرزق ، فهم لا يحبون أن يكون مصدر رزقهم من حرام ، ولهذا كان اتصال العمال بالإدارة عن طريق المشرف فقط حيث بلغت نسبة هذا الاتصال 72.81% ، وهذا يبين أن دور الإدارة لا يتعدى الإدارة في حد ذاتها ، وأن الدور الذي يقوم به المشرف هو الدور الذي تقوم به الإدارة ، ولهذا فكل ما يحدث من مشاكل وخلافات تناقش على مستوى الورشة - أي بين العامل والمشرف - ولهذا نجد نسبة اتصال المشرف بالعمال دائمة أي بنسبة 81.08% من مجموع العينة - أنظر الجدول (48) - في حين بلغت نسبة العمال الذين يتصلون بالإدارة مباشرة 21.35% من مجموع العينة - جدول 48 - حيث صرح لنا هؤلاء أن اتصالهم هذا يكون في حالة عدم جدوى الحلول التي يقدمها المشرف أو النقابة ، ولهذا يواجه العامل مصيره بنفسه ويجد صعوبة كبيرة في الاتصال نظرا للصعوبات البيروقراطية التي يواجهها ، مما يزيده من الضغط والتذمر وهذا يدفعه إلى تكوين اتجاهات سلبية اتجاه الإدارة .

3- احترام العامل لقوانين المؤسسة :

لقد أجمع أفراد العينة بنسبة 78.64% - أنظر الجدول 24 - أنهم يحترمون القوانين الداخلية للمؤسسة كونها قوانين تهم حياتهم المهنية للعمل ، فهم كما قيل لي وفهمته يحترمون روح هذه القوانين على حد قول ماكس فسبر ، في حين أنهم غير راضين على تطبيق هذه القوانين كون أن عدم تقرب الإدارة واتصالها بهم ، وعدم مشاركتهم في هذه القوانين يولد لديهم اللامبالاة بما يحدث في المؤسسة ، فالعامل لا يهمله ما يحدث في المؤسسة بقدر ما يهمله متى يغادر المؤسسة أي أنه يعمل بدون نقاش ، ولهذا فالإدارة لا تسعى إلى نشر القيم داخل المؤسسة ، وذلك لحث العمال وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وبكل ما يحدث في مؤسستهم كونها الأسرة الثانية على حد قول أحد العمال ، كما صرحت فئة أخرى من العمال أن القوانين التي توضع ليس لهم فيها لا ناقة ولا جمل ، فهم تارة ينفذونها وتارة يتجاهلونها وقد بلغت نسبة هؤلاء 16.50% - أنظر الجدول رقم 24- من مجموع العينة ، وترجع الأسباب في ذلك إلى وجود ممارسات وتلاعبات في تطبيق هذه القوانين ، فالقانون يبقى وسيلة في يد جماعة معينة على حد قول متشلز خاصة أن هذه الجماعة ليس لديها الكفاءة والمستوى التعليمي والعلمي الكافي لتطبيق هذه القوانين ، فهم يكيّفونها حسب أهوائهم ويستغلونها متى شاءوا ، ولهذا يفقد العامل ثقته بهذه الإجراءات ويبدأ بالتمرد عليها ، كالتمارض والتغيب بالمبرر أو بدون مبرر والتأخرات والتكاسل في العمل واللامبالاة .

إن هذه الظواهر السلبية هي وليدة فلسفة تسيريه معينة تفنقر إلى نسق من القيم ، فالعامل يشعر بأن هناك فصم بينه وبين قيمه داخل المؤسسة ، فهو من بيئة ثقافية واجتماعية معينة ولهذا نجده في حالة من الاعتراب الدائم والمفروض عليه ، فهو غير

راض بما يقدمه من مجهود بل تراه دائم الشرود والسرحان تنتابه حالات وردود أفعال لا إرادية أثناء عمله ومعاملته مع جماعته ، أما الإدارة فهو لا يتمنى الاتصال بها أو سماع ذكرها ، لأنه لا ينجر عنها إلا المشاكل والعقوبات هذه الأخيرة التي أنهكت العامل وجعلته يبقى في خوف دائم منها ومن الإجراءات والقوانين المطبقة عليه ، فهو يرى في المسؤول أنه ليس له كفاءة وقدرة في استخدام القوانين ولهذا تصبح الإجراءات والقوانين في حد ذاتها مصدر للصراع بين العامل وإدارته .

4/- اتخاذ القرارات في المؤسسة :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن اتخاذ القرار عادة ما يكون من طرف المدير لوحده وهذا ما أجمع عليه معظم مفردات العينة أي بنسبة 66.01% وقد يشارك المدير مجلس الإدارة حيث بلغت نسبة هذه المشاركة 20.38% من مجموع العينة ، ولهذا فالعمال ليست لديهم أي علاقة بعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة فهي ليست من اختصاصهم ، أما باقي أطراف العملية من عمال ومن يمثلهم فنسبتهم قليلة جدا فمجلس العمال يشارك فقط في إطار ضيق حيث بلغت نسبة هذه المشاركة بـ 10.67% وهذا يفسر أن مبدأ المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرار تكاد تكون حبرا على ورق ، خاصة ونحن في زمن الديمقراطية الصناعية أين ترفع العديد من الشعارات منادية بالديمقراطية والعدالة والمساواة في الحقوق والواجبات ، لكنها تبقى شعارات كما ذهب إلى ذلك روبرت متشلز ، إن هذا ليوحي بأن مؤسساتنا تعاني الكثير من المشاكل رغم ما يبذل من مجهودات جبارة للنهوض بها ، ورغم التعديلات والإصلاحات فإن وضع المؤسسة لا ينبئك بالخير ، ولهذا استغرب العمال حين علموا بوجود هذه المبادئ (المشاركة الديمقراطية في عملية اتخاذ القرار) ، ولهذا صرح متشلز في كتاباته أن هذه المفاهيم هي عبارة عن محاولة لتضليل الجماهير أو الفئات ، حيث تظهر صعوبة كبيرة في تطبيق مثل هذه المبادئ نظرا لتلك الصراعات بين الفئات ، فوجود قيادة صارمة وحازمة تفرض اتباع الأوامر ، ثم يواصل متشلز أن الخصائص البنائية للتنظيمات والتي تدعم مركز القوة وانحصارها بين مجموعة قليلة من القادة ، ولهذا تجد هذه الأخيرة نفسها في التسلسل الرئاسي وسهولة الاتصال الذي يؤدي إلى توفير المعلومات والبيانات التي يمكنها من تسهيل عملية مناقشة الأمور على مستوى المنظمة ، ولهذا تسعى هذه الفئة بكل ما لديها من قوة للحفاظ على مراكزها ، وعلى القضاء على كل محاولة تظهر المنافسة أو التمرد ، كما أن القائد يكسب العديد المهارات السياسية بحكم وظيفته بل يصبح يتصرف بنوع من الحرية ، وفي بعض الأحيان تتدخل الأهواء والمصالح في اتخاذ بعض القرارات ، حيث يصبح هذا الأخير لا يفصل بين مركزه وبين مصلحته الشخصية . أنظر روبرت متشلز الفصل الثاني .

5/- المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرار:

رأينا في ما سبق أن القرار داخل المؤسسة لا يتخذ إلا من طرف المدير أو مجلس الإدارة ، ورأينا أيضا أن العامل ليست لديه أية دراية حول القرارات التي تتخذ سواء كانت هذه القرارات داخلية أو خارجية ، ولهذا فالمشاركة العمالية في صنع هذه القرارات منعدمة تماما، حيث بلغت نسبة العمال الذين صرحوا بعدم المشاركة بـ

75.72% من مجموع العينة - أنظر الجدول رقم 27 - وترجع الأسباب في ذلك كون الإدارة لا تسمح لهم بذلك ، فهي لا تعقد اجتماعات للعمال ولا تطلب من المشرفين بالقيام بتبليغ العمال فحوى هذه القرارات ، بل إن الاتصال في هذا المجال ينعدم تماما ، فقد بلغت نسبة العمال الذين صرحوا بأن الإدارة لا توليهم أي اهتمام ولا تسعى في أخبارهم بنسبة 66.01% من مجموع العينة . كما نلاحظ أيضا من خلال الجدولين رقم (26) و (27) أن هناك أحادية في عملية اتخاذ القرار ، بل إن هناك نوع من الارتجالية في اتخاذ القرارات ، ونحن نعلم أن القرار هو عملية تنبع من التفكير والأفكار والعاطفة والإحساس ، وهي عملية أساسية تساعد الجماعة على نموها واستمرارها لأداء وظائفها المختلفة ، ولهذا هناك العديد من العوامل التي تؤثر في هذه العملية (1) أهمها الاتصال وقد رأينا أن الاتصال بين الإدارة والعمال يكاد يكون منعدما ، إلا ما كان منه في إطار الإشراف (أي لا تتعدى علاقة المشرف بالعامل) ولهذا نلاحظ أن نسبة المشاركة الدائمة في الجدول (27) لا تتعدى نسبة 4.85% من مجموع العينة ، أما النسبة الباقية فلا يهتمها الأمر وقد بلغت نسبتها 19.41% فمشاركتها أو عدم مشاركتها سواء ، وترجع الأسباب في ذلك إلى الأسباب آنفة الذكر ، من أن المدير بمعية مجلس الإدارة هم مصدر اتخاذ القرار في المؤسسة ، وأن العمال لا دخل لهم ، وبهذا بلغت نسبتهم 9.70% أي أنهم لا يريدون المشاركة حتى وإن طلب منهم ذلك .

الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية

لقد احتلت النزاعات والصراعات في المنظمات المختلفة اهتماما خاصا في مجال السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة ، حيث تعتبر الصراعات ظاهرة إنسانية تحدث بين الأفراد في المجتمعات المختلفة ولهذا تسعى العديد من المؤسسات إلى اكتشاف هذه الظاهرة وعلاجها بالطرق الوقائية أو بالطرق السلمية ، ولقد لا حضا أثناء الدراسة الميدانية أن الصراعات قد تتخذ عدة مستويات و عدة أشكال سنتطرق إليها بنوع من التفصيل :

1- مستويات الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية :

1-1- الصراعات النفسية :

يظهر هذا النوع من الصراع نتيجة إلى عدم رضا العامل عن الوضع الذي هو فيه أو العمل الذي يؤديه ، حيث بلغت نسبة ذلك 57.28% من العمال غير الراضين وترجع الأسباب في ذلك إلى عدم التوافق بين رغبات العامل من جهة واحتياجاته الضرورية ، من أجر غي كاف وسوء ظروف المعيشة فالعامل في المؤسسة يواجه مصيره بنفسه ، فتراه منطو على نفسه ناغم على الوضع الذي يعيشه ، ويعتبر هذا الصراع من أخطر أنواع الصراعات كون هذه الأخيرة هي صراعات كامنة ، تؤدي إلى تشكيل اتجاهات سلبية اتجاه التنظيم أو المؤسسة ، تظهر على إثرها العديد من الآثار السلبية كتكسير للآلات (فقد رأينا العديد من الآلات المكسرة) واللامبالاة والتمارض والتغيبات المتكررة بعذر أو بدون عذر ، أيضا يقل على إثرها ولاء العامل لمؤسسته ، ولتفادي هذا النوع من الصراعات لا بد من إيجاد قنوات للاتصال تكون فعالة ، وتدريب العمال ورؤسائهم على أسلوب العلاقات الإنسانية (أنظر مدرسة العلاقات الإنسانية) من برامج وخلق جو جماعي ديمقراطي يحس فيه العامل بذاته ، أيضا لا بد من تقرب الإدارة للعامل من أجل معرفة المشكلات التي يعانيها وذلك بواسطة نظام المقابلات ، وهكذا يمكن للعامل من التخلص من كل المكبوتات التي يعانيها ويمكن الإدارة من معرفة مواطن الداء في هذه الخلافات والصراعات التي تعاني منها المؤسسة كما تمكنها من وضع استراتيجيات وسياسات لإدارة وتفادي أي خلاف أو صراع في المستقبل .

1-2-/- الصراعات الفردية :

نظرا لعدم وجود قنوات للاتصال بين الإدارة والعمال وعدم تقرب الإدارة إليهم ، فإن العمال يواجهون مصيرهم بأنفسهم ، مما يضطرهم لتكوين جماعات من العمل لها مصالح وأهداف مشترك مما تزيد من التحام وتماسك هذه الجماعات ، حيث تقل الصراعات الفردية فيما بينها ، ولذلك فقد بلغت نسبة الخلافات الفردية بين الأعمال أنفسهم 41.74% من مجموع العينة ، في حين بلغت نسبة عدم وجود هذه الخلافات بين العمال 58.25% وترجع الأسباب في ذلك الى الأسباب الآتية الذكر من جهة ، ومن جهة أخرى إلى الجو الذي فرضته الإدارة من جهة ثانية ، فالعمال كما رأينا سابقا ليس لديهم مستوى ثقافي عالي فقد بلغت نسبة الأمية أكثر من 61% (بدون مستوى) في حين النسبة الباقية لا يتعدى مستواها ، المستوى الابتدائي أو المتوسط ولهذا تجدهم ينصهرون في جماعات مغلقة يصعب الولوج إليها (أنظر الجدول رقم 30) ، وعادة ما يفضل العمال اللجوء إلى المشرف ، كون هذا الأخير تجده متعاطفا معهم ويسعى دائما لكسب رضاهم عنه بكل الوسائل المتاحة من أجل حل أي خلاف يقع بين العمال ، فيحاول تارة تفريقهم 37.83% أو معاقبتهم بنفسه حيث بلغت نسبة ذلك 37.83% ، أما مرتباتهم فالمشرف يسعى جاهدا لعدم الخضم منها وذلك مراعاة للظروف التي يعيشونها ، كما يسعى المشرف في بعض الأحيان إلى حل المشكلات عن طريق التفاهم والتشاور والتفاهم ، وقد بلغت النسبة في ذلك 16.21% من مجموع العينة (أنظر الجدول رقم 54).

1-3-/- الصراعات الجماعية : (الإضرابات)

لقد أجمع أفراد العينة على أن النزاعات الجماعية موجودة حيث بلغت نسبة

ذلك 80.58% من مجموع العينة، وترجع الأسباب في ذلك الى ما يلي :

1/- ظروف العمل السيئة وقد بلغت نسبة ذلك 8.73% .

2/- عدم تحسين الخدمات الاجتماعية للعمال وقد بلغت نسبة ذلك 11.65% .

3/- الإشراف المستبد 2.91% من مجموع العينة وهي نسبة قليلة جدا نظرا للأسباب التي ذكرناها سابقا .

أما الأسباب الأخرى التي ذكرت لنا فقد بلغت نسبتها 57.28% من مجموع العينة وتتمثل في :

1/- ثبات الأجور على ما هي عليه وتأخرها المتكرر ، فلم يلاحظ أي زيادة فيها إلا في بعض الأقسام ، حيث بلغت نسبة الزيادة بين (2- 5 %) فقط كما جاء على لسان بعض العمال أو المشرفين .

2/- أيضا هناك نوع من الصراعات حول المناصب والترقيات أو ما يسمى في التنظيم بصراع الأدوار ، ويظهر هذا الصراع عادة من خلال حركية هيرارشية التنظيم في تغيير المناصب والوظائف ، لذا فقد اشتك العديد العمال من الظلم الممارس عليهم ، كون أن طريقة منح الوظائف لا تقوم على أسس موضوعية بل تقوم على أساس المحاباة والمحسوبية ، ولقد رأينا أن معظم أفراد العينة يقطنون الريف ولهذا فإن معظم الوظائف الحساسة في المؤسسة لا تقوم على مقاييس علمية ، كالمؤهل العلمي أو الخبرة في العمل هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن الترقيات لا تخضع لمقاييس موضوعية بل تقوم على أسس ذاتية كالعروشية والانتماءات الحزبية ، ولهذا تجد الكثير من المشاكل والخلافات على مثل هذه الامتيازات والمطالب ، ولهذا قام العمال بالعديد من الإضرابات للمطالبة بأدنى حقوقهم ، لكن الإدارة قوبلت ذلك بالإحجام واللامبالاة ، كما يظهر صراع الأدوار في تلك الصراعات بين الإدارة والنقابة من خلال الضغوطات المفروضة عليها ، والتي لم يعد لها أي دور يذكر للمطالبة بحقوق العمال أو حل الخلافات العالقة ، ولهذا فهي مخيرة بين تحقيق بعض المكاسب الشخصية أو تبقى موالية للإدارة .

3/- أيضا من بين الأسباب التي أدت إلى مثل هذه الصراعات الجماعية الانتماءات الحزبية والجهوية والتي انتشرت إبان مرحلة التسعينيات امتدت آثارها إلى يومنا هذا ، والتي تكاد تكون هي الأسباب الحقيقية فالتعددية الحزبية كانت وبالاً على كثير من العمال والإطارات والمشرفين ، ذلك أنها خلقت كتلا داخل كل تنظيم أو مؤسسة ، ولا يلاحظ هذا فقط على مستوى المؤسسة بل يلاحظ أيضا على مستوى التنظيم العام (المستوى السياسي) فالمجتمع اليوم بات منقسما على نفسه إلى كتل حزبية يدافع كل منها على فئة معينة من الأفراد << كل حزب بما لديهم فرحون >> ويبقى العامل البسيط مجبرا على الانتماء إلى أحد هذه الكتل رغم عدم رضاه بالوضع القائم ، وإلا فإنه سيواجه مصيره بنفس.

2- أسباب الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية :

من خلال معاشتنا لواقع المؤسسة لاحظنا أن الصراعات الكامنة هي السمة الغالبة على أفراد العينة وترجع الأسباب الحقيقية في ذلك إلى التخوف الشديد من الإدارة ، ولهذا كانت هناك صعوبة كبيرة في معرفة هذه الأسباب التي تؤدي إلى الصراعات ، ولهذا سوف نتطرق إلى هذه الأسباب من خلال الإحصائيات والبيانات المجمعة في الجداول المعلنة.

1-1- الأجر :

يلعب الأجر دور كبير في الرفع من الروح المعنوية لدى العامل مما يؤدي إلى الرفع من إنتاجية عمله ، وعلى هذا الأساس دأبت مدرسة الإدارة العلمية على الرفع من الأجر من أجل إنتاجية أكبر ، ولهذا يعتبر الأجر من الأسباب الجوهرية لحدوث الصراعات والتوترات والضغوط النفسية لدى العمال ، خاصة ما لاحظناه من تأخر للأجر وصلت مدتها إلى ثلاثة أشهر ، حيث بلغت نسبة العينة التي ترى في الأجر هو سبب الصراعات داخل المؤسسة 44.66% ، لذا فقد صرح العديد من هؤلاء العمال على أن الأجر الذي يتقاضونه لا يلبي احتياجاتهم الأسرية ، ولهذا يلجأون إلى البحث عن مصادر أخرى للرزق كمساعدة بعضهم البعض عن طريق الاشتراكات ، أو محاولة اللجوء إلى بعض المحلات من أجل اقتراض بعض السلع والخدمات ، وقد قال لنا أحد العمال أننا نعيش بقدرة الله وحفظه .

1-2- الترقيات والعلاوات :

أيضا من بين الأسباب الجوهرية لحدوث الصراع داخل المؤسسة هي الترقيات

التي تتم عادة عن طريق المحاباة والمحسوبية والعروشية و التوجهات السياسية

والحزبية ولذا فقد بلغت نسبة ذلك 17.47% من مجموع العينة (أنظر الجدول 33)

ولقد صرح لنا العمال أنهم يجهلون تماما مقاييس وكيفيات الترقية ، نظرا لمستواهم

التعليمي الضعيف ، أغلبهم أميين لا يعرفون القراءة أو الكتابة ، حيث زادت هذه

الوضعية من تدمرهم وعدم رضاهم على وضعهم في المؤسسة .

1-3- سوء الخدمات الاجتماعية :

نظرا للوضعية الصعبة التي تعيشها المؤسسة فإن الخدمات تكاد تكون منعدمة

، ولهذا صرح لنا العديد من العمال بنسبة 6.79% أنهم لا يسمعون بهذه الخدمات ،

إلا ما كان منها في سنوات التسعينيات أما الآن فإن هذه الخدمات وإن وجدت فإنها

تقتصر على فئات معينة فقط وعلى مستويات عليا .

1-4- الحوافز المادية والمعنوية :

لقد أولت مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية دورا كبيرا لهذه الحوافز ، فأعطت مدرسة الإدارة العلمية دورا للحوافز المادية في حين أعطت مدرسة العلاقات الإنسانية دورا كبيرا للحوافز المعنوية ، ونظرا لعدم وجود علاقة وثيقة بين الإدارة والعمال ، إلا ما جاء منها من طرف بعض المشرفين في محاولة تحفيز العمال ولو معنويا ، إلا أن الحوافز المادية تكاد تكون معدومة ، وقد بلغت نسبة مدى فعالية الحوافز بنوعيتها 7.76% من مجموع العينة ويرجع السبب في ذلك كون هذه الحوافز تقتصر على بعض الفئات دون الأخرى (أنظر جدول 33).

1-5- الإشراف والصراع :

إذا كان الإشراف يعرف على أنه عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم لأنفسهم وبيئتهم ليحسنوا استغلالها وليتمكنوا من تحديد أهدافهم وخططهم لتعديل سلوكهم بشكل يحقق تكيفهم مع أنفسهم ومع المجتمع وبذلك يتم أداء العمل وممارسة سياسة التنفيذ بنجاح⁽¹⁾ وعلى هذا الأساس فالمشرف هو الحلقة التي تربط قمة الهرم بقاعدته من خلال تبليغ التعليمات والأوامر ، حيث يحاول المشرف أن يشرح ويفهم العامل مدى فعالية القرارات وكيفية المشاركة فيها من خلال توجيهات وإرشادات يفتنح بها العمال .

ولقد لاحظنا في الجدول رقم (11) أن الخلافات بين المشرفين والعمال لا تتعدى نسبتها 21.35% وتعود الأسباب في ذلك إلى ما يلي :

- قرار أو لائحة ظالمة وقد بلغت النسبة في ذلك 6.79% من مجموع العينة
 - مخالفة العامل للقوانين وقد بلغت النسبة في ذلك 4.85% من مجموع العينة
 - سوء التفاهم وقد بلغت النسبة في ذلك 8.73% من مجموع العينة
- في حين بلغت نسبة عدم وجود خلافات بين العمال والمشرفين بـ 60.16% من مجموع العينة ، ويرجع ذلك إلى المعاملة الحسنة التي يتعامل بها المشرف مع العمال ، حيث بلغت نسبة هذه الفئة 66.01% من مجموع العينة ، ولقد صرح لنا العديد من العمال أن هؤلاء المشرفين كانوا زملائهم في العمل لهذا يحاولون جاهدين على أن تسوى الخلافات داخل الورشات عن طريق التفاهم والمصالحة بين الأطراف المتنازعة .

1-6- ضعف النقابة :

في حقيقة الأمر يرى معظم أفراد العينة أن النقابة لا دور لها ، لذا فقد عبرت نسبة 45.62% من مجموع العينة عن استيائهم من دور النقابة وأن انخراطهم فيها كان

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله ، الاسس النظرية لإدارة المؤسسات ، المكتب اتلجامي الحديث ص 294.

عن سوء تقدير ، لأن عملها لا يعدو خدمة مصالحها الشخصية 29.15% ، فهي لا تمثل العمال 5.82% كما يرى بعض العمال ، أما علاقتها مع الإدارة فقد عبرت نسبة 11.65% من العمال على تواطؤ النقابة مع الإدارة ، في حين ترى نسبة 59.45% من فئة المشرفين بأن للنقابة دور كبير في حل الخلافات والصراعات داخل المؤسسة ، حيث يظهر هذا التعارض من التخوف الشديد لأعضاء النقابة من التنظيم الذي يفرض عليهم عادة نوعا من الضغوطات (سيمون) ، فهم أدوات تطبق الأوامر والتعليمات لا غير(أنظر الجدول 58).

في حين ترى نسبة 20.38% من عينة العمال أن النقابة في بعض الأحيان تحاول حل بعض المشاكل لبعض العمال على مستواها فقط أو على مستوى الورشات ، وذلك نتيجة لعدم وجود صلاحيات لديها يخولها لها القانون ، ولهذا تبقى النقابة بين فكي كماشة التخوف من سطوة الإدارة فهي تحاول دائما الابتعاد عن التحدي والمواجهة و خوفا من تضييع عدة امتيازات من جهة ومن جهة ثانية تحاول أن تكون نقابة مطلبيه تدافع عن حقوق العمال ، وهي جدلية يفرضها التنظيم الرسمي من جهة والتنظيم غير الرسمي من جهة ثانية .

1-7- المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرار والصراع :

رغم أن التشريع الجزائري نص صراحة على المشاركة العمالية في المؤسسة ، إلا أن هذه المشاركة تكاد تكون معدومة على الإطلاق ، لذا فقد صرحت نسبة 75.72% من عينة البحث أن المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرار معدومة تماما (أنظر الجدول 27) ، وترجع الأسباب في ذلك إلى الضعف الكبير الذي تتميز به النقابة ، ولهذا فهي ليست بمطلبيه نظرا لتخوفها الشديد من الإدارة هذا من جهة ومن جهة أخرى فهي نقابة مصلحيه تحاول الحفاظ على مكتسباتها وامتيازاتها الشخصية ، ولهذا تتخذ القرارات فقط من طرف المدير لوحده في حين بلغت نسبة اتخاذ القرار من طرفه 20.38% ، أما مجلس العمال فقد بلغت نسبة المشاركة في عملية اتخاذ القرار 10.67% من مجموع العينة ، ولذلك بلغت نسبة اتخاذ القرار 40.54% من طرف الإدارة فقط ، لهذا فهي لا تسمح لهم بالتدخل أو المشاركة في عملية اتخاذ القرار ، من جهة ثانية فإن هذه المشاركة تفتقر إلى العديد من المميزات ، كالمستوى التعليمي الجيد ، والوعي الثقافي الكبير لدى العمال ، والذي تتطلبه هذه العملية ، فمعظم العمال أميين لا يحسنون القراءة أو الكتابة ، ولهذا فالنقابة في المؤسسة لا تقوم بعملها كما ينبغي وخاصة فيما يتعلق بتوعية العمال وتعليمهم ومحاولة تثقيفهم بصفتها مركزا لتبادل الأفكار والحوار بين العمال والإدارة⁽¹⁾.

أما عن سؤالنا عن من يتخذ القرار في المؤسسة فقد بلغت نسبة 54.05% من مجموع عينة المشرفين والإداريين أن من يتخذ القرار في المؤسسة هو مجلس الإدارة (أنظر جدول 59) أما عن مجلس العمال فقد بلغت نسبة المشاركة 32.43% من مجموع عينة المشرفين والإداريين وهو نوع من الاتفاق بين أفراد العينتين ، في أن القرارات المصيرية للعمال لا تتعدى المدير وحاشيته (مجلس الإدارة) في حين يقوم

(1) أ/د علي غربي ، أ.يمينة نزار ، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية مخبر علم إجتماع الاتصال قسنطينة 2002 ص 154.

مجلس المشاركة فقط بالملاحظة والتأشير على قانون المؤسسة أو في بعض الخلافات البسيطة، ولهذا نلاحظ وجود اختلالات كبيرة في نسيج علاقات العمل داخل المؤسسة ، تتمثل في الضعف الكبير لقنوات الاتصال ، والقرارات تكاد تكون ارتجالية وأحادية الجانب ، لأنها لا تتبع من معطيات واقعية حول المشكلات أو الخلافات المطروحة ، بل إنها تناقض حتى المعطيات القيمة التي تمس أخلاقيات العمل وإلا فإن الصراع سيستمر بين الإدارة والعمال ، ولقد أبدى العمال استعدادهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملهم ، حيث بلغت نسبة هذا الاستعداد 91.26% من مجموع عينة العمال (أنظر الجدول رقم 28) ، إذا كان الأمر يخص مستقبل المؤسسة وحقوقهم كعمال .

3/- إدارة الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

رغم الإصلاحات الإدارية التنظيمية المتواصلة إلا أنه لم تكن هناك إصلاحات إنسانية متوازية مع تلك الإصلاحات الإدارية ، ونعني بذلك أن الاهتمام بتنمية العنصر البشري ضلت بعيدة كل البعد وغائبة في جميع الإصلاحات التي شهدتها الإدارة الجزائرية ، وبناء على ذلك تظل هذه الإصلاحات عقيمة إذا لم تدعم بإصلاح و تنمية الجانب البشري والإنساني في المؤسسات والتنظيمات ، هذه الأخيرة التي ستظل تؤثر بشكل كبير في العملية الإنتاجية وعلى المؤسسة بصورة عامة ، ولهذا تبقى الإجراءات والأساليب الوقائية والعلاجية بعيدة كل البعد عن ما يعانيه العامل ، فهي من جهة إجراءات ارتجالية لا تخضع لمقاييس علمية ومنهجية ويرجع ذلك إلى:

* عدم وجود أخصائيين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع (في المجال السلوكي) يقومون بدراسة المشكلات في المجال العمالي والصناعي .

*- نقص التدريب بالنسبة للإطارات المسيرة (مشرفين – إداريين) في إطار التنظيم العلمي للعمل من جهة ، والعلاقات الإنسانية من جهة أخرى .

*- الضعف الكبير والفادح في قنوات الاتصال والتي تكاد تكون معدومة ، رغم ما تزخر به الجزائر من وسائل وتكنولوجيات للاتصال والمعلوماتية ، ولقد قلنا سابقا أن الجزائر اتجهت إلى الاهتمام بميزانيات التجهيز بعدما كانت مهتمة بميزانيات التسبير ، فرغم هذه السياسات المطبقة إلا أن المشاكل لا تزال عالقة والصراعات محتدمة بين أطراف العملية الصناعية وعلى كل المستويات ، هذا بالإضافة إلى الخاء الذي تشهده الجزائر في إطار ارتفاع معدل النفط ، أين بلغ احتياطي الصرف حد لا يستهان به تستطيع الجزائر من خلاله توفير العديد من الامتيازات لكي تقوم المؤسسات بعملها على أكمل وجه ، لكن ما لاحظناه في المؤسسة يبين أن الأساليب التسييرية في المؤسسات لا تقوم كما قلنا على أسس علمية أو سياسات استراتيجية ، وكأنها تقوم على نوع من التفافية والارتجالية ، ولهذا ما زالت هناك العديد من العوائق والصعوبات التي تواجه المؤسسة ، كمحاولة الإدارة لإبعاد العمال من المشاركة والسلطة في المنظمة ، فنظام الأجور وصعوبات الترقية الداخلية قد ثبط همم العمال المؤهلين والمهرة إلى درجة جعلت البعض منهم يجهرون بأن هذا الوضع يمثل إستراتيجية حقيقية من السلطة لإبعاد العمال من بلوغ السلطة في المؤسسة ، وبهذا تبقى هذه

السلطة وفقا على ذوي الشهادات أو ما يعرف بفئة التكنوقراطيين ، وهم الذين يسيطرون على الإدارة ويشرفون على تسيير المؤسسة ، وبالتالي سيظل الصراع قائم بين العمال والإدارة (فئة التكنوقراطيين) حول مراكز القرار بحيث كل فئة تريد المزيد من النفوذ والقوم والإستلاء على تسيير المؤسسة (أنظر داهرن دورف الفصل) فالصراع إذن هو صراع من أجل البقاء (بقاء التنظيم) .

1- أساليب الإدارة في الحد من الصراعات في المؤسسة :

لا تخضع للأساليب العلمية لحل المشكلات (البحث العلمي لحل المشكلات) ، خاصة ونحن نعيش زمن قلنا فينا سبق أن الأساليب المستخدمة من طرف الإدارة للحد من الخلافات والصراعات لا تزال أساليب تقليدية الاهتمام بالتنمية البشرية كحل لبلوغ مصاف الدول المتقدمة والحصول على أكبر قدر من التطور والرفاهية ، ولهذا يرى العديد من العمال أن الأساليب المستخدمة من طرف الإدارة هي أساليب غير مناسبة وقد قدرت هذه النسبة بـ 51.45% من مجموع عينة العمال ، ولهذا فالأساليب التي تستخدمها الإدارة هي أساليب غير فعالة في نظرهم ، ولهذا تعالج المشكلات عادة عن طريق المشرف ولهذا يمكن تمييز نوعين من الأساليب العلاجية للصراعات داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية :

1-1- الأساليب العلاجية الوقائية :

تقوم هذه الأساليب على أساس العلاقات الإنسانية الميمية التي تربط بين العمال والمشرفين ، فالمعاملة الحسنة التي يبديها المشرف للعامل تجعله مؤثرا في اتجاهات العمال ، حيث يقوم المشرف بكل الأدوار لمحاولة حل المشكلات والخلافات الدائرة في الوسط العمالي ولهذا بلغت نسبة معاملة المشرف الحسنة للعامل بـ 66.01% من مجموع عينة العمال (أنظر جدول 35) ، في حين بلغت نسبة العمال الذين يرون في دور المشرف لا يتعدى حل المشكلات البسيطة 29.12% ، أما المشكلات الكبيرة فالمشرف هنا لا يستطيع فعل شيء ، لأنه هو أيضا يخضع لسلطة المؤسسة (التنظيم) وعليه يصطدم العامل في كثير من الأحيان بالإدارة أثناء عجز المشرف أو النقابة في تحقيق مطالبه .

أيضا يقوم المشرف في بعض الأحيان بدور الوسيط في حل النزاعات فيلجأ على إثرها إلى بعض العمال الذين لهم تأثير كبير على زملائهم لمساعدته سواء في حل الخلاف أو جمع المعطيات الواقعية التي تساعد على حل الصراع أو الخلاف الموجود ، وعليه لاحظنا أن هناك العديد من العمال الفاعلين الذين يستطيعون حل مشكلات لا تستطيع الإدارة أو المشرف إيجاد حلول لها ، كما يلجأ المشرف في كثير من الأحيان إلى أسلوب النصح والإرشاد للعمال المتنازعين أو المختلفين ، ولهذا يحبذ العمال هذه الطريقة لما فيها من علاقات إنسانية ، حيث يجتمع المشرف مع العمال ويقوم بنصحهم وإرشادهم ومحاولة إرضائهم ، وكيف لا وهو أحد العمال الذين كانوا في يوم من الأيام يعملون مع بعضهم البعض ، وعليه فقد بلغت نسبة العمال الذين يفضلون هذه الطريقة بـ 81.55% من مجموع عينة العمال (أنظر الجدول رقم 40) ، ويكاد يتفق العمال مع المشرفين أن الطريقة المثلى لحل الخلافات والصراعات داخل المؤسسة هي تقديم النصيحة والإرشاد ومحاولة إيجاد أسلوب للتفاهم حول المشكل المطروح هذا التفضيل

من طرف المشرفين والذي بلغت نسبتهم 81.08% من عينة المشرفين (أنظر جدول رقم 51) له دوافعه الكامنة ، كالتخوف الشديد من الإدارة و البعد عن الإجراءات القانونية المستبدة والتي في الغالب لا تكون لصالح العامل رغم أنه محور العملية الصناعية في المؤسسة.

كما يلجأ المشرف في حالة عدم جدوى النصيحة وأسلوب الإرشاد إلى تحويل الأمر إلى الإدارة التي تلجأ هي الأخرى إلى العديد من الأساليب منها أسلوب التوبيخ والإنذار ، حيث تقوم بإنذار العامل وتوجيهه إلى مجلس الطاعة الذي يدرس الخلاف أو المشكل المطروح ، ففي حالة حل الخلاف يتم تبليغ العامل بذلك وبالقرار المتخذ ، وفي حالة عدم رضا العامل تقوم اللجنة بتوجيه الأمر إلى المدير العام للبت في النزاع ، وعليه يمكن للسيد المدير العام موافقة اللجنة في ذلك أو إعادة النظر في القرار المقترح ، ولقد بلغت نسبة المشرفين الذين يفضلون هذه الطريقة 18.91% من مجموع عينة المشرفين والإداريين (أنظر الجدول رقم 51).

1-2- الأساليب العلاجية العقابية:

تقوم هذه الإجراءات على أساس معاقبة العمال بعد فشل كل الحلول الوقائية الأخرى ، كالتفاهم والتعاون من أجل الوصول إلى حلول ترضي الأطراف المتنازعة ، ولهذا تلجأ الإدارة إلى الأساليب الآتية :

1- البحث عن المتسببين الحقيقيين وعقابهم وقد بلغت نسبة هؤلاء بـ 25.24% من مجموع عينة العمال ، وما أسهل أن تصل الإدارة إلى هؤلاء المتسببين وذلك عن طريق جمع المعطيات من طرف العمال (كما يسميها بعض العمال بالوشاية وهي ظاهرة متفشية في أوساط المؤسسة).

2- في حالة وقوع خلاف أو نزاع جماعي تقوم الإدارة بتفريق جماعات العمل (وهذا يدل على قلة النزاعات الجماعية) حيث بلغت النسبة في ذلك 5.82% من مجموع العينة .

3- كما تلجأ الإدارة إلى أسلوب الخصم من المرتب رغم ضعف الأجور الملاحظ ومعانات العمال من الظروف المعيشية ، إلا أن الإدارة تلجأ في كثير من الأحيان إلى هذا الأسلوب ، حيث صرح العديد من المشرفين أن هذه الوسيلة هي من أنجع الأساليب المستخدمة أثناء تغيب العمال أو تأخرهم حيث بلغت هذه النسبة 48.66% من مجموع عينة المشرفين والإداريين (أنظر الجدول 53).

تلعب العقوبة دور كبير في الحد من سلوكيات العمال ولهذا لا تتوانى الإدارة في تنفيذها ، ولذلك صرح العديد من العمال أن الإدارة تطبق العقوبة مباشرة ، عند تغيب العامل أو مجرد تأخره ، لذا فقد بلغت نسبة هؤلاء العمال 44.66% من مجموع عينة العمال ، أما نسبة 42.71% من مجموع عينة العمال فقد صرحت أن العقوبة لا تطب إلا نادرا وذلك للعديد من الاعتبارات (طبعا ليس حبا في العامل) من بينها ما يلي :

1- الانتماء السياسي والجهوي والحزبي حيث بلغت نسبة هذه الفئة 11.65% من مجموع العينة .

2/- يقوم العمال في بعض الأحيان بحماية بعضهم البعض وذلك بالتستر على بعضهم وحمايتهم ، بل هناك من يقوم بإنشاء علاقات مع المشرفين للسماح لهم بالتغيب أو التأخر لأسباب معينة وقد بلغت نسبة هؤلاء 9.70% من مجموع عينة العمال ، في حين يبقى دور النقابة ضعيف جدا حيث بلغت فئة هؤلاء بـ 6.79% ولهذا فالنقابة لا تدافع عن العمال ، فالعامل يعاقب جزافا مهما كانت أسباب تغيبه ، ولهذا ظهرت العديد من الآثار السلبية من محسوبية وبيروقراطية والموالة والعروشية والوشاية وغيرها من المظاهر السلبية التي عشتت في أركان التنظيم .

2/- الأساليب العلاجية للحد من الصراعات في نظر العامل :

نظرا لعدم تقرب الإدارة من العامل وعدم وجود قنوات للاتصال قوية وفعالة ، فإن العامل يشعر بكثير من الإحباط والتذمر ولهذا نجد العامل معزول عن كل ما هو جديد بالنسبة لمؤسسته ، ونظرا لأن أسلوب الإدارة المطبقة يعتبر أسلوب غريب عنه كونه أسلوبا وراثيا من سياسات قديمة لا يخضع لدراسات استراتيجية للواقع الذي يعيشه العامل ، ونظرا لأن الإدارة لا تواكب تطور المؤسسات والتنظيمات في شكلها الحديث ، فإنها تعتمد على أساليب وإجراءات قديمة لعلاج المشكلات و الاختلالات التي تصيب نسيج العلاقات داخل المؤسسة ، ولهذا نجدها في الغالب تلجأ إلى تطبيق الإجراءات حرفيا وارتجاليا دون مراعاة للظروف التي يعيشها العمال ، ولهذا يفضل العمال الابتعاد والانزواء بعيدا عن الإدارة محاولين حل مشاكلهم عن طريق أساليب تقليدية ، كالتفاهم والإقناع ، ولهذا بلغت نسبة هؤلاء العمال الذين يفضلون هذا الأسلوب 48.54% من مجموع عينة العمال . كما ترى فئة أخرى أن أنجع الأساليب للحد من الخلافات والصراعات هي الجلوس على الطاولة من أجل الوصول إلى الحلول الممكنة ، فاستبداد كل ذي رأي برأيه لا يولد إلا المزيد من الصراعات والخلافات ، وقد بلغت نسبة أولئك الذين يفضلون تقنية التفاوض الجماعي بـ 19.41% من مجموع عينة العمال ، لكن الملاحظ أن العديد من العمال يجهلون هذه الأساليب العلاجية للصراعات والخلافات ، ولقد صرح لنا العديد منهم ومن المشرفين أن الأسباب الحقيقية في ذلك تعود إلى عدم وجود سيولة في الاتصال ، فالإدارة تظل بعيدة كل البعد عن العامل ، ولهذا لا تقوم باجتماعات دورية لطرح مشكلات العمال وانشغالهم ، أيضا تفتقر المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى برامج العلاقات الإنسانية التي تقوم على أساس الاهتمام بالجوانب الإنسانية ، ولا يتأتى ذلك إلا باستخدام المنهج العلمي في دراسة المشكلات والصراعات في الوسط العمالي والصناعي ، أين تطبق فيه العديد من التقنيات كالملاحظة والمقابلة والاختبارات والتجارب العلمية .

أما فئة أخرى من العمال فتري أن أنجع الأساليب في الحد من الخلافات والصراعات هو تطبيق القوانين بكل صرامة ، وقد بلغت نسبة هذه الفئة بـ 20.38% من مجموع عينة العمال ، وعند طرحنا لسؤال حول كيفية تطبيق هذا القانون قيل لنا >> أنه لو استخدم القانون بطريقة عقلانية ورشيدة على كل أفراد المؤسسة ، فإن العدل سينتشر بين العمال لأن القانون كأداة ليس هو السبب في وجود الخلافات والصراعات ، بقدر ما هي تلك الممارسات التي يقوم بها بعض المسؤولين والمشرفين في استخدام القوانين من أجل المصالح الشخصية ، فهناك العديد من المسؤولين الذين لا يفصلون

بين مركزهم في التنظيم وبين رغباتهم ومصالحهم ، لذا فهم يستبدون في تطبيق الإجراءات والقوانين ، فالعمال في هذه الحالة يحترمون قوانين المؤسسة ولهذا بلغت نسبة احترام العامل لقانون المؤسسة بـ 78.64% من مجموع عينة العمال ، في حين بلغت نسبة العمال الذين لا يحترمون هذه القوانين بـ 4.85% من مجموع العينة ، وترجع الأسباب في ذلك كون أن هذا القانون لا يطبق إلا على الضعفاء (لا توجد عدالة).

كما صرحت لنا فئة أخرى من العمال أنهم يحترمون القوانين في بعض الأحيان ولا يحترمونها في كثير من الأحيان ، نظرا للظلم والإجحاف في تطبيق هذه القوانين ، بل إن البعض منهم صرح لنا أنه لا توجد قوانين على الإطلاق ، فهم لا يباليون بها ما دامت تخدم فئة معينة ، وقد بلغت نسبة هؤلاء العمال 16.50% من مجموع عينة العمال

ثانيا: عرض النتائج حسب الفرضيات

من خلال هذا العرض التحليلي تبين لنا أن هناك العديد من الصراعات والخلافات التي يعاني منها نسيج علاقات العمل في المؤسسة ، بل إن المؤسسة لم ترقى بعد إلى مستوى التنظيم وهذا يرجع إلى العديد من العوامل سنتطرق إليها من خلال عرض للنتائج التي توصلنا إليها من خلال فرضيات البحث .

1- الفرضية الفرعية الأولى :

لقد لاحظنا أن المؤسسة الصناعية الجزائرية تفتقر إلى العديد من العلاقات الإنسانية ، ويرجع هذا إلى العديد من الآثار التي خلفتها مرحلة الثمانينيات والتسعينيات وتأثر المؤسسة بالوضع السياسي في الجزائر ، وما شهدته من هزات وإختلالات وصراعات بالإضافة إلى الرواسب التي ورثتها المؤسسة من خلال الأساليب التسييرية القديمة منذ الاستقلال ، ورغم المساعي الحثيثة التي تبذلها الدولة والحكومة في إخراج هذه المؤسسات من الوضعية التي تعيشها ، إلا أن الوضع يبقى كما هو عليه رغم الاهتمام الكبير بميزانيات التسيير والتجهيز إلا أن المشكل كما يراه ناصر الدين عدون يبقى في الدور الذي يلعبه فاعل هذا الدور ، وهو العامل البشري الذي تفرضه تلك التراكمات السابقة المرتبطة به وثقافته ، ولهذا يعيش العامل الجزائري بل والإطار الجزائري نوع من التهميش و اللامبالاة ، التي أفرزت العديد من المشاكل الخطيرة والظواهر السلبية ، كالتكاسل وتكسير الآلات وعدم الإحساس بالمسؤولية وبالروح الوطنية ، والتي أدت أيضا إلى مظاهر أخرى كالتغيبات الكثيرة و التأخرات و التمارض وكثرة العطل المرضية (أنظر الجدول رقم) هذا بالنسبة للعمال ، أما بالنسبة للإطارات فإننا نلاحظ عليهم الشرود والسرحان والتفكير الكثير في مستقبلهم وما ينتظرهم ، مما يضطرهم إلى التفكير وبتهور في خوض غمار الهجرة (إلى المجهول كما قيل لي) أين ينتظرهم رغد العيش ورفاهية الحياة ومن العوامل التي أدت إلى تفكيك في نسيج العلاقات الإنسانية ما يلي :

1-1- مشكلة الأمية :

ترتبط مشكلة الأمية عادة بمشكلة التعليم والتكوين ولهذا عملت الجزائر منذ الاستقلال إلى الحد من هذه الظاهرة الخطيرة ، وذلك بالاستثمار في الجانب البشري حيث جعلت التعليم مجانيا وديمقراطيا لكل فئات المجتمع دون استثناء ، كما عمدت إلى بناء المدارس والمعاهد والجامعات ومختلف دور الثقافة والمكتبات في كافة أنحاء الوطن ، وفي مختلف العلوم التقنية منها والنظرية والتطبيقية ، محاولة نهج سياسة تنموية واضحة المعالم ثم التأكيد عليها في ميثاق الجزائر سنة 1964م ، بالإضافة إلى ذلك قامت الجزائر بتكوين العديد من الأطارات والمسيرين والإداريين والمكونين عن طريق خبراء أجانب بغية نقل كل المؤسسات وخاصة الصناعية منها في يد هؤلاء الأطارات ، بالإضافة إلى تلك البعثات والمساعدات المالية التي تقدمها إلى الطلبة الجزائريين للتكوين بالدول الأجنبية من أجل معرفة أسرار التكنولوجيات الحديثة في تلك الدول .

ورغم كل هذا ما زالت الأمية متفشية في العديد من المؤسسات والتي تكاد تلك الإصلاحات أن تكون بعيدة عنها كل البعد ، لذا فقد بلغت نسبة الأمية في المؤسسة الصناعية تيندال بـ 44.66% من مجموع العينة ، حيث تتمركز هذه النسب بين الفئات العمرية التالية (41 – 50) سنة بـ 43.68% و من 51 – 60) سنة بـ 33.98% من مجموع العينة العمال ، وهي حالة تعكس حقيقة نسبة الأمية في الولاية والتي قدرت هذه السنة بـ 38% أغلبهم إناث ، وترجع الأسباب في ذلك كون هؤلاء العمال أغلبهم من الرعيل الأول من بعد الاستقلال ، أما باقي المستويات فهي ضعيفة جدا فقد بلغت نسبة التعليم الابتدائي 15.53% ونسبة التعليم المتوسط 30.09% في حين بلغت نسبة التعليم الثانوي 8.73% ، أما المستوى الجامعي فيكاد يكون معدوما فقد باعت نسبه 0.97% من مجموع العينة العمال .

أما بالنسبة لعينة المشرفين والإداريين فيكاد يكون الأمر مخالف تماما لتلك المعطيات الخاصة بعينة العمال ، فالإطارات الجامعية مثلا بلغت نسبتها 18.91% في حين بلغت نسبة التعليم الثانوي 35.13% أما بالنسبة للتعليم الابتدائي والمتوسط فقد بلغت في التعليم المتوسط 32.43% ، في حين بلغت نسبة التعليم الابتدائي 13.51% من مجموع عينة المشرفين والإداريين ، وهذا ما يبين لنا جليا نمطية الصراع بين القديم والجديد في كافة المستويات ، خاصة كلما اتجهنا إلى أعلى الهرم ، حيث تظهر أنماط الصراع المختلفة منها :

- صراع الأدوار

- الصراع بين القديم والجديد .

- الصراع بين ذوي الكفاءات العلمية وذوي الخبرة الفنية .

ولقد أثرت هذه الأنماط من الصراع على نسيج العلاقات الاجتماعية نظرا للمؤشرات السابقة الذكر ، ولهذا فالصراع السلبي يكاد يكون هو السمة الغالبة في المؤسسة ، في حين أن الصراع الإيجابي يستلزم نسبة من الوعي والثقافة لكي يكون هناك تغيير وظيفي في نسيج العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة .

1-2/- طبيعة المنطقة :

من بين العوامل المؤثرة في نسيج العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة طبيعة المنطقة الريفية ، إذ ينحدر معظم العمال من الريف حيث قدرت نسبتهم بـ 50.48% من مجموع عينة العمال ، وترجع أسباب هذا النزوح إلى تلك المشاكل التي عاشها المجتمع الجزائري في التسعينيات ، حيث قام العديد من العمال من ترك ممتلكاتهم وأراضيهم وزراعتهم ونزحوا نحو المدينة خوفا على أرواحهم وأبنائهم وأعراضهم بسبب موجة الإرهاب التي اجتاحت البلاد والعباد ، ولهذا أدى هذا النزوح إلى العديد من المشكلات كالبطالة وظهور ما يسمى بالغنى المستعار ، وهو ناتج عن بيع بعض الأفراد لممتلكاتهم من أراض ومواشي وتمركزهم في المدينة أدى بالضرورة الى غنى فاحش جعل هناك نوع من الطبقة واختلاف في مستويات المعيشة ، انعكس على العمال المحليين وزاد في عدد العمال في المؤسسة .

1-3- البعد الثقافي للمنطقة :

رغم ما يتميز به المجتمع الجزائري من أبعاد ثقافية نابغة من أصلاته (الإسلام - العروبة - الأمازيغية) إلا أن هناك العديد من الاختلالات الوظيفية في النسق الثقافي ، بالإضافة الى ما سبق من عوامل كالضعف في المستوى التعليمي وانتشار ظاهرة الأمية والطابع الريفي والرعوي للمنطقة ، هناك ما نسميه بازدواجية الثقافة أو اللغة فلقد لاحظنا أن هناك العديد من الصعوبات التي وجدناها أثناء تطبيق الاستمارة ، فالعمال أغلبهم أميين لا يحسنون القراءة أو الكتابة ، في حين تجد أيضا بعض المشرفين أميين وبعضهم يحسن اللغة الفرنسية ناهيك أن اللغة المستعملة في الإدارة هي اللغة الفرنسية .

أيضا من العوامل التي تؤدي إلى الصراعات ظاهرة العنف بأنواعه اللفظي والجسدي ، وهي ظاهرة تخضع للعديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ، ولقد عبر عليها العديد من العمال والمشرفين بأنه لا توجد عدالة في التوزيع ، ما أن هناك ظلم كبير وتهميش واحتقار للعمال هذا من جهة ومن جهة أخرى هناك احتكار لسلطة القرار من طرف فئة معينة (التكنوقراطيين) .

أيضا من بين الآثار السلبية التي لاحظناها في سلوك العامل الجزائري التأخرات والتغيبات الكثيرة عن العمل لأسباب غير مؤسسة على الإطلاق ، أو نابغة من عادات تقليدية ليست مبنية على أسس موضوعية ، كالتغيب من أجل حضور حفل زفاف أو مرافقة الزوجة أو أحد الأولاد إلى دار الحضانة ، وهذه الغيابات عادة ما تكون دون سابق إنذار وهي نابغة أساسا من صراعات كامنة ، نتيجة للتذمر الذي يشعر به العامل وفقدانه الدافعية في العمل واغترابه عن واقعه المعاش في المؤسسة ، ولعدم إدراكه لقيمة العمل المعنوية .

أما على مستويات أخرى فإننا نلاحظ تباطؤ في التسيير وانتشار الأمراض البيروقراطية ، والتطبيق التعسفي للقرارات وهو ما ينتج عنه العديد من المساوئ التي تتميز بها إدارتنا اليوم والتي نعيشها اليوم وفي كل لحظة ، مثل الاختلاسات والرشاوى وغيرها من المظاهر (قضية الخليفة - بنك الجزائر) ، فالعامل الجزائري اليوم يعيش في اغتراب عن كل ما يمت لثقافته بصلة لأن القيم الثقافية هي المسؤولة وحدها عن التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

تنظر هذه الفرضية إلى الصراع كنتيجة للتطبيق غير العقلاني للإجراءات والقواعد القانونية ، ولقد رأينا في فصول سابقة أن ماكس فيبر قد ركز على هذه النقطة وهي تطبيق القوانين بصرامة وبدقة متناهية ، نظرا للإهمال والتكاسل الذي يقوم به العامل أثناء قيامه بعمله ، حيث يرى ماكس فيبر أنه لا بد من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وأن يتم الاختيار على أساس مبدأ الكفاءة في العمل ، بالإضافة إلى وضوح المهام وفق مبدأ تقسيم العمل والتخصص ، لكي لا تختلط المهام وتصبح المؤسسة تعيش العديد من التوترات والخلافات ، كما ركز ماكس فيبر على وجوب الفصل بين المركز والدور الذي يؤديه العامل ، فهو يرى أن المسؤول أو المشرف لا بد وأن يتصرف كمسؤول في التنظيم ولا يجب أن تخضع قراراته لأي اعتبارات شخصية ، ولهذا لاحظنا من خلال دراستنا أن القرارات تؤخذ جزافيا وبدون دراسة واقعية فالمعطيات المجمع لا تخضع لأسس علمية وموضوعية ، ولهذا عبرت نسبة 66.01% من مجموع عينة العمال أن القرارات هي قرارات أحادية الجانب ولا تستند إلى مقاييس محددة ، رغم أن التشريع الجزائري حث على المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات ، ولو فيما يخص أعمال ونشاطات العملية الإنتاجية ، ولهذا بلغت نسبة المشاركة الدائمة بـ 4.85% من مجموع عينة العمال وهي نسبة تكاد تكون معدومة ، في حين بلغت نسبة عدم مشاركتهم بـ 75.72% من مجموع عينة العمال وترجع الأسباب في ذلك إلى :

- اعتماد المدير على نفسه فقط فهو يتميز بسلطة قرار واسعة بما أنه مفوض من طرف الوزارة وبمرسوم رئاسي (مركزية اتخاذ القرار)
- أن الإدارة لا تسمح لهم بالمشاركة حيث بلغت نسبة العمال الذين صرحوا بذلك 66.01% كما قلنا .
- في حين عبرت نسبة 16.50% على أن المدير يتخذ قراراته بنفسه .
- أما نسبة 9.70% فقد عبرت على أنها لا تريد المشاركة مطلقا في عملية اتخاذ القرار ، لأن هذه المشاركة لا توجد على الإطلاق نظرا للاعتبارات السابقة ، وفي سؤالنا عن ضرورة إتاحة الفرصة للعامل على إبداء رأيه والمشاركة في القرارات التي تهمة أجابت نسبة 91.26% من مجموع عينة العمال أنها تريد المشاركة لأن الأمر يتعلق بمستقبل المؤسسة وبمصدر الرزق كما قيل لنا .

2-1- التكوين الضعيف للعامل :

يؤدي التكوين الضعيف للعامل عادة إلى عدم فهم العامل لحقوقه وواجباته ، ويتجلى ذلك في عدم إطلاع العديد من العمال على القوانين الداخلية للمؤسسة رغم أن العمال يحترمون هذه القوانين والإجراءات ، إلا أنهم لا يفهمونها نظرا للأمية المنتشرة والمستوى التعليمي الضعيف والدور العقيم للنقابة في توعيتهم بكل ما هو جديد ، ولهذا أجمع أفراد العينة بنسبة 78.66% على أنهم يحترمون هذه القواعد والإجراءات والتعليمات الداخلية ، والتي تأتي عادة بالغة الفرنسية إلا ما جاء منها ببعض التعليمات حول الأمن والانضباط ، وفي هذا الإطار تزداد الهوة بين الإدارة والعمال وتكثر الخلافات والصراعات في المؤسسة.

2-2/- ضعف الاتصال وعدم مرونته:

لاحظنا في تحليلنا للبيانات أن الإدارة لا تتقرب للعمال وقد بلغت هذه النسبة 58.25% (أنظر الجدول 21) من مجموع العينة وأن الاتصال بين الإدارة والعمال لا يتم الا عن طريق المشرف، ولهذا فطبيعة العلاقة بين العامل والإدارة هي علاقة عامل وأجير (أنظر مدرسة الإدارة العلمية) فالعامل يأتي إلى المؤسسة للعمل فقط وبدون نقاش من أجل كسب قوت يومه ، ولا دخل له في شؤون المؤسسة وقد بلغت هذه النسبة 73.38% من مجموع عينة العمال أنظر الجدول 22) في حين بلغت نسبة الذين عبروا لنا عن علاقتهم السيئة مع الإدارة بـ 20.38% (جدول 22) من مجموع عينة العمال ، وترجع الأسباب في ذلك إلى عدم تحقيق الإدارة لمطالب العمال من جهة ومن جهة أخرى عدم وجود عدالة في الترقيات وحتى في المعاملة ، ولهذا يغلب على الإدارة الطابع الجهوي والحزبي ، فهي تساعد من يكون في جانبها ويدافع عنها ، بالإضافة إلى المصالح الشخصية التي عشتت كما قلنا في أركان الإدارة وأثرت أيضا على دور النقابة

3/- الفرضية الفرعية

الثالثة :

لقد لاحظنا أنه من بين الأسباب الحقيقية لعدم مشاركة العامل في عملية اتخاذ القرار ضعف دور النقابة وعدم قدرتها المطالبية في تحقيق أدنى حقوق العمال ، ولهذا يرى معظم أفراد العينة ونسبتهم 45.62% أن أسباب هذا الضعف ترجع إلى ما يلي :

3-1/- طغيان المصالح الشخصية :

يرى الكثير من العمال ونسبتهم 28.15% أنه بعد انتخاب العمال لأعضاء النقابة مباشرة ينتهي دور النقابة ، ولهذا فهم لا يتقنون فيها مثلها مثل الإدارة ، فالنقابة من المفروض أن تكون وظيفتها هي الدفاع عن حقوق العمال وحل خلافاتهم سواء فيما بينهم ، أو فيما بينهم وبين الإدارة ، وباعتبارها كهيئة أو كطرف من أطراف العملية الصناعية فإنها لا تؤدي دورها على أكمل وجه ، نظرا لتخوفها الشديد من الإدارة ، فبمجرد الانتهاء من انتخاب أعضائها تبدأ في بسط نفوذها محاولة الحصول على امتيازات ومعلومات الغاية منها تثبيت كيانها في التنظيم ، فالتنظيم أو المؤسسة عادة ما يفرض ضغوطا وقيودا على الفرد العامل كلما ارتقى في التسلسل الهرمي للسلطة ، وقد ذهب إلى ذلك سيمون حين تطرق إلى تأثير التنظيم على سلطة القرار ، فهو يحدد القرارات المراد اتخاذها والعمال أو المسؤول ما هو في نهاية الأمر سوى منفذ لهذه الأوامر .

3-2/- التواطؤ مع الإدارة :

ترى فئة أخرى أن النقابة لا تستطيع الدفاع عن حقوق العمال فتلجأ إلى مولاة الإدارة محاولة التقرب بكل الوسائل ، ولهذا فالعلاقة التي تربط النقابة بالإدارة هي علاقة عادية يشوبها الحذر حيث بلغت هذه النسبة 59.45% من مجموع عينة المشرفين والإداريين (جدول 58) ، في حين أن نسبة 32.93% من مجموع عينة المشرفين والإداريين ترى في دور النقابة فعال وأنها تسعى جاهدة في الحد من الخلافات والصراعات وذلك بكل الطرق والوسائل المشروعة المتاحة لها ، ولهذا

تتضارب الآراء بين العمال والإدارة حول وظيفة ذوي الياقات البيضاء ، فالعمال يصرون على عدم فعالية النقابة ومن جهة أخرى تسعى الإدارة جاهدة للضغط على النقابة وتبقى هذه الأخيرة بين فكي كماشة وقد قيل أن إرضاء كل الأطراف غاية لا تدرك ، في حين ترى فئة أخرى أن النقابة لا دور لها وقد بلغت هذه النسبة 8.10% من مجموع عينة المشرفين والإداريين (جدول 58).

التوصيات والاقتراحات

بعد استقراءنا للواقع الذي تعيشه المؤسسة ومن خلال الفرضيات ومؤشراتنا لاح لنا في الأفق أن المؤسسة تعيش الكثير من الصراعات والخلافات ، إلا أن الحقيقة المرة هي كون إدارة هذا الصراع ليست مبنية على أسس علمية وموضوعية ولذلك لا تتوفر نية القصد في إيجاد حلول لهذه الصراعات إلا ما جاء منها من طرف بعض المشرفين والإداريين والعمال ويرجع السبب في ذلك إلى محاولة هؤلاء الحفاظ على المؤسسة وكيانها ، وعادة ما تتم هذه التسويات بطريقة تلقائية وارتجالية نظرا للمستوى الثقافي والتعليمي الضعيف ونقص التدريب الذي يتميز به هؤلاء المشرفين والإداريين والعمال ولهذا ارتأينا تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي نتمنى أن تكون ثمرة هذا الجهد وتستفيد منها المؤسسة من جهة وطلبتنا من جهة ثانية .

1- لا بد من الاعتراف بحتمية الصراع من طرف كافة أعضاء المؤسسة ولهذا ينبغي تقبل الصراع ومحاولة حله أو الحد منه وذلك بالطرق السلمية كالمناقشات ولغة الحوار .

2- لا بد للمؤسسة من نظام للاتصال يكون فعالا وحيويا يسهل جمع المعطيات الواقعية لحل المشكلات المطروحة والصراعات العالقة بين الإدارة والعمال ، ولقد لاحظنا أن اتصال الإدارة بالعمال يكاد يكون معدوما بل إنها لا تتقرب إليهم على الإطلاق ، إلا ما جاء من طرف المشرفين وهذا لا يكفي

بطبيعة الحال لحل بعض الصراعات والخلافات إلا عن طريق الإدارة ولذلك لا بد من التفاهم المشترك والتام بين أطراف العملية الصناعية .

3- وإذا كان الصراع هو خلل أو مشكلة مطروحة فلا بد من تهيئة الظروف المناسبة للعمال كالجو الاجتماعي الذي تسوده روح الجماعة والديمقراطية واحترام رغبة العمال في التعبير عن آرائهم ومناقشتها .

4- يقودنا هذا الطرح إلى أهمية ودور العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، أين تظهر هذه الأهمية فقط بين جماعات العمل غير الرسمية ، في حين يشتد الصراع كلما اتجهنا إلى أعلى قمة التسلسل الرئاسي في المؤسسة (التنظيم) أين يبلغ صراع الأدوار أوجه ، وتتميز العلاقات الإنسانية في المؤسسة بنوع من الركود والروتين القاتل الذي يعيشه العمال ، ولهذا نجدهم يتعاونون في ما بينهم في حدود ضيقة نظرا للظروف الصعبة التي يعيشونها قلة الأجور وابتعاد الإدارة عنهم ولهذا تفتقد المؤسسة إلى نوع من التعاون والتكافل الاجتماعي ، الذي يتميز بنوع من الديمقراطية فالعامل لا يطلب إلا قدرا من الاهتمام وتقديرا للذات فهو إنسان له مشاعر وأحاسيس ولهذا ينبغي على الإدارة أن تتقرب إليه وتساله عن حاله وأحواله ، ولهذا يمكن للإدارة أن تتبنى برامج العلاقات الإنسانية من إجراء للمقابلات مع العمال من أجل معرفة مشاكلهم وإنشغالهم كما يمكن للإدارة من القيام بالمحاضرات من أجل توعية العمال والرفع من معنوياتهم ومستواهم الثقافي .

5- يرتبط ضعف العلاقات الإنسانية بضعف النسق القيمي الذي يسود المؤسسة ، وما لاحظناه هو وجود إختلالات كبيرة في النسق القيمي والنسق الثقافي ولقد رأينا في فصل أسباب الصراع في المؤسسة الجزائرية أن ثقافة الفرد الجزائري مستمدة عادة من قيمه الإسلامية والعربية ، حيث تلعب القيم الإسلامية دور كبير في حياة العامل الجزائري ولهذا فهو يفتقدها في كل حين وفي كل لحظة ، ولقد رأينا أن هناك نوع من الاغتراب والفصم في هذه القيم فما يحس به العامل لا يعكس تماما ما يقوم به في الواقع ، فنجده في بعض الأحيان كريما جوادا يعطيك ما في يده ولو كان بحاجة إليه ، كما نراه في بعض الأحيان فقيها له علم بالعديد من الأمور الدينية والدينية ، ومن جهة أخرى نتفاجأ ببعض المظاهر السلبية التي لا تعكس تماما تلك القيم ، كالكذب والغش والخداع والسباب واللعان والوشاية ، ولهذا نجده كثير التدخين ضعيف البنية ناقم على الوضع الذي يعيشه ، ولهذا تظهر هذه الآثار السلبية في كثرة التغييبات والتأخرات والعطل المرضية واللامبالاة و اليأس والقنوط وتكسير الآلات وغيرها من المظاهر السلبية ، ولهذا لا بد من إعادة النظر في نسق القيم داخل المؤسسة بدء بمحاولة تصحيح المفاهيم لدى العمال ونشر القيم التي حث عليها ديننا الحنيف لأنها أقرب الى تكوين العامل النفسي والاجتماعي ، فحب العمل من الإيمان كما قيل في الحكمة كما أن إعطاء الأجير أجره قبل أن يجف عرقه قيمة من قيم العمل ، ولقد نهى الرسول صلى الله عليه وسلم عن الاحتقار وحث عن العدالة والتكافل الاجتماعي كما حث الإسلام على الوسطية في الأمور كلها و الشورى فيما

بين الناس << وأمرهم شورى بينهم >> << وشاورهم في الأمر >> كما دعا أيضا إلى الصلح والمصالحة بين المتنازعين فقال << والصلح خير >> وفي موضع آخر << وأصلحا بين أخويكم >> في العديد من المواقف التي يشهد لها التاريخ ، وهناك العديد من الآثار التي يمكن أن تستفيد منها الإدارة في المؤسسة لنشر الثقافة والوعي بين صفوف العمال بلغة عربية بسيطة وسهلة فلقد آن الأوان للتفكير بجدية في إيجاد الحلول الحقيقية لمشكلاتنا والصراعات التي نتخبط فيها .

6- كما يمكن استخدام أسلوب المهادنة والتهدئة وذلك عن طريق مواجهة الشدة باللين ، وخلق جو من الهدوء ولكن هذا الحل لا يحقق الهدف وهو حل الصراع بشكل نهائي ، حيث تظل الأسباب كامنة .

7- استخدام الحل الوسط (المصالحة) وذلك بتنازل كل طرف عن بعض مطالبه ، وقد يفضل هذا الأسلوب إذا كانت مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة بدلا من عدم حل على الإطلاق .

8- استخدام وسيط أو طرف ثالث (الوساطة) محايد يملك القدرة والتأثير على الطرفين للتوفيق بينهما ، وذلك من خلال استعراض المشكلة وطرح بدائل الحلول و التوصل إلى الحل الأمثل وتنفيذه .

9- تطوير وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يؤدي إلى تحديد الاختصاصات للإدارات والأفراد وعدم الازدواجية والتناقض بينها .

10- إجراء بعض التغييرات السلوكية للأفراد في المنظمة وكذلك تشجيع الجوانب السلوكية الإيجابية بما يقلل التناقض بين الأفراد.

الخاتمة :

إنه رغم الإصلاحات التي تقوم بها الدولة في مجال الإدارة إلا أن الصراع لا يزال هو السمة البارزة في المؤسسة ، فمن خلال الاستجابات التي قمنا بها اتضح لنا أن الصراع موجود كحقيقة حتمية في كل المستويات وبشتى الأشكال ، وتختلف مستويات الصراع داخل المؤسسة فهناك الصراعات النفسية والتي يعاني منها العمال بسبب أوضاعهم الصعبة فهم غير راضين بها نظرا لعجز المؤسسة على تلبية رغباتهم واحتياجاتهم (قلة الأجور - ظروف العمل السيئة) ولهذا يشعر العمال دائما بالغبن والتهميش ، كما أن هناك صراعات فردية بين العمال فيما بينهم سببها سوء التفاهم والنقاشات الحادة والتي قد تفضي في بعض الأحيان إلى صراعات جماعية تتدخل فيها أطراف عديدة كالمشرفين أو النقابة في بعض الأحيان ، وهناك صراعات على مستوى أعلى كتلك الصراعات التي تدور بين أصحاب المؤهلات العلمية وذوي الخبرة والأقدمية في العمل ؛ حيث تدور هذه الصراعات حول الترقيات وتبادل الأدوار في السلم التنظيمي إذ تحاول بعض الأطراف إثبات ذاتها عن طريق مؤهلاتها العلمية حيث تجد صعوبة في التأقلم مع وضعها الجديد ، في حين نجد فئة أخرى تحاول الحفاظ على مكتسباتها من خبرة في العمل ومعطيات ومعلومات تخص ميدان العمل ، ولهذا نجد هذا النوع من الصراعات في العديد من المستويات وعادة ما يطلق عليه بصراع الأدوار هو نابع من صراع الأجيال (بين القديم والجديد) وتزداد حدة هذا الصراع كونه تتدخل فيه عدة اعتبارات شخصية كالمحابة والمحسوبية والتقرب إلى الإدارة ويدور هذا النوع من الصراع عادة حول الترقيات وحركة التنقلات في التسلسل الرئاسي للمؤسسة .

أما أخطر أنواع الصراع التي لاحظناها هو تلك الصراعات الكامنة والتي لا تبدو للعيان ، إلا ما لاحظناه من تدمير واستياء بل ويأس من الوضع الذي يعيشه العمال ، ولهذا كان لا بد من التطرق إلى أسباب هذه الصراعات محاولين الكشف عنها ، فمن أهم أسباب الصراعات تلك التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، حيث تفتقر المؤسسة إلى كثير من العوامل كالاهتمام بالعمال واحترامهم وإعطائهم حق المشاركة في التعبير حول بعض القضايا التي تتعلق بحياتهم المهنية ، كذلك من بين الأسباب المؤدية للصراعات الإجحاف في تطبيق القوانين والقرارات على العمال ، رغم احترام العمال لهذه القوانين لكنها تبقى قوانين غير عادلة ولا تخضع لدراسات سابقة ومعطيات واقعية وحقيقية ، لأنها تخضع للأهواء والاعتبارات الشخصية ، ولهذا تتخذ القرارات بشكل أحادي وارتجالي وتعسفي .

أيضا من بين الأسباب المؤدية إلى الصراعات عدم تقرب الإدارة من العمال ، ولهذا يبقى العامل بعيد على كل ما هو جديد في المؤسسة ، فهو يعمل بدون نقاش ، وقد أدى ضعف الإدارة إلى ضعف في قنوات الاتصال التي لا تؤدي دورها في الغالب ، فلا توجد اجتماعات دورية ولا مقابلات بين الإدارة والعمال ولا محاضرات تحت فيها الإدارة العمال على العمل بجد ونشاط وذلك بتحفيزهم بشتى الطرق سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية.

كما ترجع أسباب الصراع في المؤسسة الضعف الكبير الذي تتميز به النقابة ، حيث أثبت العديد من العمال دورها الهزيل في تأدية دورها وواجبها في الدفاع والمطالبة بحقوق العمال لأنها توالي الإدارة ونظرا للتحوف الشديد منها .

أولا / المراجع باللغة العربية :

- 1- السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، ط4، دار المعارف ،1983.
- 2- لحسن بركة : مبادئنا بين جموح الساسة وخيار الشعب ، ط1، 1992م.
- 3- د/ حسان جيلاني : التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، (د-م-ج) الجزائر، 1982م.
- 4- حسن عبد المجيد أحمد رشوان : علم اجتماع الصناعي المكتب الجامعي الحديث، 2005م.
- 5- رجاء وحيد دويدري : البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية ، دار الفكر ، ط2001، 1م.
- 6- رشيد واضح : منازعات العمل الفردية والجماعية ، دار هومة ، 2003م.
- 7- أحمد سلامة : شرح قانون العمل ، دار الفكر العربي ، ط1992، 1م.
- 8- صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة ، 2004م.
- 9- د/ عبد الباسط محمد حسن : قواعد البحث الاجتماعي ، دار المعارف، القاهرة، 1974م.
- 10- عبد السلام ذيب : قانون العمل الجزائري والتحول الاقتصادي ، دار القصة للنشر ، الجزائر، 2003م.
- 11 - أ-د/ علي غربي / أ- أمينة نزار : التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية ، مخبر علم الاجتماع والاتصال ، قسنطينة ، 2002م.
- 12 - علي عبد الرازق الجليبي : علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2003م.
- 13- عبد الحميد عطية : عمليات طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، 2003م.
- 14- عبد الرحمن عيسوي : دراسات في علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1974م.
- 15- عبد الله محمد عبد الرحمن : علم اجتماع التنظيم ، جامعة الاسكندرية ، بدون طبعة أو تاريخ.
- 16- السيد عبد الحليم الزيات : في سوسيولوجيا السلطة ، دار المعرفة الجامعية ، 2003م.
- 17- عبد الهادي الجوهري و ابراهيم أبو الغار : دراسات في علم اجتماع الادارة ، مكتبة النهضة الشرق ، القاهرة ، 1980م.
- 18- د/ فتحي عبد الصبور : الشخصية المعنوية للمشروع العام ، دار عالم الكتب ، القاهرة ، 1973م.
- 19- سعيد لوكيل : وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، (د-م-ج) ، الجزائر ، 1992م.

- 20- د/محمد السويدي:مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري،(د-م-ج)،الجزائر،1984م.
- 21- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله:الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية (نماذج تطبيقية)،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،2004م.
- 22- محمد الصغير بعلي:تشريع العمل الجزائري (القانون الاجتماعي)،الجزائر،1995م.
- 23- محمد الصغر بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر واستقلالية المؤسسات، (د-م-ج)الجزائر،1992م.
- 24- محمد سليمان العميان:السلوك ألمنظمي في منظمة الأعمال،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع،2002م.
- 25- محمد الغريب عبد الكريم:الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع المعاصر،ط2،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1986م.
- 26- أ/د- محمد علاء الين عبد القادر:البطالة،منشأة المعارف،الإسكندرية،2003م.
- 27- د/ محمد علي محمد:البيروقراطية الحديثة،دار الكتب الجامعية،الإسكندرية،بدون سنة.
- 28- د-محمد علي محمد:علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،بدون سنة.
- 29- محمد مدحت عزمي:علاقات المشروع العام للعملاء والموردين،منشأة المعارف،الإسكندرية 1971م.
- 30- محمد فاتح القيروتي:السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة،ط4،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2003م.
- 31- محمد هلال:مساهمة في توضيح مختلف جوانب منازعات العمل الجماعية في تشريع العمل العربية،المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل،الجزائر،1981م.
- 32- محمد عودة:علم الاجتماع بين الرمسية والرايكية،ط1،القاهرة،مكتب سعيد رأفت،1975م.
- 33- محمد سعيد سلطان:السلوك الإنساني في المنظمات،دار الجامعة الحديثة،الإسكندرية،2003م.
- 34- مالك بن نبي:المسلم في عالم الاقتصاد،دار الشروق،بيروت،1976م.
- 35- مصطفى عشوي:أسس علم النفس الصناعي التنظيمي،المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر،2003م.
- 37- منال طلعت محمود:أساسيات في علم الإدارة،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،مصر،2003م.
- 38- ناصر داددي عدون:إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية تطبيقية،دار النهضة العامة،الجزائر،2004م.

- 39- نقولا الحداد: علم الاجتماع ،حياة الهيئة الاجتماعية وتطورها ،دار الرائد العربي ،ط2،1982م.
- 40- هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الادارة التربوية والسلوك المنظمي ،دار وائل للنشر، 2001م.

ثانيا الرسائل الجامعية:

- 1- د/ حسان جيلاني :الجماعات الصغيرة في التنظيم دراسة امبريقية لمعرفة أثر الجماعات الصغيرة في التنظيم ،رسالة دكتوراه ،اشراف الدكتور عمر التير ،جامعة الفاتح ،كلية العلوم الاجتماعية التطبيقية ،1999م.
- 2- د- علي غربي :العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع،رسالة دكتوراه ،اشراف ،د/أحمد التكلوي،1989م.
- 3- مصباح محمد علي :النظام الرقابي في ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات (الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي)،رسالة ماجستير،قسنطينة،1984م.
- 4- موسى حسن معمري:الصراع التنظيمي (دراسة اجتماعية بمصنع الحفارات والجارفات)رسالة ماجستير،معهد علم الاجتماع ،جامعة قسنطينة،بدون سنة.
- 5- محمد علي محمد:مجتمع المصنع دراسة في علة الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب ،ط2،مصر،1973م.

ثالثا/المجلات والجرائد والندوات:

- 1- عثمان لخلف :النزاعات الاجتماعية ،المجلة الجزائرية (أحداث اقتصادية)،العدد 42:
- 1990م.
- 2- الجريدة الرسمية:العدد:41،ادارة المطبعة الرسمية،1980م.
- 3- المجاهد الاسبوعي:العدد:1275،طبعة بمطابع الجزائر،11جانفي 1985م.
- 4- الثورة والعمل :عدد:421(من كلمة السيد الامين العام للإتحاد العام للعمال الجزائريين في الندوة الوطنية الرابعة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات،1أفريل 1985م.
- 5- تقرير الامين العام للحزب والمقدم للمؤتمر الخامس المنعقد بالجزائر العاصمة من 19الى 22ديسمبر 1983م.

رابعاً- المواد والمراسيم:

- 1- الميثاق الوطني: ص.ص:113-114.
- 2- القانون الاساسي العام للعامل .
- 3- المادة 122من قانون الانتخاب.

- 4- المادة (57) من قانون 88/01.
- 5- القانون رقم 04/80 الصادر بتاريخ 1 مارس 1980م. والمتعلق بكيفية ممارسة وظيفة الرقابة من طرف م،ش،و.
- 6- المادة (34) من قانون 02/88 المتعلق بالتخطيط .
- 7- المادة (41) من قانون 01/88.
- 8- المادة (30) من قانون 02/88 المتعلق بالتخطيط .
- 9- المادة (02) من قانون 02/90 الصادر في 06/02/90 والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الاضراب.
- 10- المادة (06) وما بعدها من من قانون 02/90.
- 11- المواد من (06) الى (19) من قانون 11/90.
- 12- المواد من (24) الى (48) من قانون 02/90.
- 13- المادة (77) الفقرة (20) من القانون المتعلق بعلاقات العمل .
- 14- تعديل المادة (73) من قانون 11/90 المؤرخ في ديسمبر 1991م.
- 15- المرسوم 254/74 المتعلق بلجنة التأديب في المؤسسة الاشتراكية .

خامسا- القواميس والمعاجم:

- 1- إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية ، الهيئة المصرية للكتاب ، 1975م.
- 2- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، مصر، 1979م.