



سالمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة لنيل شهادة الماستر LMD



عنوان المذكرة:

نزاعات العمل الفردية و أثرها على العلاقات بين العمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال \_ سعيدة \_

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

بإشراف الأستاذ:

قدوري عبد الكريم ✍

طجين شافية ✍

لجنة المناقشة:

-  
-  
-

السنة الجامعية:

2017 م \_ 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَاءَ  
فَإِذَا رَأَوْا سُحُومًا  
مُتَوَلَّوْا لَهَا كَلَابِثًا  
مُتَوَلِّينَ

# احمد

□ □ □ □

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون"

صدق الله العظيم

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.... ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله □ إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة..... ونصح الأمة.... إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا □ □

اهدي نتائج جهدي إلى كل من كلفه الله بالهبة و الوفاء ، إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من احمل اسمه بكل افتخار ' أبي العزيز ' اسأل الله أن يمده بالصحة وطول العمر .

إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعاننتي بالصلوات و الدعوات إلى اغلي إنسانة في الوجود أُمي الحبيبة ، رحمة الله عليها واسكنها فسيح جنانه التي لم تتوفى إلا بقليل قبل إتمامي لهذه المذكرة .

إلى اغلي إخوة في الوجود: رشيد، فاطمة، □، فضيلة.... إلى صديقاتي العزيزات اللواتي قضيت معهن أطلأ أوقات حياتي إلى كل طلاب و أساتذة السنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل ، إلى كل عائلة طجين إلى كل من ساندني في انجاز هذه المذكرة ، والى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم ورقتي.

شافية

# شكر و تقدير

الحمد ؟ تعالیٰ حمدا كثيرا مباركا ، كما يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه واشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وأرفع إليه أسمى آيات الحمد والثناء حتى يرضى ونسجد حمدا وشكرا له أن من انعم علي بنعمة الصحة والتوفيق إلى طريق العلم والمعرفة ، والصلاة والسلام على رسوله الكريم ؟ خاتم أنبيائه وحبيبه وعلى اله وصحبه أجمعين وبعد شكر الله عز وجل .

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها مع أساتذتي الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد وقبل أن امضي أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهّدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتي الأفاضل فلهم منّي كل الشكر وبالأخص الأستاذ

المشرف "قدوري عبد الكريم" الذي لم يخل عليا بإرشاداته وتوجيهاته السديدة

كما لا يفوتني أن أشكر المؤسسة الاقتصادية نفضال التي قمت فيها بإجراء هذه الدراسة.

وفي الأخير أتقدم بخالص تشكراتي إلى اللجنة المناقشة لهذه المذكرة وإلى كل من ساهم بشكل أو بآخر في إتمام هذا العمل المتواضع.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الإهداء
ب	التشكرات
ج-هـ	فهرس المحتويات
و-ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
ط	الملخص بالغة العربية
ي	ملخص بالاجنبية
02	مقدمة
	الجانب النظري للدراسة
<b>الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة</b>	
05	مشكلة الدراسة
06	فرضيات الدراسة
7_6	تحديد المفاهيم
8	أسباب اختيار الموضوع
9	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
9	منهج البحث
10	أدوات جمع البيانات
11	حدود الدراسة
12	صعوبات الدراسة
14_12	الدراسات السابقة
<b>الفصل الفردي الثاني: نزاعات العمل</b>	
16	تمهيد
18_17	المبحث الأول: مفهوم نزاعات العمل وأنواعها
17	المطلب الأول : مفهوم نزاعات العمل

18_17	المطلب الثاني: أنواع نزاعات العمل
19_18	المبحث الثاني: أسباب الصراع ومستوياته
18	المطلب الأول: أسباب الصراع
19	المطلب الثاني: مستوياته
22_20	المبحث الثالث: نشأة الصراع وأشكاله.
21_20	لمطلب الأول: نشأة الصراع
22	المطلب الثاني: أشكال الصراع
26_23	المبحث الرابع: مراحل تطور الصراع ومصادره
24_23	المطلب الأول: مراحل تطور الصراع
26_25	المطلب الثاني: مصادر الصراع
29	المبحث الخامس: طرق تسوية النزاعات.
30	المطلب الأول: التسوية الداخلية لنزاع
31	المطلب الثاني: المصالحة
44_33	المبحث السادس: النظريات المفسرة لدراسة نزاعات العمل
34	المدرسة العلاقات الإنسانية.
37	المدرسة التايلورية
38	المدرسة الوظيفية
42_39	المدرسة التوفيقية
43	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: العلاقات الإنسانية</b>	
45	تمهيد:
47_46	المبحث الأول: مفهوم وأهداف العلاقات الإنسانية
46	المطلب الأول: مفهوم العلاقات الإنسانية
47	المطلب الثاني: أهداف العلاقات الإنسانية
55_54	المبحث الثاني: العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية وأسباب الاهتمام بها داخل المنشآت و المنظمات
53_47	المطلب الأول: العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية
55_54	المطلب الثاني: وأسباب الاهتمام بها داخل المنشآت و المنظمات
57_55	المبحث الثالث: أسباب الاهتمام بالعنصر البشري
56	المطلب الأول: الغايات التنظيمية

57	المطلب الثاني: الغايات الاجتماعية
60_58	المبحث الرابع: أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية
59_58	المطلب الأول: أسس العلاقات الإنسانية
60_59	المطلب الثاني: مبادئ العلاقات الإنسانية.
61	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة</b>	
63	_ التعريف بالمؤسسة الأم
63	_ نشأة مؤسسة نفضال
64_ 63	_ تجسيدها ومهامها
65	_ هيكلها و موقعها
65	_ مركز تعمير قارورات الغاز و هيكلها التنظيمي
66	_ التعريف بمقر وحدة نفضال
66	_ الدائرة التجارية
66	_ دائرة المستخدمين
66	_ دائرة المالية
67	_ الدائرة التقنية
68	_ عرض وتحليل البيانات.
81	_ النتائج العامة للدراسة
82	_ اثر النزاعات العمل الفردية على العلاقات الإنسانية
85_83	الخاتمة
90_87	قائمة المراجع
97_92	الملاحق
92	_ الاستثمار
97	_ الهيكل التنظيمي للمؤسسة

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	يبين توزيع الأفراد حسب الجنس.	01
68	يبين توزيع الأفراد حسب السن.	02
69	يبين توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.	03
69	يبين توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية.	04
69	يبين هل الأجر الذي يتقاضاه العامل يغطي جميع متطلباته المعيشية.	05
70	يبين هل أن الأجر المدفوع يتناسب مع الجهد المبذول.	06
70	يبين هل توجد عدالة في سياسة الأجر.	07
71	يبين هل تتقاضى تعويضا عن مصاريف النقل.	08
71	يبين هل تقوم بأعمال إضافية داخل المؤسسة .	09
72	هل توفر لكم المؤسسة خدمات اجتماعية .	10
72	هل توفر لكم المؤسسة وجبة غذاء.	11
73	هل تحدث نزاعات داخل المؤسسة.	12



73	هل تكون الترقية بين الموظفين على أساس الكفاءة.	13
73	هل في حالة إهمال العامل وعدم ترقيته يقوم بأعمال تضر بالمؤسسة.	14
74	هل تم ترفيتك منذ دخولك المؤسسة .	15
74	هل سبق لك أن استفدت من الخدمات الاجتماعية .	16
75	هل أنت راض عن عملك داخل المؤسسة .	17
75	هل تشعر بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة	18
76	هل ترى أن ظروف العمل ملائمة داخل المؤسسة .	19
76	هل ستتحول إلى مؤسسة أخرى لو قدمت لك أفضل .	20
76	هل مديرك يتعامل معك بعدالة كافية.	21
77	هل تعبر عن رأيك بكل حرية وبدون خوف .	22
77	في حالة نشوب نزاع هل المؤسسة بابها مفتوح.	23
78	هل هناك ضغوطات من طرف المشرف عليك .	24
78	هل تبدو لك ساعات العمل طويلة وشاقة .	25
79	هل توجد نزاعات داخل المؤسسة .	26
79	هل تشعر بالارتياح و الانتماء في المكان الذي تعمل فيه .	27

79	هل تؤدي عملك بكل سهولة .	28
----	--------------------------	----

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
21	كيف ينشأ الصراع	01
29	نموذج توماس وكلمان	02
49	هرم ماسلو للحاجات	03
50	أنماط القيادة طبقا لدراسات جامعة أوهايو	04

## الملخص:

إن معرفة نزاعات العمل ، أصبحت مسألة ضرورية تخص كل عامل إداري في أي مؤسسة ، لان كل مؤسسة أصبحت معنية بالنزاع ، ونظرا لتعدد المصالح وتناقضها بين العامل ورب العمل ، تعد نزاعات العمل الفردية من أنواع النزاع الذي يحدث أو ينشا بين طرفين ، أو الذي يتعلق بالأمر تخص العمل ، فهي تنشأ من الشعور بوجود تضارب في المصالح أو القيم أو الأهداف .

يعد نزاعات العمل الفردية من المواضيع الهامة التي تناولتها مختلف العلوم بالبحث و الدراسة حيث تمت معالجتها من عدة نواحي، وتركز هذه المذكرة على دراسة نزاعات العمل الفردية وأثرها على العلاقة بين العمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. بين العنصر البشري (العامل) وأرباب العمل ، وعادة ماتكون هذه النزاعات نتيجة المطالبة بتحسين الظروف الاجتماعية للعامل من حيث الأجر ، وكذلك بتحسين الأوضاع المهنية داخل المؤسسة ، والتي تؤثر تأثير مباشر أو غير مباشر على العلاقة بين العمال مما يؤثر أيضا على إنتاج المؤسسة .

**الكلمات المفتاحية:** نزاعات العمل ، العلاقات الإنسانية ، المؤسسة الاقتصادية.

**Summary:**

The knowledge of labor disputes has become a necessary issue for every administrative worker in any institution, because each institution has become involved in the conflict. Given the multiplicity of interests and their contradictions between the worker and the employer, individual labor disputes are types of conflict that occurs or arises between two parties, Related to work, they arise from a sense of conflict of interest, values or objectives, which concerns matters of employment.

Individual labor disputes are one of the important topics dealt with by the various sciences in research and study, which have been addressed in many respects. The present note focuses on the study of individual labor disputes and their impact on the working relations of the Algerian economic institution. Between workers and employers. These conflicts are usually the result of the demand to improve the social conditions of the worker in terms of remuneration, as well as the improvement of professional conditions within the institution, which directly or indirectly affect the labor relations, which also affects the production of the enterprise.

**Keywords:** labor disputes, Human relationships , economic institution.



مقدمة



مقدمة:

شهد علم اجتماع تنظيم وعمل في الآونة الأخيرة ، توسعا كبيرا في دراساته ومفاهيمه التطبيقية، بحكم ما أملت الظروف و المتغيرات و المستجدات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية والثقافية ، وقد أصبحت نزاعات العمل الفردية محل اهتمام الكثير من الدارسين في علم الاجتماع لكونها إحدى الظواهر التي أثارت نقاشا حاد في مختلف المجالات العلمية نظرا لأهميتها و ارتباطها بالبناء التنظيمي ، وكذلك ارتباطها بالفرد والمجتمع كما حضيت باهتمام الدارسين في مختلف التخصصات .

وعليه فان دراسة هذه الظاهرة (نزاعات العمل الفردية ) سعت لتشخيص الواقع الفعلي لنزاعات العمل الفردية وأثرها على العلاقات بين العمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لذلك قسمت الدراسة الحالية إلى 04 فصول.

**الفصل الأول:** يتناول: الإشكالية، فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، منهج البحث، أدوات جمع البيانات، حدود الدراسة، صعوبات الدراسة، الدراسات السابقة.

**أما الفصل الثاني،** فيتناول: مفهوم نزاعات العمل وأنواعها، أسباب الصراع ومستوياته، نشأة الصراع و أشكاله، مراحل تطور الصراع ومصادره، طرق تسوية نزاعات العمل الفردية، النظريات المفسرة لدراسة نزاعات العمل.

**الفصل الثالث:** يتناول مفهوم علاقات الإنسانية، أهدافها ، العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية ، أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت و المنظمات ،أسباب الاهتمام بالعنصر البشري ، أسس و مبادئ العلاقات الإنسانية .



**الفصل الرابع :** الجانب الميداني .وفيه قمنا بتحليل وعرض البيانات و التي تتمحور حول بيانات شخصية ، بيانات تتعلق بنزاعات العمل وعدم إشباع احتياجات العامل ، بيانات تتعلق بأثر النزاع على العلاقات بين العمال ، وبعدها استخلصنا النتائج العامة

## الفصل الاول : البناء المنهجي لدراسة

\_ الإشكالية

\_ الفرضيات

\_ أهداف الدراسة

\_ أهمية الموضوع

\_ أسباب اختيار الموضوع

\_ تحديد المفاهيم

\_ منهج الدراسة

\_ أدوات جمع البيانات

\_ حدود الدراسة

\_ صعوبات الدراسة

\_ الدراسات السابقة

## الإشكالية :

يعد موضوع نزاعات العمل الفردية وأثرها على العلاقات بين العمال، من أبرز المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام الكبير من طرف الباحثين لدراسة هذه المشكلة فقد اهتم به علم الاجتماع، علم النفس، و علم الإدارة (القانون)، وعلم الاقتصاد، كما حظي باهتمام بالغ من طرف علماء الاجتماع تنظيم وعمل، كونه من الظواهر المرتبطة بالبناء التنظيمي.

فإقامة علاقة جيدة بين العاملين ورؤسائهم، يكون أساسها المودة، والثقة، ثمر التعاون، والتكاتف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، الالتزام بتحقيق الأهداف و بالتالي الشعور بالراحة النفسية التي مردها إلى الإحساس بالرضا عن العمل، والإيمان بالمجموعة وقوتها والشعور بالمسؤولية و الرقابة الذاتية، مما يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الإنتاج.

من هذا المنطلق نجد أن نزاعات العمل الفردية تقوم بين العنصر البشري (العامل) وأرباب العمل، وعادة ما تكون هذه النزاعات نتيجة للمطالبة بتحسين الظروف الاجتماعية (المادية والمعنوية) للعامل، من حيث: الأجر، وكذا تحسين الأوضاع المهنية داخل المؤسسة.

تقوم نزاعات العمل الفردية بين العامل ورب العمل بسبب امتناع رب العمل عن تلبية مطالب مهنية معينة وتتمثل أسباب هذه النزاعات غالبا في: عدم الترقية، ضغوط العمل، طلب إعادة الإدماج، طلب تغيير المنصب، كل هذا يؤدي إلى بروز النزاعات داخل المؤسسة.

تعتبر نزاعات العمل الفردية داخل المؤسسة إحدى المعوقات التي تؤثر على السير الحسن و التنظيم الجيد للعمل وتحقيق الأهداف المسطرة بغية الحصول على النتائج المرجوة، وان ظاهرة نزاعات العمل داخل المؤسسة يكون العنصر الجوهري فيها المورد البشري كما انه على القيادات المعاصرة الاهتمام به من خلال دعم جوانب التحفيز فيه، والحفاظ على استقراره، وعدم تغذية أسباب التوتر لديه .

تعد المؤسسة الاقتصادية المكان المناسب لبروز هذه النزاعات كونها قطبا بذلك تستخدم عنصرين هما : رأس المال ، الحياة الاجتماعية الحيوية ، فهي تخلق الوظائف ، كما تعد مصدرا للدخل وهي المورد البشري ، وبملائم هذين العنصرين فان النزاع و الصراع يلانمان هذا التقارب ، وفي ظل وجود هذه النزاعات داخل المؤسسة ستكون له تبعات على الإنتاج من جهة ومن حيث العلاقات الاجتماعية من جهة أخرى ، وباعتبار أن النزاعات الاقتصادية تكون أكثر انتشارا في المؤسسة و أن معظم أسباب النزاع تأتي منها ، وفي محاولة البحث عن ذلك قمنا بطرح الإشكالية التالية : ماهي عواقب نزاعات العمل الفردية على علاقات الانسانية بمؤسسة نفعال بسعيدة ؟

و للإلمام بجميع النواحي التي تضمنتها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

\_ هل يرتبط النزاع داخل المؤسسة بعدم إشباع احتياجات العامل؟

\_ ما هو تأثير نزاعات العمل الفردية على العلاقة بين العمال بمؤسسة نفعال بسعيدة.

**فرضيات الدراسة :**

\_ يعرف الفرض بأنه القضية التي يصادر على صحتها ويسلم تسليما، وتستبين صحتها من صحة النتائج<sup>1</sup>.

\_ فالفرض إذن تفسير مؤقت لوقائع معينة<sup>2</sup>.

وكإجابة على التساؤلات الفرعية نضع الفرضيات التالية:

1\_ يرتبط نزاع داخل المؤسسة بعدم إشباع احتياجات العامل.

2\_ تؤثر نزاعات العمل الفردية سلبا على علاقات العمل بمؤسسة نفعال بسعيدة.

**تحديد المفاهيم:**

بناءا على ما سبق نحاول تحديد مفاهيم الدراسة الحالية والتي تدور حول نزاعات العمل الفردية وأثرها على العلاقات بين العمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

**الصراع:**

**لغة:** هو النزاع أو الخلاف أو الخصام و الشقاق

1 \_ كمال دشلي ، منهجية البحث العلمي ، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، 1438هـ \_ 2016، منشورات جامعة حماة ، ب. ط ، ص 24

2 \_ عبد الرحمان بدوي ، مناهج البحث العلمي ، ط 3، 1977، وكالة المطبوعات ، شارع فهد سالم ، الكويت ، ص 144

عرف الصراع بأنه: عمل مقصود من طرف للتأثير سلبا على طرف آخر بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف، ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا: على انه عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد أو بين الجماعات المختلفة.

Duncan يرى بان الصراع هو حالة متطورة من المنافسة بين الجماعات و الأفراد و المنظمات فهو صورة من صور العدا و الرغبة في الإضرار<sup>2</sup>.

العمل: يعرف كارل ماركس العمل بأنه فعالية غرضيه تهدف إلى إنتاج قيم استعماليه وتملك ما يوجد في الطبيعة من اجل إشباع مطالب الإنسان، فلم يكن العمل إلا مظهرا من مظاهر الشغل<sup>3</sup>.

و يشير جورج فريدمن إلى أن العمل يشكل في نفس الوقت هدرا للطاقة وعاملا من عوامل الإنتاج ، ومصدرا للمداخيل ووسيطا للاندماج<sup>4</sup>.

نزاع في العمل: عرف انه كل الخلافات الخاصة بالعلاقات الاجتماعية و علاقات العمل وظروف وبيئة العمل ولم تجد لها تسوية بين العاملين و بين الجهات المستخدمة<sup>5</sup>

نزاعات العمل: هو كل خلاف يقوم بين العامل من جهة وصاحب العمل من جهة أخرى أثناء تنفيذ العمل، وإخلال احدهما بأحد الالتزامات المحددة في العقد أو لخرق أو عدم الامتثال لنص قانوني أو تنظيمي بما يسبب ضرر لطرف الأخر<sup>6</sup>.

نزاعات العمل الفردية: عرفها المشروع في المادة 02 من قانون 90\_64 يعد نزاعا فرديا في العمل بحكم هذا القانون كل خلاف في العمل القائم بين عامل أجير و مستخدم بشأن تنفيذ علاقة عمل التي تربط الطرفين، إذ لم يتم حله في إطار تسوية داخل الهيئات المستخدمة<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> \_ إبراهيم علي ربا بعه ، إدارة الصراع و النزاع ، شبكة الالوكا ، (ب.ط) ، (ب.س) ص

<sup>2</sup> \_ مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، إدارة الصراعات التنظيمية ، العدد 05 ، 2005

<sup>3</sup> \_ سعيد الغانمي، مفاتيح اصطلاحية جديدة (معجم مصطلحات الثقافة و المجتمع ) ، ص509\_510

<sup>4</sup> \_ جيل فيريول ، معجم مصطلحات علم الاجتماع ، تر أنسام محمد الأسعد ، دار و مكتبة الهلال، بيروت ط 1 ، 2011 ص 178

<sup>5</sup> \_ وليد عبد المولى ، دور القيادة الإدارية في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية ، دراسة حالة ، إشارات مصنع الخزف الصحي ، المليية ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير ، علم اجتماع تنظيم و عمل ، س 2012 / 2013

<sup>6</sup> \_ موقع الانترنت، مدونة إدارية، منازعات إدارية ، يوم 2018/02/22 ، الساعة 9:30

<sup>7</sup> \_ نورين ، منازعات العمل ، كلية الحقوق ، بن عكنون ، 2014/04/16، ص04

علاقات العمل (العلاقات الإنسانية): عرفت على أنها ذلك التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يحفزهم إلى العمل بالإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية<sup>1</sup>.

**المؤسسة الاقتصادية :** تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب وسائل بشرية ،مالية،ومادية و الإعلامية ، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني، وان الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكون في إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق،وهذه السلع والخدمات تتميز بأنها تجارية عكس بعض السلع و الخدمات الغير تجارية ، كالإدارة العمومية ،فلمؤسسة تحتاج إلى عوامل إنتاج (العمل،الموارد البشرية ، الطاقة ،الأجهزة.....الخ.)كما تحتاج إلى معلومات جهاز الإعلام الآلي ورخص الإنتاج و الموارد المالية.<sup>2</sup>

ويقول كارل ماركس تتمثل المؤسسة الاقتصادية في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال ، وفي نفس المكان ، ومن اجل إنتاج نفس النوع من السلع.<sup>3</sup>

### أسباب اختيار الموضوع

قد تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

#### الأسباب الذاتية:

\_ اندراج الموضوع المختار ضمن الاختصاص.

-الميل لتناول مثل هذه الموضوعات.

\_تفادي الأخطاء مستقبلا.

-ندرة الدراسات التي تعالج هذا الموضوع.

#### الأسباب الموضوعية:

يعد موضوع نزاعات العمل الفردية و أثرها على علاقات الانسانية من المواضيع الهامة في علم اجتماع تنظيم وعمل ،كما يعتبر ظاهرة مازالت تثير الكثير من النقاش في مختلف

<sup>1</sup> بن زاف جميلة ، العلاقات الإنسانية و اثرها على اداء العامل بالمؤسسة ، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، العدد 21 ديسمبر 2015 ،ص 60

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3، 2006 ص

<sup>3</sup> عمر الصخري ، اقتصاد المؤسسة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ط6 ، 2008 ص 24

الدوائر العلمية كما أن له أهمية كبيرة مما يحمله من عمليا اجتماعية متداخلة تؤدي إلى لفت الانتباه و الاهتمام بها لتتعرف على هذه النزاعات الفردية وأثرها على علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وهذا ما دفعني إلى البحث في هذا الموضوع والوقوف على أبعاد اجتماعية بما لها ترابط بين الواقع الاجتماعي و الاقتصادي في ظل وجود هذه النزاعات .

### أهداف الدراسة:

إن دراسة نزاعات العمل الفردية تسعى لمحاولة تحقيق الأهداف التالية:  
الوقوف على أهم العوامل المتسببة في نزاعات العمل الفردية داخل المؤسسة.  
اثر هذه النزاعات على المؤسسة الاقتصادية.  
تلمس الصعوبات التي تواجه العمال دخل المؤسسة.  
التعرف على أنواع النزاعات .  
محاولة إعطاء حلول لهذه الظاهرة.

### أهمية الموضوع:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية و التطبيقية من حيث كونها تتناول موضوعا مهما هو موضوع نزاعات العمل الفردية وأثرها على العلاقات بين العمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث لم يتطرق إليه الأدبيات المحلية و العربية بشيء من التفصيل إما من الناحية التطبيقية فقد يكون لهذه الدراسة العديد من الفوائد من خلال توفير المعلومات الضرورية لبعض المؤسسات مما قد يساعد في حل العديد من المشكلات الإدارية.

### منهج البحث:

في ضوء أهداف البحث والأسئلة التي نحاول البحث عنها ،اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا وكيفيًا ،عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>1</sup>.

### أدوات جمع البيانات :

1\_ عمار بوحوش ، محمد محمود ذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، سنة ،

الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات و المعلومات و تصنيفها و تحليلها، وهناك الكثير من الأدوات التي تستخدم للحصول على تلك البيانات ،كما تعتبر مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل البحث العلمي، فكل دراسة تحتاج إلى تحديد نوعية وشكل الأدوات اللازمة من أجل جمع البيانات والمعلومات المختلفة واختيار أكثرها ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة .ومن خلال دراستي هذه استعنت بمجموعة من الأدوات منها:

**الملاحظة:**هي إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات وهناك قول شائع بان العلم يبدأ بالملاحظة ويقول دي غرو أن الملاحظة تستخدم في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلة وذلك دعم تعاون المبحوثين<sup>1</sup>.

**المقابلة:** وهي من الأدوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات و البيانات من الميدان الاجتماعي، وهي عبارة عن مواجهة بين الباحث و المبحوثين. تستخدم في الدراسات الميدانية التي ترمي إلى تجميع البيانات الأصلية من وحدات مجتمع البحث، وعن طريقها يكون الباحث متأكد من صحة المعلومات التي حصل عليها بطريقة مباشرة...<sup>2</sup> ولقد استخدمت المقابلة مع المسؤولين بغية الحصول على معلومات خاصة بالمؤسسة : (نشأتها ، مهامها ، تجسيدها ، موقعها.....) .

كما قمت بطرح مجموعة من الأسئلة على المسؤولين وترك لهم كامل الحرية في الإجابة ، وهذه الأسئلة مرتبطة بموضوع بحثي والذي يدور حول نزاعات العمل الفردية و أثرها على علاقات العمل بمؤسسة نפטال بسعيدة .

**الاستبيان :** يعرف بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع معين ، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها و بواسطتها يمكن التوصل لحقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق<sup>3</sup> .

كما قمنا بإجراء الدراسة على عينة قوامها 40 مفردة من عمال المؤسسة.

<sup>1</sup> \_كمال محمد المغربي ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، ب. ط ، ب. س ، ص130

<sup>2</sup> \_عمار بوحوش ، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، المؤسسة الوطنية للكتاب بالجزائر ، ب.ط ، 1985،ص 93

<sup>3</sup> \_محمد مسلم ، منهجية البحث العلمي ، دليل طلاب العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، ب. ط ، ب.



ومن خلال هذه الدراسة قمت بصياغة أسئلة الاستمارة حيث تضمنت 28 سؤالاً تمثلت في أسئلة مغلقة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: ويتضمن البيانات الشخصية وتحتوي على 04 أسئلة.

المحور الثاني : ويتضمن البيانات المتعلقة بنزاعات العمل الفردية وهي 12 سؤال.

المحور الثالث: ويتضمن البيانات المتعلقة بالعلاقات بين العمال وهي 12 سؤال.

#### حدود الدراسة:

دراستنا هذه تحكمها مجموعة من الحدود نبرزها فيما يلي:

#### الحدود الموضوعية :

سنركز في دراستنا هذه على معالجة موضوع نزاعات العمل الفردية وأثرها على العلاقات بين العمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من الزاوية التي عالجتها الدراسات الاجتماعية ، وهذا راجع لطبيعة التخصص الذي تتدرج تحته هذه المذكرة ، ومن ثم فإننا سنحاول دراسة مدى تأثير هذه النزاعات على علاقات العمل، وهذا ما دفعني للبحث في الموضوع والوقوف على أبعاده الاقتصادية و القانونية ، لما له من ترابط بين الواقع الاجتماعي في ظل وجود هذه النزاعات .

#### الحدود الزمنية:

يمكن تقسيم هذا الحد إلى مرحلتين:

**المرحلة الأولى :** وتم فيها القيام بزيارة مؤسسة نפטال بسعيدة حيث تم اللقاء مع المسؤولين وكان ذلك في بداية مارس 2018.

كان الغرض من هذه الزيارة الحصول على الموافقة وقبولي بإجراء الدراسة في هذه المؤسسة.

**المرحلة الثانية:** كانت في نهاية مارس بعد الحصول على إذن الموافقة ، قمت بالممارسة الفعلية للدراسة حيث شرعت بإجراء المقابلات مع المسؤولين بالمصالح و تم طرح مجموعة من الأسئلة تخص موضوع البحث لمعرفة بعض الجوانب ، وبذلك انتهت هذه المرحلة بأخذ الإجابات المتعلقة بالموضوع وكان ذلك في نهاية ابريل 2018

#### صعوبات الدراسة:

لقد واجهت عدة صعوبات أثناء انجازي لهذه الدراسة سواء ما يتعلق بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي:

\_ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم الإدارية والاجتماعية مما يجعل دراسة معقدة وتحتاج دراية كبيرة بهذه العلوم.

\_قلة المراجع في هذا الموضوع.

\_صعوبات تخص الدراسة الميدانية، ويمكن حصرها في عدم قدرة المسؤولين بإمدادي بالمعلومات الكافية التي تحتاجها دراستي.

**الدراسات السابقة :**

**الدراسات العربية:**

دراسة فياض سنة 1999 كانت بعنوان النزاعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن.

**الهدف:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بعض جوانب النزاعات التنظيمية من حيث أسباب هذه النزاعات وحدتها والطرق المتبعة للتعامل معها والآثار المترتبة عليها وذلك بتحسين أداء الوزارات.

**النتائج المتوصل لها:** توصلت الدراسة على وجود أسباب تنظيمية وأخرى شخصية وان ترتيب استخدام أساليب مختلفة للتعامل مع النزاعات التنظيمية كان أسلوب التعاون، و أسلوب المساومة، أسلوب التجاهل، التنافس، التنازل.

دراسة الحنيطي 1999: تناول دراسة الصراع التنظيمي من حيث أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العمومية خاصة في الأردن.

الهدف من هذه الدراسة

الهدف الذي سعت إليه هذه الدراسة هو معرفة أسباب الصراعات التنظيمية ، وإمكانية تطوير طرق بديلة لإدارتها و معرفة تصورات المبحوثين فيما يصل بالصراع من حيث انه ايجابي أو سلبي<sup>1</sup>.

1\_ شايب أمال ، أثر النزاعات الجماعية ، على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، دراسة حالة ، مؤسسة سونالغاز ورقلة مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية ، فرع تنظيم سياسي و إداري ، س 2012 / 2013

دراسة الجعافرة:دراسة الجعافرة كانت بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم سنة 2012

هدفت الدراسة إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدير ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك تكونت العينة من مديرا ومديرة، ومن أهم نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاءت (مرتفعة)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس و الخبرة ، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى المؤهل العلمي ، كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس و المؤهل العلمي .

ومن أهم التوصيات للدراسة زيادة الاهتمام بتأهيل المديرين، المديرات من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإبداعية لديهم<sup>1</sup>.

### الدراسات الجزائرية :

دراسة بن سلامة زهيه :قامت بدراسة سنة 2007 أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية " إن موضوع نزاعات من المواضيع الهامة التي جذبت انتباه العديد من العلماء والباحثين في جميع التخصصات و خاصة علم اجتماع تنظيم وعمل ، الذين اهتموا به و عالجه من زوايا مختلفة ، وذلك لمعرفة أسباب هذه النزاعات في المؤسسات ومن ثمة القضاء عليها نسيبا ، لأنها كما يقال إذا عرف السبب بطل العجب. وكان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة التعرف على الواقع الفعلي لهذه الظاهرة و محاولة ربطها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، بالإضافة إلى محاولة التعرف على أنواع النزاعات والصعوبات التي تواجه العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> \_laith Abdullah ; Alqhaiw : the Impact of th conflict patterns on the organization Empowerment of the Employees in the Jordanian phaspat company university Jordan Received : 10\_06\_2014 Accepted : 25\_01\_2015 p221

<sup>2</sup> \_شايب أمال ، نفس المرجع السابق .

دراسة بالطرش صارة :قامت سنة 2017 بدراسة دور الاتصال الداخلي في فض نزاعات العمل داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة سونا لغاز بسعيدة كان الهدف من هذه الدراسة معرفة واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز في فض نزاعات العمل انطلاقا من الإشكالية : كيف تساهم إستراتيجية الاتصال الداخلي في حل نزاعات العمل داخل المؤسسة الاقتصادية؟ وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما قامت بإجراء دراسة على عينة قوامها 40 مفردة من عمال المؤسسة ، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن أفراد العينة من عمال مؤسسة سونا لغاز يعتمدون في حل النزاعات العمل ممثلي العمال (النقابة)، بالدرجة الأولى ثم على الرئيس المباشر .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال المستخدمة في التعامل مع العمال وحل النزاعات داخل المؤسسة كما انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ، في دور الاتصال لحل النزاعات العمل في المؤسسة لاختلاف الجنس.

## الفصل الثاني : نزاعات العمل الفردية

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم نزاعات العمل و أنواعها

المبحث الثاني: أسباب الصراع ومستوياته

المبحث الثالث: نشأة الصراع وأشكاله

المبحث الرابع: مراحل تطور الصراع و مصادره

المبحث الخامس: طرق تسوية النزاعات

المبحث السادس: النظريات المفسرة لدراسة نزاعات العمل

خلاصة الفصل

**تمهيد :**

إن الإنسان اليوم يعيش في بيئة تتسم بالتميز المستمر ومن بين نتائجه الواضحة تعرض العاملين في العديد من المجالات المختلفة لمستويات عالية من النزاع التي تترك آثارها الاجتماعية و الاقتصادية عليه أو على المؤسسة التي يعمل فيها ، كما تتخذ نزاعات العمل أشكالاً بالغة التنوع و التعقيد فقد تكون خفية وقد تكون ظاهرة أو معبراً عنها و عليه سنتناول في هذا الفصل تعريف نزاعات العمل الفردية و أنواعها و أسبابها ، نشأتها ، مستوياتها ، أشكالها، مراحل تطورها ،مصادرها ، طرق تسويتها، بالإضافة إلى أهم النظريات المفسرة لنزاعات العمل .

**المبحث الأول : مفهوم نزاعات العمل و أنواعها****المطلب الأول: مفهوم نزاعات العمل**

تعد نزاعات العمل احد الظواهر التي تشهدها كافة التنظيمات الإنسانية لكن تختلف مؤشراتنا باختلاف طبيعة الأنظمة السياسية و الاقتصادية و مدى ممارسة الحريات الأساسية في المجتمع ، فضلا عن أنها تخضع في الكثير من الحالات لموازين القوى بين الأطراف المتصارعة و لعبة المصالح المشتركة بينها<sup>1</sup>.

يستخدم لفظ نزاع العمل للدلالة على مختلف التوترات و الصراعات التي تثار بين صاحب العمل و العمال أو الإدارة أو ممثلي النقابة بغض النظر عن طبيعته و شكله<sup>2</sup>.

المشروع الجزائري يصف نزاع العمل بأنه كل خلاف في العمل قائم بين عامل و أجير و تستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين مالم يتم حلها في إطار عمليات تسوية داخل الهيئة المستخدمة<sup>3</sup>.

**المطلب الثاني : أنواع نزاعات العمل**

**نزاعات العمل الفردية:** هي النزاعات التي تقوم بين العامل أو مجموعة من العمال من جهة و رب العمل من جهة ثانية ، ويكون موضوعها حق ذاتي للعامل أي يتعلق بتنفيذ علاقة العمل الفردية أو بعقد العمل فإذا كانت الاتفاقيات

1\_يشير هدي ، الوجيز في شرح قانون العمل ( علاقات العمل الفردية و الجماعية ) ، ط2 جسور للنشر و التوزيع ، الجزائر 2003 ص 232

2\_خالد حامد ، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيواقتصادية في الجزائر ، ب.ط ، ب.س ، ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص12

<sup>3</sup> \_ www. droit dz .com

الجماعية تتضمن الشروط العامة للعمل وتحدد الإطار العام لهذه الشروط فان عقد العمل يجب ان ينبثق من أحكام اتفاقية الجماعية وخاضعة لبنودها

**نزاعات العمل الجماعية:** هي كل خلاف أو نزاع خاص بالعمل أو بشروطه ، يقع بين احد أصحاب العمل أو أكثر وجميع العمال أو فريق منهم ، ويعتبر النزاع جماعيا بغض النظر عن عدد العمال المشاركين فيه ل طالما انه يرتبط بالعمل وبشروطه و يؤثر على المصلحة المشتركة للعمال أو لغايتهم و يقترب هذا المفهوم مع مذاهب إليه طيب بولولة بقوله "إن النزاعات الجماعية تنشأ بين عدد من العمال و مستخدم أو عدة مستخدمين عندما يكون موضوع النزاع متعلقا بشروط و ظروف العمل الجماعي كطلبات رفع الأجور ، أو تحسين ظروف العمل أو المطالبة بحقوق النقابية<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني : أسباب الصراع في لمؤسسة و مستوياتها

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة، ومن الصعب حصرها لكن يرجعها البعض خاصة إلى الأسباب الفردية و الشخصية أمثال احمد سيد مصطفى وتتمثل فيما يلي:

- 1\_ تباين شخصيات الأفراد وقيمهم، وأخلاقياتهم الأمر الذي يثير المشاحنات و التعارض أو تصادم وجهات النظر.
- 2\_ اختلاف وتعارض الأهداف و المصالح.
- 3\_ الأنانية حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانجاز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الأخر أو متعديا عليها .
- 4\_ الولع بالسلطة و السعي لموقع السلطة و ما تهيئه من نفوذ رسمي يسهل تحقيق المصالح الذاتية.

<sup>1</sup> \_ خالد حامد، المرجع السابق، ص 21 \_ 29



5\_ ضغوط الوقت و العمل وما تسببه من توتر وعصبية تتمثل بدورها سببا مؤديا إلى الصراع أو مساعدا على تأجيجه

6\_ تعارض مطالب كل من العمل و الأسرة من حيث الوقت والتفكير.

يرى أحمد بطاح الصراع يرجع للأسباب التالية:

1\_ أسلوب اتخاذ القرار ودرجة المشاركة في صنعه

2\_ تفاوت المعايير المعتمدة لتقييم الأداء

3\_ عدم تحديد الأدوار وعدم وجود وصف للعمل

4\_ محدودية الموارد و التنافس عليها

5\_ عدم توفر نظام فعال للاتصال

6\_ تفاوت ادراكات الأفراد في المؤسسة

7\_ ضغوط البيئة الخارجية<sup>1</sup>

### مستويات الصراع :

1\_ **على المستوى الفردي:** يتكون عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل

إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما.

2\_ **على المستوى الجماعي:** يحدث عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار

بديل من عدة بدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.

3\_ **على مستوى التنظيمي:** يظهر في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر

أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل

الوحدة.

4\_ **على مستوى الجماعات:** يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم

في الآراء و الأهداف أو في آليات العمل.

<sup>1</sup> \_ رحالي حجييلة ، الصراع في المؤسسات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 09 2012 ص67

**5\_ على مستوى المنظمة: ويأخذ احد الأشكال التالية:**

- أ\_ الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
- ب\_ الصراع العمودي: يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف.

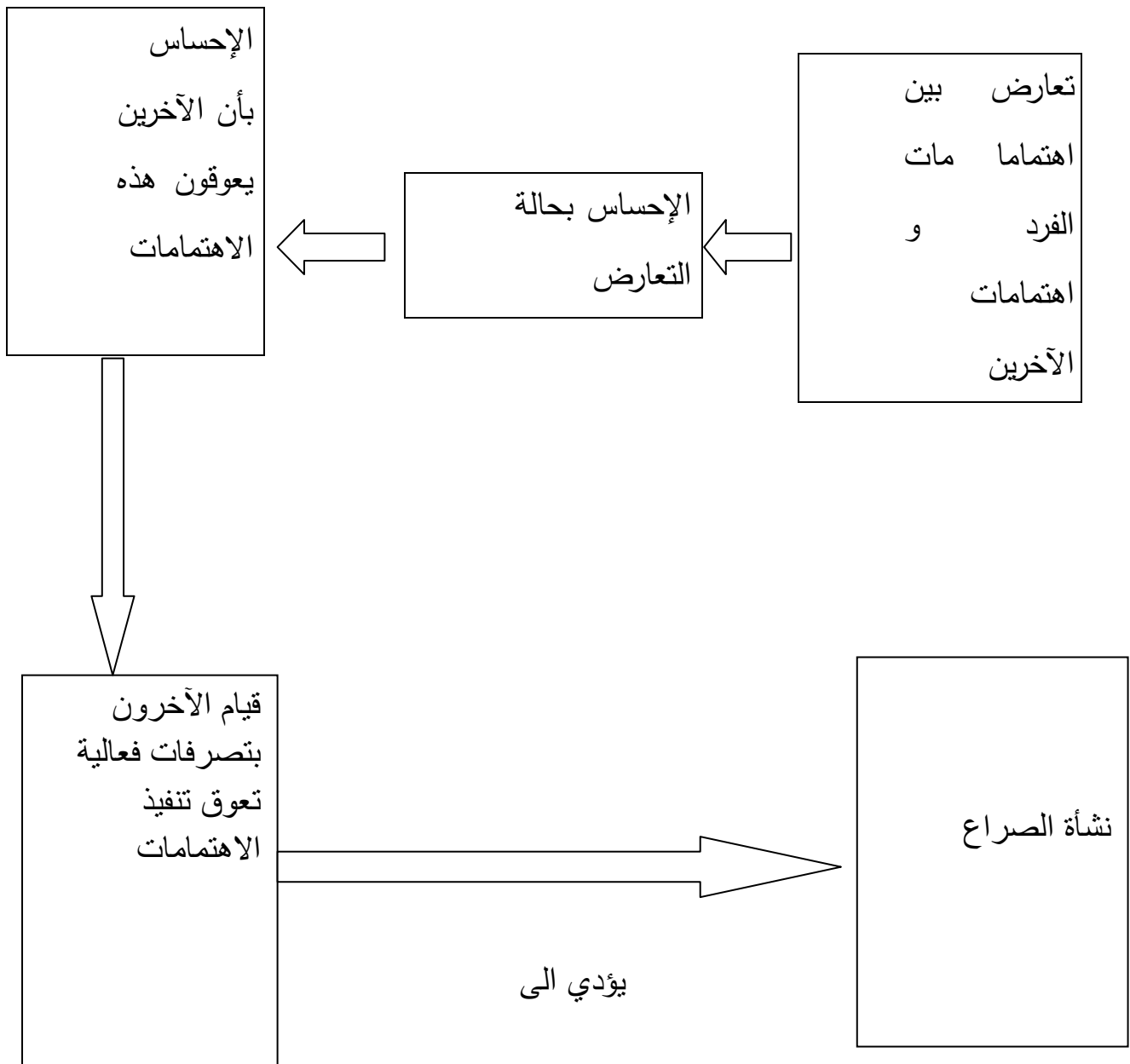
**6\_ صراع الموظفين و الاستشاريين: ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.****7\_ صراع الدور: ويحدث نتيجة تأدية الشخص ادوار متعددة في مجال عمله:**

- 8\_ الصراع بين المنظمات: يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات و معوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بإنتاج أو التسويق أو الموردين<sup>1</sup>.

**نشأة الصراع:**

\_لقد أوضح ماهر طبيعة و إنشاء الصراع داخل الفرد، فصرع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد واهتمامات الآخرين وعندما يشعر بهذا التعارض فانه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته و بالفعل يقوم الآخرين ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد و التي تكون نتيجتها حدوث صراع بن الفرد وبين الآخرين.

<sup>1</sup> \_ مصطفى يوسف كافي ، ادارة الصراع و الازمات التنظيمية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الاردن عمان ، ص25



الشكل (01) كيف ينشأ الصراع

اتضح للباحث من الشكل أن نشوء الصراعات بين الأفراد نتيجة لاختلاف الأهداف وتعارض المصالح و هذا ما أكده اغلب الباحثين في السلوك الإنساني ، إن من أسباب حدوث الصراعات داخل المنظمات ، وهو تعارض الأهداف و المصالح و بالتالي إحساس الفرد بان هناك آخرين يعوقون اهتماماته ، فإذا حدث ما يؤكد إحساسه هو قيام الآخرين بتصرفات تتعارض مع مصلحته و نتيجة لذلك ينشا الصراع<sup>1</sup>

### أشكال الصراع:

إن وجود الصراع في المنظمة ، يعني أن أفراد و جماعات المنظمة تتحرك من اجل إحراز تقدم ايجابي في هذا الصراع ، وبالتالي يأخذ الصراع و كباقي الظواهر السلوكية يتميز بالحركية و الانتقال لمرحلي بحث لا يظهر هذا فجأة بل يمر بعدة مراحل .

يظهر الصراع في المنظمة على عدة أشكال، ويمكن أن نميز شكلين رئيسيين للصراع هما:

أ \_ الأشكال الظاهرة للصراع : من أهم الأشكال الظاهرة للصراع نذكر ما يلي

\_الإضراب : يمثل الشكل السائد من طرف العمال في عملية الصراع ، و نقصد بالإضراب التوقف المؤقت عن العمل المقرر من طرف مجموعة من العمال للتعبير عن الاحتجاج أو التمسك بمطالب معينة ، و يحدث الصراع غالبا بين العمال من اجل الزيادة في الأجور ، و تحقيق أهداف تخص العمال و يعتر الإضراب ظاهرة مستمرة في المنظمات في ظل التعارض في مصالح الجماعات ، و بالتالي فان السلطة تعتبر تعتبر مصدر أساسي للصراع وهذا ما يوضحه التعريف التالي للإضراب حيث يشار إليه بأنه

<sup>1</sup> \_ مصطفى يوسف كافي ، الاتصال و الصراع التنظيمي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ص 113 / 114

كل حركة قهرية من طرف مجموعة من العمال من اجل معارضة السلطات التي يخضعون لها .

**\_التعارض و الاحتجاج :** هذه المرحلة يكون الصراع في أعلى مستويات حدته ، بحيث يلجا احد أطراف الصراع إلى التحرك للتعبير بالقوة و إرغام الطرف الأخر ( الإدارة ) من اجل الرضوخ لمطالبها و إجبارها إلى ضرورة التفاوض لحل الصراع و تحقيق مطالب أو مصالح الجماعة التي قامت بالتظاهر .

**ب \_ الأشكال الخفية للصراع :** تتمثل فيما يلي :

**\_ التغيب :** يقصد به عندما لا يحضر العامل في المنظمة إلى منصب عمله بغير سبب مبرر و قد يكون التغيب وسيلة للتهرب من جو العمل نتيجة لسوء العلاقة بين العمال و المشرفين ، و غالبا ما يكون التغيب فرصة متاحة للعمال و التي تعتبر بديلا عن الإضراب وهذا عندما لا يجد العمال وسيلة للتعبير عن أوضاعهم .

**\_التخريب :** هي تلك السلوكيات التي يقوم بها أفراد المنظمة من اجل إلحاق الضرر بوسائل و آلات العملية الإنتاجية في المنظمة بالإضافة إلى السرقات و التعطل غير المبررة و كذلك من خلال الإسراف في استعمال المواد الأولية .

**\_ترك العمل:** هي التخلي النهائي عن النهائي عن منصب العمل بحثا عن محيط أفضل للعمل و غالبا ما يكون على شكل استقالة بسبب سوء التفاهم بين العامل و المشرف أو عدم الرضا عن جو العمل.

كل هذه الأساليب يلجا إليها الأفراد و الجماعات في المنظمة للتعبير عن الصراع الموجود و عن وعدم وجود الرضا عن العمل أو جو العمل و يعتبر هذا التعبير أكثر الأساليب شيوعا للتفريغ و التنفيس عن المكبوتات .<sup>1</sup>

### مراحل تطور الصراع:

الفكر الإداري التقليدي : يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري .

1\_ نور دين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال سنة 2009/2008 ص09\_08

\_الفكر السلوكي: يرى أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي في حياة الأفراد و حياة المنظمات.

\_المدرسة التفاعلية: ترى أن الصراع ضروري ومهم لانجاز الأعمال بفعالية .

**أولاً: المرحلة التقليدية :** أشارت تجارب الهاوثورن أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد و بيئات العمل و عن عدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهدافهم فالنظر في هذه المرحلة للصراع سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالخوف و العقاب .

**ثانياً: مرحلة الفكر السلوكي :** يتطلب التوجه في هذه المرحلة مع مقدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكطلك الصراع: و اعتبرت ان للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة.

**ثالثاً: المدرسة التفاعلية :** تتضمن أفكارها حول قبول الصراع فهي تدعوا لتشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة و التجديد، وهناك مفهومين للصراع ويترتب على كل مفهوم آثار معينة منها:

#### آثار المفهوم الإيجابي :

أ- مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية

يساعد على تنمية المهارات و الأفكار وإبداع

يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة وكذلك الأفراد

#### آثار المفهوم السلبي :

أ-عدم رغبة الإدارة في معرفة وجهات نظر العاملين ينعكس سلبا على عملهم و إبداعاتهم.

ب-يقلل من عامل الانتماء إلى المنظمة الإدارية ومن ثم يسعى كل فرد لتحقيق أهدافه الخاصة.

الخوف من انتشار الصراع إلى مستويات التنظيم كافة.<sup>1</sup>

### مصادر الصراع التنظيمي :

هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة، كان يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة، ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها أما أسباب الصراع التنظيمية فهي:

**1\_مشكلات الاتصالات الإدارية:** معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال قنواته ، فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ، و يجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية و المعوقات التي تواجه عمليات الإتصال الإداري ، الفروقات بين الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية : الانطواء، و حبس المعلومات و المبالغة في تخطي خطوط السلطة

### 2- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة ، أو عدم وجود هذه الهياكل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص و الواجبات و المسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة و وحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة المعلومات .

### 3\_ معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:

تظهر في البيئة الداخلية أو الخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو ضعف أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن النهج العلمي أو عدم وضوح مناخ عمل صحي ، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة

1\_ محمود عبد الفتاح رضوان، ادارة الصراعات و النزاعات في العمل ، خير التدريب و التنمية الادارية المجموعة العربية للتدريب والنشر ط1، 2012ص29\_30

عشوائية وتدني الإنتاجية و زيادة التكاليف ، وهنا يمكن ملاحظة ظهور خمس مراحل تساعد على إحداث الصراع هي:

أ\_ الظروف : يكون السبب هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.

ب- إدراك الصراع: كان يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقا لمفهومهم ومعرفتهم.

ج- ترجمة الصراع: كان يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات.<sup>1</sup>

إستراتيجية إدارة النزاع :

(1)- على المستوى الشخصي: في حالة ظهور النزاع الفردي داخل بيئات العمل يجب على الإدارة إتباع إستراتيجية معينة للتخفيف من حدة الصراع بشكل يؤدي إلى التقليل من الخسارة المترتبة على هذا الموقف، وتلجا الإدارة في حالة حدوث هذا النوع من الصراعات إلى استخدام احد أساليب أو الاستراتيجيات التالية:

أ- الانسحاب : هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة ، كان يقوم بتأجيل الإجابة على المذكرة أو الغياب عن حضور احد اللقاءات ، و على الرغم من سلبية هذا الأسلوب إلا انه يستخدم في حالة كون مشكلة الصراع الضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير ، أو كون المدير لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير يؤدي إلى حدوث تغير في الموقف

ب- التهدة : هو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق إتباع إستراتيجية سلوكية تتمثل في أن الصراع سوف يتلاشى تدريجيا ، مع الدعوى إلى

<sup>1</sup> \_محمود عبد الفتاح رضوان ، نفس المرجع ، ص36



ضرورة التعاون بين الأطراف و تقدير عواقب هذا الصراع على المنظمة الإدارية .

ج- حلول الوسط: أي اختيار مدير بديل يرضي الطرفين و لا يترتب عليه خسارة إي طرف.

د- الإِجبار : وهو لجوء الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع بين الأطراف ، إلا أن هذا الأسلوب لا يفضل استخدامه في كل الحالات بل حالات طارئة

هـ- **المواجهة**: اعتراف صراحة بوجود صراع تنظيمي، ومن ثم لجوء الإدارة إلى استخدام النهج العلمي و التقسيم و دراسة البدائل للوصول إلى حلال مقبولة في كل الأطراف .

#### دراسة ماري باكر فوليت

هي من الرواد الأوائل، وكانت اهتماماتها منصبة على الجوانب السياسية للعملية الإدارية، و بالتالي فقد اهتمت بظاهرة النزاع الاجتماعي و أسلوب حله و تقترح فوليت ثلاث أطراف لحل النزاع و هي:

أ- **استخدام القوة** : ويتم ذلك من خلال تدخل السلطة أعلى من أطراف النزاع كرئيس أفراد الجماعة المتنازعة أو كمدير يرأس أقسام المتنازعين ، و يقوم صاحب السلطة الأعلى باستخدام وته و نفوذه في صالح واحد من الأطراف ، و يتميز الموقف هنا بان هناك غالبا و مغلوبا و الغالب راضي عن الوضع و المغلوب غير راضي و مستاء مما هو فيه

ب- **استخدام الوساطة** : ويتم ذلك من خلال تدخل طرف ثالث يقوم بدور الوسيط او يلعب دور المحكم بين الأطراف المتنازعة ، و عندما يصل الوسيط الى حل تكون المشكلة أحيانا عدم رضا أطراف النزاع عن هذا الحل لان الوسيط

عادة ما يلجا الى الحلول الوسطى التي لا تفي بالاحتياجات الكاملة لكل من الطرفين .

### ج- التنسيق و التكامل:

و هنا يقوم أطراف النزاع بالتعاون معا في التعرف على أبعاد النزاع و التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلة بحيث ترضي الطرفين فإذا طلبت الإدارة مزيدا من بذل الجهد و الأداء بواسطة العاملين ، وكان العاملون كطرف آخر للنزاع يطالبون برفع أجورهم ، فمن الممكن التوصل إلى نوع من التكامل بين المطالب المتنازعين من خلال ربط الأجر بالإنتاجية أو ربط الحوافز بالأداء .

### (2)-على المستوى الجماعي:

في حالة وجود نزاعات جماعية داخل المنظمة فيجب على الإدارة إتباع إستراتيجية معينة ومنه لابد من التطرق إلى ما يعرف بنماذج إدارة الصراع التي طورها المفكرون، كيلي ، و توماس، و كليمان .  
دراسة كيلي : عرض الأساليب التالية لحل الصراع :

أ- **التفاوض:** وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

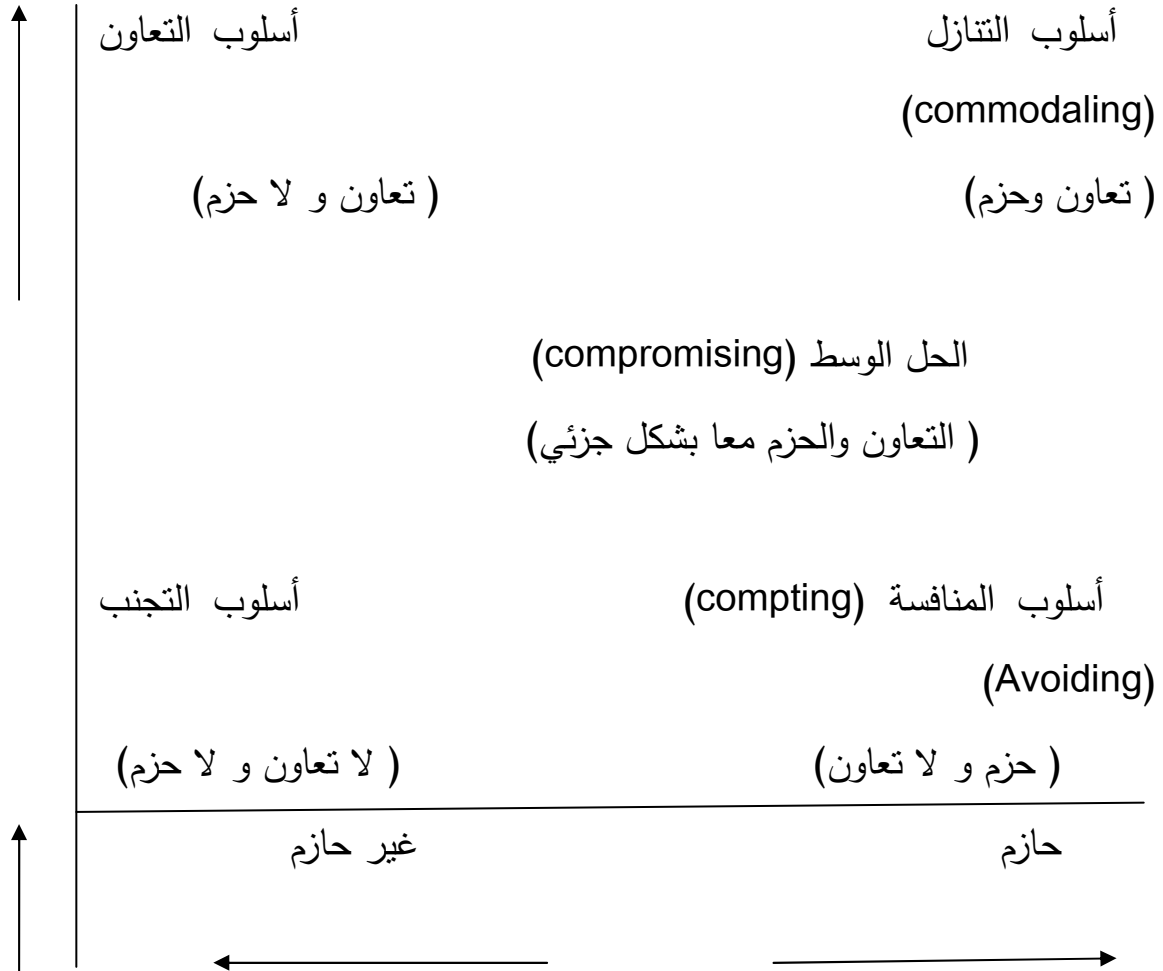
ب- **التوسط:** وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.

ج- **التحكيم:** و هناك نوعان من التحكيم: التحكيم الاختياري و التحكيم الإلزامي فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، في حين التحكيم الإلزامي يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

2- **دراسة توماس وكلمان :** هو مخطط له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك عن طول هذين البعدين هما:

**بعد التعاون:** ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

**2- بعد الحزم:** ويمتد من درجة غير حازم، ويحدد هذا البعد خمسة أساليب للإدارة كما هو موضح في الشكل (1)<sup>1</sup>



نموذج توماس وكلمان.

<sup>1</sup> - حجازي امينة ، ادارة النزاعات ، اشراف يتيم محمد ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس تخصص ادارة عامة سنة 2012/2013

### طرق تسوية نزاعات العمل الفردية:

من بين الخصائص المميزة للنزاع الفردي في العمل ، انه بالرغم من خضوعه لاختصاص قضاء العمل ، إلا انه يستوجب المرور على بعض الإجراءات الهادفة إلى تسويته بطريقة ودية ، هذه الإجراءات التي تعتبر شرطاً جوهرياً لقبول الدعوى القضائية شكلاً ، مما يحافظ على العلاقة الودية بين العامل وصاحب العمل التي كثيراً ما تكون ضرورية لاستمرار علاقة العمل.

1\_ **التسوية الداخلية للنزاع:** يقصد بالتسوية الداخلية للنزاع الفردي في العمل ، توصل كل من العامل و صاحب العمل أو ممثلي طرفي النزاع إلى تسوية ودية أو إدارية داخلية للنزاع القائم بينهما ، دون التدخل من أية جهة خارجية عن المؤسسة، وذلك أما بسحب صاحب العمل أو تراجعه عن التصرف أو قرار سبب النزاع ، أو تعديله، أو الاستجابة لطلب العامل ، وذلك أما في إطار الإجراءات و الأنظمة المحددة في اتفاقية الجماعة المعمول بها في المؤسسة ، أو في إطار الأحكام القانونية المنظمة للتسوية الداخلية للنزاع في حالة غياب الإجراءات الاتفاقية الأولى ، ومثال الحالة الأولى ، كان تنص الاتفاقية الجماعية مثلاً على ضرورة تقدم العامل بطلب مكتوب إلى صاحب العمل وفق لسلطة السلمية المعمول بها في المؤسسة المستخدمة ، و التزام هذه الأخيرة بالرد عليه خلال مدة معينة كان تكون هذه المدة 8 أيام مثلاً ، مع اعتبار عدم رد المؤسسة خلال تلك المدة انه رفض المؤسسة للطلب حيث يمكن للعامل

عرض النزاع على مفتشية العمل ، أو هيئة المصالحة إن وجدت وهذا تطبيقاً لأحكام المادة 03 من قانون تسوية المنازعات الفردية ، التي تمنح الاتفاقية الجماعية للعمل إمكانية تحديد الإجراءات الداخلية لمعالجة النزاعات الفردية داخلياً مع الملاحظة إن هذا الإجراء هو نفسه تقريباً الذي ينص عليه هذا القانون أما الحالة الثانية فقد حددتها المادة 04 من نفس القانون ، التي تنص على انه في حالة غياب الإجراءات المنصوص عليها في المادة 03 من هذا القانون ، يقدم العامل أمره إلى رئيسه المباشر الذي يتعين عليه تقديم جواب خلال 08 أيام من تاريخ الأخطار . وفي حالة عدم الرد ، أو عدم رضا العامل لمضمون الرد ، يرفع الأمر إلى الهيئة المكلفة بتسيير المستخدمين أو المستخدم حسب الحالة .

(2) \_ المصالحة : وهي إجراء يقوم به الطرف الثالث بهدف التقريب أو التوفيق بين جهات نظر أطراف النزاع قصد الوصول إلى تسوية ترضي الطرفين، و بالتالي اختصار الطريق ، وكسب الوقت ، و المحافظة على العلاقة الودية بين العمال و أصحاب العمل . بالنسبة للقانون الجزائري ، فقد أنط مهمة التوفيق في بادئ الأمر إلى مفتش العمل ، والشؤون الاجتماعية ، حيث نص في المادة 03 ف 04 من الأمر المتعلق باختصاصات مفتشية العمل ، لسنة 1975 سالف الذكر ، بان تكلف مفتشية العمل و الشؤون الاجتماعية في إطار مهمتها بما يلي: القيام بالمصالحة المسبقة في منازعات العمل الفردية الخاصة بالعمل ضمن الشروط المنصوص عليها بموجب المقطع 02 من المادة الأولى من الأمر 75-32 المؤرخ في 29 ابريل 1975 المتعلق بالعدالة في العمل ، وينص المقطع المشار إليه في المادة السابقة على انه لا يقبل طلب رفع قضية إلا إذا اثبت أن النزاع قد عرض للمصالحة لدى مفتشية العمل و الشؤون الاجتماعية المختصة إقليمياً ولم يتوصل لهذا الأخير إلى

التوفيق بين الخصوم . أما في ظل القانون الحالي ، فإن هذه المهمة قد انتزعت من مفتيشية العمل بمقتضى القانون 04\_90 المؤرخ في 06فيفري1990

المتعلق بتسوية منازعات العمل الفردية.<sup>1</sup>

**ا\_تشكيل مكاتب المصالحة و اختصاصاتها:** تعتبر مكاتب المصالحة لجان متساوية الأعضاء، مشكلة من العمال وأصحاب العمل بنسب متساوية ،عضوين ممثلين للعمال وعضوين ممثلين لأصحاب العمل. وذلك وفق نص المادة 06 من قانون تسوية منازعات العمل الفردية، التي تنص كذلك على أن تكون رئاسة مكتب بالتداول بين الطرفين لمدة 06 أشهر ويكون لكل ممثل خليفة يخلفه عند غيابه أو الوقوع مانع له. على أن يتم اختيار الجميع عن طريق الاقتراع السري المباشر، من قبل عمال المؤسسات الواقعة في دائرة الاختصاص الإقليمي للجهة القضائية المختصة ، ويتم تعيين الأعضاء المنتخبين في المكتب بصفة رسمية بأمر من رئيس المجلس القضائي المختص إقليميا بناء على نتائج الانتخابات ، ووفق الترتيب التنازلي لعدد الأصوات المحصل عليها لكل عضوة من الأعضاء ، وذلك لمدة ثلاث سنوات . أما فيما يتعلق بشروط الترشح لمهمة عضو مكتب المصالحة ، فقد حددها قانون في أربعة شروط أساسية وهي: التمتع بالجنسية الجزائرية ، بلوغ سن 25 سنة على الأقل يوم الانتخاب، ممارسة بصفة عامل أجير ، أو مستخدم (أي صاحب عمل) منذ 5 سنوات على الأقل، التمتع بالحقوق المدنية و السياسية وهي التي تتطلبها اي مهمة نيابية، كما يمنع على الأشخاص المحكوم عليهم لارتكاب جناية او جنحة ، او الذين لم يرد لهم اعتبارهم، و المفلسون الذين لم يرد لهم اعتبارهم و

<sup>1</sup>\_يشير هدي المرجع السابق ص105

المحكوم عليهم لتكرار ارتكاب مخالفات تشريعات العمل ، و العمال المحكوم عليهم منذ اقل من سنتين بتهمة عرقلة حرية العمل ، وقدماء المساعدين الذين سقطت عنهم صفة العضوية.

**ب\_إجراءات المصالحة:**تبدأ إجراءات المصالحة بإخطار مفتش العمل ، بواسطة عريضة مكتوبة أو شفوية بحضور العامل إلى مكتب مفتشيه العمل ، الذي يقوم في هذه الحالة بتحرير محضر بأقوال المدعي أو العامل، ثم يقوم خلال ثلاثة أيام من تقديم عريضة ، بإخطار مكتب المصالحة واستدعائه للنظر في النزاع المعروض للمصالحة . ويجتمع مكتب المصالحة خلال ثمانية أيام على الأقل من تاريخ استدعائه ، مع حضور المدعي و المدعي عليه بصفة شخصية أو من يمثلهم قانونيا، و في حالة غياب المدعي أو ممثله القانوني في التاريخ المحدد لإجراء المصالحة، ما لم يوجد مانع شرعي، يمكن لمكتب المصالحة أن يقرر شطب القضية من جدول أعماله وإلغائها. أما في حالة عدم حضور المدعي عليه أو ممثله القانوني في التاريخ المحدد يتم استدعائه ثانية لحضور اجتماع المصالحة، يعقد في اجل ثمانية أيام كحد أقصى من تاريخ استدعائه وفي حالة الغياب الثانية دون عذر شرعي، يعد مكتب المصالحة محضرا بعدم المصالحة، تسلم نسخة منه للمدعي أثناء الاجتماع لتمكنه مباشرة الدعوى القضائية أما إحضار الطرفان يحضر المحضر بالمصالحة أو بعدم المصالحة حيث يعتبر المحضر دليل إثبات ما لم يطعن فيه بالتزوير ، ويجب أن لا يتضمن هذا المحضر شروط تخالف التنظيمات و القوانين المعمول بها في علاقات العمل.<sup>1</sup>

### النظريات المفسرة لدراسة نزاعات العمل:

1\_احمية سليمان ، اليات تسوية منازعات العمل و الضمان الاجتماعي في القانون الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية

تعتبر النظريات التي ننطلق منها لجلب المعلومات نقطة استدلال الباحث حول موضوعه، وهي الضامن لاندماج البحث في المجموعة العلمية ذلك أن القيام ببحث في المجال السوسيولوجي يتطلب أن يكون هذا البحث ضمن إطار نظري مقبول ، حتى يتخذ البحث مصداقيته . كما يمكن القول أن ملاحظة الظواهر وتتبعها على ارض الواقع يسمح بتطوير النظرية و تجديدها وإعادة توجيهها .

**1 مدرسة العلاقات الإنسانية:** إن حركة العلاقات الإنسانية ظهرت فيه حركة الإدارة العلمية ، والتي تتمثل في منطلق الكفاية والبحث بطريقة أو بأخرى عن الأساليب الفنية أو الإنسانية التي تساعد على اكبر قدر ممكن من الإنتاج ، وتعتبر هذه الحركة كرد فعل على حركة الإدارة العلمية التي عرفت ب :النظرية الميكانيكية حيث قامت على أساس الاحتيار العلمي للعامل ودراسة الحركة و الزمن وتبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي على عكس من ذلك فان مدرسة العلاقات الإنسانية اعتبرت الصناعة ليس مجرد تنظيما ماديا معقد فقط . ولقد استمدت أفكار هذه المدرسة سندها من تجارب أو دراسات الهاوثورن التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينات وحتى أوائل الاربعينات من القرن 20، تحت رعاية شركة ويستون اليكتريك ، و بالاتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال وتسعى حركة العلاقات الإنسانية على مستوى الأكاديمي إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل ، والنضال النقابي والصراع الصناعي أو حتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلي ككل ، وقد اشتهر منظروا العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته ، و التأكيد في مقابل ذلك على منطلق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_طلعت ابراهيم لطفى، علم اجتماع تنظيم وعمل ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة ص100



من أهم مدارس العلاقات الإنسانية نجد:

1- مدرسة التون مايو : يذهب التون مايو إلى أن المصنع ما هو إلا نسقا اجتماعيا مغلقا يتكون من سلوكيات العمال وقيمهم ومعتقداتهم ، وأي تغير في جزء من النسق يؤدي إلى التغيرات في الأجزاء الأخرى ، وان أي سلوك يسلكه العامل ويكون مخالف لسلوكيات الجماعة بهدف محاولة إعادة توازن النسق ومنه فان التون مايو يرى أن محافظة المصنع على استقراره يتطلب أن يكون هناك تنسيق بين سلوكيات الأفراد و التي تنشأ تلقائيا من تفاعل العمال فيما بينهم .<sup>1</sup>

تجارب الهوثورن

التجربة الأولى من تجارب الهوثورن

**الهدف من التجربة:** دراسة اثر المتغيرات الفيزيائية في موقع العمل على إنتاجية العمال واشتملت المتغيرات ظروف موقع العمل (من درجة الحرارة، نسبة الرطوبة، شدة الإضاءة و توزيعها، شدة الرياح). وإحداث تغير في عدد ساعات العمل اليومي، وإدخال فترات راحة متباينة من حيث العدد أو المدة الزمنية لكل فترة.

كما تراوحت الفترات الأربعة للتجربة الأولى من أسبوعين إلى واحد وثلاثين أسبوعا . كما انخفض عدد أيام العمل الأسبوعي من خمسة أيام ونصف إلى أربعة أيام . وانخفض عدد ساعات العمل اليومي من تسع ساعات إلى ثمانية ساعات. وفيما يخص فترات الراحة فتراوحت من عدم وجود فترات راحة إلى ست فترات تتحلل ساعات العمل اليومي. كما تتراوح زمن الراحة اليومية من صفر إلى ثلاثين دقيقة.

<sup>1</sup> \_محمد محمود الجوهري ، علم اجتماع الصناعي و التنظيم ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط 1 ، 2009 ، 1430 هـ ص 67

**مجال التجربة و أسلوب إجرائها:**

اختيار فريق البحث على العاملات في غرفة تجميع أجزاء الهاتف لإجراء التجربة الأولى . وتم نقل العاملات الخمس إلى غرفة تجريبية ثم التخطيط المسبق لها حيث قامت العاملات بأداء عملهن تحت إشراف مشرف تم اختياره من الفريق العملي.

**نتائج التجربة :**

-عدم وجود تأثير للمتغيرات الفيزيائية في موقع العمل على حصيله الإنتاج للعاملات الخمس داخل غرفة التجميع التجريبية.

\_أشارت النتائج إلى حدوث تغير جوهري في توجيهات العاملات نحو عملهن، ونحو المشرف عليهن. وهذا الاستخلاص الهام يناقض حال التوجيهات السابقة للعاملات في غرفة التجميع الأساسية لأجزاء الهاتف.

\_صاحب التغيرات في ساعات العمل إدخال فترات للراحة ، تحسنا ملحوظا وارتفاعا متزايدا في الإنتاج حتى بعد إعادة ظروف العمل إلى مكانة عليه قبل إجراء التجربة، إذا استمر الارتفاع الغير متوقع في الإنتاج مستمرا رغم اشتغال العاملات لمدة ثمان وأربعين ساعة أسبوعيا دون أن تتخللها فترات للراحة.

**التجربة الثانية:**

**الهدف من التجربة:**تأكد من نتائج التجربة الأولى فيما يختص بطبيعة الإشراف السائد داخل المصنع، و العمل داخله من وجهة نظر العمال قياسيا ببيئة حجرة الاختبار.

مجال التجربة: عاملات في غرفة تقطيع الميكا و إتباع ما تم في التجربة الأولى من نقلهن لغرفة تجريبية وملاحظة العلاقات بين العاملات ببعض البعض وبينهن وبين المشرف مع ملاحظة مدى تأثير نمط الإشراف على تلك العلاقات

كما قام فريق البحث من خلال المقابلات الشخصية مع أفراد المنشغلين داخل المصنع بجمع بيانا يعكس انطباعاتهم وأرائهم . حيال أساليب الإشراف السائدة. نتائج التجربة: كشفت التجربة عن تحول واضح في الموقف الاجتماعي داخل الحجرة التجريبية، تتمثل في تولد الثقة المتبادلة فيما بين العاملات أنفسهن وبينهن وبين المشرفين ، كما بذلت العاملات أقصى ما لديهن من جهد لتحسين الإنتاج مع أداء العمل بسهولة أكثر ، وكان التعاون بين أفراد جماعة العمل من أجل انجاز العمل أداءً عالياً . كما ارتفعت الروح المعنوية لديهن.<sup>1</sup>

## 2-المدرسة التaylorية :

تعتبر التaylorية إحدى المدارس الميكانيكية التي تشترك مع التنظيم البيروقراطي فيبر في أكثر الخصائص و التaylorية نسبة لفريدريك تايلور مؤلف كتاب مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911. أوضح تايلور في كتابه هذا بان أسلوب التسيير و الإدارة متبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي هو أن المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج .ولهذا فان تسيير الإدارة والعمال حسب اعتقاد تايلور ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية يلخصها في المبادئ التالية:

1\_تقسيم العمل وتحديد كميات إن أمكن ، وهذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى في تبسيط العمل و الفعالية في الأداء.

2\_ينبغي أن يكون اختيار العمل قدر الإمكان مطابقاً لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها فتايلور يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط وذكي في عمل دون مستواه و نشاطه الجسمي و الذهني.

1\_اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، كلية بنات الجامعة عين الشمس ، منتدى سور الاريكية ط ،سنة 1994م، الناشر مكتبة الابجو المصرية ص87\_89

3\_تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطط العمل بالإضافة إلى المراقبة المباشرة للعمال بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط (طاقة) خارج إطار المحدد لهم، وهذه المراقبة المباشرة إنما تتم بواسطة المشرفين و المسيرين.

4\_ المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر و الإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما . يرى تايلور إن أهم عنصر في أسلوب التسيير الذي اقترحه هو فكرة الشغل أو المهمة.<sup>1</sup>

### 3 المدرسة البنائية الوظيفية:

يرى كل من بارسونز، مرتون، دوركر، غولدر، أن النزاع في العمل كانحراف للحالة السوية لمختلف المواقف و السلوكات البشرية والذي بإمكان القضاء عليه بواسطة التربية و التكوين واكتساب المواقف الاجتماعية السليمة في التعاون ، كما يرون ان النزاع كنتاج لسوء سير المنظومة الاجتماعية معتمدين أن كل من العمال وإدارة المؤسسة لهما نفس المصالح ويتقاسمون نفس القيم الأساسية ولهما في الآخر نفس الفائدة و المصلحة بشأن سير المؤسسة ، ولهذا يرون أن النزاع لا ينتج إلا من ضعف وسوء التنظيم ولإدراك بين الطرفين ، في هذا الصدد يقول ماركس " إن جوهر الصراع يكمن في التضارب و التناقص بين مصالح الطبقات الاجتماعية التي تفرزها طبيعة العلاقات الإنتاجية التي يكونها الإنسان مع وسائل الإنتاج والتي تقود إلى الصراع الطبقي الدائم

أما النزاع فيكون غالبا في عالم الشغل نتيجة اختلاف أهداف ومصالح مثل النزاع بين العمال و أرباب العمل الذي يحدث عادة بسبب الأجر وعلاقات العمل و ظروف العمل المختلفة ونتيجة لهذه النزاعات التي تقضي في كثير من الأحيان إلى الاضطراب أو العلق المؤقت للمنشأة ولهذا أصبح من الضروري

<sup>1</sup>\_مصطفى عشوي ، اسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، الجزائر 1992 ص70

تنظيم العلاقة بين العمال وأرباب العمل بإنشاء أجهزة للمراقبة والتفتيش على المنشأة الصناعية و الجماعية و القوة ، المواجهة، بحيث أن العمل المنتظمين في النقابة بإمكانهم استعمال وسائل ضغط عديدة مثل كبح وتقليل الإنتاج و الامتناع عن العمل ساعات إضافية وكذلك اللجوء إلى اضطرابات في اقصر الحالات ، كما أن إحدى الوسائل العامة هي المفاوضة الجماعية التي قد تصل اتفاقية جماعية ويمكن تنسيق النزاعات إلى ضعفين وذلك على أساس الهدف أو الأهداف السياسية التي تدور حوله ، إذ هناك نزاع يكون الهدف منها فرض الاحترام وضبط القانون أو شروط اتفاقية الجماعية ، بينما هناك نوع ثاني من النزاعات يكون هدفها محاولة إحداث تغييرات في القانون أو الوصول الى اتفاقية جديدة مختلفة في شروطها ، ويمكن تصنيف أسباب النزاعات في ميدان العمل إلى ثلاثة محاور أساسية :

\_ أسباب تتعلق بتصورات و طموح الأفراد المختلفة في العمل و إمكانية إشباع أو تحقيق الأهداف الأساسية لكل طرف بالنسبة للعمل ، مثلا يتمثل الطموح في زيادة اجر و الترقية و المكافأة و تحسين مستوى الخدمات .

\_ أسباب تتعلق بطبيعة بتنظيم العمل كظروف العمل ، ساعات العمل ، أسلوب الرقابة ، درجة الحرية في ممارسة الحق النقابي و طريقة الاتصال .

\_ أسباب تتعلق بتوزيع مثل نمط السلطة و توزيعها أو تركزها ، مدى مشاركة العمال في المستويات المختلفة في العملية لاتخاذ القرار ، مدى مراقبة العمال و كذا تأثير المتناول بين العمال و آليات التمييز بكل المستويات في سير

الإنتاج بمختلف المشاكل لها قيمة لا يستهان بها في سير المؤسسة .<sup>1</sup>

## 5 النظرية التوفيقية:

<sup>1</sup> \_ بن سلامة زهية، المرجع نفسه ص47

إن هذا الاتجاه قد ترك تأثيراً لا يمكن أفكاره على البحوث الامبريقية بصفة خاصة ، فعلى إثره ظهرت الكثير من البحوث التي لا تلتزم بدراسة الاستقرار فقط و إنما تولى الصراع أهمية بنفس القدر، و بدأنا نسمع عن ذلك النوع من البحوث الذي يدرس أهمية النظام و الصراع أو الأنساق و الانقسام داخل المصنع أو داخل القرية ، بل ان هذا الاتجاه قد لاقى قبولا لدى بعض الدوائر السوسولوجية في خارج الغرب منها : الهند ، مصر على سبيل المثال .

وتنقسم معالجة هذا الاتجاه إلى العناصر التالية :

\_لويس كورز

\_ديفيد لوكود

\_ رالف دارندوف

\_1 **لويس كورز** : يرى أن الصراع أو النزاع هو عملية اجتماعية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية و اعتبره نضالا و كفاحا حول القيم و المعاملات و مصادر القوى فالصراع مهما تعددت أنماطه و قنواته يسهم في النهاية في تحقيق الوحدة و الاتساق بين أفراد المجتمع ، وهو خادم أمين للبناء الاجتماعي من حيث يؤدي باستمرار إلى إعادة تكييف المعايير و بناء القوى وقد ميز كورز بين نوعين من الأفراد و الجماعات المكومة له :

\_أ **الصراع الداخلي** : قد يكون صراعا مرتبطا بالأهداف و القيم و المصالح الرئيسية للجماعة وهذا هو الذي يؤدي إلى التكامل ، ومن الناحية الأخرى قد يكون على قيم متنافسة متنافرة حيث لا يتفق طرف الصراع مع مجموعة من القيم التي تقوم عليها شرعية النسق .

**الصراع الخارجي** : فيتمثل بصراع الجماعة مع الجماعات الخارجية مثل هذا الصراع يزيد من تماسك الداخلي لكل جماعة فهو يحرك كل القوى و طاقات أعضائها نحو مواجهة الجماعة الخارجية ، في هذه الحالة تقل الصراعات

الداخلية التي أفضى درجة وهي إن ظهرت تؤدي إلى انهيار الجماعة من خلال الانقسام أو الهزيمة أو الانشقاق .

**2 نظرية رالف دارندوف :** لقد انطلق دارندوف في صياغة لهذه النظرية من خلال طرحه لعلاقة أسئلة أساسية وهي :

\_ كيف ظهرت الجماعات المتصارعة في بناء المجتمع ؟

- ما هي أشكال الصراع التي يمكن ملاحظتها من هذه الجماعات ؟

\_ كيف يؤثر الصراع بين هذه الجماعات في تغيير البناءات الاجتماعية ؟

في إجابته عن هذه الأسئلة حدد أربع مقولات تشكل أساسا لنظرية وهي :

أ \_ **الصراع الطبقي :** ويعني ممارسة الأفراد و الجماعات في سبيل تحقيق مصالح طبقية .

ب \_ **الطبقية :** تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يحتفلون نفس المواقع في هيكل العلاقات الاجتماعية للإنتاج .

ج \_ **البنية الطبقيّة :** وتمثل مختلف طبقات المجتمع و هي التي تحدد مصالحهم الرئيسية التي يدور حولها الصراع.

د \_ **المواقع الطبقيّة المتناقضة:** أي هناك استعمال لأكثر من موقع وبالتالي يصعب التصنيف في السلم الطبقي.

**3\_ديفيد لوكود:** لقد تأثر لوكود بماركس في فكرته عن مصالح المتصارعة ، فهذه المصالح تنتج أساسا من الصراع الذي ينشأ حول توزيع الموارد الأساسية في المجتمع . فالتنظيم الواقعي للإنتاج ، و القوى و المصالح و الجماعات المصاحبة له هي التي تولد الصراع . وتمثل هذه المصالح النظام الواقعي و يوجد السعي الدائم وراء المصالح فيه، وهناك نجد أن لوكود يرفض النظام المعياري فهو عنصر من عناصر النسق يوجد مع وجود بنائه التحتي.

وأعنى المصالح المتصارعة المتولدة من الصراع على الموارد النادرة إلى درجة انه جعلها شرطا لوجود النظام المعياري . وإذا لم يكن هناك صراع على المصالح فلننا بحاجة إلى النظام المعياري لضبط هذا الصراع ، فاستمرار النظام المعياري مرهون بوجود و استمرار النظام الواقعي.

وعليه فان المصادر الأساسية التي تولد النزاعات و الخلافات العمالية حسب أفكار **ديفيد لوكود** هي التنظيم الواقعي للإنتاج هو ما يطلق عليه التنظيم الرسمي الذي يسعى لتحقيق أهداف التنظيم من خلال إصدار الأوامر العملية الإنتاجية ، في حين القوى و الجماعات المصاحبة له هي تلك الجماعات من العمال التي تشكل ما يسمى بالتنظيم الغير رسمي وهذا على أساس علاقات أفقية تؤدي بالضرورة إلى وجود مصالح مشتركة بين العمال تدفعهم إلى مجابهة التنظيم الرسمي والتي تولد النزاعات العمالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_ احمد زايد، علم اجتماع النظريات الكلاسيكية و النقدية ، القاهرة ب\_ط ، ب\_س ، ص 166\_188



**خلاصة الفصل:**

من خلال ما سبق و تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن نزاعات العمل هي خلافات و خصومات بين العمال و أرباب العمل في خضم الأهداف و المطالب يسعى العمال لتحقيقها أو تسوية أوضاعهم المادية و المعنوية و لذلك بسبب تجاهل العمال و عدم الأخذ بمطالبهم و عدم حل مشاكلهم سواء الشخصية أو الاجتماعية أو النفسية التي تعترضهم داخل هذه المؤسسة أو توترات من قبل أرباب العمل اتجاه العمال لعدم حل هذه الخلافات بين الطرفين.

## الفصل الثالث : العلاقات الانسانية

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم وأهداف العلاقات الإنسانية

المبحث الثاني:العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية و أسباب الاهتمام بها داخل المنظمات

المبحث الثالث: أسباب الاهتمام بالعنصر البشري

المبحث الرابع: أسس ومبادئ علاقات العمل

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

لا يمكن لتطور أي مؤسسة إلا مساهمة إنسانية فعالة، من مجموعة الأفراد الذين تجمعهم، فلا ريب أن أي جماعة من العمال تجمعهم أهداف يعملون لتحقيقها، وهي في الحقيقة أهداف لا تخرج عن القواعد والقوانين السائدة بينهم، في إطار يرتبطون فيه فيما بينهم بمشاعر تتغير و تتبدل حسب الظروف و الأحوال التي تمر عليهم فهم بذلك يكونون جماعة متماسكة وهذا هو النموذج المثالي للجماعات البشرية التي تسعى العلاقات الإنسانية تحقيقها.

**مفهوم العلاقات الإنسانية:** تتعدد زوايا الطرح و التفسير حول مفهوم العلاقات الإنسانية ، كما تباينت وجهات النظر حول مدلول المصطلح ، فراح للبعض يطلق مصطلح علاقات العمل ، و اهتم آخرون بمفهوم علاقات الصناعية و اتجه فريق آخر من الباحثين في مجال علم الاجتماع تنظيم التنظيم و العمل على وجه التحديد إلى استخدام مصطلح العلاقات الإنسانية فضلا عن وجود من عبر عنها بعلاقات الإنتاج غير أنه ورغم اختلاف هذه التسميات أو بتغيير أحكام علمية ، هذه المصطلحات في كونها تحاول تغيير علاقة ما تربط بطبيعة نشاط يمارس إلا أنها تشترك في كونها تعبر عن ارتباط طرفين أساسين في علاقة ثنائية يمثل المأجورين طرفها الأول و يمثل أصحاب العمل طرفها الثاني ، سواء كان قطاعا خاصا أو قطاعا عاما .

وفي هذا الشأن يرى أحد الباحثين على أن علاقة العمل كغيرها من العلاقات تنشأ بناء على العلاقات الإنسانية ، اجتماعية إضافة إلى اعتبارها علاقة مهنية .

من خلال هذا التعريف يتحدد أن علاقات العمل مصدرها الرئيسي هي وجود العلاقات الإنسانية، يتم إبرامها بين طرفين، غير أن صاحب العمل له سلطة يفرضها، تتدخل في ترتيب أساسيات البنود التي تدخل حيز التنفيذ في إطار علاقة العمل الموقعة.<sup>1</sup>

\_ مما سبق يمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها مجال من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>\_ رفیق قروي ، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية ، دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصومة ، دراسة ميدانية بمؤسسة قانس للمصبرات باتنة ، ص 22

<sup>2</sup>\_ سلاطنة بلقاسم ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص 24

### أولاً: أهداف نظرية العلاقات الإنسانية:

أن العلاقات الإنسانية تسعى بدورها إلى تهيئة جو عمل مناسب للفرد العامل ، ليتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية في مجال عمله ، فالإنسان يسعى للعمل في جو تسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء، فمدرسة العلاقات الإنسانية تسعى لتحقيق عدة أهداف هي :

1- تحقيق قدر من التفاهم والوضوح بين الإدارة والعاملين وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وأساليب العمل.

2- تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين ، لتحقيق نتائج إيجابية تمكن من التقليل من حجم المعارضة التي تنشأ بينهما "مستوى أقل من الصراع ."

كما أن كامل محمد المغربي أرى أن أهداف العلاقات الإنسانية تتحدد في:

1 - حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة .

2 - حفز الأفراد على التعاون المثمر والبناء في تحقيق الأهداف المشتركة.

3 - إشباع رغبات العاملين و احتياجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية<sup>1</sup>

### العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية:

هناك عوامل تسهم في تحقيق علاقات إنسانية جيدة داخل التنظيم نذكر أهمها:

### معرفة الدافعية إلى العمل :

لقد حظي موضوع الدافعية للعمل باهتمام العديد من العلماء ، نظرا لدوره الكبير في تقديم

1\_ مصيبح صليحة ، العلاقات الإنسانية وفاعلية اتخاذ القرار ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ناطور عبد الحميد \_ القل \_ ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، ص 49

الدعم الكافي للمنظمات من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوب ، وازدادت هذه الأهمية على الخصوص بعد التطور الهائل الذي شهدته الحياة الإقتصادية ، والإجتماعية وانتشار التصنيع واشتداد المنافسة ، مما فرض ضرورة البحث للحصول على ميكانيزمات جديدة للتحكم في المورد البشري وخلق الولاء اللازم لتواصل منظمات العمل نشاطها بنفس القوة والفعالية ، فكان موضوع الدافعية أهم الموضوعات في مجال السلوك التنظيمي وعلم نفس التنظيم .وتعرف الدافعية بأنها " الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف محدد ، وتحافظ على استمراريته ودوامه حتى يتحقق ذلك الدافع. إذا ترتبط الدافعية ببيئة العمل الداخلية و الخارجية ، لذا تعتبر الدافعية عامل رئيسي من العوامل التي تدعو مدرسة العلاقات الإنسانية إلى تحقيقها، كما ترتبط الدافعية أيضا بحاجات الأفراد<sup>1</sup>، والتي صنفها أبارهام ماسلو حاجات ، الفرد إلى خمسة :

\*وهي الحاجات الفيزيولوجية مثل الغذاء،الحماية ضد الظروف المناخية ، بمعنى آخر هي الحاجات التي لا يستطيع الكائن الحي الاستمرار دونها

\* حاجات الأمن والحماية ضد الأخطار الفيزيائية والاقتصادية .

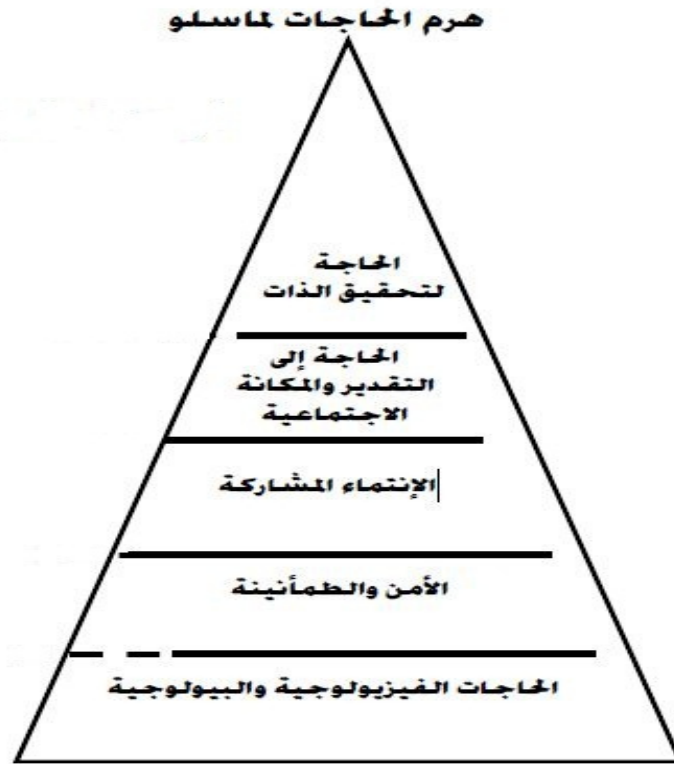
\* حاجات الإنتماء بمعنى أن يكون مقبولا من طرف جماعة إنسانية ما ، سواء كانت أسرة ، محيط مهني أو أي جماعة أخرى .

\* حاجات التقدير ، بمعنى أت تكون له أهمية .

\* الحاجة لتحقيق الذات،وهي أسمى الحاجات على الإطلاق ، لكن حسب ماسلو قليلون من يصلون إلى المستويات العليا لأنهم لم يتوصلوا إلى إشباع حاجاتهم الأولى بعد<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> \_\_ مصيبح صليحة ، العلاقات الإنسانية وفاعلية اتخاذ القرار، نفس المرجع ، ص72

<sup>2</sup> \_فتحي احمد دياب ، إدارة الأعمال الحديثة ، دار صفاء، عمان ، ط1، 2013 ص229



الشكل رقم (03)

### القيادة الإدارية:

تعرف القيادة حسب "فنزير وبرستوس" بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية، التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه، لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحه الآنية . إن القيادة كظاهرة نفس، إجتماعية ، تعني تلك العلاقات التبادلية رئيس \_ مرؤوس ، بهدف التأثير على الآخرين، لتحقيق الأهداف التنظيمية . من خلال هذا التعريف ، وتعريف أخرى لايسمح المجال لذكرها نستنتج أن القيادة الإدارية ليتحقق وجودها الفعلي في التنظيم لابد أن تتوفر العناصر التالية :

أ - عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.

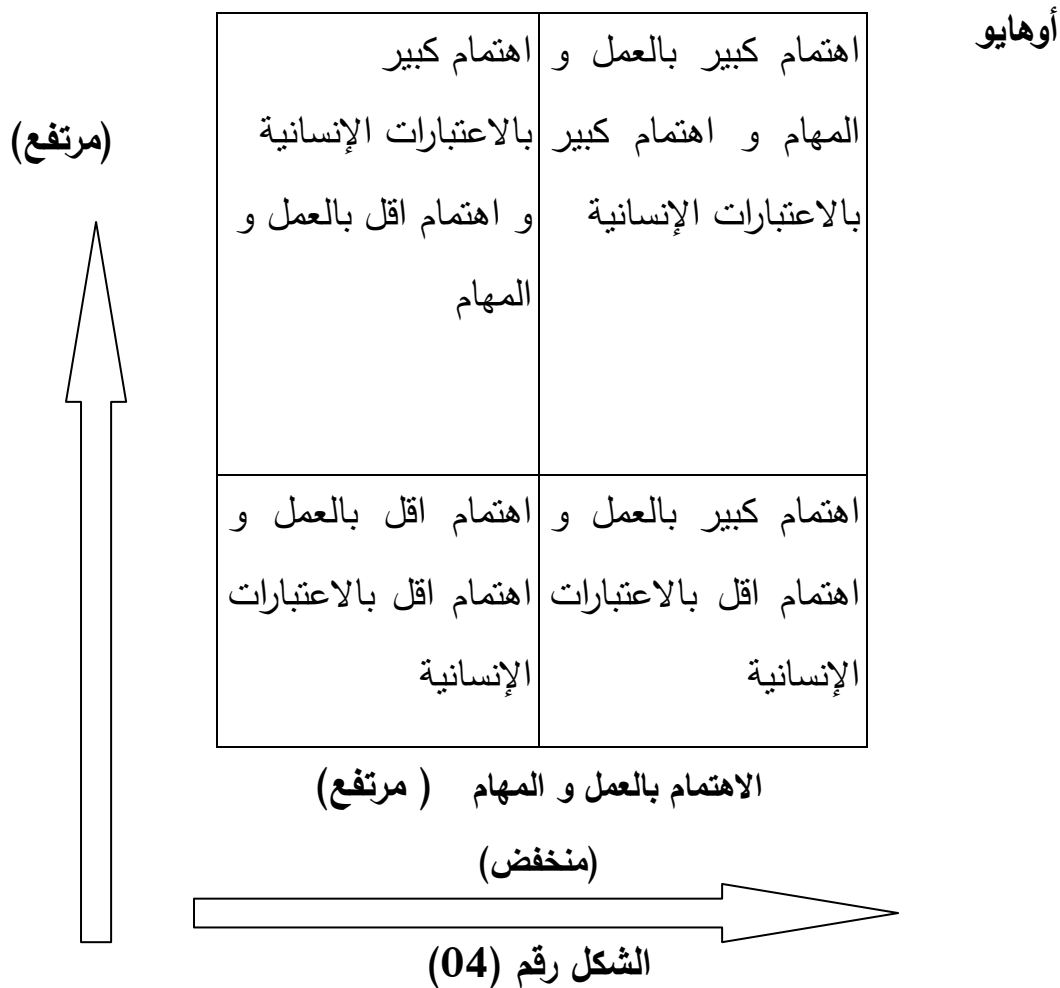
- ب - ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.  
ت - الأهداف الإدارية المراد تحقيقها<sup>1</sup>.

### دراسة الشبكة الادارية:

تحدد الشبكة الادارية خمسة انماط لسلوك المديرين وهي تعتمد على الاساليب المختلفة لمعالجة درجة الاهتمام بالعاملين:

### لدراسات جامعة

### أنماط القيادة طبقا



نمط 01 للادارة: يتميز باهتمام قليل بالعمل و اهتمام قليل بالناس

<sup>1</sup> مصيبح صليحة ، العلاقات الإنسانية وفاعلية اتخاذ القرار، نفس المرجع السابق ، ص73



الانسانية **نمط 02 للإدارة**: ويتميز باهتمام كبير بالناس و اهتمام قليل بالعمل

**نمط 03 للإدارة**: ويتميز باهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس

**نمط 04 للإدارة**: ويتميز باهتمام نشط بالعمل واهتمام وسط بالناس

**نمط 05 للإدارة**: يتميز باهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس<sup>1</sup>

### المشاركة في الإدارة:

تعني المشاركة في الإدارة participation في اللغة الانجليزية، تملك حصة بالاشتراك مع الاخرين ، أو هي الحالة التي يرتبط بها جزء مع كل أوسع ، أما مفهوم المشاركة في الإدارة تعني الإشتراك الجسمي والعقلي للفرد العامل في مختلف النشاطات من بينها وضع القرارات، التي تهم المنظمة . "من خلال هذا التعريف نلاحظ أن المشاركة تتطلب من الفرد العامل، اندماج عقلي ،نفسى وجسمي بالمؤسسة مكان العمل.

إن تعزيز وتدعيم عملية مشاركة الفاعل في إنجاز المهام يؤثر بشكل إيجابي على صيرورة حياة العامل داخل التنظيم ، كما يؤثر أيضا على مخرجات المنظمة. ولتحقيق هذه النتائج رأى الباحثين أنه لا بد أن تتوفر مجموعة من العناصر في عملية المشاركة وهي:

أ - زيادة الشعور بالمسؤولية: إن مشاركة العامل تعزز شعوره بالانتماء و تحمل مسؤولية مايقوم به.

ب -تسهيل تقبل الغير: أي تجنب الاحتكاك بين العاملين ، والقضاء على بوادر الصراع.

ت - تحسين نوع القرار:بمعنى بدائل متعددة ، من زوايا مختلفة تعزز القرارات الصائبة.

ث\_ رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إعطائه الأهمية الكافية و اظهار قيمته في أداء العمل.

<sup>1</sup> \_ أحمد إبراهيم عبد الهادي ، القيادة الإدارية (الإدارة\_ الأسس و المبادئ العلمية) ، ب س ، ب ط ص 06

جـ. إظهار العاملين الأكفاء: من خلال إعطاء فرصة للعاملين للتعبير عن قدراتهم وامكانياتهم.

حـ. تهيئة فرص قيمة للتدريب.

إن أسلوب المشاركة يعتبر من بين العوامل التي تساعد على توفير جو عمل إيجابي وتعامل إنساني يرتقي بكارمة العاملين ويدعم الأهداف التنظيمية. وهذا ما يفسر تأكيد مدخل العلاقات الإنسانية على عنصر المشاركة في تدعيم التعاون ضمن فريق عمل موحد.

### جماعة العمل :

توصلت دراسة إلتون مايو إلى أهمية فريق العمل في الرفع من الإنتاجية، هذه الصفة المميزة لمنظمات الأعمال والتي لم تعطى الأهمية الكافية في دراسات تنظيمية سابقة، ان جماعة العمل باعتبارها تجمع لعدد من الأفراد ، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، وفي خلال فته زمنية ثابتة نسبيا ، ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة ، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة تؤكد مفهوم المشاركة الكاملة بين العمال ، كما تعبر عن مقدار الانسجام والتعاون بين فريق العمل، كما تساعد الادارة على استغلال الطاقات البشرية ، وهذا مانراه بالفعل من خلال التجربة البيانية، التي اعتمدت على جماعات العمل لتحسين الانتاجية.

### الروح المعنوية:

تعتبر الروح المعنوية إحدى المتغيرات الأساسية لتحقيق علاقات إنسانية جيدة وتعرف بانها اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذواتهم لبذل أقصى طاقاتهم، في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية بمعرفة المؤسسات التي يعملون فيها

فالروح المعنوية المرتفعة تعتبر مؤشر إيجابي على وجود علاقات إنسانية جيدة بين العاملين ، كما تعبر عن قدرة المؤسسة على تسيير مواردها البشري بطريقة صحيحة ، تستطيع في إطارها تحقيق مصلحة العامل والمؤسسة في وقت واحد ، ومن جملة المؤشرات التي تستطيع أي مؤسسة قياس مستويات الروح المعنوية لعمالها نجد:

أ - مستوى الأداء والإنتاج.

ب\_ مدى استمرار العاملين بالعمل.

ت\_ مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل.

ث - مدى ما يسود الافراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم.

ج\_ مدى كثرة الشكاوي والتظلمات.

### الحوافز:

أداء الأعمال بطريقة روتينية يدفع العمال للملل والتكاسل ، مما يفرض على الإدارة ضرورة ابتكار نظام من الحوافز لدفع العمال إلى أداء أعمالهم بالطريقة المطلوبة ، فالحوافز تعتبر عنصرا هاما من عناصر تحقيق الفعالية التنظيمية، كما تعبر عن طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بالمؤسسة، كما أكدته نتائج دراسات العلاقات الإنسانية ، فالحوافز تساهم بدرجة كبيرة في الرفع من مستويات الأداء في العمل فالتوافق بين رغبات الفرد وبين نوع الحوافز المقدمة- مادية ومعنوية - من طرف الإدارة ، يدعم إستجابة الأفراد لمتطلبات التنظيم، وتحقيق الاداء المطلوب بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مصيبح صليحة ، العلاقات الإنسانية وفاعلية اتخاذ القرار، نفس المرجع السابق ، ص 72

### أسباب الاهتمام بالعلاقات الانسانية داخل المنظمات و المنشات :

عموما ترجع الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية في المنشات ومنظمات الأعمال إلى :

**1 \_** حركة الإدارة العلمية و التي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بالنسبة للعاملين عن طريق دراسة الزمن و الحركة ووضع معايير و مستويات لأداء الأعمال ، وان كان هدفها في بادئ الأمر الحصول على أكبر قدر من الإنتاجية من جانب العاملين و تقليل الجهد المبذول لتحقيق الإنتاجية ، إلا أنها اتهمت باستغلال العامل دون مراعاة لظروفه وطاقاته و حاجياته ، إلا أن هذه الحركة كان لها رد فعل تمثل في العلاقات الإنسانية التي تدعو إلى زيادة الاهتمام بالعامل كإنسان و التركيز على دراسة حاجاته ليست فقط المادية ولكن النفسية و الاجتماعية عن طريق الوظيفة و العمل

**2\_** ظهور النقابات و انضمام أعداد كبيرة من العمال إليها و محاولتها الدفاع عن مصالح العمال و تحقيق أجور أعلى و شروط عمل أفضل بالنسبة لهم ، وقيام هذه النقابات في الكثير من بلدان العالم المتقدم صناعيا ، وقد أدى هذا كله إلى تجميع أعداد كبيرة من العمال حول هذه النقابات مما دفع إدارة المنشات الصناعية الكبرى و غيرها إلى توجيه بعض الاهتمام للعاملين و مشكلاتهم و تحسين ظروفهم و جعل ظروف العمل أكثر إنسانية الأمر الذي أعتبر دعما للعلاقات الإنسانية

**3\_** الإنتاج الصناعي الكبير و ما صاحبه من الاتجاه للتخصص و تقسيم العمل ، أفقد الكثير من العاملين الإحساس بقيمة ما يقومون به من عمل ، و أفقد الوظيفة في بعض الأحيان معناها بالنسبة لبعض العاملين و هذا الوضع فرض على قيادة و إدارة المنشات الكبرى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و محاولة إشعار العاملين بقيمتهم و قيمة ما يقومون به من عمل بمختلف الطرق و الأساليب

4\_ المنشآت ذات الحجم الكبير التي يعمل فيها آلاف العاملين الذين يختلفون في قدراتهم و خبراتهم و مستوياتهم الاقتصادي و الاجتماعي و أهدافهم و دوافعهم و حاجاتهم ، هذا أدى إلى شعور بعض العاملين بالضيق في مجتمع العمل الكبير ، وهذا الوضع فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و دعم الروابط بين العاملين و محاولة زيادة شعورهم بالأمن و الانتماء للمؤسسة الكبيرة التي يعملون فيها .

5\_ تعدد الجماعات التي ينتمي إليها العاملون و توجيه قدر من هؤلاء العاملين إلى هذه الجماعات و فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، و بتزويد العاملين بالمهارات السلوكية و الإنسانية التي تمكنهم من التوفيق بين مطالب كل واحدة من هذه الجماعات حتى لا تتعارض هذه المطالب أو تتصارع .

6\_ التأكيد على أن للمنشأة جانبين المادي الذي يتمثل في رأس المال و الأدوات و الآلات و نظم العمل ، و الجانب الإنساني الذي يتمثل في الأفراد العاملين في المنشأة و الجمهور المتعامل مع هذه المنشأة.

7\_ زيادة تكاليف عنصر العمل في العصر الحديث ، دفع الكثير من المنشآت لعدم العلاقات الإنسانية و محاولة تحقيق رضا العاملين<sup>1</sup>.

#### أسباب الاهتمام بالعنصر البشري:

هناك منافع مشتركة للإدارة و الأفراد تتحقق، عن طريق أهداف التنظيم و إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية للأفراد، ومن الدوافع لدراسة العلاقات الإنسانية نجد أن هناك هدفين مشتركين تسعى الإدارة لتحقيقهما هما:

\_ أهداف الإدارة و التنظيم.

<sup>1</sup> بن زاف جميلة ، اثر العلاقات الإنسانية على أداء العامل داخل المؤسسة ، ص62

\_ الأهداف الشخصية للعاملين في التنظيم .

لذا فان هناك العديد من الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و التي يمكن تصنيفها إلى غايات تنظيمية، و غايات اجتماعية

### الغايات التنظيمية:

يرى بعضهم أن نظرية العلاقات الإنسانية تسعى في الإدارة لتحقيق الأهداف التالية :

1\_ تحفيز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة

2\_ تحفيز الأفراد على التعاون المثمر البناء في تحقيق أهداف مشتركة بينهم و بين المؤسسة التي يعملون فيها .

3\_ مساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية طبقا لتسلسل

أهمية تلك الحاجات لدى الفرد في المواقف المختلفة.

ونظرا لتزايد المشاكل داخل منظمات العمال بسبب زيادة حجم التنظيمات الإدارية الجماعات المهنية المختلفة ، فقد أدى ذلك إلى تحسين أوضاع العامل المادية و الثقافية ، مما ساعد على المطالبة بإدارة أفضل و على القدرة على المشاركة و الاستجابة ، فقد

أدى التخصص الدقيق في العمل إلى مشاكل إنسانية بين الفئات و في التعامل مع الإدارة .

إذن فالعلاقات الإنسانية ، هي ذلك الفرع من المعرفة ، الذي يستخدم الدراسات السلوكية و لاجتماعية و الإنسانية ، في مجال العمل الصناعي و التجاري و الزراعي و الخدماتي في فهم ظاهرة العمل و العاملين في المنظمات و المؤسسات المختلفة .

## الغايات الاجتماعية:

هناك أكثر من هدف تحققه من دراسة العلاقات الإنسانية في المجتمع الذي نعيش فيه ومن بين هذه الأهداف مايلي :

**1\_** تمكننا هذه الدراسة من الإحاطة بما نسميه بالثقافة الاجتماعية وتعتبر مثل هذه الإحاطة من العناصر الأساسية في توجيه سلوكنا إزاء الوسط الاجتماعي الذي يحيط بنا ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى نجد أن ثقافتنا عن مجتمعنا تعمل على توسيع أفق دراسات أخرى ، فالتاريخ و الجغرافيا و الاقتصاد و الأدب و غيرها من أنواع المعرفة المضطربة وتأثر المعلومات المستفادة من دراسة المجتمع الذي يكون أوسع دائرة و أكثر فائدة للسلوك الاجتماعي الملائم للفرد و المجتمع .

**2\_** تمكن دراسة العلاقات الإنسانية، في علم الاجتماع إلى المعاني و القيم المختلفة المتصلة بالنظم الاجتماعية التي يقوم عليها مجتمع معين، مما يساعد حياة الأفراد الأسرية و الاقتصادية و الثقافية.

**3\_** تساعد دراسة العلاقات الإنسانية في المجتمع على كشف خصائص الحياة التي تسود في بيئات و الأوساط الاجتماعية، مما يعتبر ضروريا لتمكين الأفراد من المساهمة الفعالة في النشاط الاجتماعي عن طريق الفهم الصحيح للأوضاع المختلفة السائدة في مجتمعهم.

**4\_** تشجع دراسة العلاقات الإنسانية كمادة مستقلة على البحث و الاستقصاء في مشكلات المجتمع، إذ أن مثل هذه المعرفة الواعية للمشكلات و ظروفها و أسبابها من ألزم الأمور لاتضاح حقيقة هذه المشكلات و رسم سبل علاجها

**5\_** تعنى دراسة العلاقات الإنسانية في علم الاجتماع بالبحث في العناصر و القوى المختلفة التي تؤثر في ظروفها و أوضاعها ، و التي تتحكم في مصير المجتمع ، وما يتعرض له من أحداث ، ففي دراسة علاقات الاجتماعية يتم مثلا التعرض لظروف

السياسية ، و تأثيرها على الأوضاع الاجتماعية ، كذا تأثيرها على كيان المجتمع و تماسكه .<sup>1</sup>

### أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية :

#### أسس العلاقات الإنسانية:

إن من أسس العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية مايلي :

**1\_ الإيمان بقيمة الفرد :** وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بان لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها ، وان الفرد العادي قادر إذ أتحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير ، وانه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات .

**2\_ المشاركة و التعاون :** وينبع هذا من الإيمان بان العمل الجماعي أجدى و أكثر قيمة من العمل الفردي ، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه فان قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد إبعاده و ملابساته و اتخاذ القرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا الفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات .

**3\_ العدل في المعاملة :** ويعني هذا أن يعامل المدير أو المسؤول أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة و العدل بعيدة عن التحيز والمحاباة وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكانياتهم ومواهبهم ، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد ، وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات .

<sup>1</sup> بونوة علي، العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال الصندوق الاجتماعي وكالة الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، ص 84



**4\_ التحديث و التطوير:** إن التنظيم الإداري يجب ألا يقف نموه بدعوى انه أصبح صالحا، إذ أن توقفه يعني الجمود، وهذا يعني العودة به إلى الخبرات السابقة و تطبيقها على المواقف الجديدة.

أن التنظيم الإداري بحاجة مستمرة إلى النمو أي إلى التعديل و التطوير، و الجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك نموه تفاعله واكتسابه عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية، تنمو بالخبرة و الممارسة<sup>1</sup>.

### مبادئ العلاقات الإنسانية :

بنت نظرية العلاقات الإنسانية مدخلها النظري على أساس جملة من المبادئ هي :

**1\_ الكرامة الإنسانية** حيث يتم احترام شخصية كل فرد من العاملين بالمنشأة، بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.

**2\_ وضع الفروق الفردية** التي تقع بين العاملين في اعتبار عند التعامل معهم، وتوجيههم وحل مشاكلهم.

**3\_ المصلحة المشتركة** التي تجعل الفرد ميالا للتجمع و التعاون مع الغير، ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة.

**4\_ الحوافز** فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين و التعاون معهم، لكي يحصل على الحافز من وراء المشاركة أو التعاون،

**5\_ تدعيم مفهوم** الرجل المحقق لذاته أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته و عندما يتمتع بالرقابة الذاتية عل أعماله .

<sup>1</sup> \_ Wwww. manhal .net

6\_ تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي أي أن الفرد يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة و الشعور بالانتماء.

أما كل من الدكتورين منير نوري وفريد كورتل فقد حددا مبادئ العلاقات الإنسانية في عدة نقاط نذكرها كمايلي :

\_ يجب أن يعامل أعضاء الجماعة باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته، لذا وجب احترام الشخصية الإنسانية ودفعهم للعمل بحرية، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة المحددة.

\_ يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية و التسييرية التي تعنيهم ، أي التي تؤثر عليهم عندما يتجسد ذلك ، فإشراك العمال في القرارات الإدارية يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية و تجسيد روح التعاون ، وخلق القيادات و الشخصيات وتحسين العلاقات الإنسانية .

\_ يجب تشجيع العمل الجماعي و لعمل كفريق، فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقات المتشابكة و المتكاملة بين العاملين.

\_ يجب خلق مناخ ايجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعنت وإعطاء الأوامر ، إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل .

\_ إن الاتصالات لها أهميتها لربط أجزاء التنظيم وانسياب التعليمات و تحقيق التجانس و الانسجام ، وهذه الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست مقتصرة على شبكة الاتصالات الرسمية ، بل هناك أيضا نوع للاتصالات غير الرسمية ، وهذه الاتصالات غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين<sup>1</sup>.

1\_ مصيبح صليحة ، العلاقات الإنسانية وفاعلية اتخاذ القرار ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية تطور عبد الحميد القل ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص التنظيم والعمل ، ص 63

**خلاصة الفصل:**

يعد العامل أساس نجاح أي مؤسسة، من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله ومهاراته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمنظمة، ومنه تستطيع المؤسسة أن تحقق مجموع الأهداف المسطرة والتي أنشئت من أجلها .

فالاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسات وإعطاء الفرد العامل أهميته تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر فاعلية في نشاطها مع المحيط الداخلي والخارجي، وتمكنها من منافسة نظيرتها في ظل التطور والتغير المستمر الحاصل، فمن خلال هذا الاهتمام سيكون هناك مرونة في العملية الاتصالية بين العمال وكذلك بين الإدارة بالإضافة إلى نشر روح التعاون والعمل الجماعي والذي له الأثر الكبير على أداء العمال .

## **الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة**

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الأم**

**المبحث الثاني: التعريف بمقر وحدة**

**نפטال**

**المبحث الثالث: هيكل المؤسسة**

**المبحث الرابع: عرض وتحليل البيانات**

## نشأة مؤسسة نפטال :

لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب مرسوم 80\_101 الصادر بتاريخ 06 ابريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08\_101 الصادر بنفس التاريخ السابق هذه التحويلات التي لحقت مؤسسة سونا طراك من تقسيم والتغيير فيها والتي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها هذه الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير وتوزيع المواد البترولية ، ومن ثم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982 وقد أعيدت هيكله هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87\_189 الصادرة بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية.

تسمية نפטال : هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تغطي للنفط مقطعين هما

: نפט (NAFT) هي كلمة جامعة ومشهورة تعني النفط

ال (AL) إشارة إلى الجزائر

إذن نפטال تعني نفط الجزائر .

## مهامها:

كما سلف الذكر أن مؤسسة نפטال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتاك منذ 27 أوت 1987 ، وابتداء من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق و التوزيع المواد البترولية ، عبر كامل التراب الوطني و المتمثلة في : \_ جمع أنواع الوقود و زيوت ، التشحيم بما فيها المستعملة للطيران البحرية .

\_ غاز البترول المميع (بوتان ، البروبان ) .

\_ الزفت بجميع أنواعه و المواد الخاصة ك: produit wite spirite

\_ الإطارات المطاطية

\_ الغاز البترول كوقود سير غاز

\_ مينائية ، حيث باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية اي بمجموع 48 وحدة

على انه توجد في غاز

\_ الغاز طبيعي كالوقود

كولاية وحدة توزيع ، والمتبع لنشاطها مؤسسة نפטال نجدها تخضع للامركزية عبر وحدات توزيع متعددة الخدمات كما أسلفنا من ذي قبل هذه الوحدات لها جميع الإصلاحات في أخذ القرار .

\_ تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو مجموعة ولايتين أو ثلاثة ، وتحصل هذه الوحدات على المساعدة العتادية بمختلف أنواعها وأشكالها بفضل كل من :

\_ 04 وحدات صيانة

\_ 04 وحدات مبنائية

في حين انه على مستوى المقر المركزي أي المديرية العامة بمؤسسة نפטال بالترقية نجد إن المدير العام تساعده كل من :

\_ 04 مديريات مركزية

\_ 08 مديريات عملية

\_ 01 وحدة الإعلام الآلي

**تجسيدها :**

هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال ، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود (سير غاز ) يعتبر احد الأهداف التي تصبو إليها مؤسسة نפטال وتسعى جاهدة ، بغية تحقيقها ، أضف إلى ذلك العمل الجاد من اجل تحديد نموذج استهلاك طاقي وطني ، وفعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا ، وتحقيقه على أرضية الواقع وذلك بانجاز :

\_ 44 مركز للتحويل

\_ 03 محطات لاستغلال هذا الوقود

\_ 22 محطة في طريق الانجاز

\_ 20 محطة مبرمجة

22000 سيارة حولت إلى استعمال فاستهلاك غاز البترول المميع هو مهم جدا لأنه اقتصادي للغاية وغير ملوث للطبيعة هذا فيما يخص استعمال سيرغاز ، أما فيما يخص الغاز الطبيعي كوقود طبيعي قد أنشأت نפטال عليه تجربة الغازات بالغاز الطبيعي المكثف ،

وقد جسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بانجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري .

### هياكلها:

تعريف مركز تعمیر قارورات و هيكلها التنظيمي .

تعريف مركز تعمیر قارورات الغاز بسعيدة : تأسس المركز سنة 1973 من طرف الشركة الدانيمركية كوزان كريسلان على مساحة قدرها 1200 أربعة هكتارات بكافة تخزين تبلغ ما يعادل 2061 متر مكعب بالنسبة لغاز البوتان و حوالي 150 طن أي ما يعادل 306 متر مكعب بالنسبة لغاز البروبان و بيد عاملة تقدر بحوالي 152 عامل مقسمين إلى خمسة فروع منها :

\_ فرع الاستغلال حوالي 45 عاملا

\_ فرع الصيانة حوالي 40 عاملا

\_ فرع التتقل بحوالي 40 عاملا

\_ فرع الأمن الصناعي حوالي 17 عاملا

\_ فرع الإدارة حوالي 15 عاملا

وبدا في عملية الإنتاج سنة 1975 كما للمركز مناطق للنشاط فالنسبة للغاز البوتان لديه منطقتين : ولاية سعيدة أما لغاز البروبان فله ثلاث مناطق هي سعيدة ، البيض ، النعامة كما أن مؤسسة نפטال تقع في المنطقة الصناعية بسعيدة الطريق الوطني رقم 06 طريق ولاية معسكر الراحية ولاية سعيدة و يهدف المركز إلى إنتاج و تسويق المواد البترولية المتمثلة في غاز البوتان و غاز البروبان و وقود السيارات سيرغاز .

التنظيم الهيكلي لمركز تعمیر القارورات الغاز 201 سعيدة :

بالروبية و كذلك عن طريق انجاز محطة تشغيل حاليا هذا الوقود إلى نقطة بيع البنزين الموجودة بالطريق المزوج الشرقي الروبية و تحقيق هذا في مؤسسة Eptyc و جرارين تابعين لمؤسسة Sntr وكذا سيارة Niva التابعة لمؤسسة نפטال .

موقع شركة نפטال بسعيدة : شركة نפטال بسعيدة نركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01 و يغطي كل الاحتياجات الطاقوية البيض و النعامة مهمتها تتمثل في تمويل و توزيع المواد البترولية يحددها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 طريق الراحية و جنوبا

السكة الحديدية الرابطة بين المحمدية و بشار و غربا مؤسسة المواد الكاشطة و شرقا شركة المياه المعدنية ، تتربع على مساحة تقدر ب 04 هكتارات منها

\_ المساحة المغطاة لعملية الإنتاج 3200 متر مكعب

\_ المساحة المغطاة للإدارة 800 متر مكعب

تعريف مقر وحدة نפטال سعيدة مقاطعة غاز البترول المميع :

هي عبارة عن مقاطعة لغاز البترول المميع تتحكم في جميع مراكز تعميم القارورات الغاز التابعة لها إقليميا و تحتوي على أربع دوائر متنافسة و متكاملة فيما بينها أهمها :

الدائرة التجارية : تعتبر الوظيفة الاستراتيجية اذ لا يمكن الاستغناء منها كونها تقوم بتسوير البرامج و الأهداف المتعلقة بالمبيعات وكذلك بالإنتاج بالإضافة إلى وظائف أخرى و لها

علاقين خارجية و داخلية كما يوجد في الدائرية مصلحتين اخريتين هما

\_ مصلحة البيع

\_ مصلحة الاستغلال

دائرة المستخدمين : تتكون هذه الدوائر من ثلاث مصالح تقوم كل منها بوظائف حيث تقوم مصلحة المستخدمين بمراقبة تغيب العمال تامين المستخدمين أو تحضير أجور العمال و

تعمل على مراعاة الحالة الاجتماعية للعمال رغم أن هذه الأخيرة غائبة في المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن كما أنها تقوم بتسليم جميع الوثائق التي يطلبها العمل من

الإدارة لاحتياجاته الشخصية كشهادة العمل و كشف الراتب السنوي ..... مصلحة الموارد البشرية و التكوين تقدم كل الاهتمام فيما يخص تكوين العمال وكذا تقديرات المخصصة

للتكوين و التسيير و أخيرا مصلحة الوسائل العمة تسهر على تزويد المؤسسة بالوسائل المكتبية وكل مستلزماتها الأساسية

دائرة المالية :

تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح تقوم كل واحدة منها بوظيفتها التي وجدت من اجلها كما تقوم على العموم بالتسيير المالي للمؤسسة ومن بين هذه المصالح نجد:

مركز تعميم القارورات 201 سعيدة يمارس نشاطا تجاريا و صناعا و المتمثل في تعميم القارورات الغاز المتمثلة في

\_ قارورة B 13



\_ قارورة B 03

\_ قارورة B11

\_ قارورة B35

وكذلك تحويل غاز البوتان و البروبان إلى سيرغاز حيث إن العملية الإنتاج تتم حسب البرنامج الذي تم إعداده من طرف إدارة الوحدة Gpl سعيدة إلا إذا كانت هناك حالات استثنائية ففي فصل الشتاء تتم زيادة الإنتاج ومن ثم فان عملية البيع تسير وفق الشروط المتفق عليها

الطاقة الإنتاجية السنوية لمركز تعميم القارورات سعيدة

إن المهمة الأساسية للمركز تتمثل في تخزين غاز البترول المميع البوتان و البروبان ، مرورا بالإنتاج حيث يبلغ الإنتاج السنوي للقارورات البوتان صنف 13 كلغ حوالي 29645 طن أي ما يعادل 2280385 قارورة يتم توزيعها و تسويق حوالي 17200 طن سنويا أي ما يعادل 1323077 قارورة على مستوى ولاية سعيدة فيما يتم تزويد ولاية النعامة ب 12455 طن سنويا أي ما يعادل 957308 قارورة و يتم توزيع و تسويق 11376 طن أي ما يعادل 22305882 لتر من البروبان المستعمل كوقود للسيارات سير غاز على مستوى الولايات الثلاثة البيض سعيدة النعامة موزعة عللا 13 محطة للبنزين موزعة على الولايات الثلاث :

\_ مصلحة المحاسبة العامة

\_ مصلحة الخزينة

\_ مصلحة المحاسبة التحليلية و تسيير الميزانية

الدائرة التقنية :

تنقسم إلى ثلاث دوائر تقنية إلى ثلاث مصالح تقنية أهمها :

\_ مصلحة صيانة لعتاد المتنقل

\_ مصلحة صيانة التركيبات الثانية

\_ مصلحة التخطيط

## عرض وتحليل البيانات :

## البيانات الشخصية:

الجدول (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرارات	الجنس
60%	24	ذكر
40%	16	انثى
100	40	المجموع

**التحليل:** من خلال الجدول رقم 01 يتبين لنا أن نسبة الذكور تمثل 60% من العينة المختارة ، في حين نجد أن نسبة الإناث 40% ، أي أن نسبة الذكور أكثر من الإناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل ، الشيء الذي يستبعد وجود المرأة فيه ، لأن المرأة لا تقدر على انجاز الأعمال الصعبة خاصة في مثل هذه المؤسسة (نفطال) ، كما لاحظنا أن عمل المرأة يقتصر على الجانب الإداري فقط .

الجدول (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن .

النسبة	التكرارات	السن
20%	08	من 20_ 30
32.5%	13	من 31_ 41
37.5%	15	من 42_ 52
10%	04	من 53 فأكثر
100%	40	المجموع

**التحليل :** من خلال الجدول رقم 02 و الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن ، قد لاحظنا أن نسبة 37.5% تتراوح أعمارهم بين 42\_52 سنة ، ونسبة 32.5% تتراوح أعمارهم بين 31\_ 41 سنة ، ونسبة 20% تتراوح أعمارهم بين 20\_30 سنة أي الشباب ، و هي نسبة قليلة جدا مقارنة بالفئات الأخرى.

عموما لاحظنا من خلال الجدول أن فئة الكهول الغالبة في العينة المختارة .

**الجدول (03):** يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

النسبة	التكرارات	المستوى
%32.5	13	الثانوي
%67.5	27	الجامعي
%100	40	المجموع

**التحليل :** من خلال الجدول رقم 03 و الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي توضح لنا أن نسبة 67.5% من الموظفين لديهم مستوى جامعي ، في حين نجد ان نسبة 32.5 من الموظفين مستوى ثانوي .

**الجدول رقم (04):** يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرارات	الحالة الاجتماعية
%15	06	اعزب
%72.5	29	متزوج
%12.5	05	مطلق
%00	00	ارمل
%100	40	المجموع

**التحليل:** من خلال الجدول رقم 04 الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية ، يتبين لنا أن نسبة 72.5% من أفراد العينة متزوج ، في حين أن نسبة 15% من أفراد العينة بدون زواج أي عزاب ، ونسبة 05% من أفراد العينة مطلق ، كما نلاحظ انه لا يوجد من أفراد العينة من هو أرمل .

من خلال الجدول تبين لنا أن نعظم أفراد العينة متزوجين أي مسئولين عن أمور البيت

بيانات متعلقة بالنزاع وعدم اشباع احتياجات العامل

**الجدول (05):** يبين هل الأجر الذي تتقاضاه يغطي جميع متطلباتك المعيشية .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	16	40%
لا	24	60%
المجموع	40	100%

**التحليل:** يبين الجدول رقم 05 هل الأجر يغطي جميع متطلبات المعيشية ، حيث تبين لنا أن نسبة 60 % من أفراد العينة يقرون أن الأجر لا يغطي جميع متطلبات المعيشة ، في حين نجد أن نسبة 40% من أفراد العينة أي 16 عامل يقرون أن الأجر يغطي جميع متطلبات المعيشة ، و هذا راجع إلى أن هذه الفئة لها مدخول آخر من مصدر آخر .

**الجدول (06):** يبين هل أن الأجر المدفوع يتناسب مع الجهد المبذول .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%

**التحليل:** من خلال الجدول رقم 06 يتبين لنا أن نسبة 62.5% من أفراد العينة أن أجرهم يتناسب مع جهدهم ، في حين يتضح لنا إن نسبة 37.5% من أفراد العينة أنهم يعملون بجهد اكبر من الأجر الذي يتقاضوه.

**الجدول (07):** يبين هل توجد عدالة في سياسة الأجر .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	24	60%
لا	16	40%
المجموع	40	100%

**التحليل :** من خلال الجدول رقم 07 يتبين لنا أن نسبة 60% أي 24 عامل يقرون بان هناك عدالة في سياسة الأجر ، في حين يتضح لنا أن نسبة 40% من أفراد العينة يقرون بعدم وجود عدالة في سياسة الأجر .

**الجدول(08) :** هل تتقاضى تعويضات مادية و مصاريف النقل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

**التحليل:** هل يتقاضى العامل تعويضا ماديا عن مصاريف النقل , تشير البيانات الإحصائية من خلال الجدول أن نسبة 67.5% من أفراد العينة يقولون بأنهم يتقاضون تعويضا ماديا لمصاريف النقل وهي نسبة كبيرة مقارنة مع نسبة 32.5% من الأفراد الذين يقولون العكس أي أنهم لا يتقاضون تعويضا عن مصاريف النقل , يعود السبب في ذلك للذين يتقاضون التعويض أنهم لا يقطنون بالقرب من هذه المؤسسة مما يدفعهم إلى التنقل من مسافات بعيدة لمقر عملهم ، عكس الذين لا يتقاضون التعويض المادي فرما يعود السبب في كونهم يقطنون بالقرب من مؤسسة نفضال .

**الجدول(09):** هل تقوم بأعمال إضافية داخل هذه المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	21	52.5%
لا	19	47.5%
المجموع	40	100%

**التحليل:** يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر والتي تقدر ب 52.5% من أفراد العينة يقومون بأعمال إضافية داخل مقر عملهم ، وربما هذا راجع إلى طبيعة ونوعية العمل الذي يستدعي العمل الإضافي ربما لنيل مكافأة مالية أو طمعا في الترقية ، في حين أن نسبة 47.5% من أفراد العينة والتي تعتبر أقل من النسبة الأخرى قد أجابوا أنهم لا يقومون بأية

أعمال إضافية داخل مقر عملهم ، يعود السبب في كونهم يرغبون في نيل قسط كافي من راحة خاصة مع طول ساعات العمل داخل المؤسسة .  
**الجدول(10):** هل توفر لكم المؤسسة خدمات اجتماعية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	32	80%
لا	8	20%
المجموع	40	100%

**التحليل:** من خلال الجدول رقم 10 يتبين أن النسبة الأكبر و المقدره ب 80 % من أفراد العينة قد أجابوا أن المؤسسة توفر لهم خدمات اجتماعية ، يعود السبب في ذلك أنهم استفادوا من العطل المقررة و حتى ربما من العطل المرضية و الاستفادة من الضمان الاجتماعي ، و الحصول على مكافأة ترحيلية ، في حين أن نسبة 20% وهي نسبة جد ضئيلة قد أجابوا أنهم لا يستفيدون من أية خدمات اجتماعية وربما يعود السبب في أن رتبتهن المهنية أقل من رتبة الذين يستفيدون من الخدمات الاجتماعية .

**الجدول (11):** هل توفر لكم المؤسسة وجبة غذائية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	10	25%
لا	30	75%
المجموع	40	100%

**التحليل:** من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر و المقدره ب 75% من أفراد العينة قد أجابوا بأنهم لا يستفيدون من أية وجبة غذائية داخل المؤسسة ، و السبب في ذلك أن الوجبة المقدمة غير كافية لشخص بالغ خاصة مع بذل العامل جهد كبير في عمله ، غي حين أن نسبة 25% و هي نسبة معتبرة بعض الشيء قد أحابوا أنهم يستفيدون من وجبة غذائية و ربما يعد السبب في أنهم ربما يحضون بوجبة إضافية حسب رتبهم أو حسب طبيعة عملهم أو أنهم ربما لا يتذمرون فقط .

**الجدول(12):** هل تحدث نزاعات داخل المؤسسة بسبب الترقية .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
87,5%	35	نعم
12.5%	05	لا
100%	40	المجموع

**التحليل:** يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر و المقدر ب 87.5% يقرون و قد أجابوا بوجود النزاع داخل المؤسسة بسبب الترقية ، و يعود السبب في أن هناك وسائل داخلية و منافع شخصية قد دخلت بين تحصيل الترقية وربما حتى الرتبة المهنية للمتصلين على الترقية لا تكافئهم للحصول عليها مقارنة بالموظفين الآخرين ، في حين أن النسبة الأقل والتي تقدر ب 12.5% جدا قد أجابوا بعدم وجود أي نزاعات داخل المؤسسة بسبب الترقية وربما هذا راجع إلى أنهم مقتنعون عن حق بأن الترقية قد تمت أساسا على ما بذل من مجهود و ما قدم من عمل .

**الجدول(13):** هل تكون الترقية بين الموظفين على أساس الكفاءة .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
35%	14	نعم
65%	26	لا
100%	40	المجموع

**التحليل:** من خلال الجدول يلاحظ أن النسبة الأكبر و التي تقدر ب 65% قد أجابوا أن الترقية داخل المؤسسة لا تكون على أساس الكفاءة ، و يعود السبب في ذلك إلى نقص الخبرة المهنية و الأقدمية داخل هذه المؤسسة ، في حين نلاحظ أن نسبة 35% من أفراد العينة المختارة أقرروا بأن الترقية بين الموظفين تكون على أساس الكفاءة و لعل السبب في ذلك يعود إلى ما بذل و ما قدم من جهد في القيام بالعمل .

**الجدول (14) :** هل في حالة إهمال العامل و عدم تربيته يقوم بأعمال تضر بالمؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
--------	---------	------------

25%	10	نعم
75%	30	لا
100%	40	المجموع

**التحليل:** يلاحظ من خلال الجدول التالي أن نسبة 75% وهي النسبة الأكبر قد أجابوا بأن العامل في حالة إهماله و عدم ترقيته لا يضر المؤسسة بأي شئ ولا يتسبب في أية مشاكل ، وربما يعود السبب في أن العامل موقن حق إيقان بأن لم يرقى ولم يكافأ بعدم جاهزيته في حين أن النسبة الأقل و التي تقدر ب 25% قد أجابو بان العامل في حالة إهماله و عدم ترقيته فهو مستعد للقيام بأعمال تضر بالمؤسسة كالتغيب ، إتلاف أجهزة المؤسسة ..... و يعود السبب إلى أنه ربما قد قدم الكثير للمؤسسة و أتقن عمله في حين أنه قوبل بالتهميش مما يدفعه إلى القيام بأعمال شغبية داخل المؤسسة .

**الجدول(15):** هل تم ترقيتك منذ دخولك للمؤسسة .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
70%	28	نعم
30%	12	لا
100%	40	المجموع

**التحليل :** الملاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر و المقدر ب 70% من العمال قد أجابوا بأنهم قد ترقوا منذ دخولهم للمؤسسة ، ويعود السبب في ذلك إلى أن رتبته المهنية قد خولتهم للظفر بتلك الترقية ، في حين نجد أن نسبة 30% لم يتم ترقيتهم منذ دخولهم للمؤسسة و ربما يعود السبب إلى قلة الخبرة مع ضعف المستوى .

**الجدول (16):** هل سبق لك أن استفدت من الخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
57.5%	23	نعم
42.5%	17	لا
100%	40	المجموع



**التحليل :** يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 57.5% من فئة المبحوثين قد استفادوا من الخدمة الاجتماعية المقدمة داخل المؤسسة ( الختان ، منحة الزواج ، منحة التمدرس ....) في حين أن نسبة 42.5% لم يستفيدوا من الخدمات الاجتماعية المقدمة داخل المؤسسة .

بيانات متعلقة بأثر النزاع على علاقات العمل

**الجدول (17):** هل أنت راض عن عملك داخل المؤسسة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	34	85%
لا	06	15%
المجموع	40	100%

**التحليل :** من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 85% يقرون بأنهم راضيين عن عملهم داخل المؤسسة ، في حين نجد أن نسبة 15% أي 06 عمال غير راضين عن عملهم ، يعود السبب في ذلك إلى عدم إشراكهم في اتخاذ القرار أو علاقتهم مع مديرهم سيئة.....الخ

**الجدول (18):** هل تشعر بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	37	92.5%
لا	03	07.5%
المجموع	40	100%

**التحليل:** يتضح لنا من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 18 أن نسبة 92% يقرون بأنهم لا يشعرون بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة ، و هذا راجع الى إحساسهم بعدم انتمائهم للمؤسسة أو الوظيفة وهذه النسبة كبيرة جدا مقارنة بنسبة 07.5% من الذين يقرون عكس ذلك أي 03 أفراد من الفئة العينة المختارة أنهم يشعرون بالأمان الوظيفي وهذا راجع إلى شعورهم بالانتماء للمؤسسة و الوظيفة .

**الجدول(19):** هل ترى أن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

**التحليل:** من خلال الجدول رقم 19 يتبين لنا أن نسبة 67.5% يقرون بان ظروف العمل داخل المؤسسة غير ملائمة ، و يكون ذلك نتيجة كثرة الضوضاء و التوترات داخل المؤسسة ، في حين نجد نسبة 32.5% صرحوا لنا بان ظروف العمل ملائمة .

**الجدول (20):** هل ستتحول إلى مؤسسة أخرى لو قدمت لك خدمات أفضل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%

**التحليل:** يتضح لنا من خلال الجدول 20 إن نسبة 62.5% يقرون بأنهم سيتحولون إلى مؤسسات أخرى لو قدمت لهم خدمات أفضل، يعود السبب في ذلك إلى سوء التسيير أو وجود نزاعات داخل هذه المؤسسة، في حين نجد فئة الأخرى تقر عكس ذلك تقدر ب 37.5% إي أنهم لن يتحولوا حتى ولو قدمت لهم خدمات أفضل.

**الجدول (21):** هل مديرك يتعامل معك بعدالة كافية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	09	22.5%
لا	31	77.5%
المجموع	40	100%

**التحليل:** يوضح التحليل الموجود في الجدول رقم 21 أن نسبة 77.5% من العمال المبحوثين يقرّون أن المدير لا يتعامل معهم بعدالة كافية و هذا راجع إلى عدم احترام القانون الداخلي للمؤسسة أو، أما نسبة قليلة جدا تقدر بـ 22.5% يقرّون بأن مديرهم يتعاون معهم بعدالة كافية و ربما هذا راجع إلى الاحترام المتبادل بين الموظف و المدير .

**الجدول(22):** هل تعبر عن رأيك بكل حرية وبدون خوف.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	38	95%
لا	02	05%
المجموع	40	100%

**التحليل:** من خلال الجدول يلاحظ أن النسبة الأكبر و التي تقدر بـ 95% قد أجابوا أنهم يعبرون عن رأيهم بكل حرية وربما هذا راجع إلى القوانين الداخلية للمؤسسة و التي تسمح بالتعبير عن الآراء و الأفكار بكل حرية ،في حين أن النسبة الأقل جدا و الأدنى من أفراد العينة و التي تقدر بـ 05% قد أجابوا بأنهم لا يعبرون عن رأيهم و هذا راجع إلى عدم تقبل آرائهم من قبل المؤسسة ربما لأنها غير مناسبة .

**الجدول (23):** في حالة نشوب نزاع هل المؤسسة بابها مفتوح .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	35	87.5%
لا	05	12.5%
المجموع	40	100%

**التحليل :** الملاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر و التي تقدر بـ 87.5% قد أجابوا بأن الإدارة بابها مفتوح أثناء نشوب أي نزاع داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى التسيير الجيد للمؤسسة و الذي يسمح بالتفاهم مع الإدارة أثناء حدوث أي مشاكل داخل المؤسسة، في حين أن نسبة 12.5% من أفراد العينة قد أجابوا أن الإدارة لا تستقبل و أن بابها غير مفتوح في

حالة نشوب أي صراع داخل المؤسسة و هذا راجع ربما إلى عمليات تعسفية من الشركة ضد الموظفين أو عدم التفاهم بين المؤسسة و الموظفين.

**الجدول (24):** هل هناك ضغوطات من المشرف عليك .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	16	40%
لا	24	60%
المجموع	40	100%

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من المبحوثين والتي تقدر ب 60% قد أجابوا بأنه لا توجد أي ضغوطات بين الموظف و المشرف عليه وهذا راجع إلى حسن العلاقة بينهما بينما النسبة الأقل من أفراد العينة و التي تقدر ب 40% قد أجابوا بأنه هناك ضغوطات بين المشرف و الموظف و هي نسبة لا بأس بها و ربما هذا راجع إلى سوء العلاقة بين الموظف و المشرف و عدم الرضا الوظيفي بينهما .

**الجدول (25):** هل تبدوا لك ساعات العمل طويلة و شاقة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	19	47.5%
لا	21	52.5%
المجموع	40	100%

**التحليل:** من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر و التي تقدر ب 52.5% من أفراد العينة قد أجابوا بأن ساعات العمل غير طويلة ولا شاقة وربما هذا راجع إلى كثرة الموظفين و تلاحمهم مما يجعل الوقت يمر بسرعة كما قد أقر أحد الموظفين قائلاً: ( كي نكونوا نخدموا مع بعض الوقت يفوت في ساع منحسوش بيه ) في حين أن النسبة الأقل و التي تقدر ب 47.5 % قد أجابوا أن ساعات العمل طويلة و شاقة و هذا راجع إلى العمل الكثير داخل المؤسسة مع قلة ساعات الراحة .

الجدول (26): هل توجد نزاعات عمل داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

**التحليل:** من الملاحظ خلال الجدول أن النسبة الأكبر من الفئات المبحوثين و التي تقدر ب 67.5% قد أجابوا بأنه توجد هناك نزاعات داخل مؤسسة و هي نسبة جد معتبرة و هذا راجع إلى عدم التوافق بين المؤسسة و الموظفين أو سوء التسيير داخل المؤسسة، في حين أن نسبة 32.5% من أفراد العينة قد أجابوا بأنه لا توجد أية نزاعات داخل المؤسسة و هي نسبة معتبرة أيضا وهذا راجع إلى الرضى الوظيفي بين الموظف و مؤسسته .

الجدول (27): هل تشعر بالارتياح و الانتماء في المكان الذي تعمل فيه.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	32	80%
لا	08	20%
المجموع	40	100%

**التحليل :** نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة والتي تقدر ب 80 % قد أجابوا بأنهم يشعرون بالارتياح و الانتماء داخل مكان عملهم و هذا راجع إلى حبهم و إخلاصهم في عملهم بينما النسبة الأقل و التي تقدر ب 20% من الأفراد المبحوثين قد أجابوا بأنهم لا يشعرون بالارتياح و لا الانتماء داخل مقر عملهم و هذا راجع إلى عدم رضاهم بالوظيفة أو عدم حبهم للعمل داخل مؤسستهم .

الجدول (28): هل تؤدي عمالك بكل سهولة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	23	57.5%

42.5%	17	لا
100%	40	المجموع

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة والتي تقدر ب 57.5 % قد أجابوا بأنهم يؤديون عملهم بكل سهولة و هذا راجع إلى بساطة الوظيفة و حبهم لها في حين نسبة 42.5% من الأفراد المبحوثين قد أجابوا بأنهم لا يؤديون عملهم بسهولة و هذا راجع طبيعة العمل مع طول ساعات العمل الشاقة بالإضافة إلى القيام بالإعمال الإضافية .

### النتائج العامة:

من خلال التحليل الميداني للمعطيات التي جمعت حول موضوع نزاعات العمل وأثرها على علاقات العمل بالمؤسسة الاقتصادية، توصلنا إلى عدد من النتائج التي تشخص الظاهرة البحثية في علاقتها بعدد من المؤشرات.

توصلت الدراسة إلى عدد كبير من النتائج التي تتعلق بالمحور الثاني الخاص بنزاعات العمل ، حيث أقرت نسبة 60% أنها غير راضية عن الأجر، لأنه لا يغطي جميع متطلباته المعيشية وهذا موضح في الجدول رقم 05، كما أوضحت نسبة 37.5% أن الأجر المدفوع لا يتناسب مع الجهد المبذول أي أنهم يعملون بجهد أكبر من الأجر الذي يتقاضوه ، وهذا ما أوضحه الجدول ( 06 )، في حين تبين لنا أن نسبة 65%، اقرروا بأنه لا تكون الترقية على أساس الكفاءة ، وهذا ما وضعه الجدول رقم ( 13 )، كما نجد نسبة 87.5%، اقرروا بوجود نزاعات داخل المؤسسة بسبب الترقية ، حين نجد نسبة 52.5% يقومون بأعمال إضافية داخل المؤسسة طمعا في الترقية أو لنيل مكافأة.

نستنتج من هذه الإحصاءات المتواجدة أمامنا أن معظم النزاعات وأسبابها تتمحور جلها حول: الأجر، الترقية،.... وهذا ما صرحوا به العديد من المبحوثين.

أما فيما يخص بالنتائج التي تتعلق بعلاقات العمل نجد نسبة 15، غير راضون عن عملهم داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 67% اقرروا بان ظروف العمل غير ملائمة لكثرة الضوضاء و التوترات، ونسبة 77.5% ، بان مديرهم لا يتعامل معهم بعدالة كافية ، وهذا ما وضعه الجدول رقم ، في حين نجد نسبة 40%، اقرروا بان هناك ضغوطات من طرف المشرف عليهم ، في حين نجد نسبة 12.5% بان المؤسسة بابها غير مفتوح في حالة نشوب نزاع .

وعليه فانه من هذا نجد أن الفرضيتين الأولى و الثانية، الأولى و المتعلقة بنزاعات العمل وعدم إشباع احتياجات العامل. الثانية و المتعلقة بأثر النزاع على علاقات العمل، تحققنا بدرجة مقبولة نسبيا.

### أثار نزاعات العمل على علاقات العمل بمؤسسة نפטال بسعيدة:

إن وجود النزاع في المؤسسة عند مستوى معين مصدرا أو حافزا ايجابيا للإفراد و الجماعات ، ولكن وجول النزاع إلى مستوى عال قد يترتب عليه أثار سلبية أكثر منها ايجابية  
**الآثار السلبية للنزاع :**

من النتائج السلبية للنزاع نجد:

أ\_ قد يؤدي النزاع إلى حدوث أثار ضارة بالصحة النفسية و الجسمانية للعمال مما يؤدي إلى اتجاهات و سلوكيات سلبية تجاه العمال وبعضهم البعض  
 ب\_ عدم الشعور بالرضا لدى العمال الذين ينشا بينهم النزاع و يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد وبذلك يعوق العمل و التعاون الجماعي .  
 ج\_ يؤدي النزاع إلى انخفاض الأداء و الإنتاجية نتيجة لحدوث النزاع بين الإدارة و العاملين في المؤسسة .

د\_ يؤدي النزاع إلى إهدار الوقت و الجهد و المال سواء نتيجة للنزاع أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج النزاع.

هـ\_ إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع المسؤولين و الإدارة وترويج الإشاعات كاذبة

### الآثار الايجابية للنزاع : من النتائج الايجابية للنزاع نجد:

أ\_ ينمي لدى الأفراد الحماس و النشاط للبحث عن أساليب أفضل فالنزاع يشدذ طاقات العمال ليصبحوا مبدعين أي انه يولد الطاقة لدى العمال و يبرز القدرات و الاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

ب\_ يمكن النزاع أن يكون خبرة تعليمية للأفراد العاملين بالمؤسسة.

ج\_ يساعد النزاع على اكتشاف فرص للتعبير و التحسين المستمر.

د\_ يساعد النزاع على زيادة الإنتاجية ويعمل على نمو المنظمة .



خاتمة

إنطاقا من النظرة إلى نزاعات العمل بأنها ظاهرة غير مألوفة وغير مادية نتيجة لم تخلفه من آثار سلبية على الأداء وفاعلية المؤسسة، و بالتالي يجب القضاء عليها ولو كان هذا ممكنا من الناحية العملية لما كان هناك ضرورة للجدل حول نزاعات العمل، و الحسن أو سوء الحظ فإن التناقضات أو الاختلافات ظاهرة إنسانية موجودة في كافة المستويات نتيجة العديد من الأسباب، و من بين المهارات اللازمة التي يجب على القائمين بإدارة نزاعات العمل تعلمها هي مهارات التعايش مع هذا الواقع، و مهارات الإقناع، و التفاوض، و إقامة روابط حول بعض القواسم المشتركة بين جميع الأطراف في المؤسسة لابد من العمل على إيجاد الحلول التي تجعل جميع أطراف النزاع متحالفة حول ما يروونه فائدة، و مصلحة للجميع بما فيهم المؤسسة، و بتالي سيعم التعاون، و التعامل بدل التناقض، و النزاع الهدام إن تسوية النزاع لا يتحقق في يوم واحد، و لابد من أولا إيجاد حلول لنزاعات الأفراد المتجذرة في أذهانهم، و نفوسهم ثم العمل على إثارة اللقاءات بين جميع الأطراف، و لاسيما المتنازعة من أجل خلق ثقافة الحوار، و النقاش من أجل معرفة الأسباب الحقيقية للنزاعات، و تأسيسا على ما سبق لا يوجد أسلوب، أو إستراتيجية مثلى يمكن استخدامها في جميع الحالات لمعالجة نزاعات العمل وإنما ينبغي اختيار أسلوب أو إستراتيجية التي تتناسب مع طبيعة المشكلة مطروحة تكون بمثابة السبب الحقيقي الذي يدور حوله النزاع في المؤسسة .

فالإدارة الفعالة في المنظمات الناجحة يتوجب عليها أن تقوم بدور كبير لتسوية نزاعات العمل داخل المؤسسة حيث يقع على عاتقها القيام بالبحث، و الدراسة الدقيقة، و الاتصال السليم حتى تستطيع التدخل في الوقت المناسب.

إن النزاعات العمل تعتبر من الموضوعات المتغيرة باستمرار، و التي يصعب تحديدها تحديدا دقيقا، و فق نمط معين كما أن هذه الظاهرة تحتاج إلى مزيد من التقصي و البحث

المعراج

## قائمة المراجع:

### الكتب باللغة العربية :

- \_ احمد زايد، علم اجتماع النظريات الكلاسيكية و النقدية، القاهرة
- \_ أحمية سليمان، آليات تسوية نزاعات العمل و الضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية 1998/11
- \_ احمد عبد الهادي، القيادة الادارية (الادارة\_اسس ومبادئ العلمية)، ب ط ، ب س.
- \_ اعتماد محمد علام دراسات في علم اجتماع التنظيمي ، كلية بنات الجامعة ، عين الشمس ، منتدى السور الاربية، 1994، الناشر مكتبة ايجو المصرية
- \_ بشير هدفي، الوجيز في شرح قانون العمل وعلاقات العمل الفردية و الجماعية، ط2
- \_ خالد حامد ، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيواقتصادية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعة الجزائر
- \_ رحالي حجيبة ، الصراع في المؤسسات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2012/9
- \_ طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع تنظيم وعمل، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة
- \_ عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، ط3، 1977، وكالة المطبوعات، شارع فهد سالم، الكويت.
- \_ عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 2006
- \_ عمار بوحوش ومحمد ذنبيات ، مناهج البحث العلمي ، وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 1999
- \_ عمر الصخري ، اقتصاد المؤسسة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ط6، 2008
- \_ فتحي احمد دياب ، إدارة الأعمال الحديثة ، دار صفاء، عمان ، ط1، 2013

- \_ كمال محمد المغربي ، أساليب البحث في العلوم إنسانية والاجتماعية ب ط ، ب س
- \_ محمد محمود الجوهري، علم اجتماع الصناعي و التنظيم، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط  
1430/2009 /1
- \_ محمد مسلم ، منهجية البحث العلمي ، دليل طلاب العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، دار الغرب للنشر  
و التوزيع ب ط ، بس
- \_ محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة الصراعات و النزاعات في العمل ، خير التدريب والتنمية الإدارية ،  
المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط1 2012
- \_ مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي الجزائر ، 1992
- \_ مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراعات والأزمات التنظيمية، دار حامد للنشر و التوزيع الأردن، عمان
- \_ مصطفى يوسف كافي، الاتصال و الصراع التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع
- \_ نور دين ، منازعات العمل ، كلية الحقوق بن عكنون 2014/4/16
- \_إبراهيم رابعة ، ادارة الصراع و النزاع ، شبكة اللوكا
- \_عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب بالجزائر،  
ب ط، 1985
- \_كمال دشلي : منهجية البحث العلمي ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية 1438\_2016 ، منشورات  
جامعة حماة

جسور للنشر و التوزيع الجزائر 2003

المعاجم:

سعید الغانمي ، مفاتيح اصطلاحية جديدة (معجم مصطلحات الثقافة و المجتمع)

\_جيل فيريول ، معجم مصطلحات علم الاجتماع ، أنسام اسعد، دار المكتبة الهلال ، بيروت ط1

2011،

## المجلات:

\_ مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير إدارة الصراعات التنظيمية العدد5، 2005

\_ بن زاف جميلة ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل  
بالمؤسسة العدد21 ديسمبر 2015

\_ مجلة العلوم الإنسانية ، سلطانية بالقاسم ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، جامعة محمد خيضر  
بسكرة

## المواقع الالكترونية:

\_ موقع الانترنت ، مدونة الإدارية ، منازعات إدارية

WWW. Droit dz.com.\_

Www. manhal. net\_

## الرسائل الجامعية:

\_ الشايب آمال اثر نزاعات العمل الجماعية على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، دراسة  
حالة مؤسسة سونلغاز \_ورقلة\_ ، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم السياسية فرع تنظيم  
سياسي و إداري ، 2013/2012

\_ بن سلامة زهية ،أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمحطة توليد  
الكهرباء بالطاهير جيجل ، مذكرة مكملة لنيل الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية  
2007/2006

\_ بنوة علي، العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة لعمال الصندوق الاجتماعي  
وكالة الجلفة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع ، 2016/2015

\_ حجازي أمينة ، إدارة النزاعات ، دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير بجامعة  
مولاي الطاهر \_ سعيدة \_ ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس تخصص إدارة عامة ، 2013/2012

\_قروي رفيق ، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية ، دراسة سوسبولوجية لأشكال الصراع في ظل  
الخصوصية ، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات \_باتنة\_ ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه  
العلوم ،

\_مصبيح صليحة ، العلاقات الإنسانية وفاعلية اتخاذ القرار ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية  
الاستشفائية ناطور عبد الحميد \_ القل \_ ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،  
2016/2105

\_نور دين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن  
الحضنة ولاية المسيلة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال سنة  
2009/2008

\_وليد عبد المولى ، دور القيادة الإدارية في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية ، دراسة حالة الإطار  
الخزف الصحي \_ الميلية ، 2013/2012

الكتب باللغة الانجليزية :

Laith Abdullah Alqhaiwi , The Impact of the Conflict Patterns on the  
Organization Empowrment of the employees in the Jordanion Phosphate  
Combany , Recieved 10/06 /2014 , Accepted 25/01/20



الملاحق

## استمارة المعلومات

في إطار تحضير مذكرة تخرج بجامعة سعيدة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية وسعيا لتطوير البحث العلمي.

نقوم بدراسة حول نزاعات العمل الفردية وأثرها على العلاقات بين العمال بالمؤسسة .  
الاقتصادية الجزائرية .

يسرنا أن تكون مشاركتكم في هذه الاستمارة مفيدة وتساعدنا على إنجاز هذا البحث .

أملين منكم أن تبدو رأيكم بصراحة في هذه الاستمارة ، وذلك بوضع علامة ( × ) في المكان المناسب و في خانة واحدة لكل سؤال .

نؤكد لكم سرية المعلومات واستخدامها لغرض الدراسة العلمية فقط .

الطالبة: طجين شافية .

نرجوا من سيادتكم وضع علامة X في الخانة المناسبة .

### المحور الأول:البيانات الشخصية:

1\_ الجنس: ذكر  أنثى

2\_ السن من 20 إلى 30  من 42 إلى 52

من 31 إلى 41  من 53 فأكثر

3\_ المستوى التعليمي:

ثانوي  جامعي

4\_ الحالة الاجتماعية: أعزب  مطلق(ة)

متزوج  أرمل(ة)

### المحور الثاني: بيانات متعلقة بنزاعات العمل وعدم إشباع احتياجات العامل

1)هل الأجر الذي تتقاضاها يغطي جميع متطلباتك المعيشية ؟

نعم  لا

2)هل الأجر المدفوع يتناسب مع الجهد المبذول ؟

نعم  لا

3)هل توجد عدالة في سياسة الأجر؟

نعم  لا

4)هل تتقاضى تعويضا ماديا عن مصاريف النقل ؟

نعم  لا

5) هل تقوم بأعمال إضافية داخل هذه المؤسسة؟

نعم  لا

6) هل توفر لكم المؤسسة خدمات اجتماعية؟

نعم  لا

7) هل توفر لكم المؤسسة وجبة غذائية؟

نعم  لا

8) هل تحدث نزاعات داخل المؤسسة بسبب الترقية؟

نعم  لا

9) هل تكون الترقية بين الموظفين داخل المؤسسة على أساس الكفاءة؟

نعم  لا

10) هل في حالة إهمال العامل وعدم ترقيته يقوم بأعمال تضر بالمؤسسة؟

نعم  لا

11) هل تم ترقيةك منذ دخولك للمؤسسة؟

نعم  لا

المحور الثالث: أثر النزاع على علاقات العمل

1) هل أنت راض عن عملك داخل هذه المؤسسة ؟

نعم  لا

2) هل تشعر بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

3) هل ترى أن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة ؟

نعم  لا

4) هل ستتحويل إلى مؤسسة لو قدمت لك خدمات أفضل ؟

نعم  لا

5) هل مديرك يتعامل معك بعدالة كافية ؟

نعم  لا

6) هل تستطيع التعبير عن رأيك بكل حرية ودون خوف ؟

نعم  لا

7) في حالة نشوب نزاع داخل المؤسسة هل الإدارة بابها مفتوح ؟

نعم  لا

8) هل هناك ضغوطات من طرف المشرف عليك ؟

نعم  لا

9) هل تبدو لك ساعات العمل طويلة و شاقة ؟

نعم  لا

10) هل توجد نزاعات عمل داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

11) هل تشعر بالارتياح و الانتماء في المكان الذي تعمل فيه ؟

نعم  لا

12) هل تؤدي عملك بكل سهولة ؟

نعم  لا

الهيكل التنظيمي لنفطال

