

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع عمل و تنظيم

أثر النزاعات العمالية على مردودية المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمصنع تصنيع علب البيض - عين تموشنت -

تحت إشراف الأستاذة:

د. قباطي حفيظة

من إعداد الطالبتين

داودي منيرة

سيدي علي شريف زينب

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
أ. طيب مولود	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
أ. قباطي حفيظة	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
أ. كرمين نصيرة	أستاذ محاضر - أ -	مناقشا

السنة الجامعية: 2021 - 2022

دعاء

يا رب لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا نصاب باليأس إذا فشلنا بل ذكرنا دائما بأن

التسامح هو أكبر

مراتب القوة وأن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

يا رب إذ جردتنا من المال أترك لنا العمل وإذا جردتنا من النجاح أترك لنا العناد حتى

نتغلب على الفشل وإذا

جردتنا من نعمة الصحة أترك لنا نعمة الإيمان.

يا رب إذا أعطيتنا مالا لا تأخذ به سعادتنا وإذا أعطيتنا قوة لا تأخذ بها عقلنا وإذا أعطيتنا

نجاحا لا تأخذ به

تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعا لا تأخذ به اعتزاز بكرامتنا.

يا رب إذا أسأنا إلى الناس أعطنا شجاعة الاعتذار، وإذا أساء الناس إلينا أعطنا شجاعة

العفو والغفران.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك

وعظيم سلطانك. الحمد لله الذي يسر لنا هذا وأعاننا وقدرة لنا. وصلى اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم .

ومنه ثم يطيب لنا أن نتقدم بالشكر وعظيم الامتنان والتقدير لأستاذتنا المحترمة " قباطي حفيظة " المشرفة على هذه المذكرة وتفضلها علينا بقبول تأطيرنا وتوجيهنا من أجل إتمام هذا العمل، فقد لامسنا منها الرعاية وحسن التوجيه

فنحن نقف لها تبجيلا وكلنا شكرا وامتنانا لها على كل نصائحها وتوجيهاتها، وعلى كرم أخلاقها وتواضعها الكبير،

سائلين المولى القدير أن يجزيها عنا خير الجزاء وأن يبارك لها في وقتها وجهدها وعلمها.

كما نتفضل بالشكر الجزيل إلى أساتذة وإطارات جامعة بلحاج بوشعيب لعين تموشنت إلى كل من ساهم

بإنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الإهداء

الحمد والشكر أولاً وأخيراً لله عز وجل على عظيم نعمه التي لا تعد وعلى فضله وكرمه الذي لا يرد ونصلي ونسلم على نبينا محمد عليه أزكى الصلاة والسلام.

إلى أغلى ما املك في هذه الدنيا، ينبوع المحبة والعطاء إلى من غمرتني بحنانها ورافقتني بابتسامتها وصاننتني

دعواتها، إلى التي رفع الله مقامها والجنة تحت أقدامها "أمي الغالية".

إلى عماد العائلة وتاجها إلى من تعب الليالي من أجل أن يوفر لنا الأمن والأمان، إلى من أنار دربي وصعد معي سلم

حياتي إلى من أراه صديق ومن يراني صديقة "أبي الحنون" أطال الله في عمره.

أهدي عملي خاصة إلى من علمني معنى الحياة والفرق إلى من انتظرتني تسعة أشهر بفاغ الصبر وتعلقت به قبل

أن يولد إلى ملاكي وابن أختي الرضيع المتوفى "محمد جلول" أتمنى أن يكون في الفردوس الأعلى.

إلى أمي الثانية وحبوبة قلبي ونصف ابتسامتي ونصف حياتي إلى كاتمة أسراري وعلاج همومي أختي الغالية "

زوبيدة" أتمنى أن يحفظك الله ويعوضك ويرزقك بذرية صالحة.

إلى الشموع التي تنير دربي إلى الجبال التي عندما أميل أستند إليها إلى وطني وأماني إلى إخوتي "منور، نورالدين،

إسماعيل" أتمنى أن يحفظهم الله.

إلى زوجة أخي والتي بمثابة أختي "نسرین" والكتاكتيت الصغار "لجينة، نجية سجود".

إلى صديقاتي فريال، أمينة، ماما، ابتسام، نانا، نسرین، فاطمة.

إلى صديقي المقرب الذي ساندني ووقف إلى جانبي "جليل".

إلى جدي أطال الله في عمره، خالاتي وعماتي

إلى من تقاسمت معها عملي بكل افتخار ومن تحملتني طول هذه الفترة إلى أختي وصديقتي "منيرة" وعائلتها.

إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

{ زينب }

الإهداء

قال الله تعالى: " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

أهدي ثمرة نجاحي إلى من كانت سببا لوجودي و رمزا لفخري وسندي ، ومن كانت معي في كل خطوة قمت بها ووقفت درعا لي لكي أحقق كل ما أطمح إليه ، إلى صاحبة القلب الرحيم و الصدر الحنون إلى التي أحرفها قليلة و

معانيها كبيرة "أمي الغالية"

إلى من كان لي سراجا منيرا، إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار " والدي العزيز" حفظه الله و أطال في عمره

إلى الحضان الدافئ ومنبع الحنان، إلى التي تبعث في قلوبنا الأمان وتساندنا في أصعب أيام التي تحيطنا بدعائها في كل خطوة لنا "جدتي العزيزة"

إلى من نشبع من حنانه، يا من علمني الحياة و صبر و عمل برغم من صغر سني إلى من فارق الحياة و ظل خيره و رزقه منعما علينا ، إلى من ستظل ذكراه راسخة في أذهاننا "جدي الغالي رحمه الله"

إلى أعزائي و سندي في الحياة والأقرب إلى قلبي إلى بمجرد وجودهم بالقرب مني أشر بالأمان و المحبة إلى "إخوتي محمد و حسين"

إلى أخي المقرب الذي لم تلده أمي إلى سندي وقوتي و ضعفي إلى من أكن له الاحترام و التقدير و الفخر " أخي عبد القدر" ، إلى والدته و والدتي "مرضعتي" رحمها الله و جعل مثواها الجنة

و أهدي عملي إلى خالي وزوجته و أولاده

إلى سبب ضحكتي وابتسامتي في الحياة، إلى من أتشاجر معهن يوميا ويأتون في اليوم تالي ناسين زلات أخطائنا لأنهن لا يستطعن العيش دون بعضهن بعض إلى من لن تفرقنا مسافات ولا أشغال دنيا إلى صديقاتي "مريم ،

زينب ، فاطمة ، حليلة " حفظكن الله و رعاكن

كما اهدي هذا العمل إلى ناظرة ثانوية العقيد عميروش عين الكيحل

و إلى خالاتي وعائلة "داودي" و "بصحراوي"

{منيرة}

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ح	الدعاء
خ	الشكر
د	الإهداء
ذ	قائمة المحتويات
س	قائمة الجداول
01	مقدمة عامة
الفصل الأول: مدخل التمهيدي للدراسة	
04	تمهيد
04	1- تحديد موضوع الدراسة
04	2- أسباب اختيار موضوع الدراسة
04	2-1- أسباب ذاتية
05	2-2- أسباب موضوعية
05	3- أهداف الدراسة
05	4- أهمية الدراسة
05	5- الدراسات السابقة
08	6- الإشكالية
10	7- فرضيات الدراسة
10	8- النموذج النظري التحليلي
11	9- مفاهيم الدراسة
14	10- منهج الدراسة

14	11-تقنيات الدراسة
15	12-صعوبات الدراسة
15	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: ماهية النزاعات العمالية	
17	تمهيد
17	أولا : مفهوم النزاعات المهنية
17	1. مفهوم النزاعات المهنية
19	2. أنواع النزاعات المهنية
20	3. مراحل النزاعات المهنية
21	4. أسباب النزاعات المهنية
23	ثانيا : الأسس النظرية للنزاعات المهنية
23	1. الدراسات السابقة المفسرة للنزاعات المهنية
28	2. مقومات النزاعات المهنية
28	3. آثار النزاعات المهنية
30	4. استراتيجيات إدارة النزاعات المهنية
31	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: ماهية المردودية في المؤسسة الاقتصادية	
33	تمهيد:
33	أولاً: مفهوم المردودية
33	1. مفهوم المردودية
34	2. أنواع المردودية
36	3. مكونات المردودية
41	4. متطلبات المردودية

41	ثانيا: أهداف المردودية وطرق تحسينها
41	1. خصائص المردودية
42	2. العوامل المؤثرة على المردودية
43	3. أهداف المردودية
43	4. أسباب ضعف المردودية وطرق تحسينها
46	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: تحليل ومناقشة الفرضيات	
48	تمهيد
48	1. مجالات الدراسة
48	1-2- المجال المكاني
49	1-2- المجال الزمني
49	1-3- المجال البشري
50	2. الدراسة الاستطلاعية
50	3. مجتمع وعينة البحث
50	1-3- مجتمع البحث
56	2-3- عينة البحث
51	4. التحليل الكيفي للمقابلات
51	1-4- تحليل البيانات السوسيو ديمغرافية
57	2-4- تحليل أسئلة المقابلة
69	5. الاستنتاج العام
70	6. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
72	خلاصة الفصل
74	خاتمة

76	قائمة المراجع
83	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة باللغة العربية و اللغة الأجنبية

قائمة الجداول

قائمة الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	1
52	يمثل توزيع المبحوثين حسب فئات السن	2
53	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	3
54	يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	4
55	يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	5
56	يمثل توزيع المبحوثين حسب عدد أفراد الأسرة	6
56	يمثل توزيع المبحوثين حسب الدرجة الوظيفية	7
57	يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية . الخبرة	8

مقدمة

مقدمة:

على أثر التقدم الذي يشهده عالمنا اليوم والذي مس جميع مناحي الحياة العلمية، أصبحنا نشهد تغيرات وتحولات ولعل أهم ما تأثر بها القطاع الاقتصادي عامة والمؤسسة خاصة باعتبارها النواة الأساسية والرئيسية، حيث بلغت درجة اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة أعلى مستوياتها، إذ تجلّى اهتمامهم بمختلف الأنشطة التي تمارسها ووظائفها إنتاجية كانت أم تموينية ولعل أهم ما تصبو إليه هو تعظيم قيمتها وأرباحها.

وعليه اتجه علماء الاجتماع بشكل خاص إلى دراسة التفاعلات والعلاقات بين كل عنصر بشري من العمال إلى الإطار، حيث حاولوا من خلال دراستهم فهم الواقع الاجتماعي والثقافي السائد في المؤسسة ومدى تأثيره على المورد البشري خصوصا، وأن هذا الأخير هو الدعامة الأساسية التي تستند إليها أي منظمة، في إطار النشاط الذي تنشط فيه وذلك كله من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والكفاءة، والفعالية التنظيمية.

إلا أن الصراعات والنزاعات أصبحت تؤثر على هذا المورد، حيث ينشأ هذا النزاع بين أنماط السلوك العادية " العمال " والنمط الذي يفرضه أو يفضلته التنظيم، والفرد بطبيعته لا يجذب الأوامر والنواهي يفضل أن يعمل براحته، وعليه النزاع ليس بظاهرة جديدة وإنما موجودة منذ القدم، فهو ظاهرة حتمية ولا مفر منها مما يجعل المنظمة تصب جل اهتمامها وقدرتها على التعامل معه، بما يضمن ذلك تحقيق مصالحها خصوصا وأن النزاعات أصبحت تؤثر بشكل مباشر على مردودية المؤسسة الاقتصادية.

وعليه المردودية تمثل الوحدة القاعدية للمؤسسة، فمن خلالها تستطيع أن تحكم على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها المسطرة، لقدرتها الإنتاجية والاستغلال العقلاني لكافة الموارد المتاحة مادية كانت أم مالية، بشرية من أجل تبيان مدى كفاءة المؤسسة لذلك النزاعات تؤثر على مردودية المؤسسة، وبذلك يتوقف نجاحها على مردودها البشري والاقتصادي، لذلك وجوب التقليل من حدت هذه الصراعات من أجل السير الحسن للمنظمة وهذا ما سنتطرق إليه في موضوعنا " أثر النزاعات العمالية على مردودية المؤسسة الاقتصادية " .

وقد تضمنت هذه الدراسة الجانب النظري والميداني، حيث قسمنا دراستنا إلى أربعة فصول الأول يتضمن الجانب المنهجي والذي يتضمن الأسباب الذاتية والموضوعية وكذا أهداف وأهمية الدراسة بالإضافة للدراسات السابقة، الإشكالية، فرضيات الدراسة، النموذج النظري، ومفاهيم، منهج، تقنيات الدراسة.

أما الفصل الثاني فتضمن مفهوم النزاعات المهنية وأنواعها ومراحلها وكذا أسبابها بالإضافة لأهم الدراسات المفسرة لها وأهم مقومات وأثار واستراتيجيات إدارة النزاعات المهنية.

ثم يليه الفصل الثالث ليتضمن بذلك مفهوم المردودية وأنواعها وكذا مكوناتها بالإضافة لخصائصها والعوامل المؤثرة فيها وأهميتها وأسباب ضعفها وطرق تحسينها.

أما الفصل الأخير وهو الجانب التطبيقي الميداني تضمن مجالات الدراسة من المكاني إلى الزماني ثم البشري لتليه الدراسة الاستطلاعية وكذا مجتمع وعينة البحث ثم التحليل الكيفي للمقابلات أي تحليل البيانات السوسيو مهنية وتحليل أسئلة المقابلة ، الاستنتاج العام ، مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات وأخيرا الاقتراحات والتوصيات .

الفصل الأول

مدخل تمهيدي للدراسة

تمهيد

- 1-تحديد موضوع الدراسة
 - 2-اختيار موضوع الدراسة
 - 2-1-أسباب ذاتية
 - 2-2-أسباب موضوعية
 - 3- أهداف الدراسة
 - 4- أهمية الدراسة
 - 5- الدراسات السابقة
 - 6- الإشكالية
 - 7- فرضيات الدراسة
 - 8- النموذج النظري التحليلي
 - 9- مفاهيم الدراسة
 - 10- منهج الدراسة
 - 11- تقنيات الدراسة
 - 12- صعوبات الدراسة
- خلاصة الفصل

تمهيد

اهتم رواد علم الاجتماع بدراسة المنظمة من جميع النواحي وما ركزوا عليه هو النزاعات التي تواجهها ومدى تأثيرها على إنتاجية المؤسسة وبالتالي مردوديتها.

وبما إن النزاعات العمالية تعتبر من الظواهر المنتشرة خصوصا في وقتنا الحالي حيث حاولنا ربطها بالمردودية لما تكتسبه هذه الأخيرة من أهمية فمن خلالها يتم الحكم على نجاح المنظمة أم فشلها، وعليه سنحاول إبراز أهمية هذه الدراسة على مصنع صناعة علب البيض، بحيث سنحيط في هذا الفصل بأسباب وأهمية وأهداف اختيار البحث وتحديد الإشكالية، الفرضيات ثم الدراسات السابقة وصولا للمفاهيم وأهم المداخل النظرية ثم منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات .

1- تحديد موضوع الدراسة

من أهم المواضيع التي نالت إعجابنا وتقدمنا لعدت أبحاث للتعرف على أهميتها موضوع اثر النزاعات العمالية على مردودية المؤسسة الاقتصادية حيث حاولنا التعرف على أهمية وأسباب هذه الدراسة ومعرفة الخبايا من اجل الوصول إلى الحقيقة خصوصا وإن النزاعات موجودة في جميع المؤسسات خاصة لها علاقة مباشرة مع مردودية المؤسسة إذ تؤثر الأولى على الأخيرة لذلك سنحاول جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات والمعارف من اجل الوصول إلى الحقيقة.

2- اختيار موضوع الدراسة

ما دفعنا للبحث في هذا الموضوع مجموعة من الدوافع:

1-2- أسباب ذاتية:

- الميول الشخصي لهذا الموضوع ومحاولة جمع المعارف والمعلومات حوله.
- بناء على مجال تخصصنا والمتمثل في علم الاجتماع تنظيم وعمل وإلى أهمية موضوع النزاعات العمالية وتأثيرها على مردودية المؤسسة الاقتصادية الذي لم يلفت لأهميته خاصة في مؤسساتنا.
- معرفة طبيعة النزاعات وأثرها على مردودية المؤسسة الصناعية مصنع صناعة علب البيض.

2-2- أسباب موضوعية:

- اعتبار موضوع النزاع العمالي من المواضيع الحساسة في الوقت الراهن خصوصا لما يحمله من انعكاسات على مردودية المؤسسة.
- محاولة وصف وتحديد العلاقة بين النزاعات العمالية ومردودية المؤسسة.
- تناقش موضوع حيوي إلا وهو أثر النزاعات العمالية على مردودية المؤسسة.

3- أهداف الدراسة:

- لا تكاد تخلو أي دراسة أو بحث علمي من هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة ومن خلال ذلك تتمثل أهداف دراستنا فيما يلي:
- مساهمة هذه الدراسة في إثراء الحقل العلمي حول موضوع أثر نزاعات العمل على مردودية المؤسسة الاقتصادية.
- تبيان العوامل التي قد تساهم في رفع أو خفض مردودية المؤسسة الاقتصادية.
- أهمية هذا الموضوع وما يحمله من عمليات اجتماعية والتي تؤدي إلى لفت الانتباه والاهتمام بها للتعرف على الأسباب الواقعية.

4- أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة كونها دراسة وصفية تهدف للتعرف على العلاقة القائمة بين نزاعات العمل ومردودية المؤسسة .
- تعد هذه الدراسة محمول لتقييم حصيلة الأسباب الحقيقية لنزاعات العمل وأثرها على مردودية المؤسسة الاقتصادية.
- القيمة العلمية لموضوع الدراسة الذي يتمثل في أثر النزاعات العمالية على مردودية المؤسسة.

5- الدراسات السابقة:

- دراسة علي الكنز حول العلاقة القائمة بين التصنيع والمجتمع بمصنع الحجار جامعة باريس 1983 حيث أجرى دراسة على جملة من المتغيرات من بينها الصراعات العمل حيث توصل:

- هناك جماعات خفية تؤثر الصراع وتثبت الخلاف وسط العمال مما أدى ذلك إلى الانقسام داخل الفئات العمالية وبالتالي تشوه الوعي العمالي {اهتمامه الكبير بالوعي العمالي}.
- انحياز النقابة إلى جبهات محددة وتخليها عن الأهداف والمهام المنوطة بها حتى أصبحت توجهها وفق رغبات هذه الجبهات.
- مكونات البناء التنظيمي متناقضة نظرا لتداخل الأدوار وعدم الالتزام الوظيفي بسبب عدم تحدد واجبات الدور وعدم قناعة العاملين بأن المصنع هو مصنعهم وأهدافه هي أهدافهم.
- كما توصل إلى انه لا وجود لا للإطار ولا للعامل ما هو موجود التناقض بينهما أي بين الإطار ورد فعل العامل لدى هذا التناقض يأخذ في تصور العمال تناقض بنيوي داخل المؤسسة لا يمكن تعديده.
- دراسة خالد حامد:** نزاعات العمل الجماعية في الجزائر دراسة سوسيوقانونية، قسم علم الاجتماع، المركز الجامعي تبسه، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جوان 2007.
- تناولت هذه الدراسة نزاعات العمل باعتبارها أحد صور النزاعات الاجتماعية إذ أنها تعكس من آلياتها وأشكالها ومطالبها ونتائجها وكذا طبيعة العلاقات الاجتماعية وموازن القوى بين أطراف النزاع.
- ومن أهم نتائج هذه الدراسة:**
- النزاعات العمالية ترتبط بالمحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي.
- النزاعات العمالية مرتبطة بالظروف المهنية أي ظروف العمل.
- تراجع نزاعات العمل في الدول المتقدمة وذلك لانتهاجها سياسة السلم الاجتماعي.
- لجوء العمال للإضراب في حالة عدم قدرة النقابة تحقيق مصالحهم.
- دراسة بن سلامة زهية،** أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006 . 2007.
- تناولت هذه الدراسة نزاعات العمل باعتبارها من المواضيع الهامة التي وجدت انتباه العديد من العلماء والباحثين في جميع التخصصات خاصة علماء الاجتماع والذين اهتموا به ودرسوه وعالجوه من زوايا عديدة لذلك نزاعات العمل تشكل بعدا تنظيميا أساسيا يرتبط ببقية المتغيرات التنظيمية .

وعليه كانت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- هل عدم المشاركة العمالية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة يؤدي إلى النزاع؟
 - هل ظروف العمل السيئة داخل المؤسسة تؤدي إلى النزاع؟
- أما فرضية الدراسة كانت كالتالي:
- إن النزاعات الاقتصادية هي الأكثر انتشارا وهي المسببة لنزاعات العمل.

نتائج الدراسة:

- النزاعات الاقتصادية الأجر، الترقية هما العوامل الرئيسية المسببة لنزاعات العمل.
 - النزاعات العمالية هي نزاعات مصالح وتسبب تدمير نفسي وجسدي وهذا يدفعهم إلى إحداث مشاكل وبلبلية.
 - عدم وجود عدالة بين العمال وإنما المؤسسة يسودها نوع من المحسوبية والقرابة أي تدخل العوامل الذاتية.
 - النزاع القائم داخل المؤسسة راجع للتعارض القائم بين الإدارة كجامعة تكنوقراطية تملك حق ممارسة الإشراف والرقابة بين أغلبية العمال الذين يحاولون امتلاك بعض السلطات.
 - كنفذ موجه لهذه الدراسة هوانها تناولت الجانب الاقتصادي الأجر، الترقية مهمة الظروف الفيزيائية والخارجية.
- دراسة فريدريك تايلور والذي اهتم بدراسة الإدارة والتنظيمات حيث يعتبر أبو الإدارة العلمية نشر كتاب سنة 1911 بعنوان مبادئ الإدارة العلمية.

اهتم بالإدارة العلمية باعتبارها أحد المداخل التحليلية الهامة في معالجة التنظيمات حيث جمعت دراسته العديد من المتغيرات، إذ يرى أن السبب الأساسي لوجود الصراع هو التناقض بين هدف المنظمة وهدف العمال، وبالتالي تتحول هذه الصراعات إلى إضرابات حيث يصبح كل من العمال والإدارة ملزمين بالبحث عن حل توافقي بينهم، كما انه حاول الوصول إلى حل من اجل رفع معدلات الكفاءة الإنتاجية على مستوى الإدارة التنفيذية خصوصا أن المنظمة في ذلك الوقت كانت تعاني من ركود الإنتاج ،لدى كان لابد من البحث على أفكار وأساليب جديدة مغايرة في نظم الإنتاج والإدارة حيث يتلخص أسلوب

الإدارة العلمية أن هناك نموذج لأداء أي عمل بشكل علمي يضمن اختصار الوقت يحقق أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل، مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعمل وذلك عن طريق الزيادة في الإنتاجية ومضاعفة مردودية المؤسسة، وبالتالي الاستغلال الأمثل للمورد البشري مما يضمن زيادة الإنتاجية وتحسين المردودية بانتهاج طرق علمية موضوعية في تصميم العمل وتنظيمه داخل المؤسسة .

دراسة عيسى مرزقة، علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد، دراسة ميدانية بجامعة باتنة، مجلة الأحياء، العدد 14، د.س

اهتمت هذه الدراسة بمدى أهمية العلاوة المردودية باعتبارها كأداة تحفيز من أجل تحقيق أداء أفضل، لأن المنظمات الحالية تسعى إلى القيام بجميع أنشطتها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، وتحرص دائما على الاهتمام بالمورد البشري الذي يؤثر بدرجة كبيرة لتحقيق الكفاءة والفعالية، فتسعى جاهدة للحصول على العناصر البشرية الجيدة اللازمة لها كما تقوم بمحاولة رفع أداء العاملين بها مستخدمة كافة الوسائل والطرق المتاحة .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة هي أن العمال يرون أن علاوة المردودية ليست الحافز الأساسي لتحقيق الأداء الأمثل كما يرون أن العلاوة هي حق من حقوقهم وليست كحافز .

وكنقد موجه لهذه الدراسة وهي أنها لم تقدم أي حلول ولا مقترحات للقارئ .

6- الإشكالية :

يشهد عالمنا تطورا وتقدما تكنولوجيا هائلا، مس جميع المجالات الثقافية ، الاجتماعية ،الاقتصادية ، إذ أصبح هذا الأخير يواجه صراعا دائما من أجل مواكبة هذه التطورات والارتقاء بالمستوى الاقتصادي ، باعتبارها من أوسع القطاعات.

وعليه بلغت درجة اهتمام الباحثين بالمؤسسة أعلى مستوياتها في الآونة الأخيرة، خاصة وأنها تصبو إلى السعي وراء إنتاج سلع وخدمات قادرة على المنافسة ، أي تراكم الثروة ويكون ذلك من خلال اعتمادها على سياسة خاصة تتضمن مجموعة من القواعد والضوابط والاستراتيجيات مهما كان نوع نشاطها.

ولعل ما وقفنا عليه في دراستنا " أثر نزاعات العمالية على مردودية المؤسسة الاقتصادية "باعتباره من أكثر المواضيع التي أخذت جدلا واسعا في مختلف الدوائر العلمية ، وهذا ما التمسناه من خلال الدراسات

التي قمنا بها ، أن المؤسسة الجزائرية مرت بمراحل وتحولات عدة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا إلا أنها لازالت تشهد العديد من المشاكل التنظيمية ، سببها هو تأقلم العمال الجزائري مع التغيرات الاقتصادية لأنها كلما تغيرت هذه الأخيرة كلما تغير معها القيم الثقافية والاجتماعية .

وعليه تعد النزاعات العمالية أو التنظيمية من الظواهر الاجتماعية ، حيث لم تكن المؤسسة في أي زمن مكان خصب يسوده الأمن والسلام ، إذ ينتج هذا الصراع بسبب تفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، أي راجع لتعارض المصالح وعدم تجانسهم ، لاختلاف الرأي ، العادات التي يحملها كل فرد في المنظمة .

وبذلك يعتبر الصراع كسيف ذو حدين ، إما إيجابي بحيث يؤثر انعكاسه على المنظمة ، أو بالإيجاب كالتغير نحو الأحسن لا يرى زهير بوجمعة شلابي أن الصراع على مستوى المنظمات أمرا حتميا، وعلى المنظمة الاعتراف به كظاهرة عادية .

والجزائر كدولة نامية عرفة مؤسساتها تحولات عدة بحيث خرجت بعد الاستقلال ببنية اجتماعية واقتصادية ضعيفة ، بحيث عملت على تكريس مبدأ المساواة باعتبارها عرفت تدبدا على مستوى العلاقات التي تربطهم بمؤسساتهم ، وبذلك أصبحت المردودية تشكل عنصرا هاما في المؤسسات الاقتصادية ، خاصة وأنها تعتبر مقدار الأرباح التي تحققها ، كما تلعب دورا جوهريا في تأمين وتشغيل وتطوير المنظمة عن طريق اعتماد الموارد المتاحة بحيث المؤسسة الجزائرية كانت ولازالت تعاني من عجز بسبب ضعف المردودية ، وذلك راجع لفشل مسؤوليها ، فنجاح المنظمة يعتمد على مرؤوسيه وعمالها وبذلك المردودية ترتبط بالتسيير العقلاني، وهي مؤشر أساسي لقدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرارية أو الإفلاس، بحيث يرى اتزيوني أن المردودية هي النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة.

لهذا عملنا على دراسة ظاهرة النزاعات العمالية وأثرها على مردودية المؤسسة الاقتصادية والكشف على أغوار هذا الموضوع. وعليه قمنا بصياغة مشكلة الدراسة كالتالي:

6-1- التساؤل الرئيسي:

- كيف تؤثر النزاعات العمالية على مردودية المؤسسة الاقتصادية؟

6-2- الأسئلة الفرعية:.

- هل تؤثر الفوارق في الأجر والترقية على نشوب نزاعات داخل المؤسسة الاقتصادية
- هل تؤدي ظروف العمل إلى نشوب نزاعات داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- تؤثر النزاعات العمالية على المردودية في المؤسسة الاقتصادية؟

7- فرضيات الدراسة**7-1- الفرضية الرئيسية:**

تؤثر نزاعات العمل على مردودية المؤسسة الاقتصادية من خلال ظروف العمل المهنية، الفيزيكية والاقتصادية.

7-2- الفرضيات الفرعية:

- تؤدي الفوارق الاقتصادية إلى نشوب نزاعات داخل المؤسسة .
- تؤدي ظروف العمل السيئة إلى نشوب نزاعات داخل المؤسسة.
- تؤثر النزاعات العمالية على مردودية المؤسسة الاقتصادية.

8- النموذج النظري التحليلي

لا يمكن دراسة أي موضوع دون نظرية فمن خلالها يستطيع الباحث تفسير الوقائع والأحداث والظواهر فمن دون نظرية تظل العلاقات بين الظواهر مبهمة ، فالنظرية تجعل الحقيقة منطقية ومصاغة في سياق مرتب ومنظم ،وعليه موضوعنا يندرج ضمن النظريات الكلاسيكية إلا وهيا مقارنة العلاقات الإنسانية ومن أهم روادها **التون مايو** ، إذ ترى أن حركة العلاقات الإنسانية ظهرت في نفس المناخ التي ظهرت فيه حركة الإدارة العلمية، والتي تتمثل في منطوق الكفاية والبحث بطريقة أو بأخرى الأساليب الفنية أو الإنسانية التي تساعد على أكبر قدر ممكن من الإنتاج، وتعتبر هذه الحركة كرد فعل على الإدارة العلمية التي عرفت بالنظرية الميكانيكية ،حيث قامت على الاختيار العلمي للعامل ودراسة الحركة والزمن على عكس مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي اعتبرت الصناعة ليست مجرد تنظيمًا ماديًا معقدًا بل تتضمن تنظيمًا إنسانيًا يجب الاهتمام به، وعليه هذه المدرسة ظهرت كنتيجة بحوث وتجارب في مصنع هاوثورن اهتمت بدراسة العلاقة بين الظروف الفيزيكية للعمل وإنتاجية العامل ،حيث توصلت إلى أن الظروف

الفيزيكية لم تؤدي إلى زيادة الإنتاج لذلك لجأت إلى الاهتمام بجماعات العمل من حيث الروح المعنوية والاتجاهات الدافعية. (مرسى، 1986، ص11).

وعليه قمنا بالاعتماد على هذه المقاربة لأنها تهدف للعمل الجماعي من خلال مجموعات عمل غير رسمية، ترى الإدارة مهمتها تتمثل في تنسيق جهود الأفراد كما إنها ركزت على الرضا الوظيفي للعمال ونفت الأسلوب الروتيني، وما هو مهم تأكيدها على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية والتحفيزات المعنوية وهذا ما نحتاجه في مؤسساتنا الحالية .

8- مفاهيم الدراسة

8-1- النزاع:

يعرفه كوزر (COSER) بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف المتنازعون إلى تجسيد خصومهم أو القضاء عليهم. (العميان، 2002، ص363) .

ويعرفه كوزر (COSER) أيضا على انه صراع على منفعة معينة أو على سلطة أو على موارد نادرة أو ادعاءات على حالة معينة بحيث أن أهداف الأطراف المتنازعة ليشث فقط الحصول على المنفعة الموجودة بل تتعداها إلى تحييد الأطراف أو التخلص من المنافس الآخر. (حماد، 1998، ص11)

كما يعرفه النمساوي غاسل فريدريش (GASAL FRIDERICH) أحد المختصين بالعلوم السياسية في معالجته للنزاعات على أن النزاع هو التفاعل بين شخصين أو أكثر بين مجموعات أو منظمات تتواجد على طرفي نقيض بأفكاره أو أحاسيسها وأهدافها ويشعر أحد الطرفين على الأقل بان الطرف الآخر ينغص عليه مشاعره وأفكاره وأحاسيسه. (كلأوس، 2006، ص13)

أما أرسطو: يرى أن النزاع قد ينشا على مستوى الأفراد ويكون سببه ومصدره النضال من أجل إشباع حاجات الفرد الأساسية أو يحدث على مستوى الجماعات ويمثله نزاع الطبقات والذي سببه عدم المساواة في الحقوق السياسية والثروة وهذا ما ينطبق على التاريخ الإنساني حسب وجهة نظره. (زايد الطيب، 2007، ص107)

المفهوم الإجرائي:

مما سبق يمكن القول أن النزاع هو نوع من أنواع التعارض أو السلوك العدائي يقوم به شخص أو مجموعة من الأشخاص حيث هو عملية اجتماعية معرضة يحاول فيه الفرد أو أكثر فرض رأيه وسلطته بحيث يحقق أغراضه وأهدافه ومصالحه لذلك يعبر عن عدم الانسجام وعدم التفاهم والاختلاف بين الأفراد حيث النزاعات داخل المؤسسة تكون سواء من أجل الترقية، الأجر، أو ظروف أخرى .

8-2- المردودية:

يعرفها صالح محمد الحناوي: هي مدى تحقيق المشروع المتعلق بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة كما إنها تعبر عن حصيلة النتائج والقرارات التي تخص المؤسسة. (الحناوي، د.س، ص65).

سعيد فرحات جمعة: يعرفها على أنها مركب ينشأ عدة عناصر معتمدا على هدفها، تعريفها، مقياسها كذلك فإن خاصيتها حركية أي ديناميكية ينتهي تحليل المردودية إلى كل عملية منفذة تترجم عن طريق الربح أو الخسارة، أن المردودية تمثل في الواقع مفهوما مؤسستيا لأنها تشمل كل أنشطة المؤسسة دون استثناء. (جمعة، 2000، ص63)

كما يعرفها شريف غياط: على أنها مصطلح يهدف إلى توظيف مجموعة من الوسائل المادية، البشرية ويعبر عنها بعلاقة النتيجة إلى الأموال الموظفة كما تعتبر مقياس نقدي للفعالية ويقصد بالفعالية قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد من وراء نشاطها الاستغلالي وتوظيف راس نالها الاقتصادي. (غياط، د.س، ص140)

المفهوم الإجرائي:

المردودية هي الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه أي هي النتائج المحققة في فترة معينة من خلال تسخير كافة الوسائل المادية والبشرية حيث تعكس قدرة مشروع المؤسسة على توليد الربح بحيث كلما حقق المشروع أرباح عالية كلما ساهم ذلك في ازدهار المؤسسة أي هي العائد الذي يتحصل عليه أصحاب المنظمة وبالتالي من خلالها يمكن معرفة نقاط القوة والضعف .

8-3- المؤسسة:

يعرفها تالكوت بارسونز : على أنها وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف محددة . (عبد الرحمن، 1987، ص13)

بريفس (Braves) يعرفها : على أنها ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة . (الجوهري، 1975، ص223)

أما ريشارد هال (RICHARD) يعرفها على أنها تجمع له حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات وأنظمة نسق عضوي يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى مستوى المؤسسة نفسها وعلى المجتمع . (ريشارد هال، 2001، ص76.75)

أما ماكس فيبر فيعرفها نظام يتميز بوجود ورش مزودة بوسائل الإنتاج غير البشرية يمتلكها شخص واحد وهو صاحب العمل دون العمال ويظهر فيه مبدأ التخصص وتقسيم العمل حيث توجد قوة ميكانيكية الية تحتاج إلى تخصص . (محمد حسن، د.س، 113) .

المفهوم الإجرائي:

من خلال مما سبق يمكن أن نستنتج المؤسسة هي منظمة في شكل وحدة اقتصادية , قانونية تعمل قدر الإمكان على تحسين الإنتاج بحيث هي وحدة إنتاجية خدماتية تتكون من مجموعة من العناصر المادية والمعنوية بحيث هي التوظيف الجيد لعوامل الإنتاج من اجل إنتاج ساع قادرة على المنافسة في السوق ومن اجل إشباع هدف اقتصادي واجتماعي .

8-4- العامل:

يعرفه زكي بدوي : على انه كل ذكر أو أنثى يؤدي عمل يدوي أو غير يدوي مقابل اجر مهما كان نوعه ويكون في خدمة صاحب العمل تحت سلطته وإشرافه . (بدوي، 1982، ص239)

العامل ه والشخص الذي يؤدي عملا يدويا كان أو حركيا مقابل اجر داخل التنظيم ويمكن استبداله بزميله ولا يحتاج لخبرة معينة بل جهد محدد يبذله حسب ما تفرضه بيئة عمله . (شاوس، 2011، ص99)

المفهوم الإجرائي:

هو فرد أو مجموعة أفراد يؤدون المهام أو الأعمال المطلوبة داخل المنظمة أي يكون قانونيا مقابل اجر مادي وغير قانوني أي عامل حر كالأسواق وغيرها .

9- منهج الدراسة

أي دراسة كانت تفرض على الباحث نوع المنهج المستخدم بحيث يعرف المنهج على انه : مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف أو أهداف . (انجرس، 2006، ص99) والمنهج المتبع في دراستنا ألا وهو المنهج الوصفي الذي يعرف على انه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات هذه الظاهرة . (عياد، 200، ص61-62) إذن تتطلب هذه الدراسة المنهج الوصفي الميداني المناسب لأهداف هذه الدراسة والمناسب لتتبع الموضوع المدروس والوقوف على أدق التفاصيل والتعبير عنها كفيما أي وصف هذه الدراسة وصفا كفيما .

10- تقنيات الدراسة

ومن أهم التقنيات التي اعتمدنا عليها

1-10- المقابلة:

بحيث تعتبر أداة هامة للحصول على المعلومات واعتمدنا عليها عمدا نتيجة لمصادقية إجابات المبحوثين ولأن دراستنا هي من فرضت علينا ذلك فمن خلالها يمكن الحصول على المعلومات بدقة خصوصا نستطيع ملاحظة ملامح الوجه لغة الجسد .

وتعرف المقابلة على إنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بيانات موضوعية . (عيشور، 2007، ص330).

إذن المقابلة تحدث بين شخصين يتم من خلالها الحصول على المعلومات والتفصيلات المطلوبة التي يريد الباحث بلوغها.

10-2- الملاحظة:

تعد الملاحظة من أدوات جمع المعطيات والمعلومات، حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات، وهي توجه الحواس للمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه، ويمكن تعريف الملاحظة بأنها طريقة مهمة من طرق تجميع البيانات يستخدمها الباحث للوصول إلى المعلومات المطلوبة بموضوع الدراسة، وقد عرفها آخرون على أنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر . (بوحوش، 2019، ص68) .

11- صعوبات الدراسة

- لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات أثناء انجاز دراستنا وتمثلت :
- صعوبة إيجاد دراسات سابقة تجمع بين النزاعات والمردودية .
 - الموضوع في حد ذاته يحمل قدرا كبيرا من التوسع والشمولية مما جعلنا نقتصر على الجوانب التي نراها ضمن الاختصاص .
 - صعوبة الحصول على الموافقة من طرف المؤسسة بالرغم من وجود اتفاقية مبرمة من قبل .
 - صعوبة الحصول على الملاحق من إدارة المؤسسة خاصة وإنها لا تحتوي على الملاحق

خلاصة الفصل:

بعد الإطلاع على بعض المعلومات والأفكار المتعلقة بموضوع دراستنا اثر النزاعات العمالية على مردودية المؤسسة الاقتصادية والذي له اثر كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها سنحاول التعمق أكثر خلال الفصول الموالية .

الفصل الثاني: ماهية النزاعات المهنية

تمهيد

أولاً: مفهوم النزاعات المهنية

1- مفهوم النزاعات المهنية

2- أنواع النزاعات المهنية

3- مراحل النزاعات المهنية

4- أسباب النزاعات المهنية

ثانياً : الأسس النظرية للنزاعات المهنية

1- الدراسات السابقة المفسرة للنزاعات المهنية

2- مقومات النزاعات المهنية

3- آثار النزاعات المهنية

4- استراتيجيات إدارة النزاعات المهنية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر النزاعات ظاهرة بالغة التشابك وتعقيد وجدة منذ وجود الإنسان، بمختلف أشكالها سواء فردية أو الجماعية ، مغلوقة أو مفتوحة، اقتصادية كانت أو الاجتماعية، فهي تمثل أحد معالم الواقع الإنساني، وقد تم دراستها منذ القدم من حيث أسبابها، أنواعها وكذا سبل إدارتها، حيث اتجهت العديد من المدارس والمقاربات النظرية وكذا علماء الاجتماع إلى البحث فيها وقد تطورت هذه الدراسات والبحوث بما يتطلبه كل عصر، وبما أن الوقت الحالي هو عصر صناعي بامتياز فقد اتجه العديد من العلماء إلى دراسة كل ما يتعلق به من ظواهر، والصراع في المؤسسات الصناعية لم يستثنى، بما أن التفاعل بين العاملين وبينهم وبين إدارتهم لا يؤدي دائما إلى الانسجام أو اتفاق وتعاون حيث يظهر الصراع بينهم نتيجة عدم الاتفاق حول موضوع أو قضية ما

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل، التعرف على مفهوم النزاع المهني وكل ما يتعلق به من أنواعه إلى أسبابه وكذا أهم مقاربات النظرية التي تطرقت له، ومراحله وآثاره وكيفية إدارته

أولا: مفهوم النزاعات المهنية:**1- مفهوم النزاعات المهنية**

النزاعات كلية الوجود في الحياة الاجتماعية لكنها تأخذ أشكالا متنوعة جدا (بودون، 1986 ص 560)، وبما أن المؤسسة الاقتصادية تعتبر تنظيم اجتماعي معقد ومفتوح قائم على تشكل مجموعة من الأفراد يؤدون مهامًا مختلفة وفق مجموعة من الضوابط والقواعد التي تحكم عملية التنظيم وعلاقته داخلها، فيمكن أن تحدث في كثير من أحيان حالات من اللاتوازن ولا استقرار و يترجم بوجود نزاعات وخلافات بين الفاعلين الاجتماعيين أي بين (الإدارة ، عمال، النقابة) (بودون ، 1986 ص 563)

أ- مفهوم نزاع لغة : هو خلاف بين اثنين أو أكثر، أي خصام بين طرفين لسبب ما مثال نزاع بين العامل ورب العمل لسبب ما (جوزيف، 2000، ص 833)

ب- مفهوم نزاع اصطلاحا :

تستخدم كلمة الصراع غالبا لوصف مساحة عريضة من الخلافات، كل شيء ابتداء من شجار حول أمور تافهة إلى علاقات مختلفة وظيفيا إلى الحروب، والصراع في أصله عبارة عن عدم تجانس، خلاف، انقسام أو تنافر بين الناس أو بين المصالح أو بين الأفكار (كارتررايت ، 2009، ص 11)

يعرف الصراع في اللغة اللاتينية *conflit* ويعني الصدمة أي *choc* ويعني كذلك *la lutte* أو القتال ، أي الصراع المفتوح وأحيانا المسلح، وهو إجابة فاعل ما على عدم تكيفه مع رهانات معينة بناء على رهانات اتخذها من قراءاته لمحيط العمل وطبيعة العلاقات السائدة الرسمية كانت أم غير رسمية (قاسيمي، 2017، ص9)

ج- مفهوم النزاع في الإسلام: يختلف عنه مع باقي الأديان والأمم، فالصراع مأمور به في الإسلام، طالما كان محوره ما شرعه (الله)، وعليه لعلنا نعيد النظر فيما كنا نظنه إخفاقات عبر تاريخ الإسلام، فقد كان لبعض ما وردنا من أحداث ما يقع لقتامه في نظرنا، فعمل بعضها تكون ضمن سياق (خرق سفينة)، أو عن سنن (تدافع) فيما يضمن طرفي الخلاف من حق . (المزيدي ، 2011ص32) يعرفه علماء الاجتماع على نحو الآتي :

يرى ماكس فيبر **MAX WEBER** أن الصراع يعبر عن علاقة اجتماعية أي يكون مع أطراف أخرى لها عدة دلالات وعدة أوجه منها التعبير عن التعارض والنزاع والكفاح أكثر من تعبير عن التعاطف والمجاملة لأنه في الحالتين يوجه الأفراد تصرفاتهم وسلوكياتهم بالتناقل من واحد لآخر، وهكذا فالصراع لا يحمل معنى سلبيا لسلوك غير اجتماعي أو محطم للعلاقات الاجتماعية فهو ظاهرة اجتماعية يمكن أن يكون لها معنى (قاسيمي ، 2017، ص10)

يرى كارل ماركس النزاع على أنه : " ضرورة ثورية اجتماعية لإحداث التغيير الاجتماعي، تغذيه مشاعر الحقد والكراهية والبغضاء التي تكنها الطبقات الاجتماعية المتنازعة في كل حقبة من حقبات التاريخ " كما اعتقد ماركس أيضا "أن جوهر الصراع يكمن في التضارب والتناقض بين مصطلح الطبقات الاجتماعية، التي تقررها طبيعة العلاقات الإنتاجية التي يكونها الإنسان مع وسائل الإنتاج والتي تقود إلى صراع الطبقي الدائم" (عيشور ، 2012، ص22)

يشير ارفنج زايتلن إلى الصراع باعتباره يعمل " كميكانيزم صمام الأمان الذي يحقق في النهاية التوازن والاستقرار، حيث يعمل على إيجاد قيم ومعايير جديدة، ويعيد تأسيس وحدة من جديد بين الجماعات المختلفة، يربط بينهم بروابط جديدة ويتخلص من احتمالات حدوث اللامسواة التحزيبية في توزيع السلطة والقوة " (عيشور، 2012، ص24)

إذن بإمكاننا القول أنه توجد الصراعات في صميم الحياة الاجتماعية، وتتميز بشدتها، ودرجة وعي الفاعلين الذين يشاركون فيها، وطبيعة وبنية رهاناته . من ممكن أن تصل هذه الصراعات إلى مستوى من العنف كبير أو صغير، وهي قد تقوم على توزيع الثروات، أو الوصول إلى السلطة وترويج الأفكار .(فيريول، 2011، ص56)

2- أنواع النزاعات المهنية

2-1- نزاعات العمل المفتوحة:

أ- نزاعات العمل الجماعية: تعرف بأنها تلك الخلافات التي تنور بين مجموعة العمال أو التنظيم النقابي الممثل لهم من جهة، وصاحب أو أصحاب العمل أو التنظيم النقابي الممثل لهم ، من جهة ثانية . حول تفسير أو تنفيذ قاعدة قانونية أو تنظيمية أو اتفاق أو اتفاقية جماعية ، تتعلق بشروط وأحكام وظروف العمل، أو بالمسائل الاجتماعية والمهنية ، واقتصادية والمتعلقة بالعمل أو بأي أثر من آثار علاقة العمل الجماعية، أو كما يعرفها المشرع الجزائري : "هي كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل " (أحمية ، 2010 ، ص92)

ب- نزاعات العمل الفردية : هي ذلك النزاع المتعلق بعلاقة العمل الناتج عن انتهاك أحد الطرفين وغالبا ما يكون رب العمل لأحد التزاماته القانونية أو التعاقدية بما يتسبب في إلحاق الضرر بالعامل ويحتاج إلى تسوية ودية أو قضائية (خليفة ، 2008 ، ص43).

2-2- نزاعات العمل الخفية:

تتخذ نزاعات العمل عدة أشكال خفية لا يعبر عنها العامل صراحة كتغيب، اختلاس، التمييز، عدم فعالية العمل :

أ-التغيب: يعد التغيب من المظاهر الهامة لنزاعات العمل، وذلك لكونه يتأثر بعوامل مختلفة : مهنية اقتصادية اجتماعية ويقوم العامل بهذا الفعل في الغالب كتعبير عن عدم رضاه عن العمل أو عدم تكيفه مع وسطه المهني (حامد، 2017، ص32).

ب-دوران العمل (التخلي عن العمل) : يحتل موضوع دوران العمل مكانا بارزا ضمن الدراسات السوسيولوجية، ويستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى تحركات العمال وتقلاتهم المهنية داخل المؤسسات الصناعية، أو تحركهم من مؤسسة إلى أخرى ، أي ترك العمل بصفة إرادية (حامد، 2017، ص34).

إذا بإمكاننا القول أنه يتم تصنيف أنواع نزاعات العمل سواء مفتوحة (فردية وجماعية) أو خفية، من خلال أطراف المعنية بها سواء العامل أو مجموعة العمال وصاحب العمل أو أصحاب العمل، أو أحد نقابات أحدهما، وكذا أشكالها وأسبابها سواء ظروف العمل أو عدم اتفاق على أحد بنود عقد العمل وتحل بطريقة قانونية سواء وديا أو عن طريق القضاء .

3-مراحل النزاعات المهنية:

يمر الصراع بعدد من مراحل والتي تتميز بما تتطلبه من مهارات التي تقود إلى نتائج مهمة في الصراع.

- مرحلة إدراك إمكانية حدوث الصراع:

- تظهر بوادر الظروف والمعطيات التي تخلق المناخ المواتي لنشوء الصراع في هذه المرحلة.
 - هذه الظروف والمعطيات لا تقود بالضرورة إلى صراع، ولكن إذا نشأ صراع في المنشأة، تكون بعض هذه الظروف والمعطيات لا تقود بالضرورة إحدى مسبباته . والتي تتمثل في:
 - ضعف نظام الاتصال ومعوقاته.

- اختناقات التنظيم الإداري وتعدد مستوياته. (كافي ، 2014ص27)

- محدودية الموارد.

- النمط العدائي للسلوك الفردي الجماعات.

- توجه الإدارة لتخفيض العمالة.

ب- **مرحلة الشعور بالصراع:** إذا استطاعة الظروف والمعطيات التي حددناها في مرحلة الأولى إلى إثارة قدرا من التذمر والاستياء بين العاملين، فإن ذلك غالبا ما يقود إلى الشعور بالصراع

ج- **مرحلة الصراع العلني:** تمتاز هذه المرحلة عن غيرها بما يلي:

- ينجح أحد أطراف الصراع إلى تبني بعض الممارسات المعروفة والتي تهدف إلى خلق الصعوبات للطرف الآخر في سعيه لتحقيق أهدافه.

- تشمل سلوكيات متعددة تمتد من سلوك يتسم بالممارسات غير المباشرة في الصراع إلى صراع مفتوح يتسم في أغلب الظروف بالعنف.

- تبدأ عادة في هذه المرحلة من الصراع مبادرات الإدارة لاحتواء الصراع. (كافي ، 2014ص28)

د- مرحلة تحديد النتائج المترتبة على الصراع: تحمل النتائج المترتبة على الصراع فوائد وأضرار تعود على المنظمة (كافي، 2014ص29)

4-أسباب النزاعات المهنية:

قد تكون منازعات العمل صغيرة أو كبيرة، وفردية أو جماعية، ومقتصرة على مكان عمل واحد، أو تعم عدة منشآت. كما تتعدد وتختلف أسباب المنازعات أيضا، ويمتد نطاقها من مجرد شكاوي بسيطة عن موظف واحد حول رواتبهم المستحقة، إلى شكاوي تصدر عن مجموعة من الموظفين حول إجراءات العمل غير الآمنة أو غير الصحية، والى توقف جميع الموظفين عن العمل في مكان عمل معين وهم يتذرعون بمنعهم من إنشاء نقابة تسعى لتحقيق مصالحهم. (المركز الدولي لتدريب ، 2013، ص16)

ولكن قد يستغرق حل بعض المنازعات الأخرى وقتا أطول . فعلى سبيل المثال، من غير الممكن أن يتم حل الشكوى المتعلقة بترتيبات العمل غير آمنة أو غير صحية التي تقدم بها مجموعة من الموظفين، فقد يعجز صاحب العمل أن يحل في التو واللحظة شكوى متعلقة بعدم وجود أقفاص وقائية حول الماكينات أو بمستويات الغبار أو الضجيج الذي يتجاوز الحد المقبول في قسم من أقسام المصنع .وربما يكون هناك خلاف بين الموظف وصاحب العمل حول وجود الخطر من عدمه ، ودرجة المخاطر التي يشكلها هذا الخطر، كيفية حد منها ولربما يقتضي الأمر أن يقوم صاحب العمل باستدعاء خدمات أحد أخصائي السلامة والصحة لمشاورته، ولكن في هذه الأثناء تظل المشكلة قائمة والنزاع قائما وكذلك احتمالية إيقاف العمل أو أي شكل من أشكال الإجراءات الصناعية الأخرى . (المركز الدولي لتدريب، 2013، ص17)

لعل من الواضح أن أهم سبب لصراع داخل المنظمة هو التنافس على الموارد الموجودة . والصراعات تحدث غالبا على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدات أو الأفراد، فكل فرد يحاول مبالغة فيما يقدمه للمنظمة لكي يصل إلى نصيب عادل من المواد المتاحة، هناك سببان آخران هما الغموض حول السلطة وغموض حول المسؤولية

فالغموض حول المسؤولية يجعل الأفراد غير مدركين من هو مسؤول عن العمل.

أما الغموض حول المسؤولية يجعل الأفراد غير مدركين من هو صاحب السلطة (سلطان، 2004 ص318)

إن الصراع عادة ما ينتج عن عوامل شخصية كالعلاقات بين الأفراد بالإضافة إلى أسباب أخرى كالهيكـل التنظيمي أو تعارض المصالح وتضاربها

- الخطأ في الاتصال، بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحياناً ما يكون هداماً وليس بناءً، فيكون رد فعل الفرد اتجاه هذا النقد رد فعل سلبي مما يؤدي إلى كثير من خلافات وصراعات

- السمات الشخصية، فهناك من لديهم ميل طبيعي للصراعات

والخلاصة أن الصراع داخل المنظمات ينبع من العلاقات بين الأفراد، ومن الخصائص الشخصية للأفراد، بالإضافة إلى الهيكـل التنظيمي للمنظمة (سلطان، 2004ص321)

ثانيا :الأسس النظرية للنزاعات المهنية

1- الدراسات السابقة المفسرة للنزاعات المهنية

1-1- نظرية الإدارة العلمية للعمل :

قد اضر تايلور منذ اللحظة التي وطأت فيها أقدامه مصنع "ميدفال " إلى الاشتراك في هذا الصراع والقيام بدور رئيسي فيه وبحكم شعوره بمطالب العمال لم تخف عليه مساوئ تلك الحوافز "الإكراهية " التي كانت تلجأ إليها واستطاع بتواده الدائم معهم أن يدرك أثر تلك السياسة في تعميق التناقض بين العمال والإدارة.

ركز تايلور اهتماماته على الورشة الصناعية لجعلها أكثر تحقيقا لمطالب المجتمع الصناعي فاتجه بحثه نحو سبل تعويض القهر والإكراه بالإنتاجية (بوحفص، 2017، ص47) وفي معرض تقييمه لتجاربه التي أحدثت ثورة فكرية في التنظيمات العمل الصناعي في مقابل الثورة الصناعية في تصميم آلات، توصل تايلور إلى استخلاص جملة الملاحظات لخصها كمايلي :

✓ يلجأ العمال إلى التكاسل أثناء أدائهم لعملهم بسبب عدم وجود حوافز مادية تدفعهم إلى بدل مجهودات إضافية لزيادة الإنتاج.

✓ إن تحديد نظام الأجر وفقا لمعايير المركز والأقدمية قد أثر سلبا على معنويات العمال، أي أنه قتل روح المبادرة لديهم ومن تم انخفاض معدل إنتاجهم

✓ عدم دراية الإدارة القديمة بأساليب التنظيم العلمي للعمل خاصة بما يتعلق بحساب الوقت الذي تستغرقه العملية الإنتاجية وكذا تقدير العملية الإنتاجية وكذا تقدير مستويات الإنتاج.

✓ تخوف العمال من الموقف المحتملة للإدارة، وذلك حسب الاعتقاد الذي كان سائدا والذي يزعم بأن العمال قد يتعرضون إلى التسريح إذا رفعوا كمية الإنتاج ، لأن الإدارة قد تلجأ في بعض الأحيان إلى الاستغناء عن بعض العمال الزائدين عن حاجياتها (سعدون، 2005، ص 47)

وقد قدم تايلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية والتي تشكل في مضمونها عمل المدير وهي:

✓ إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية في تحديد عناصر عمل الفرد: بمعنى استخدام الوسائل العلمية التي تعتمد على ملاحظة وتصنيف وتحليل الأنشطة من حيث الحركات المطلوبة وتعميمها على العاملين بدلا من الاعتماد على طريقة التجربة والخطأ.

✓ الاختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة: وقد ركز تايلور على اختيار العاملين على أساس المهارة والمقدمة اللزمتين لتأدية كل عمل بالطريقة العلمية المحددة له .

✓ تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية: وقد قدم تايلور مبدأ هام في مجال الإدارة وهو الاعتماد على التدريب وتنمية المهارات على أساس علمية بدلا من الاعتماد على طريقة التقليدية .

✓ تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال: بحيث يتحمل المديرون مسؤولية أكبر في التخطيط وتنظيم العمل بينما يقوم العاملون بتنفيذ هذا العمل (الضلاعين، 2005، ص 45)

وبرغم من إسهامات حركة الإدارة العلمية، إلا أن أفكار تايلور تعرضت للعديد من الانتقادات والتي منها - التركيز على فكرة الرجل الرشيد الموجهة بالحوافز الاقتصادية من إهمال الجوانب الاجتماعية والاحتياجات الاجتماعية للأفراد كأعضاء داخل جماعات.

- أن الإدارة العلمية قد عالجت موضوع الرضا عن العمل بطريقة سطحية للغاية

- إن الثورة الفكرية التي تبناها تايلور لم تخرج للتطبيق إلا بصورة جزئية (الضلاعين، 2005، ص 47) بإمكاننا القول وبدون تحيز أن تايلور هو مؤسس أو أول من قام بدراسة الإدارة علميا وقد ساهمت نتائج التي توصل إليها من خلال تجاربه إلى حل العديد من مشاكل الإدارة وخاصة تناقض الذي كان موجود بين أصحاب المؤسسات الصناعية والعمال برغم من جميع العيوب النظرية فقد أعطت الأساس العلمي لجميع النظريات التي جاءت من بعدها

1-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت مقارنة العلاقات الإنسانية كرد فعل عن قصور نظرية الكلاسيكية التقليدية التي افترضت أن الحوافز المادية هي كل ما يهم العمال ، ويعتبر التون مايو (1880-1949) الأب الروحي لها، ومن أهم الدراسات التي قام بها هي أبحاث هاوثرون التي بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1927 من قبل مجموعة من علماء الاجتماع في جامعة هارفارد في احد الشركات الصناعية الكبيرة، كان التون مستشارا لهذه الدراسات التي استمرت خمس سنوات . وكان الهدف من هذه الدراسات معرفة تأثير بعض العناصر المادية مثل الإضاءة، فترات الراحة ، ظروف العمل ، ساعات العمل ونظام دفع الأجور على إنتاجية العامل (بدر والصباغ ، 2020، ص 240)

ومن خلال هذا يمكن القول أن العلاقات الإنسانية على أساس :

- وسيلة إدارية لتحديد الحد الأقصى من إشباع حاجات الأفراد المادية أو الاقتصادية والاجتماعية والنفسية داخل إطار المكتبة بغية زيادة الكفاءة الإنتاجية
- أداة للتعامل مع الأفراد لتحقيق التوازن بين إشباع حاجاتهم وبين أهداف المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات، فحاجات الأفراد تتزايد بصفة مستمرة ومن الصعب الوصول إلى حد أقصى لها إلا عن طريق موازنتها بأهداف المكتبة
- القدرة التي لدى الأفراد على نقل أحاسيسهم وأفكارهم للآخرين وقدرتهم في تلقي مثل هذه الأحاسيس والأفكار من الغير والاستجابة لها. أي الربط بين عملية الاتصالات الإدارية وبين العلاقات الإنسانية إذ أن الاتصالات الإدارية السليمة تعتبر أحد الركائز الأساسية للعلاقات الإنسانية
- الروح المعنوية تدفع الأفراد في الارتباط بالمكتبة خلال التعاون البناء وزيادة الإنتاجية والشعور بالرضا (الهادي ، 1990 ، ص 225)

ومن المفاهيم السابقة يتضح أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى:

- خلق جو من الثقة والاحترام والتعاون الكامل بين العاملين والإدارة وبين بعضهم ببعض بغية زيادة إنتاجهم
- إيجاد رغبة اختيارهم لدى الأفراد في زيادة وإتقان مهامهم
- تنمية ورفع الروح المعنوية وطرق الإشراف والتوجيه ووسائل الاتصال بغية نشر الرضا بين العاملين وتحفيزهم على الأداء (الهادي ، 1990 ، ص 226)

لم تسلم نظرية العلاقات الإنسانية من انتقادات التي مست جميع جوانبها ابتداء من تعبيرها "العلاقات الإنسانية " إذ اعتبر بسيط ودارج إذ من ينكر منا وجود مصطلح علاقات إنسانية منذ وود الإنسان، كما اعتبرها البعض مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتميز ، ولاشك أن كل مدير يمارس علاقات الإنسانية طوال يومه أثناء قيام بعمله، إذن فإنها مألوفة لدى مديرين ورجال الإدارة من خلال تجاربهم التي اكتسبوها أثناء العمل .وعلى هذا الأساس فان المديرين يتحدثون عنها على أساس أنها شعور عام يعتمد على تمييز وحسن السلوك وحسن الإدراك (مرسي، 1986، ص 26).

برغم من كل انتقادات التي طالت هذه المقاربة لا يمكن نكران أهميتها في مجال دراسة الإدارة علميا، وكذا كونها اهتمت بالعامل في وقت كان كل اهتمام موجها للرأسماليين وكذا الإنتاج و ولا يمكن نكران بأنها

نظرت للإنسان كعامل وليس آلة تقوم بعملية الإنتاج فقط كما أن اكتشاف التون وجود تنظيم رسمي يقابله تنظيم غير رسمي ينشؤه العمال وكذا أهمية جماعة أي العمل بشكل جماعي قد ساهم أكثر في فهم العامل وبالتالي حل عديد من مشاكل في العمل

1-3-3- النظرية الصراعية:

1-3-3-1- كارل ماركس :

لقد تم الاهتمام بالصراع منذ بدايات علم الاجتماع وهذا ما أشار إليه العديد من العلماء في أعمالهم ومن أبرزهم كارل ماركس حيث أنه من أكثر أمور المشهورة عن الجدل عند كارل ماركس حيث أن: قد أوضح ماركس بأن "كل تاريخ السابق لم يكن إلا تاريخ صراع طبقي ، وشيء الواحد البارز في كل الصراعات السياسية المعقدة والمتنوعة كان النظام الاجتماعي والسياسي للطبقات الاجتماعية، ويعود منشأ هذه الطبقات إلى الشروط المادية الملموسة داخل المجتمع . " (الهوراني ، 2008، ص88)

إن هذا الفهم للتاريخ، يصوره كتاريخ القوة تحركه صراعات القوى وتناقضاتها والتي تتمثل في الطبقات الاجتماعية، حيث كان يوجد دائما طبقات تمتلك وطبقات لا تمتلك وتبعا لذلك طبقات حاكمة وطبقات محكومة، ولذلك فإن الأغلبية البشرية حسب التصور الماركسي كانت تعمل بمشقة، بينما كانت أقلية ضئيلة تتمتع بالملذات، ويصف ماركس هذا الشكل الوجودي في المجتمع الرأسمالي بقوله: "إن طريقة إنتاج الرأسمالية الحالية، تفترض وجود طبقتين اجتماعيتين فمن جهة، طبقة الرأسماليين التي تمتلك وسائل الإنتاج المعيشية، ومن جهة أخرى طبقة البرولتاريا ، التي نظرا لتجردها من هذه الملكية، لا تمتلك للبيع سوى قوة عملها، ولذلك تضطر إلى بيع قوة عملها(الهوراني ، 2008، ص88)

ربما يكون التناقض الجوهرية داخل النظام الرأسمالي في رأي ماركس في العلاقة بين البرجوازية والبرولتاريا فالبرجوازية على حد تعبير ماركس تفرز البرولتاريا، معنى ذلك أن رأسماليين يحفرون قبورهم بأيديهم من خلال خلق هذه الطبقة العاملة وزيادة عددها باستمرار .فرأسمالية تفرز البرولتاريا من خلال إجبار العمال على بيع قوة عملهم بأجور زهيدة للغاية . كلما توسعت الرأسمالية كلما ازدادت أعمال العمال المستغلين، وازدادت معها درجة الاستغلال الذي يتعرضون له، ويؤدي تصعيد الاستغلال والسيطرة من قبل البرجوازية، إلى نتيجة متوقعة هي حدوث الصدام بين هاتين الطبقتين، وهي مواجهة يرى ماركس أن البرولتاريا سوف تنتصر فيها في الأخير (الجوهري وآخرون، 2011ص84)

1-3-2- جون ركس نحو نظرية الاجتماعية للصراع :

مما تطرقنا إليه من خلال ما سبق بإمكاننا القول أن الأصول مدرسة الصراع في علم الاجتماع إلى إسهامات ماركس فقد صاغ المفاهيم والأدوات تصويرية لهذه المدرسة ومن ثم انطلق علماء الاجتماع المعاصرين لتعديلها وتطويرها وقد اهتمنا بما جاء به **جون ركس REX.** الذي قد قام بتعديل وصياغة الصراع عند كارل ماركس

تعتبر دراسة ون ركس التي أصدرها تحت عنوان الصراع الاجتماعي (1981) من أحدث الصياغات لهذه النظرية وي طرح ركس في كتابه عرضاً منظماً لنظرية الصراع ، فيبدأ من تحليل الصراعات البسيطة ذات الجانبين ، ثم صراعات السوق والتبادل ثم الصراعات الجماعية وأنماط المعارضة داخل النسق الاجتماعي، وأخيراً يناقش مستويات الصراع يصلح كمدخل من مداخل الدراسة في علم الاجتماع، ويهدف جون ركس في كتابه تعديل وجهات النظر الحتمية الطوبائية التي تعالج الصراع بوصفها قضية محورية في النظرية السوسيولوجية (محمد ، 2013 ، ص ص406/407)

أما الأفكار الرئيسية التي تتصل بنظرية الصراع حينما تطبق على المجتمعات والأنساق الاجتماعية الكبرى فهي تتلخص في النقاط التالية:

- قد يظهر الصراع بين الفاعلين داخل أي نسق نظامي (الصراعات بين المشاركين في الأنساق الصناعية ، والسياسية والدينية وتربوية)
- تعتمد النظم والأنساق بعضها على بعض نسبياً، بحيث يتوقع المرء أن الصراع الذي نشأ داخل نظام معين قد يعكس صراعاً في نظام آخر (محمد ، 2013 ، ص407)
- قد يشهد النظام أو النسق نمطاً آخر من الصراعات ، لا يرجع إلى الاعتماد المتبادل، فطالما أن لكل نظام استقلاله النسبي " فانه من متوقع أن ترجع هذه الصراعات إلى عوامل داخل النسق ذاته
- هذا وقد حدد جون ركس مجموعة من المتغيرات من الممكن أن تكون محورياً للاهتمام عند إجراء تحليل يستند إلى نظرية الصراع، والوحدات الأساسية لصراع تظم : الصراع الثنائي (العلاقات بين الأفراد) والصراعات الجماعية التي تحددها عمليات السوق، والصراعات بين التجمعات الكبرى مثل الدول والأمم والمجتمعات التعددية وأخيراً الصراع والأنساق الاجتماعية ، وقد ذهب جون ركس إلى حد تعيين التغيرات التي يتعين أن تدور حولها الدراسة في كل عنصر من العناصر (محمد، 2013ص408)

إذن بإمكاننا القول أن النزاعات المهنية قد أخذت اهتماما كبيرا من طرف علماء الاجتماع أبرزهم كارل ماكس، الذي درس الصراع بين الطبقة البورجوازية والبرولتاريا (العمال وأرباب العمل) مما ساهم في فهم هذه العلاقات المعقدة أكثر، وحتى العلماء الذين أثنى بعدهم الذين حأوا لولا التعديل في نظريته قد ساهموا في بناء نظرية اجتماعية في الصراع التي اهتمت بكل ما يخصه من حيث وحداته وكذا أسسه وأسبابه وكيفية التعامل معه

2- مقومات النزاع المهني:

يتطلب النزاع العمالي توفر عنصرين حتى يمكن القول بوجود نزاع عمالي وهما :

2-1- المصلحة الجماعية: يجب أن يكون متعلق بالمصالح الجماعية لمجموع العمال في المؤسسة أو مجموعة منهم ويكون النزاع مشتركا إذا كان يتعلق بشروط وظروف العمل كزيادة الأجور أو تخفيض ساعات العمل

2-2- السمة الجماعية: لا يكفي بتواجد النزاع العمالي توافر المصلحة المشتركة أو الجماعية، بل يجب أن يتوافر المقوم الثاني، وهو السمة الجماعية، ويراد بها كون النزاع ينشأ بين مجموعة من العمال، أو النقابة من جهة وصاحب العمل كفرد أو نقابة أو أصحاب العمل، وتجدر الإشارة إلى الصفة الجماعية في النزاع العمالي لا تعد قائمة إلا إذا أثير بصفة جماعية وليس بصفة شخصية فردية (مغربي وسلام، 2016، ص48)

إذا بإمكاننا القول أن هذه المقومات تكون بصفة أكبر أو غالبا في النزاعات المهنية الجماعية المتعلقة بشكل كبير بظروف العمل كساعات العمل أو وجود النقل من عدمه، أو تتعلق بالعقد من حيث تطبيق شروطه أو تغيير منها

3-آثار النزاعات المهنية:

بما أن النزاعات المهنية أمر حتمي في أي منظمة مهما كان نوعها فان لها مجموعة الآثار سواء سلبية أو إيجابية نذكر منها:

3-1- الآثار الإيجابية لنزاعات المهنية: إن الصراع التنظيمي أمر حتمي وصحي للمنظمة ومرغوب فيه فان للصراع التنظيمي آثار إيجابية يمكن إيجازها على النحو التالي:

- يثير لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل في أداء الأعمال

- يساعد على حل المشكلات المكبوتة عندما تطفو إلى السطح
- يمكن أن يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المتصارعة
- من خلال إدارة وحل الصراع تلتزم الأطراف المتصارعة بالحلول بشكل أكثر من ذي قبل
- الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل أفضل
- الصراع يشجع الاهتمام بالأفكار والتوجيهات الجديدة وتسهيل الإبداع والتغيير
- الصراع يدعم متخذي القرار مما يدفعهم لاتخاذ قرارات أفضل (ديري، 2011، ص292)
- 3-2- آثار السلبية لنزاعات المهنية: ومن آثار السلبية للصراع فقد حددها عبد الباقي بما يأتي :**
- قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بصحة النفسية والجسمية للآخر
- قد يؤدي إلى انخفاض الأداء بسبب خلاف بين العمال وإدارة
- قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين
- يؤدي الصراع إهدار الوقت، والجهد، والمال نتيجة محاولات إدارته وعلاجه (واصل، 2006، ص 58)
- وقد يدفع أطراف الصراع إلى التطرف في تقديم المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة، وهدر الوقت، وانخفاض المعنويات، وفقدان الثقة بين العاملين، وإخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة وترويج إشاعات كاذبة. وكذا السلوك العدواني والذي يشمل تحطيم الممتلكات الخاصة والسرقات الثانوية والتي في النهاية تسبب الإحباط. (واصل ، 2006 ، ص 59).
- إذن وبنظر لما سبق نستنتج أن لآثار النزاعات المهنية وجهين، وجه إيجابي وآخر سلبي، وذلك حسب كيفية إدارته أو استخدامه وشكل الإيجابي الأكثر بروزا هو أنه قد يؤدي التعاون بين العاملين من أجل تحقيق أهدافهم، أما في الشكل السلبي قد يؤدي إلى التطرف أي محاولة تقديم المصالح الشخصية على المصلحة العامة، كما قد يؤدي إلى فقدان الثقة بين العاملين.

4- إستراتيجية إدارة النزاعات المهنية

- تقوم إستراتيجية إدارة الصراعات المهنية على مجموعة من المبادئ وكذا الطرق نذكر منها:
- يستخدم كل طرف من الأطراف أساليب قد يظهر منها التهاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما هي في حقيقتها للتمويه والخداع
 - يتظاهر كل طرف بإبداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الآخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة لو ترتب على ذلك إلحاق الضرر بالطرف الآخر
 - وتهدف هذه الإستراتيجية لتحقيق المكاسب الذاتية لأحد الأطراف فقط (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012، ص42)
- أما بخصوص الخطوات أو الاستراتيجيات التي يجب على المدراء والتنفيذيين القيام بها من أجل إدارة الصراع في بيئة العمل فهي تتمثل في سبعة خطوات أساسية والتي هي:
- **الوعي الشخصي** : رفع مستوى الوعي يساعد في فهم لماذا تفكر وتشعر بتلك الطريقة عندما تواجه موقفا صراعيا.
 - **تبيان وجهة النظر عن الصراع**: اختبار الإدراك والفهم للصراع، اكتشاف الافتراضات الخفية بنسبة لمعتقداتك عن الموقف.
 - **التعرف على وجهات نظر الآخرين**: القدرة على رؤية الأشياء من خلال وجهة نظر الآخرين أمر أساسي لإدارة الصراع بنجاح (شارب وجونسون ، 2009، ص35)
 - **القيام بعصف ذهني لإيجاد حلول**: البحث عن حلول مشتركة ومناقشة رئيس العمل، تقديم نفس بأمانة وانفتاح، طلب رأي الآخرين فيما تقوم وما تعمل.
 - **إعداد خطة عمل** : خطط لمعالجة المواضيع التي تغطيها في الخطوة الرابعة أعلاه . ناقش خطتك مع رئيسك وأعرف وجهة نظر حول خطتك.
 - **تطبيق خطة العمل**: أبقى رئيس على إطلاع بتقدم خطة العمل
 - **قوم خطة العمل**: لمعرفة كيف تدير الصراع بشكل أفضل مستقبلا، راجع كل ما قمت به من تصرف في إدارة الصراع سابقا وسجل ما الذي نجح منها وما الذي لم يحالفه الحظ (شارب وجونسون ، 2009، ص36)
- كما يمكننا التطرق أيضا إلى كيفية إدارة نزاعات العمل في تشريع الجزائري:

المادة 4: (معدلة بموجب القانون 91-27) يعقد المستخدمون وممثلو العمال اجتماعات دورية ويدرسون فيها وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل العامة داخل الهيئة المستخدمة.

المادة 5: إذا اختلف الطرفان في كل المسائل المدروسة أو في بعضها، يباشر المستخدم وممثل العمال إجراءات المصالحة المنصوص عليها في الاتفاقيات أو العقود التي يكون كل من الجانبين طرفا فيها. وإذا لم تكن هناك إجراءات اتفاقية للمصالحة أو في حالة فشلها، يرفع المستخدم أو ممثل العمال الجماعي في العمل إلى مفتشيه العمل المختصة إقليميا (البعلي، دت، ص 95)

هذه مجموعة إجراءات أو استراتيجيات إدارة النزاعات في العمل بشكل مختصر قد تساهم في فض النزاع أو تقليل من حدته سواء بشكل عام أو من خلال قوانين المنصوص عليها في الدستور الجزائري .

خلاصة الفصل

ومن خلال هذا الفصل تبين لنا أن ظاهرة النزاع داخل المؤسسات الصناعية تعتبر حتمية، حيث أنه لا يمكن منع حدوثها، ولكن يمكن الاستفادة من آثارها خصوصا الإيجابية منها من خلال معرفة كيفية التعامل معها، بما أن النزاع من الممكن أن يكون بناء أو هداما وذلك يعتمد على كيفية تعامل المؤسسات معه . بما أننا تطرقنا فيه إلى مفهوم النزاع المهني وأنواعه، أسبابه، والنظريات التي اهتمت به، ومراحله وآثاره واستراتيجيات إدارته .

الفصل الثالث:

ماهية المردودية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

أولاً: مفهوم المردودية

1. مفهوم المردودية

2. أنواع المردودية

3. مكونات المردودية

4. متطلبات المردودية

ثانياً: أهداف المردودية وطرق تحسينها

1. خصائص المردودية

2. العوامل المؤثرة على المردودية

3. أهداف المردودية

4. أسباب ضعف المردودية وطرق تحسينها

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر المردودية العامل الأساسي لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها تجارية، صناعية وغيرها لئلا من خلالها يتم معرفة مكانتها الاقتصادية الداخلية كانت أم خارجية أي في السوق وتوجيهاتها المستقبلية ومدى قدرتها على تحقيق مردود مالي واقتصادي من استخدامها الأمثل لمواردها المادية والمالية والبشرية مما يجعلها تعمل باستمرار وبأقل تكلفة لذلك هي موضوع للدراسة والاهتمام وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى تعريف المردودية وأنواعها ومكوناتها ومتطلباتها وأهم خصائصها والعوامل المؤثرة فيها وكذا أسباب ضعفها وتحسينها.

أولاً: مفهوم المردودية

1- مفهوم المردودية:

تعرف المردودية إنها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج إيجابية مقارنة بالإمكانات والوسائل التي سخرت لتحقيقها، ويقاس ذلك بنسبة النتيجة المستهدفة إلى الوسيلة التي خصصت لتحقيقها، ومن هذا المنطلق هناك الكثير من النسب التي تحسب نسبة النتيجة إلى الوسيلة إلا أن أكثرها استخداماً هي كل من المردودية المالية والمردودية الاقتصادية. (قدي، 2003، ص 103).

بحيث يعرفها كل من Forget و gymbery : هي العلاقة الموجودة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة للحصول على هذه النتائج.

أما plavrale و: r. teller المردودية هي الفرق الناتج بين العمليات الخارجية والداخلية التي تقوم بها المؤسسة.

و pierre conso يعرفها هي قاعدة تطبيق كل المراحل الاقتصادية وهذا بوضع الإمكانات المادية والبشرية. (داداي عدون، 2010، ص 13.12).

كما تعرف بأنها مفهوماً يسمح بقياس الكفاءة للوسائل المادية، المالية، البشرية الموضوعه للعمل من خلال العلاقة التالية النتائج على الوسائل إذ هي النتيجة المتحصل عليها في الأخير من أي عملية اقتصادية

تهدف لتحويل الإنتاج أو للتبادل ولهذا نجد الخبير المقيم يبحث عن المردودية انطلاقاً من الربح الصافي الناجم عن راس المال الخاص. (سعداوي، طيبي، 2021، ص575).

وعليه المردودية هي النتائج المحققة من طرف المؤسسة في فترة معينة من الزمن من خلال استغلال الوسائل المادية والمالية حيث شرطها الأساسي في أي مؤسسة بعداً مالياً.

2- أنواع المردودية:

للمردودية عدة أنواع من بينها:

➤ **المردودية الاقتصادية:** تهتم المردودية الاقتصادية بالنشاط الرئيسي للمؤسسة وتستبعد النشاطات الثانوية وذات الطابع الاستثنائي حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال عادة في جدول حسابات النتائج. (إلياس بن ساسي، يوسف قريش، 2006، ص267).

كما يمكن القول إنها تقيس الفعالية في استخدام الأصول الموضوعة تحت تصرف المؤسسة وتقاس من خلال رصيد الفائض الإجمالي للاستغلال وتسمى بالمردودية الإجمالية لأنها تتحقق من عمليات الاستهلاك. (زغيب، بوش نقي، ص87).

وبذلك المردودية الاقتصادية هي كفاءة استعمال واستغلال الموارد المتاحة خلال فترة معينة ومدى قدرة المؤسسة على توليد الربح بحيث كلما كان ذلك كلما كانت مردودية المؤسسة جيدة.

➤ **المردودية المالية:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مرتفعة تمنح للمساهمين لتمكينهم من تعويض المخاطر المحتملة التي يمكن أن يتعرضوا لها نتيجة مساهمتهم في راس مال المؤسسة وذلك في إطار اقتصاد السوق. (بن الذيب، 2019، ص421).

كما تهتم المردودية المالية بكل أنشطة المؤسسة لدى تأخذ بعين الاعتبار النتيجة الصافية من أجل مقارنتها مع الأموال الخاصة، وهذا لمعرفة قدرة المؤسسة على تكوين الأرباح. (بالعور، 2020، ص180).

إذن تعتبر العلاقة الموجودة بين النتيجة المالية للدورة والموارد الخاصة وذلك قبل النتيجة الصافية للدورة بالنسبة للموارد الخاصة. (مجلخ، بشيشي، 2015، ص10).

إذن المردودية المالية تقيس العائد المحقق من الموال المستثمرة في المؤسسة واهم مكوناتها النتيجة الصافية والأموال الخاصة حيث إذا حدث أي تغيرات على هذين المكونين ستؤثر مباشرة على المردودية المالية للمؤسسة.

المردودية التجارية أو الاستغلالية من وجهة نظر الاستغلال العادي الذي تمارسه المؤسسة وهي مقدار الأرباح الذي يتحقق مقابل كل وحدة من صافي المبيعات مما يسمح لإدارة المؤسسة على تحديد سعر البيع الواجب للوحدة. (برول وآخرون، 2002، ص 39).

كما تتمثل في قدرة المؤسسة على استخلاص فائض من التشغيل لذلك هي تقدم معلومات تساعد على إصدار الحكم ذو قيمة حول فعالية وكفاءة النشاط الإنتاجي الذي تنتهجه المؤسسة.

ويمكن الإشارة إلى أن المردودية التجارية لها عدت تسميات الاستغلال أو النشاط لأنها تدرس وتسمح بتقييم الأداء التجاري أو البيعي للمؤسسة فهي معيار مهم لتقييم الأداء في المؤسسة التجارية أو هامش تجاري فهي بذلك تقدم معلومات تساعد على إصدار الحكم ذو قيمة فعالية وكفاءة النشاط التجاري والصناعي للمؤسسة. (بشيشي وآخرون، 2018، ص 217).

وعليه يمكن أن تكون للمؤسسة مردودية اقتصادية جيدة ومردودية مالية رديئة والعكس هذا الاختلاف الظاهري ناتج من اثر الرافعة المالية الذي يمكن أن يضاعف المردودية بالنسبة للمساهمين .

وبالتالي عندما تكون المردودية الاقتصادية مستقرة تتحسن المردودية المالية عند ارتفاع معدل الاستدانة فيمكن للمؤسسة أن تحسن مردوديتها المالية بالاستدانة حيث اتخاذ القرارات فيما يخص الاستثمارات التي تعتمد على الاستدانة لا يمكن أن يغفل معدلات الخطر المرتبطة بها إذ أن كل مردودية مالية مضاعفة بفعل اثر الرافعة. (مسعودي، 2007، ص 23)

3- مكونات المردودية:

تتكون المردودية من عدة عناصر منها:

- **الإنتاجية:** هي العلاقة بين المخرجات والمدخلات حيث تمثل النتائج بالمخرجات وجميع العناصر المستخدمة بالمخلات , كما تعتبر مقياس فاعلية استخدام الموارد لإنتاج السلع والخدمات .(عاشور، 2000، ص273)

والإنتاجية من منطلق كونها مؤشرا للكفاية ترتبط بالفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاية في حسن استخدام الموارد والعناصر الإنتاجية المتاحة وتتمثل أهميتها في مستويات عدة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة والمستهلك والمجتمع ككل فبالنسبة للمؤسسة تعبر عن الكفاءة في استغلال الموارد و كما اكتسب موضوع الإنتاجية أهمية كبيرة وذلك من خلال اهتمام المهتمين بالشؤون الاقتصادية والاجتماعية إذ تتجلى أهميتها في تطور المجتمع ودفعه من مراحل التخلف إلى التقدم والازدهار بحيث تعد مشكلة تخلف البلدان النامية بالدرجة الأولى لمشكلة تخلف إنتاجية العمل فيها مقارنة بالدول الصناعية وبالتالي أن تطور الوحدة الإنتاجية وازدهارها يرتبط بمدى التصرف العقلاني في استعمال واستغلال عناصر الإنتاج عن طريق تطوير أساليب الإنتاجية المتبعة . (الغمري،1997،ص129).

إذن الإنتاجية تهتم بمدى فعالية الطرق المتبعة للوصول إلى هدف المنظمة وبمدى القدرة على الاكتفاء بالموارد المتاحة وعناصر الإنتاج واستخدامها بأحسن صورة .

- **الفعالية :** يرى كاتل وكان أن الفعالية تتمثل في مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم .

إما كاست وروسبرغ يعرفونها بأنها القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق النمو.

سيزر وماهوني يرونها الإنتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع .

أما يوشمان وسيشور يعرفها على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة. (أبوقحف، 2009، ص94) .

إذن الفعالية تعتبر محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية ووظيفية ومدى تأثيره بالمحيط كما إنها ترتبط بمدى تحقق المؤسسة لأهدافها بحيث المنظمة التي تستطيع تحقيق أهدافها في الوقت المحدد وبأقل تكلفة يمكن وصفها أو الحكم عليها بأنها مؤسسة فعالة . (برحومة، 2008، ص57) .

وعليه يمكن القول أن الفعالية تهدف إلى رفع فعالية الأداء في المنظمات القائمة وترشيد القرارات المتعلقة باستخدامات الموارد المالية والبشرية المتاحة وتعنى أيضا بمعرفة معدل دوران وفعالية راس المال المستخدم .

- **الربحية**: تعرف الربحية بأنها مفهوم تشغيلي بمعنى أن الربحية تتحقق عندما تكون النتائج الاقتصادية المتحصل عليها أكثر من العناصر المستخدمة .

كما عرفت على إنها التجسيد الفعلي للنتائج المحققة من طرف المؤسسة والتي تهتم جهات متعددة وفئات مختلفة وهذا ما جعل مفهومها أكثر نسبية يتحدد ويرتبط بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كل جهة من الجهات . (النعيمي , كاسب الخرشة , 2007 , ص35) .

إذن الربحية تعرف بأنها الربح منسوبا إلى بعض المكونات من الميزانية العمومية أو قائمة الدخل تقيس الكفاءة التشغيلية للمؤسسة وتمكن الأطراف التي لها مصلحة بارتفاع هذه الكفاءة من مراقبتها كما تعرف بأنها قدرة الشركة لجني الأرباح من عملياتها وتعتبر واحدة من البنيات الأساسية لتحليل المالية وأداء الشركة ككل . (حنفي، 2002، ص47) .

- **المردود**: ويقصد به مدى قدرة الاستثمار على إنتاج الثروات خلال فترة من النشاط إذ يتأثر المردود بعدد عوامل مجتمعية منها درجة فعالية العاملين مستوى تنظيم المؤسسة ظروف ووثيرة نشاطها إلا انه يأخذ على طريقة حسابه بعض النفاص مثل إهمالها لبعض الجوانب التقنية مثل السعر والتكلفة التي لها تأثير واضح على مستويات المردود وكذلك ارتفاع التكاليف الشيء الذي يتطلب مراجعة تشكيلة

أسعار المخرجات ولهذا يجب ترجيح نسب المردود بأخذ عاملي السعر والتكلفة بعين الاعتبار . (فنور ، بوكرمة، 2022، ص24) .

وبالتالي كل هذه المكونات تكمل الأخرى فالإنتاجية هي الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة من ثم تأتي الفعالية والتي من خلالها يتم تحقيق أهداف المنظمة أما الربحية فهي القدرة على تحقيق أكبر قدر من الأرباح ليأتي بذلك المردود وهو الناتج الفعلي لكل المكونات السالف ذكرها .

4- متطلبات المردودية

➤ **مراقبة المردودية:** أن مراقبة المردودية عملية جد مهمة بالنسبة للمؤسسة حيث تتمكن من خلالها من تصحيح الانحرافات بسرعة وفي وقت قصير وهذه المراقبة تستلزم وضع تقديرات مفصلة على النتائج المالية والاجتماعية واتخاذ الإجراءات من شأنها من هذه الانحرافات بحيث تكون هذه الإجراءات مدروسة ومناقشة من اجل الاقتراب إلى مسار الأهداف الموضوعة وبالتالي مراقبة المردودية تقع على عائق المسؤول المالي بالدرجة الأولى وكذا مراقب التسيير فهما مطالبان بالتجاوز مع أهداف المنظمة وذلك باتخاذ التدابير الفعالة وتوفير كل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تساعد على مراقبة المردودية بأحسن وجه وتمكن من الحفاظ على نتائج المؤسسة بحيث تقع مراقبة المردودية بالدرجة الأولى على عائق المسؤول المالي لهذه المؤسسة وكذا مراقب التسيير داخل المؤسسة . (بويعقوب، 2015، ص221) .

إن المردودية تكون دائماً في المؤسسة الخاصة بإحدى الأهداف الموكلة للمسؤول المالي حيث أن هذا الأخير مستندة إليه مهمة التجارب مع متطلبات المساهمين هذا من وجه ومن وجهة نظر ثانية مراقبة المردودية لتنفذ فيما بعد على أساس إمداد كافة البيانات والمعلومات والمستندات والوثائق المحاسبة التي يحتاج إليها المسؤول المالي وبصفة المسؤولية الملقاة على كاهل كل من المراقب المالي ومراقب التسيير يجب إن تكون خالية من الغموض في الميدان العلمي . (رحيم ، خلدون، 2018، ص130)

➤ قياس المردودية :

من بين متطلبات المردودية قياسها حيث هذه الأخيرة تعتبر العنصر الثاني بعد مراقبة المردودية حيث قياسها شيء مهم لا بد منه قصد اكتشاف ومعرفة نقاط القوة والضعف وذلك لهدف تصحيح الانحرافات أي العجز والنهوض بالمردودية نحو الاتجاه السليم وفي جميع المؤسسات لوطنية نجد ان التسيير المالي ومراقبة التسيير يرتبطان ارتباطا وثيقا بالمحاسبة .

إن التحاليل التمييزية وخاصة على مستوى دراسة المردودية ففي المرحلة الحالية تضم فرعين متكاملين هما المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية ويمكن إعطاء مفهوم لكلى الفرعين ومدى العلاقة التي تربط كل من هذين الفرعين المتكاملين على المنظور التسيير، لدى نجد المحاسبة العامة تهتم بنشاطات المؤسسة والعمليات الاقتصادية في شكل تدفقات بين المؤسسة ومختلف عملائها وكذا عملها في تسجيل تدفقات المؤسسة مع الأعوان الاقتصاديين الأخرين مقيمة بالوحدات النقدية عكس المحاسبة التحليلية التي هي تقنية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة ومصادر أخرى وتحليلها من اجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءه مسيري المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وقياسها وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة وكذا مراقبة المسؤوليات سواء كانت على مستوى التنفيذ أو الإدارة وهي أداة ضرورية لتسيير المؤسسة . (عدون،2010،ص141) .

وبالتالي تعرف المردودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام رأس مالها في نشاطها الاستغلالي فإذا أردنا حسابها فهي النتائج المحققة على الوسائل المستعمل .

إن النتائج المحققة تتمثل في مختلف الأرصدة الوسيطة للتسيير فتبعا للنتيجة المختارة تحدد الوسائل المستعملة فهذه الأخيرة محكومة بنوع النتيجة فعلى سبيل المثال لا يمكن للخصوم كوسيلة لتحقيق الربح الصافي بل الأموال الخاصة لوحدها تحقق الربح الصافي فباعتبار نوع النتيجة يفرض تحديد الوسيلة المساهمة في تحقيقها بدقة وهذا من اجل الوصول إلى القياسات الصحيحة ذات معنى وبالتالي تعتبر المردودية المعيار الأفضل من الربح أو النتائج للحكم على أداء المؤسسة لان الربح عبارة عن رقم مطلق لا يشير إلى حجم رأس المال أو الاستثمارات التي حققته بينما المردودية ترتبط بين الطرفين الأمر الذي

يسهل إجراء المقارنات مع المؤسسات إلي تنتمي إلى نفس القطاع لكن تختلف في أعبائها الضريبية وتختلف في هيكلها المالي . (غياط، عبد المالك، 2013، ص 141) .

وبالتالي قياس المردودية جد مهم يسمح للمسيرين معرفة كفاءة ورشد المؤسسة في استخدام مواردها المادية والمالية والبشرية .

ثانيا: أهداف المردودية وطرق تحسينها

1- خصائص المردودية

للمردودية عدة خصائص نذكر منها:

- يمثل تحليلها محاولة رشيدة في مقابلة النتائج بالموارد المستخدمة مما يسمح بإصدار حكم على مستوى دخولها أي كفاءتها حتى يمكن تعظيم كافة الأطراف المشاركة .
- لا تستشعر المؤسسة الحاجة الملحة إليها في كل لحظة من حياتها .
- تمثل ظاهريا هدفا متعارضا مع السير والسيولة المالية خاصة في الأجل القصيرة بينما في الواقع هم هدفان متكاملان لان تامين الحد الأدنى من السيولة لا يأتي إلا بمردودية مناسبة .
- يرتبط مفهومها بالمؤسسة فلا يمكن إسناد تحقيقها لشخص بعينه إلا انه يمكن أن تكون نسبية وجزئية وتقسيمية.
- تبعا لشخصيتها تؤثر عليها السياسات المختلفة كثيرا أو قليلا مثل سياسة الاستثمار والسياسات المالية والضريبية والمعدل الضريبي .
- تقوم بتحليل دوران رؤوس الأموال المستثمرة ووضعها في علاقة مع مؤشر الدوران . (بوظغان، 2012، ص 89)
- تحقيق رأس مالها في نشاطها العقلاني.
- تعتبر معيارا مهما لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية وتعبّر عن قدرة وسائل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة.
- تطبق على كل نشاط اقتصادي تستعمل فيه وسائل مادية، مالية، بشرية.

2- العوامل المؤثرة على المردودية:

يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد مردودية العامل:

- درجة التخصص وتقسيم الأعمال المتعددة في المؤسسة .
- أساليب تكنولوجية الإنتاج كثيفة رأس المال أو كيفية العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- .التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة .
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية .
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تقيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني .
- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية .
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة .
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمدة في شكل جزاء وعقاب .
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.(أبوقحف،2005، ص232).
- كما توجد عوامل أخرى تتأثر بها المردودية من بينها سوء التسيير
- سوء التسيير أي غياب نظام مراقبة التسيير وعدم توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .
- عدم التحكم في الإنتاج .
- عدم التحكم في الموارد البشرية.
- انخفاض المستوى التعليمي والتكويني للعمال ولالإداريين .
- عدم تحديد الأهداف قصيرة المدة وقريبة المدى .

- عدم تطبيق سياسة مناسبة للأجور .
- عدم الاهتمام بتطوير معارف العمال.
- انعدام الحوافز المادية والمعنوية وكذا العلاوات أي غياب تقدير الفروقات الشخصية.

3- أهداف المردودية

للمردودية مجموعة من الأهداف تتمثل :

- قياس كفاءة ورشد استخدام الموارد من اجل تعظيم عوائدها من الأخذ بالحسبان تكلفة الفرصة البديلة .
 - تلعب دورا جوهريا في تامين تشغيل وتطوير المؤسسة عن طريق إنماء الموارد المتاحة .
 - تحقيق الحد الأدنى منها يمثل شرطا لا بديل له .
 - تخصيص الأموال لأفضل الاستخدامات .
 - ضمان إشباع الاحتياجات الدنيا لكل القوى المنتجة في المؤسسة.
 - قياس القدرة الداخلية لتمويل الاحتياجات المستقبلية .
 - تحقيق اكبر نسبة من المبيعات.
 - الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة والتنوعية , السعر .
 - توافق نتائج النشاط مع مردودية الاستغلال . (بن يونس وآخرون، 2021، ص192)
- وبالتالي المردودية لها الأولوية الكبرى في مؤسسة فمن خلالها يتم معرفة أسباب ضعف المؤسسة ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسينها وبالتالي تحقيق الأرباح وتوسيع الاستثمار من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

4- أسباب ضعف المردودية وطرق تحسينها :

4-1- أسباب ضعف المردودية:

- الأسباب الاقتصادية: وهي تخرج عن نطاق المتعاملين الصناعيين أنفسهم وهي أسباب يمكن إرجاعها للنظام الإداري لاتخاذ القرار أو إلى المفهوم المالي للدولة أو إلى تأخر وتيرة التطور للهياكل الاقتصادية القاعدية مقارنة بالتطور الصناعي حيث الأسباب الاقتصادية هي التي تؤثر على تكلفة راس

المال وتكاليف التشغيل وهي تخضع مباشرة لرقابة المتعاملين الصناعيين كما تتأثر بأشكال تنفيذ الاستثمار، وبوثيرة التطور الاقتصادي وحجم التجهيزات الغير مستغلة إما تكاليف التشغيل فهي تتأثر بطرق التنظيم والتسيير وبمستوى التأهيل لدى قوة العمل ويمكن تصنيفها كالتالي :

- **المصاريف المالية** : يبرز تأثيرها بوجه خاص في المؤسسات التي تعاني من عجز هيكلي في أموالها الدائمة حيث تكون الاحتياجات من راس المال العامل اكبر من راس المال العامل ولتغطية هذا العجز تلجأ المؤسسة باستمرار إلى قروض بنكية قصيرة الأجل كالخصم، انتماء الخزينة، تسهيلات الصندوق لتتحول هذه الأدوات إلى وسيلة تمويل دائمة تترتب عنها مصاريف كبيرة تضغط على مردودية المؤسسة. (بوطغان، 2007، ص76)

- **تكاليف الإنتاج**: وتتمثل في عناصر التكاليف التي تتحقق نتيجة لممارسة إدارة الإنتاج لوظائفها من خلال مراكز أو أقسام الإنتاج بها وتتضمن هذه العناصر المواد والأجور وتكاليف الخدمات التي تحقق في أقسام ومراكز الإنتاج في سبيل خلق المنتج وقد تكون هذه التكاليف مباشرة أو غير مباشرة.

- **التكاليف التمويلية**: وتتمثل في عناصر التكاليف التي يتم إنفاقها في سبيل ممارسة النشاطات الإدارية والتمويلية فهي تشمل تكلفة الأدوات الكتابية والمطبوعات وتكلفة العمالة ممثلة في مرتبات العاملين في إدارة الحسابات والإدارة القانونية ومختلف الإدارات وتكلفة الخدمات ممثلة في امتلاك مباني الإدارة والتجهيزات المكتبية والتأمين على مباني الإدارة وأصولها وتكاليف الإضاءة والتدفئة وغيرها.

- **التكاليف التسويقية**: تتمثل هذه التكاليف في تكاليف البيع والتوزيع وتشتمل على عناصر التكاليف التي يتم إنفاقها في سبيل تسويق منتجات المؤسسة وبيعها وتوزيعها والإعلان عنها وهي تتحقق من خلال إدارة التسويق ممثلة في أقسامها والمراكز التابعة لها قد تكون هذه التكاليف مباشرة إلى وحدة المنتج كعمولة المبيعات أو تكاليف نقلها وقد تكون غير مباشرة يصعب ردها لوحدات المنتج. (بودحوش، 2008، ص4746).

- **ضعف رقم الأعمال** : يعكس ضعف رقم الأعمال انخفاض في حجم المبيعات أو انخفاض في أسعار البيع للمنتجات .

- **انخفاض حجم المبيعات:** يعود إلى أسباب عديدة من بينها ضعف حصة المؤسسة من السوق وضعف قدراتها التنافسية وأسعار البيع غير مناسبة مقارنة بأسعار المنافسين ضعف الترويجات للمبيعات وانعدام خدمات البيع وهذا قد يعزي انخفاض المبيعات إلى الكساد الذي تتعرض له الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة أو يتعرض لها الاقتصاد القومي.

هيكل الإنتاج ومعدل دوران الأموال: ونعني به سرعة تحويل الأموال الموظفة في المشروع على شكل أصول إلى رقم أعمال وتكون المؤسسة أكثر أداء من الناحية المالية عندما تستخدم مقدار اقل من رأس المال للحصول على نفس رقم المبيعات. (بوطغنان، 2007، ص79).

- **طرق تحسين المردودية:** تعد المردودية شرط ضروري لتوازن المالي للمؤسسة في المدى الطويل والحفاظ على ملاءمتها المالية المستقبلية كما إنها وسيلة إستراتيجية لتمكين المؤسسة من التكيف مع تقلبات المحيط وبنطوي تحسين المردودية على إتباع مجموعة من الإجراءات تهدف إلى تحقيق توازن الاستغلال وجعل المؤسسة قادرة على تحقيق موارد كافية لمواجهة الاستخدامات الضرورية كما أن هذا الضعف يعود إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض النواتج .

- **تخفيض التكاليف :** ويمكن المردودية من خلال الشروع في تنفيذ سلسلة من الأهداف المشتقة منه تبدأ من توسيع طاقة وقدرات المؤسسة إلى تخفيض التكاليف ومصاريف التسيير إلى مراقبة مجمل المصاريف التي تظهر على مستوى حساب الاستغلال والميزانية وتلخص هذه العمليات كالتالي :

- ✓ وقف التشغيل وتجميد الأجور عند مستوى معين وغلق الفروع التي لا تحقق المردودية .
- ✓ تقليص فترة العمل والتوافق عن صنع المنتجات التي تحقق هامش الربح .
- ✓ تحقيق وفرة في تكاليف الموارد الأولية باختيار موردين يتمتعون بأسعار تنافسية وكذلك تقليص المخزونات .
- ✓ خفض مصاريف التسيير وذلك بتقليص المصاريف الإدارية والعامية عن طريق تجميع الوظائف التي لا تعتبر حيوية وتطوير إمكانية المؤسسة .

- ✓ زيادة النواتج: تتحقق الزيادة في النواتج بزيادة رقم الأعمال وهذا بزيادة حجم الإنتاج من خلال تحسين الإنتاجية واستخدام الآلات وبعث منتوجات جيدة أو دخول أسواق جديدة ويمكن أن يتم ذلك أيضا برفع أسعار البيع أو باستعمال الطريقتين. (مسعودي، 2007، ص 30).
- ✓ وبذلك وجوب مراقبة المردودية بشكل جيد لأنها تحكم على نجاح المؤسسة ومواصلتها أم فشلها.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه يمكننا القول أن المردودية من المواضيع الهامة والتي تؤثر على المؤسسة بشكل مباشر لأنها من الأولويات والضروريات التي على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لأنها تهدف إلى تحقيق الربح والبقاء والاستمرارية كما تعتبر عاملا للرفع من الإنتاجية الإجمالية للمنظمة، لذلك يجب أن تكون هناك رقابة شاملة لنجاح سيرها .

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية: تحليل ومناقشة الفرضيات

تمهيد:

1. مجالات الدراسة

1.1 المجال المكاني

2.1 المجال الزمني

3.1 المجال البشري

2. الدراسة الاستطلاعية

3. مجتمع وعينة البحث:

1.3 مجتمع البحث

2.3 عينة البحث

4. التحليل الكيفي للمقابلات:

1.4 تحليل البيانات السوسيوديمغرافية

2.4 تحليل أسئلة المقابلة

5. الاستنتاج العام

6. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

خلاصة الفصل التطبيقي

تمهيد

الآن وبعد انتهاءنا من الإجراءات المنهجية وكذا الجانب التطبيقي الذي أخذ منا جهدا كبيرا وصلنا إلى المشوار الأخير حيث غرض ومقصد هذه الدراسة يتعلق بغرض وتحليل البيانات. حتى يأخذ البحث صيغته العلمية والموضوعية لابد من التأكد من صحة الجانب المنهجي والنظري للدراسة، وذلك بالنزول إلى الميدان حيث يعتبر الجانب الأساسي والمهم كما انه يضمن الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع البحث، فعن طريق الميدان يصبح بالإمكان جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة وتحليلها بواسطة الأدوات المنهجية لمناسبة ومحاولة تعميمها على مجتمع البحث أي مطابقة الدراسة النظرية بالواقع المعاش لفئة المبحوثين، إذ جاء هذا الفصل للتطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية كما أننا سنحاول ربط ما سبق ذكره والتأكد من صحة الفرضيات من عدمها، وعليه يتضمن هذا الفصل زوايا وجوانب هامة من الموضوع تتعلق كلها بالجانب الميداني بدءا من مجالات الدراسة ثم تحليل البيانات والأسئلة المطروحة في المقابلة الميدانية ومن ثم مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والتوصيات المقترحة

1- مجالات الدراسة**1-1- المجال المكاني:**

يقصد بالمجال المكاني الحيز الذي يتم فيه إجراءات البحث الميداني، وقد أجريت هذه الدراسة في مصنع صناعة علب البيض بولاية عين تموشنت شعبة اللحم بحيث، يعتبر من أهم المصانع لأنه الوحيد على مستوى الولاية ولا يوجد له منافس ، ثم بناء المؤسسة 2015\01\18 إلا أن نشاطه بدأ مع أواخر شهر أكتوبر 2018 ، ليصبح شركة ذات مسؤولية محدودة حيث كان يتكون في بادئ الأمر من شريكين إلا أن احدهم وافته المنية رحمه الله سنة 2021 لتنتقل ملكيته إلى زوجته ، بدأ هذا المصنع برأسمال اجتماعي يقدر ب 1000000 بحيث يتمثل نشاط المصنع في صناعة علب البيض من خلال إعادة تدوير للعديد من المواد كالكرتون .

يقع مصنع صناعة علب البيض بالمنطقة الصناعية طريق شعبة اللحم بولاية عين تموشنت بمساحة إجمالية تقدر ب 5878 متر² حيث تقدر القطعة رقم 1 قسم 3 مجموع الملكية 100 في حين بلغت القطعة رقم 2 قسم 3 مجموع الملكية 101.

1-2- المجال الزمني:

ويقصد به المدة التي يحتاجها الباحث لجمع المعلومات والبيانات الميدانية للدراسة وبالتالي يمكن تقسيم المجال الزمني الذي استغرقته الدراسة الميدانية في مصنع صناعة علب البيض بمرحلتين: المرحلة الأولى: قمنا فيها بدراسة استطلاعية للمؤسسة حيث التقينا مع مسؤول الموارد البشرية والإدارية ومع مجموعة من العمال وكان ذلك 28\03\2022 وكان الغرض من هذه الزيارة الحصول على الموافقة وقبولنا بإجراء الدراسة في المؤسسة.

المرحلة الثانية: كانت ابتداء من 05\04\2022 بعد الحصول على الموافقة إذ قمنا فيها بالممارسة الفعلية للدراسة حيث قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع بعض المبحوثين داخل المؤسسة.

المرحلة الأخير: وهي الانتهاء الفعلي للمقابلة 18\04\2022

1-3- المجال البشري:

أي دراسة قائمة على أسس علمية تتطلب عدة شروط من بينها المجال البشري أي مجتمع الدراسة الذي يتم تطبيق الدراسة عليه حيث بلغ التعداد العام لمجموع عمال المؤسسة 63 عاملا إلا أن مجتمع الدراسة الذي قمنا بتطبيق دراستنا عليه 17 عاملا وذلك حسب العينة والأداة المستخدمة التي قمنا من خلالها جمع المعطيات.

• مصلحة الموارد البشرية: وتضم 3 فردا موزعا كالتالي:

- فرع خاص بمالك المؤسسة.

- فرع خاص بمسؤول الموارد البشرية والإدارية.

- فرع المحاسبة المالية.

• مصلحة الإنتاج: وتضم 49 عاملا موزعا كالتالي.

- مسؤول عن الجودة.

- 3 قائد المجموعة.
- 39 عمال التنفيذ.
- 3 مشغل الماكينة.
- 3 لحراسة المصنع.
- مصلحة الصيانة:

مسؤول الصيانة بمساعدة السباك واللحام.

وعليه العمل داخل المصنع يكون بالمدامومة أسبوع بأسبوع إلا انه يوجد بعض العمال لا يمكن تغييرهم

2- الدراسة الاستطلاعية:

وهي دراسة ميدانية من اجل التعرف على الظاهرة التي يريد الباحث دراستها بهدف توفير الفهم المناسب للدراسة المطلوبة ويمكن استخدام معها أي وسيلة من الوسائل التقنية المتعددة التي تطبق عادة، كما أنها الفترة التي يتعرف الباحث من خلالها على المؤسسة والاتصال بمسؤول المؤسسة وطرح المشكلة وشرحها ومحاولة كسب ثقتهم وموافقته وعليه من خلالها قمنا بتحديد مجتمع الدراسة وقمنا باختيار الأداة المناسبة ومعرفة خصائص عمال مصنع صناعة علب البيض لدى هذه المرحلة جد مهمة لا يمكن تجاهلها.

3- مجتمع وعينة البحث:

3-1- مجتمع البحث:

هو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون مشكلة بحث. (برقوق، 2017، ص226).
أن مجتمع البحث يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة (عبيدات وآخرون، 1999، ص84).

وعليه مجتمع البحث يمثل جميع الأفراد وعناصر أخرى تمثل موضوع البحث على سبيل المثال الدراسة التي قمنا بها في مصنع صناعة علب البيض المجتمع الذي يمثله العمال.

3-2- عينة البحث:

هي طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر المفردات ومجتمع الدراسة بأساليب مختلفة. (عبيدات وآخرون، 1999، ص9).
وعليه العينة تمثل المجتمع الأصلي وتغني الباحث عن مشقات دراسة المجتمع الأصلي.
وعليه تختار العينة بناء على نوع الدراسة وأهدافها وبالتالي العينة الأنسب لهذه الدراسة هي العينة القصدية نظرا لاقتصاد دراستنا على عمال المصنع ونحن من اختار العمال وليس المؤسسة من فرضت علينا ذلك كما اعتمدنا على تقنية المقابلة بحيث هذه الأخيرة تتماشى مع هذه العينة.
إذن العينة القصدية هي التي يتم فيها اختيار عدد قليل من المفردات بطريقة يراعي فيها الباحث صفة التمثيل المطلوبة وعليه لا يلجا الباحث لا يلجا الباحث لاستعمالها إلا إذا اضطر بحثه إلى اختيار عدد قليل من المفردات. (بدوي، 1978، ص364)
وعليه العينة يتم اختيارها عن طريق اختيار الباحث لمجموعة تلائم الغرض من البحث وعليه قمنا باختيار مجموعة من الأفراد وقمنا معهم بمقابلات من اجل الوصول إلى الحقيقة.

4- التحليل الكيفي لمقابلة:

4-1- تحليل البيانات السوسيوديمغرافية للعينة:

الجدول رقم 01: يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
88.23 %	15	ذكر
11.8 %	02	أنثى
100 %	17	المجموع

المصدر 01: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة

يتضح لنا من خلال الجدول الأولى الذي يعكس توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس حيث قدرت نسبة الذكور 88.23 % بالمقابل نجد نسبة متغير الإناث 11.8 % ولعل هذا الفارق النسبي بين الجنسين

راجع إلى طبيعة النشاط الممارس ألا وهو النشاط الصناعي الذي يتطلب قوة بدنية ، عضلية ، جسدية كبيرة وهذا ما يستبعد وجود المرأة فيها بحيث لا تستطيع هذه الأخيرة انجاز الأعمال الصعبة، بحيث يتعارض هذا مع تركيبها الفيزيولوجية خصوصا في الورشات وعملها يقتصر بكثرة على العمل الإداري، خصوصا وان المرأة بطبعها تميل للقطاعات الخدماتية كالصحة والتعليم ، وهذا ما يدل على إن العمل في المصانع مازال لحد الساعة حكرا على الرجال، نظرا لطبيعة المهنة وما ينجر عنها من التزامات وارتباطات تقف عائقا أمام عادات وتقاليد المجتمع الجزائري الذي مازال يعتقد أن مكان المرأة في البيت لا العمل بغض النظر عن طبيعة العمل فما بالك بمهمة المتاعب ، وهذا ما أشار إليه علي كرز في دراسته لتمثلات وخطابات وممارسات الإطارات لمؤسسة SNS ،بحيث يطرح عمل المرأة مشكلة في الوقت الذي تدعم فيه SNS عمل المرأة نجد العمال يرفضونه حسب معتقدات دينية ، طابوهات ، عادات وتقاليد .

الجدول رقم 02: يمثل توزيع المبحوثين حسب فئات السن

النسبة	التكرار	السن
47.1%	8	30-20
23.5%	4	41-31
29.4%	5	52-42
100%	17	المجموع

الجدول رقم 02: من إعداد الطالبين بناء على المقابلة

يتضح من خلال الجدول الثاني والذي يعكس توزيع المبحوثين حسب السن نجد العمال ذو الفئات العمرية للفئات العمرية والذين تتراوح % في حين بلغت نسبة 23.5 % 30-20 بلغت نسبتهم 47,1 ، وعليه يتضح من خلال الجدول إن أكثر % بلغت نسبتهم 29.4 % 52-42 أعمارهم 41-31 إما من نسبة تمثل فئة الشباب من العينة المختارة والتي تعتبر الفئة النشطة والأكثر حيوية وعطاء ، فالشباب يتمتعون بقوة عضلية وجسدية وفكرية تساعدهم على الحركة وتحمل أعباء العمل كما لهم القدرة على استيعاب الأوامر وتنفيذها بسرعة ودقة، وبالتالي من أجل الاستغلال الأمثل للمورد البشري ينبغي الكشف

باستمرار على الحاجات الغير مشبعة لأنها تمثل الموجه الرئيسي لسلوكه في العمل لدى فئة الشباب تشكل قوة إيجابية لدفع عجلة التنمية والتقدم، حيث أكد الاتجاه السوسولوجي على أن الشباب هم حقيقة اجتماعية وليس ظاهرة بيولوجية فقط يكتما نضجه النفسي والعقلي والجسدي وغيره بمعنى هناك خصائص إذا توافرت في المجتمع هذا يدل على أن هذا خير الشباب .

أما النسبة التي تلي فئة الشباب هي 42-52 % وهي تمثل عنصر الكهول وهؤلاء يتمتعون بالخبرة والقدرة على تحمل الأعباء والمسؤولية وكذا توجيه الطاقات الشبانية كما يتميزون بالانضباط والمواظبة والحكمة.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	أمي
00%	00	ابتدائي
47.1%	08	متوسط
35.3%	06	ثانوي
17.7%	03	جامعي
100%	17	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة

على ضوء المعطيات التي تضمنها الجدول يتضح أن 47.1% من مجموع عينة البحث والتي تمثل الأفراد ذوي مستوى تعليمي متوسط لتليها 35.3% من المستوى الثانوي ثم 17.7% من الجامعيين، وبالتالي تدل هذه النتائج أن المصنع يشغل نسبة كبيرة من العمال ذوي التعليم المتوسط وكذا الثانوي، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتطلب الجهد البدني ولا يحتاج إلى مؤهلات أكاديمية، في حين نجد العمال ذو المستوى التعليمي العالي هم فئة قليلة إلا أن مناصبهم (إطارات) وهذا خير دليل على أن العمال ذو المستويات العالية يحظون بمراكز عالية وهذا راجع إلى طبيعة العمل الممارس الذي يستدعي المعرفة

والتكوين العالين ، وكذلك حرص الإدارة على مراعاة هذا الجانب عند قيامها بعملية التوظيف زيادة على صغر عمر المؤسسة أي 5 سنوات على فتحها .

الجدول رقم 04: يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
41.2 %	07	أعزب
47.1 %	08	متزوج
11.8 %	02	مطلق
00 %	00	أرمل
100 %	17	المجموع

المصدر رقم 04: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة

توضح الإحصائيات الواردة في الجدول توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية إذ نجد نسبة 47.1% من أفراد العينة متزوجين ،وهي أكثر نسبة وهنا نشير أن هؤلاء مسؤولون عن أمور البيت والمسؤولية الصعبة وتتطلب هذه الأخيرة وجود قدر مادي يكفيها ويلبي متطلباتها اليومية وهذه الفئة الأكثر نشوبا للنزاع راجع ذلك لغلاء المعيشة والتهاب الأسعار إذ يبحثون للحصول على هدف واحد والعيشة الهنيئة والمريحة ، في حين نجد الاتجاه المعاكس للمبحوثين غير المتزوجين أي عزاب حيث بلغت نسبتهم 41.2% وهؤلاء أيضا مسؤولون عن أمور البيت خصوصا الوضع الذي نشهده حاليا حيث صرح احد العمال نخدم على دارنا لان الوالد وحده لا يستطيع التكفل بالبيت، كما نجد أن هؤلاء هم أيضا يعملون من اجل ادخار الأموال والتي تساعدهم نوعا ما على الزواج والاستقرار أما 11.8% هؤلاء مطلقون وهذا لا يعفيهم من مسؤوليات المتزوجين خاصة في حال وجود الأولاد ،وبالتالي الحالة الاجتماعية للعمال تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في حدوث النزاعات في المؤسسة باعتبار العمل يؤثر ويتأثر بهذه الظروف وهذا بدوره ما يؤثر على مردودية المؤسسة الاقتصادية .

الجدول رقم 05: يمثل توزيع المبحوثين حسب مقر السكن

مقر السكن	التكرار	النسبة
المدينة	05	29.4 %
الضواحي	12	70.6 %
الريف	00	00 %
المجموع	17	100 %

المصدر 05: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة 70.6% من المبحوثين يقطنون في ضواحي المدينة في حين نجد 29.4% من المبحوثين من المدينة، وبالتالي اتضح أن الفئة العمالية أصحاب الضواحي أغلبهم سكان المنطقة شعبة اللحم فهي تشغل أكبر قدر ممكن من العمال، في حين نجد البعض يقطنون بالمدن وهذا راجع للأوضاع والتطورات والأمن وكذا توفير الخدمات، ونشير في هذه النقطة بالذات أن التنوع في الأصول التي ينحدر منها أفراد العينة يكون له انعكاسات إيجابية وسلبية في العمل، فالإيجابية تساعد على تبادل الأفكار والقيم وتوطيد الروابط الاجتماعية وتقويتها وهذا ما يؤدي إلى الانسجام في محيط العمل وسهولة التكيف، أما السلبية وما توصلنا إليه من خلال المقابلات أن سكان المدينة يرون أنفسهم أكثر تفتحا ويرون سكان الضواحي معقدين ويعرقلون سير العملية الإنتاجية وهذا بدوره ما يؤدي إلى نشوب نزاعات داخل الورشة، وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية لالتون من دور الجماعة في تشكيل سلوك الفرد وضبط تصرفاته من خلال القيمة الأساسية والجماعة الغير رسمية التي ينتمي إليها العامل تؤثر تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد فيما يخص الإنتاجية من حيث زيادتها أو خفضها .

الجدول رقم 06: يمثل توزيع المبحوثين حسب عدد أفراد الأسرة

عدد أفراد الأسرة	التكرار	النسبة
2	2	11.8 %
5.2	10	58.8 %
10.5	5	29.4 %
المجموع	17	100 %

المصدر 06: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة

نلاحظ من خلال المعطيات أن 58.8% هي أكبر نسبة وتمثل عدد أفراد الأسرة ما بين 5.2 في حين نجد أن 29.4% من العمال يبلغ عدد أفراد أسرهم ما بين 10.5 أما 29.4% فهم فردين فقط، وعليه بالرغم من مجتمعات اليوم تميل إلى الأسرة النووية إلا أن المجتمع الجزائري لازال يعيش في أسرة ممتدة بالرغم من أنها كانت تتجه في الآونة الأخيرة نحو الأسرة الزوجية إلا أنها مازالت تحتفظ بالكثير من مظاهر الأسرة الممتدة، فأصبحت بذلك تجتمع مظاهر الأسرة الحضارية والتقليدية ويظهر ذلك في حرصها على العادات والتقاليد والقيم والأعراف، والنظرة الجماعية لسلوك الفردي الذي يتمثل في رقابة وضبط سلوك كل فرد في الأسرة وتوجيهه الوجهة التي مركز الأسرة في المجتمع، وبذلك الأسرة الممتدة تتطلب الكثير من المصاريف والاحتياجات وهذا يولد ضغط للعامل بحيث يعمل على تلبية حاجات أفراد الأسرة والأولاد وهذا ما يدفعه إلى النزاعات خصوصا الوقت الذي نشهده وهو غلاء المعيشة .

الجدول رقم 07: يمثل توزيع المبحوثين حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة
تحكم	02	11.8 %
تنفيذ	15	88.2 %
المجموع	17	100 %

المصدر 07 : من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة

من خلال المعطيات التي تضمنها الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة 88.2% من العمال، هم عمال تنفيذ و11.8% هم عون تحكم وبالتالي أكبر نسبة هي عمال تنفيذ وهذا راجع لطبيعة العمل الإنتاجي الذي يتطلب المهن التنفيذية بشكل كبير لتغطية كمية الإنتاج المطلوبة، ولا يحتاج إلى عدد كبير من المشرفين والتقنيين المؤهلين خصوصا وان العمال داخل مصنع صناعة علب البيض ينقسم عماله إلى مجموعتين أما النسبة القليلة يتمثلون في رؤساء المجموعة وهؤلاء يتحكمون في حسن تسيير وتنظيم المؤسسة وتحقيق النتائج المراد بلوغها.

الجدول 08: يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية . الخبرة

الأقدمية	التكرار	النسبة
دون خبرة	03	17.6 %
1-5	14	82.4 %
المجموع	17	100 %

المصدر 08: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح أن أغلبية المبحوثين أقدميتهم من 1-5 إذ بلغت نسبتهم 82.4% وبالتالي هؤلاء عاشوا مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة نتيجة لصغر عمر المؤسسة وبالتالي كلما زاد عمر المؤسسة كلما زادت سنوات الخبر للموظفين وزاد تقاعلمهم واحتكاكهم فيما بينهم وتعاونهم.

2. تحليل أسئلة المقابلة:

- ظروف العمل والعمل الجماعي:

انطلاقا مما تم عرضه سنحاول تحليل المعطيات التي قمنا بجمعها عن طريق المقابلات والتي كانت مع عمال مصنع صناعة علب البيض والذي بلغ عددهم 17 عاملا من بين 63 عاملا وكان هذا الاختيار حسب نوع عينة البحث ، بحيث توصلنا من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها إلى مجموعة من المعلومات ، والتي كانت الانطلاقة لدراستنا الميدانية بحيث كان موضوع دراستنا اثر النزاعات العمالية على مردودية المؤسسة الاقتصادية إذ قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة منها قدرة العامل التأقلم مع

ظروف العمل الفيزيائية والمعنوية حيث قمنا بشرح هذه الظروف للعمال والمتمثلة في الضوضاء ، الحرارة، التهوية، الإضاءة وكذا الشكر والتقدير والاحترام بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة وكانت إجابات المبحوثين على إنهم تأقلموا مع هذه الظروف إلا أننا لاحظنا بعد حديث مطول انه العكس تماما خصوصا أننا لاحظنا العمال منزعجين من ضجيج الآلات ، وما أثار انتباهنا عاملا مريضا من رقبته فبمجر إن سألناه عن سبب مرضه قال بأنه انه حادث خارج العمل ثم قال داخل العمل ، وهنا لاحظنا أن العامل متخوف ومتردد ولا يريد أن يقر لنا خوفا من أن يفقد وظيفته ، وبالتالي ظروف العمل غير ملائمة بل تحتاج إلى تحسين خصوصا الإضاءة بحيث هذه الأخيرة لها دور كبير في تحسين الإنتاج فنقصها يزيد من احتمال وقوع حوادث العمل ، وتشتت انتباه العمال ، وفقدان تركيزهم كما تؤثر على سلامة العامل أي تؤدي إلى اضطرابات في الرؤية .

أما عن الحرارة هنا لاحظنا اختلاف في الإجابات بحيث العمال الذين يشتغلون في الآلة هم أكثر عرضة للحرارة فهؤلاء مهيئون أنفسهم للاحتراق في لحظة لان الآلة تسخن كثيرا خصوصا وأنها من الصين معروف على هذه الأخيرة أن منتجاتها التي تصلنا غير أصلية، كما أن انعدام النوافذ أي عدم توفير التهوية الطبيعية فسوء التهوية وارتفاع درجة الحرارة يؤدي إلى الشعور بالملل والنعاس والضيق وفقدان التركيز لدى العمال بما ينتج لنا اضطرابات نفسية ، عضلية حيث كلما ارتفعت الحرارة كلما زاد معدل الرطوبة، وهذا ما يؤدي إلى تدهور الأداء العقلي والجسدي وبالتالي تكثر حوادث العمل خصوصا أننا لاحظنا انعدام التدابير الوقائية وهذا راجع لقلة وعي أصحاب المؤسسة ، أما الضوضاء هو الأخير يؤدي إلى عدت مشاكل منها إعاقة عملية الاتصال وضعف التركيز وبالتالي تعرقل عملية الإنتاج إذ صرح احد العمال إن مسؤولين التحكم في الآلة يعطلونها عن قصد من اجل عرقلة العمل والاستفادة من الراحة وبالتالي تنتج عدت مشاكل سواء خارجية مع الأسرة أو الأصدقاء أو صحية كالأضرار البيولوجية والسمعية ، التعب ، العصبية خصوصا لاحظنا انعدام سدادات الإذن من اجل التقليل من هذا الضجيج إما الظروف المعنوية فهي منعدمة تماما خصوصا إن صاحب المصنع غير مبالي بالعمال وهمه الوحيد هو المنتج ومضاعفة المردودية ومع الأسف هذا ما يعاب على المؤسسات الخاصة حيث بمجرد سؤالنا احد العمال عن هذه الظروف (كنت نسنا تسقسيني هاذ السؤال ويضحك) وهذا دليل على أن المؤسسة

غير مبالية بجهود العمال وهذا ما تطرقت إليه نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول حيث ركزت على نفسية العامل وكيفية إراحته في مكان العمل في حين نجد نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو أنها بنيت على فرضية وجود علاقة وطيدة بين ظروف العمل والإنتاجية خصوصا وأنها ركزت على الظروف المعنوية حيث كلما تحسنت هذه الأخيرة كلما ضاعف العامل مردوده.

وعليه كل العوامل السالف ذكرها تزيد من احتمال وقوع حوادث العمل وضعف الإنتاجية وينتج عنها عدة أمراض نفسية، جسدية لدى على الإدارة أن تعمل على تهيئة ظروف العمل من اجل استعادة نشاط العمل وزيادة أدائهم واتخاذ مجموعة من الإجراءات الإدارية والفنية أي إدخال تحسينات مناسبة لان كل هذه الأمور تساهم في زيادة الدافعية للعمل وكفاءة الأداء خصوصا مردودية المؤسسة.

- تأثير الجماعة على العمل والتعاون:

إذ توصلنا من إجابات المبحوثين أن الجماعة لها دور كبير أثناء العمل خصوصا أن العمل داخل المؤسسة يتطلب وجود مجموعتين كل مجموعة يحكمها رئيس حيث أكد العمال انه يوجد تعاون داخل المؤسسة فهذا يساهم من الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين، وهذا ما يؤدي إلى سرعة التنفيذ والتقليل من الأخطاء وبالتالي تحقيق التوافق والانسجام بين نشاطاتهم لتحقيق التكامل من النواحي الفنية والتقنية فطريقة العمل في فريق واحد هي من تفرض التوحيد لجهود الأفراد من اجل بلوغ مستوى عال من الإنتاجية وتحقيق سلع ذات نوعية جيدة وهنا يدرك العامل قيمة العمل الجماعي ، فذلك يترتب عنه توفير الوقت ، الجهد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ، مما يضمن ذلك الرفع من مردودية المؤسسة وقد تعمدا ل طرح هذا السؤال نظرا لدور الجماعة ومدى تأثيرها في اتجاهات وسلوكيات العمال وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو والتي نادى بتكوين جماعات يكون بينهما تفاعل اجتماعي تسعى لتحقيق أهداف مشتركة وهن نجدها ركزت على دور الجماعة في تحقيق أهداف المنظمة أما نظرية التكوين الإداري لهنري فايول والتي اهتمت بمبدأ روح الفريق والعمل الجماعي نظرا لدور الجماعة في تحقيق أهداف المنظمة ، وبالتالي للجماعة اثر واضح وهو لتكامل والتعاون والانسجام ، إذ يمكن القول أننا وجدنا فئة قليلة تفضل العمل الفردي لأنها ترى الجماعة تسودها الخلافات والنزاعات خصوصا وان كل عامل من منطقة وهنا نرى اختلاف آرائهم وأفكارهم ، كما يرون أن العمل الجماعي

يؤدي إلى اتكال الأغلبية على الأقلية وليس التعاون فيما بينهم وان من يتقن أداء المهام يقع عليه جهدا اكبر لإنهاء العمل وتحجج الآخرين بأنهم لا يتقنون عملهم ، إلا أن العمل الجماعي جد مهم في أي منظمة كانت .

- المؤسسة تعطي العاملين فرصة لحل المشاكل واتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة

توصلنا أن العمال مكانتهم في المؤسسة هي العمل والتنفيذ فقط ، إذ ليس لهم أي دخل في قرارات المنظمة بل رؤساء المجموعة هم فقط من يساهمون في اتخاذ القرار حيث صرح لنا العمال بكل أسف (أصحاب المؤسسة هم من لهم الحق في اتخاذ القرار خنا غير خدامين ولكن قاع لي يصرنا يوصلنا) وهنا نرى العمال متشائمين بهذا الخصوص حيث يرى سان سيمون أن عملية الإدارة ماهي إلا عملية اتخاذ القرار وما المدير إلا متخذ القرار النهائي وفي هذه المؤسسة المدير هو مالك المؤسسة لدى القرار الأول والأخير له وحده وهنا يمكن القول أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات لذلك من الواجب معرفة كيفية اتخاذ القرارات وعلى العامل أن يكون على دراية بما يحدث داخل المؤسسة لان لولاه لما تنجح المؤسسة وتزدهر ، ونجد أن سان سيمون أعطى أهمية كبيرة لمحيط العمل باعتبار انه يؤثر في مراحل صنع واتخاذ القرار لان هذا الخير هو عملية مصيرية تحكم في اغلب الأحيان سير عمل المؤسسة ، لان بالرغم من المدير هو الأمر والناهي إلا أن العامل أيضا له الحق في ذلك حتى يشعر بالراحة والطمأنينة واستمرارها وتوقفها بمدى كفاءة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة فعمال مصنع صناعة علب البيض غير راضيين عن هذا الأمر وهذا ما تناولته المدرسة التيلورية حيث يقول كان تايلور يقول للعمال أيها العامل أنت مطالب بالعمل فقط يوجد غيرك من يفكر فهنا نجد أن تايلور يرى العمال مجرد آلة يعمل وينفذ فقط ولا دخل له في أي كان وبالتالي يرى العامل نفسه على انه مهمش ومغترب وضعيف ويرى أن مستقبله داخل المؤسسة غامض ويقول كارل ماركس في هذا الصدد يا عمال العالم اتحدوا، لدى للعامل دور فعال في المؤسسة لان في الأول والأخير هو المنفذ والمنتج .

- نزاعات العمل

اتضح لنا من خلال المقابلة أن المؤسسة تغلي من النزاعات بحيث لا يوجد مكان إلا وبه صراع إذ لاحظنا أن المؤسسة يسودها لا استقرار حيث تظهر من الخارج أنها طبيعية ومستقرة إلا أن من خلال دراستنا الميدانية ظهر لنا العكس تماما وهذا ما يسمى بغياب النزاع الظاهري والمكشوف إذ لاحظنا العمال مضغوطين ، متخوفين وحذرين في كلاهما بحيث كل عامل يتكلم بتحفظ خوفا على وظيفته وعلى مستقبله المهني داخل المؤسسة بحيث صرح احد العمال (من كثرت ما صرحت لك بكلمش راني خايف ، من فضلك أغلقي جهاز التسجيل ، راكم باغين نخسر خدمتي) وهنا يمكن أن النزاعات داخل هذا المصنع أصبحت أمرا عاديا ومن أسباب هذه الأخيرة نجد نزاعات عمالية أي فيما بينهم ، نزاعات الإدارة والعمال ، نزاعات صاحب المؤسسة والعمال ، نزاعات حول ظروف العمل بكل أشكالها ، حول الترقية ، الأجر ، التحفيزات المادية والمعنوية ، السلطة الديكتاتورية ، سوء التسيير الإهمال ن عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، تداخل العلاقات الشخصية أي الغير شرعية إهمال الطبقة العاملة وكل هذا راجع للوضع الاقتصادية التي تشهدها المؤسسة إذ بلغت ديونهم أكثر من 20 مليار خصوصا وان احد ملاك المؤسسة وافته المنية رحمه الله بحيث كل العمال حزنوا على وفاته لان منذ وفاته تدهورت المؤسسة لذلك حدثت نزاعات على الإرث مما أدى بهم إلى المحاكم وكان الحكم إدخال وسيط قضائي ، وهذا الوسيط زاد الطين بله حيث همه الوحيد المال فقط وزاد من حدت المشاكل ولاستقرار وزاد من شدة التوترات والنزاعات وهنا يمكن القول أن المؤسسة تقاوم ما يطلق عليه نزاع أو الصراع مشاكلها عديدة لدرجة أن العقل لا يستطيع تقبلها وهنا قمنا بطرح سؤال وهو من يتدخل في حال نشوب نزاع حيث توصلنا أن العمال يحاولون فيما بينهم حلها إلا أن إذا تقاوم الأمر يضطر رئيس المجموعة لإبلاغ الإدارة أي راجع لطبيعة الخلاف وبالتالي النزاعات واردة سواء تدخلت الإدارة أم لم تتدخل وهنا يرى سورال أن النزاع ينعش ويجدد طاقة البنية الاجتماعية ويدعم القوى المبدعة أي حسب النزاع أمر إيجابي ولا بد من وجوده داخل المنظمة أما كوزر يقول في هذا الصدد أن بمحاولة القضاء على النزاعات سيؤدي ذلك إلى ظهور اضطرابات وتوترات في المصانع اعتقادا أن النزاع حافظا مهما في العملية الإنتاجية ، وهنا يمكن القول أن النزاع أمرا حتميا لا مفر منه في مكان العمل بالرغم من انه يؤدي لعدت مشاكل سوء للمؤسسة أو للعامل كمرض

الأعصاب وغيرها إلا أن لابد منه في حين يرى كل من رواد البنائية الوظيفية بارسونز، مرتون ، دوركز ، غولدنغ، أن النزاع هو كنتاج لسوء سير المنظومة الاجتماعية أي يرونه على انه سلبي وراجع لسوء التسيير أما كارل ماركس أن جوهر الصراع يكمن في التناقض والتضارب بين مصالح الطبقات الاجتماعية التي تفرزها طبيعة العلاقات الإنتاجية التي يكونها الإنسان من وسائل الإنتاج والتي تقود إلى الصراع الطبقي أي بين الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج البرجوازية والطبقة العاملة البروليتارية وهذا ما التمسناه داخل هذه المصنع وهوان مالك المؤسسة مالك وسائل يتحك وي فرض سلطته وهيمنته على العمال وهنا يمكن القول أن النزاع يحدث لاختلاف المصالح والأهداف خصوصا من الناحية الظروف الاقتصادية والمعنوية وكذا الفيزيقية كما أننا توصلنا أن العمال قد اعتادوا على هذا الأمر وهنا يعتبر لويس كوزر أن النزاع يعمل على زيادة مشاعر التوحيد للجماعة ولكن مهما يكن لا بد من التقليل منه إذ يرى فريديريك تايلور انه من الضروري القضاء على العداء بين الإدارة والعمال مما يؤدي إلى القضاء على النزاعات والتوترات والخلافات وأكد تايلور انه من الضروري تحسين العوامل المادية لتأتي نظرية العلاقات الإنسانية لانتون مايو كنعوض لها وان العوامل المادية وحدها غير كافية أي أن العامل ليس آلة يعمل ويتقاضى الأجر وإنما الروح المعنوية أعظم من المادة .

وعليه يمكن القول إن كل من الظروف المادية والمعنوية ضرورة لان مصنع صناعة علب البيض لا يتوفر لا على المادية ولا المعنوية ولا الفيزيقية لدى وجوب تهيئة بيئة العمل وهنا كخلاصة لدراسة علي الكنز المتوصل إليها من خلال دراسته لمصنع sns انه يجب إعادة في التفكير في الظروف الاقتصادية لإعادة الإنتاج ويجب التفكير في الظروف الاجتماعية لإعادة الإنتاج الاقتصادي أي على المؤسسة أن تعمل على تكامل كل هذه العوامل والتقليل من النزاعات خصوصا بين الإدارة والعمال وعلى هذا الأخير يرى جمال غريد انه لا وجود لا للإطار ولا للعامل ماهو موجودة حقيقة التناقض البنوي أي بين الإطار مالك المؤسسة ورد فعل العامل أي هناك علاقة بين الإلزام والمقاومة وهذا عائق لا يمكن تعديده ببساطة .

- عدم انضباط العمال

وهنا كانت إجابات المبحوثين مماثلة وهي عدم شعورهم بالمساوات والاختلاف بينهم وبين الإدارة ومالك المصنع ، ضعف الرواتب ، الحوافز وانتهاك حقوقهم ، وعدم التواصل والظروف السيئة ، عدم وجود آلية لتسوية النزاعات والتظلمات وتعطل الآلة في أي لحظة وكل هذه الأسباب وراء عدم انضباطهم وهنا يرى محمد مبتول إن العامل يرفض الوضعية التابعة مما يترتب عنه موقف انكماشى من خلال الإكراه في الانضباط بالتالي هذه الظاهرة لا تخص المؤسسة المدروسة فقط بل نجد معظم المؤسسات الجزائرية ترتبط بمدى احترام العامل للوقت والتزامه بالموعد يشكل معوقا ووظيفيا يعيقها عن تحقيق أهدافها وغاياتها لدى عدم انضباط العمال يعتبر من المعوقات الرئيسية لاستقرار المنظمة خصوصا نجد غياب قدرة تنظيمية وإدارة لتحمل العامل على إتباعه والقوانين وحدها لا تكفي لضبط السلوكيات التنظيمية ، وبالتالي يمكن القول إن النزاعات العمالية والمهنية داخل مصنع صناعة علب البيض عديدة وغير منهيّة وهي ما ستؤدي بالمؤسسة للهلاك .

- مردودية المؤسسة

وهنا يرى العامل إن مردودية المؤسسة متوسطة حيث توصلنا من خلال المعلومات التي قمنا بجمعها من عند العمال إن مردود المؤسسة كان جد عال إلا أن النزاعات السالف ذكرها أثرت بنسبة كبيرة عليها كما المؤسسة كانت تصدر منتوجها حتى خارج ارض الوطن (ليبيا ، تونس) إلا أن عدم الاستقرار وضعف الإمكانيات المالية والفساد الإداري أدى بالمؤسسة إلى الهلاك لان المؤسسة كانت في الصدارة (TOOP) أي في الصدارة خصوصا ليس لها أي منافس ، إلا أن مع الأسف المصنع لم يعذ يحقق ما كان يحققه من قبل وهنا ترى نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور أن الرقابة والمراقبة تحقق مردودية جيدة وهنا يمكن القول أن سبب فشل المؤسسة راجع مالك المؤسسة لأنه لا يقوم بدوره على أكمل وجه باعتبار انه لا يمارس سلطته بشكل ملائم وإنما ديكتاتوري بامتياز ولأحظنا ذلك وأثار انتباهنا فمجر دخوله لورشة العمل ظهر الخوف والتردد على سيمات العمال ، لدى عليه إعادة النظر في هذا الأمر باعتبار أن مردود المؤسسة هو تحقيق الربح والبقاء لدى من الضروري الحفاظ على التوازن المالي والاجتماعي للمؤسسة وتلبية الاحتياجات المرتبطة بالنشاط الممارس ، سداد الديون وغيرها لان المؤسسة هي العنصر الحيوي

والهام في تنشيط وتمتية الاقتصاد لذلك يجب عليها تحقيق الأهداف المسطرة باحترافية لان في الأول والأخير تقدم معلومات تساعد على إصدار حكم نو قيمة حول فعالية وكفاءة النشاط الصناعي للمنظمة .

- العلاقات الرسمية والغير رسمية

هنا حاولنا معرفة طبيعة العلاقة بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة إذ توصلنا أن علاقة العمال فيما بينهم جيدة يسودها التعاون والمحبة وهذا ما يعكس الثقة المتبادلة بينهم والاطمئنان والرضا وهذا الترابط راجع لأوضاعهم الاقتصادية والمهنية والاجتماعية مما يرفع ذلك من معنوياتهم وبالتالي رفع أدائهم وكفائتهم الإنتاجية بحيث العلاقات الطيبة في مكان العمل تقلل من توترهم وتزيد من جودة أدائهم إلا أننا وجدنا فئة قليلة تفضل العمل الانفرادي ولا يفضلون الاختلاط لأنهم يرون ذلك يعرقل العمل ، إلا أن العلاقات الجيدة بين العمال لها اثر كبير على زيادة الكفاءة المهنية والإنتاجية للمؤسسة ، كما أننا توصلنا انه يوجد علاقات رسمية وغير رسمية بين العمال فالرسمية وهي داخل مكان العمل وتدور حوله فقط أما الغير رسمية والتي تكون حول العمل وخارج نطاق العمل وبالتالي هذه الأخيرة جد مهمة بحيث يرى التون مايو أن التنظيم لا يقتصر على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك شبكة اتصالات غير رسمية ومن اجل تحقيق التعاون لابد من إدماج التنظيم الغير الرسمي في التنظيم لان الرسمي غير كافي لتحقيق أهداف المنظمة لان بالرغم من أن الأول غير مخطط وغير هادف إلا انه قائم في كل المنظمات الرسمية باعتبار يساهم في تلبية الاحتياجات التي يعجز التنظيم الرسمي عن تلبيتها كما انه يقوي العلاقات والروابط الاجتماعية والإنسانية وتشجع الأفراد على العمل وهنا نجد كل من التون مايو، ماري باركر ، تشيستر برنارد وغيرهم ركزوا على السلوك الرسمي الذي ينشأ داخل التنظيم والذي تحدده الإدارة العليا للمنظمة ، أما الغير رسمي يستند إلى عوامل شخصية اجتماعية ، إذ العلاقة عمال المصنع فيما بينهم هي علاقة أخوية يسود التضامن والتكامل وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو والتي نادى بتكوين جماعات تكون فيما بينهم تفاعل اجتماعي تسعى لتحقيق أهداف مشتركة لان كلما تماسكت الجماعة كلما تحققت الأهداف المنشودة .

أما عن علاقة العمال مع الإدارة فهي علاقة سيئة يسودها لا أمان ولا استقرار بالرغم من أن الأقلية تراها جيدة إلا أن من يراها على هذا النحو توصلنا أنهم مقربين من أعضاء الإدارة أي تربطهم القرابة حيث

يراهم العمال بأنهم سبب المشاكل والخلافات لأنهم ينقلون كلامهم إلى الجهات العليا وبالتالي يمكن القول على انه يوجد انقسام داخلي بين من هو تابع وما هو دون ذلك كما يمكن نسب هذه العلاقة السيئة صاحب المصنع والذي يتعامل مع العمال بطريقة همجية ، بحيث لاحظنا بمجرد دخوله إلى ورشة العمل بدا وكأن العمال مرتبكين وقلقين بحيث تسود بينه وبينهم الرسميات والشكليات كما انه يأمرهم بطريقة غير ملائمة ولا يجلس ولا يتحاور مع العمال وليحاول معرفة ما ينقصهم وهنا تظهر الثنائية الثقافية التي تناولها جمال غريد في دراسته أي ثقافة العمال يفضلون العمل كما يشاءون ولا يحبون الأوامر والنواهي كما يفضلون الحديث وأخذ قسط من الراحة كل مرة أما ثقافة المؤسسة وهي معاكسة تماما لأنها هي الأمرة والناهية كما يمكن الإشارة على أن المرؤوس الحالي عكس شريكه المتوفى والذي كان عكسه تماما كان يتعامل مع العمال وكأنه هو العامل وهم المرؤوسين فمنذ أن توفى تغيرت المعاملة والعمل والإنتاجية وكذا المردودية كان له اثر واضح بحيث كان يفضل الجلوس مع العمال في ورشة العمل ولا يحب الجلوس في مكتبه المجهز بوسائل الراحة فكانت تصريحات العمال (منذ رحيل المرحوم لم نعرف لا الراحة ولا الاستقرار) وهذا خير دليل على انه كان خلوق وصادق إلا أن المرؤوس الحالي حسب العمال (ديكتاتوري ، نازي ، إنسان سيء ، غير خلوق ...) وهذا ما شهدناه خلال دراستنا الميدانية أن العلاقة يسودها التعالي والتكبر وهنا يمكن تصنيف القائد على انه ديكتاتوري استبدادي إلا أن هذا ليس له جدوى لأنه يؤدي بالشركة للهلاك والانحطاط ، وعليه هذه العلاقة السيئة تجعل العمال يكتنون العداء لمسؤولي المؤسسة وبالتالي تقليل ارتباطهم العاطفي لأنهم يرون أن أهداف المنظمة ليست بأهدافهم خصوصا وأنهم لم يتمكنوا من تحقيق حاجاتهم الذاتية ، النفسية ، الاجتماعية ، الاقتصادية لدى العلاقة بين العمال والمرؤوس والإداريين تتسم بالسيطرة اللاعدالة وهذا ما جاء به هنري فايول في نظريته من خلال المبدأ 11 من مبادئ الإدارة والذي يقول فيه العدالة في المعاملة يجب أن يكون المدراء عادلون وأصدقاء للعاملين وعلى علاقة طيبة عند التعامل مع المرؤوسين وهنا يمكن القول أن الإدارة لا تدعم أي شكل من أشكال التعاون والتفاعل بين العمال إلا في ما يخدم مصالحها وبذلك تميل معنوياتهم للانخفاض لان تجاهل الملك لهم يقلل فيهم روح الإبداع والابتكار وهذا بدوره يعتبر العامل الأول لخفض الإنتاجية وبالتالي ضعف المردودية .

- التحفيزات المادية والمعنوية

اتضح أنها منعدمة تماما والعمال غير راضيين عن هذا الوضع بتاتا لأنهم لا يتحصلون على أي تحفيزات وانعدام هذه الأخيرة يؤدي إلى نقص في الأداء حيث صرح العمال (بما أنها مؤسسة خاصة همها الوحيد هو المردود) وعليه هذه التحفيزات تلعب دورا جوهريا في تحقيق الرضا الوظيفي فالحاجة المادية للعمال تجعلهم يعملون ويجتهدون من اجل تحقيق اكبر قدر ممكن من الإنتاجية وحتى المعنوية تدفعهم للعمل والانضباط حيث ركز فريديريك تايلور على أهمية الحوافز المالية بحيث أن كل العمال يمكن تحفيزهم بإعطائهم فرصة مناسبة للحصول على الحافز النقدي في حين ركز التون مايو والذي جاء كنفويض للإدارة العلمية والذي اهتم بالعوامل المعنوية واعبر الإنسان كائنا اجتماعيا وان العلاقات تلعب دورا في سلوك العمال واتجاهه وقد أظهرت الأهمية الحيوية للجانب الإنساني إذ أن للأفراد آمال وطموحات وأهداف يريدون إشباعها وتحقيقها أي هذه المقاربة ترى أن العوامل المعنوية كالشكر والاحترام والتقدير تؤثر بشكل كبير على إنتاج العامل في حين نجد ابرهام ماسلو صاحب نظرية الحاجات والتي ترى أن العامل يسعى إلى تحقيق الحاجات الأولية المتمثلة في الحاجات المادية ، الفيزيولوجية ، الأمنية ، الاجتماعية وبالتالي تكوين علاقات وبعد ذلك لديه حاجة التقدير لآرائه بحيث إذا توفرت هذه العوامل يحقق العامل ذاته ورغباته بتجسيد مواهبه وكفاءته وزيادة أرباح المنظمة أما نظرية X ترى الإنسان كسول بطبيعته ويكره المسؤولية والتحفيز هو الطريق الأنسب الذي يدفعه للعمل وعليه كلما زادت التحفيزات كلما بدل العامل جهدا اكبر وقدم كل ما لديه .

- الأجر والعلاوات

أتضح لنا من خلال محاولتنا معرفة ما إذا كان الأجر الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع الجهد المبذول اتضح بان الراتب الذي يتحصلون عليه ضعيف ولا يوازي الجهد المبذول خصوصا من يعملون في الآلة أجرهم جد منخفض وهنا على المؤسسة أن تدرك هذا الوضع حتى لا يفقد العمال ثقتهم بالمؤسسة خصوصا وأنا حاولنا معرفة ما إذا كان الأجر الذي يتقاضاه العامل يغطي حاجياته فكان ردهم (نخلص منا يكملوا منا ، يقعدوا 3 أيام ويكملوا) وهذا واضح العمال يعانون كثيرا خصوصا في ظل الظروف التي نشهدها غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار حيث وجنا انه لا يوجد فرق لا بين المتزوجين ولا العزاب لان

كلاهم مسؤولون عن أمور البيت والأسرة إلا أننا توصلنا أن تدني الأجر داخل المصنع راجع للوضع الاقتصادية المتدهورة التي تمر بها المؤسسة لأن لها ديون من جميع النواحي سواء مع الدولة أو العملاء الذين يشترون منهم المستلزمات الأولية وبالتالي على المنظمة أن تعمل من أجل تحقيق التوازن .

الأجر يعتبر مصدرا هاما لمعيشة الفرد من أجل بلوغ مستوى من الرفاهية وتأمين حاجاته وخدماته حيث نجد تايلور ركز على الأجر باعتباره الطريق الأنسب لكسب العامل حتى إننا نجد هنري فاييلور قد ركز على زيادة الأجر الأجور باعتبارها تعد حافزا قويا في رفع الروح المعنوية للأفراد حيث كلما كان الأجر عال كلما حقق العامل أهداف المنظمة ، وعليه لاحظنا نوع من الاغتراب الاقتصادي والذي يعبر عنه كارل ماركس بشعور العامل بالانفصال عن عمله على الرغم من وجوده كفرد في مقر عمله وذلك الإحساس بالانفصال يولد لديه شعورا بالعجز والملل والخوف من المستقبل وهذا ما يكبح قدراته ومهاراته الإبداعية داخل المنظمة .

أما فيما يخص العلاوات توصلنا أن المؤسسة لا تهتم لا بالعلاوات الفردية ولا الجماعية والتي تعتبر احد طرق التحفيز وهذا يدل على عدم مراعاة الفروق الفردية بين العمال في الأداء أي الذي يعمل والذي لا يعمل لهم نفس القدر مما يؤثر سلبا على أدائهم ورضاهم مما يؤدي ذلك إلى انخفاض معنوياتهم لأن العلاوة هي بمثابة منح تشجيعية باعتبارها حق من حقوق العمال المالية وعليه تبين أن جل العمال غير راضين على هذه الوضعية بالرغم من الدراسات الحديثة تؤكد عليه عدم تؤكد على عدم الاهتمام بموقع الفرد في الهيكل التنظيمي بقدر ما تهتم بمعارفه ومهاراته بحيث يرى العمال أن العلاوة هي حق من حقوقهم خصوصا وأنهم يبذلون جهدا كبيرا أثناء تأدية المهام لدى العمال يفضلون العمل في القطاع العام بدلا من العام لأن هذا الأخير يضمن للعامل حقوقه وواجباته (التقاعد ، العلاوة ، التحفيزات ، الإجازات ، الترقيات) كما انه يعمل على دعم اقتصاد الدولة وتطويره للنمو بالشكل المتوازن بحيث صرحوا العمال إنهم لو وجدوا عمل سواء في القطاع العام أو الخاص لا يبقون لحظة داخل المؤسسة وبالتالي العامل يرى مستقبله داخل مصنع صناعة علب البيض نظرة تشاؤمية غير مرضية .

- دور العمال في المؤسسة

وهنا حاولنا معرفة ما إذا العمال يرى نفسه يؤدي عمله على أكمل وجه بطبيعة الحال توصلنا أنهم يؤدون أكثر من اللازم حيث يبذلون جهدا كبيرا يتوافق مع منصب العامل الذي يشغله ومع قدراته العقلية والبدنية بالرغم من عدم توافر البيئة الملائمة وكثرة النزاعات والتوترات إلا أنهم يقدمون كل ما لديهم لدى على المؤسسة أن تدرك هذا الوضع وتقدر العمال من اجل استخراج طاقات ومهارات العمال لان للعامل دور في نجاح المؤسسة وسيورتها والأول الذي يساهم في رفع أو خفض من إنتاجية المصنع كما توصلنا أن العامل الماهر لا يعمل مثل العامل غير ماهر ولكن الأول إذا لم توفر له البيئة المناسبة يعرقل لعمل وهذا ما صرح به احد العمال (عمال التحكم في الآلة يعطلونها عن قصد من اجل عرقلة العمل) وهنا نجد أن هناك عمال يعرقلون العملية الإنتاجية فقط من اجل الراحة ، لان ليس لديهم الوقت الكافي للراحة وهذه كحجة منهم لدى نجد معظم مصانع الدول المتقدمة وتتميز بوجود نسبة عالية من اليد العاملة الماهرة حيث توفر لها كل المستلزمات والمتطلبات من اجل نجاح وتحقيق الأهداف المسطرة وهذا ما يجعلها لا تتدهش من وجود مستويات عالية من المردودية أما في البلدان النامية أي دول العالم الثالث كالجائر ترتفع بها نسبة العامل الغير ماهر وهذا يعتبر من أهم الأسباب الناتج عنها انخفاض إنتاجية اليد العاملة ، ولكن السبب الرئيسي لظهور هذه الفئة من العمال راجع لدور المسؤولين لان الجائر ما هو معروف عليها أن بها أشخاص مؤهلين وذوي كفاءات وشهادات عالية إلا أنها تهتمش هذه الطبقة وتعطي المسؤولية لأشخاص غير مؤهلين على تحمل المسؤولية وهذا ما ولد لنا ظاهرة هجرة الأدمغة لان المواطن الأصلي لا يوفر ما توفره الدول المتقدمة المستقطبة لدى على المسؤولين الاهتمام بهؤلاء فنجاح المنظمة يتطلب توفير نظم اقتصادية واجتماعية وسياسية وبالتالي العامل لا يعمل في فراغ لكنه يعمل ضمن إطار اقتصادي واجتماعي وكذا سياسي فإذا كان هذا الأخير صالحا يتم تحقيق كفاءة عالية من الإنتاجية أما لو كان سلبا فهذا ينعكس على المؤسسة لان إنتاجيتها مرهونة بنجاحها لدى على المؤسسة أن تتخذ استراتيجيات مناسبة وان تعمل على تسوية النزاعات والخلافات والتقليل منها وتهيئة الظروف الملائمة للعمل من اجل نجاح المنظمة ورفع مردوديتها باعتبار هذه الأخيرة هو ما تطمح إليه المنظمة .

5- الاستنتاج العام:

- كان الهدف من خلال دراستنا لموضوع أثر النزاعات العمالية على مردودية المؤسسة الاقتصادية معرفة الآثار الناتجة عن النزاعات العمالية وانعكاساتها على مردودية المنظمة.
- وبذلك قمنا بدراسة نظرية وميدانية لهذا الموضوع ومن ثمة توصلنا لعدد نتائج:
- هناك العديد من الظروف الفيزيائية والمعنوية التي يفنقر إليها العامل .
 - عدم تهيئة البيئة المناسبة للعمل .
 - عدم مراعات ظروف العمل الاجتماعية .
 - ورشة العمل غير نظيفة .
 - إهمال ظروف العمال الاجتماعية.
 - تدمير العامل من نوعية الخدمات الاجتماعية خصوصا النقل.
 - كثرت النزاعات والخلافات داخل المؤسسة بدرجة خيالية.
 - تدور نزاعات العمل حول وكلها تدور حول الظروف الفيزيائية ومعنوية، اقتصادية.
 - توصلنا إلى استمرار نزاع المصالح على مستوى المؤسسة إذ اتضح التعارض القائم بين الإدارة كجماعة ديكتاتورية تملك حق الأمر والإشراف والرقابة والعمال الذين يحاولون تحسين وضعياتهم.
 - نزاعات فيما بين الورثة.
 - عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - ضعف إمكانيات والمهارات والكفاءات.
 - تهميش العامل وبالتالي شعوره بالاعتزاز.
 - هروب العمال من العمل.
 - شعور العمال بالقلق والتوتر وغياب النظرة التفاوضية حول مستقبل العامل داخل المؤسسة.
 - ممارسة القيادة التسلطية من قبل صاحب المؤسسة.
 - تأثر مردودية المؤسسة بسبب النزاعات والخلافات وسوء الظروف الفيزيائية والمعنوية وكذا الاقتصادية.
 - تأثر مردودية العامل بعملية الرقابة.

- تأثر مردودية لمؤسسة بعدت عوامل داخلية التسيير، الموارد البشرية، عوامل فيزيقية، معنوية.
 - نقص الحوار والاتصال بين الملك والعمال مما يعطيهم انطباع بعدم أهميتهم.
 - للعامل دور في رفع أو خفض الإنتاجية.
 - تعطل الآلة باستمرار .
 - الفساد الإداري وتدخل العلاقات الشخصية.
 - تفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.
 - انعدام التحفيزات المادية، المعنوية، والعلاوات.
 - ضعف الجر مقارنة بالجهد المبذول.
 - المصنع يعرف تدهورا في التسيير ونقص الكفاءات القادرة على التسيير وهذا راجع لتهاون العمال.
 - جل العمال غير راضيين عن الأجر باعتبار انه يلبي حاجاتهم ومتطلباتهم.
 - عدم اهتمام إدارة المصنع بإشراك العمال في اتخاذ القرارات وعدم استثمار أفكاره ومبادراته .
 - ارتفاع تكاليف المؤسسة والديون .
 - تزايد الإنتاج أكثر من المبيعات .
- 6- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:**

كانت الفرضية الرئيسية للدراسة على النحو التالي : تؤثر النزاعات العمالية على مردودية المؤسسة الاقتصادية ,ومن اجل الإجابة عنها قسم إلى فرضيات فرعية كالتالي :

6-1- تؤدي الفوارق الاقتصادية إلى نشوب نزاعات عمالية داخل المؤسسة الاقتصادية .

أوضحت الدراسة من خلال الطرح النظري المذكور أدنا هو من خلال الدراسة الميدانية والأدوات التي استعنا بها إن الفوارق الاقتصادية كالأجر، الترقية، العلاوة التحفيزات المادية تؤدي إلى نشوب نزاعات داخل المؤسسة الاقتصادية باعتبار من خلالها يحقق العامل رغباته وذاته وطموحاته أي الرضى الوظيفي فالحاجة المادية للعمال تجعلهم يعملون ويجتهدون ويدعون في عملهم فهذه الأمور جد مهمة من اجل ضمان نجاح المنظمة وازدهارها وبالتالي ضمان إنتاجية أعلى من قبل العمال .

وعليه يمكننا القول بان الفرضية تحققت نسبيا لان هذه الدراسة تبقى نسبية لأنها تقيدت بعدد محدود من العينة وبالزمان والمكان الذي تطرقنا فيه إليها وعليه إن نتائج الدراسة تقتصر على هذه الحدود.

6-2- تؤدي ظروف العمل السيئة إلى نشوب نزاعات عمالية داخل المؤسسة الاقتصادية.

تبين من خلال الدراسة أن ظروف العمل الغير الملائمة كالضوضاء, الإنارة, التهوية, الضجيج, تعطل الآلة, وسائل النقل وغيرها إلى نشوب نزاعات عمالية بحيث كلما ساءت كلما تدهورت المؤسسة خصوصا وأنها تؤدي إلى ارتفاع حوادث العمل لغياب وسائل الوقاية والسلامة بحيث تملك بيئة العمل أهمية كبيرة خصوصا وان العامل يقضي معظم وقته فيها لذلك ظروف العمل الملائمة تؤدي لإخراج مهارات ومواهب الموظفين كما تؤدي إلى خلق نوع من المودة والتعاون فيما بين العمال وتساهم في تعزيز قدرة الموظفين من اجل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة وبالتالي يجب تحسينها من اجل تحسين مستوى أداء العامل وحتى يعمل هذا الأخير ويبدل جهدا لتحقيق أهداف المصنع وتطويره .

وهنا يصح لنا القول أن الفرضية الثانية تحققت نسبيا كون أن ظروف العمل المزرية تؤدي إلى نشوب نزاعات داخل المؤسسة الاقتصادية وكون أن هذه الدراسة تقيدت بالزمان والمكان الذي قمنا فيه بها تبقى محدودة .

6-3- تؤثر النزاعات العمالية على مردودية المؤسسة الاقتصادية :

وهنا يمكن القول إن النزاعات العمالية كسوء بيئة العمل والتسيير وغياب الحوافز وضعف الأجور، والعلاوات، ومركزية القرار، وممارسة السلطة المفرطة، عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تجاهل العمال وتهميشهم وعد تقديرهم وغياب النقابة التي تدافع عنهم وسوء الإدارة وغيرها من الأسباب إلى ضعف مردودية المؤسسة لان العوامل السالف ذكرها جميعها تؤثر على مردود العامل وبالتالي تجعله يتحجج ويتهاون ويفقد ثقته بالمؤسسة ومستقبله فيها فنجاح المنظمة يعتمد على موردها البشري لذلك وجوب مراعاة هذه الأمور من اجل نجاح المؤسسة وازدهارها لان النزاعات تؤدي بالمؤسسة إلى الهلاك وبالتالي الإفلاس .

ويمكن القول أن هذه الفرضية تحققت نسبيا كونها تقيدت بالمكان والزمان الذي قمنا فيه بهذه الدراسة .

خلاصة الفصل التطبيقي:

قمنا من خلال هذا الفصل بالتعرف على ميدان الدراسة إذ اعتمدنا على مجموعة من الطرق والأدوات أي التحليل الكمي للبيانات الشخصية وتحليل أسئلة المقابلة ثم تحليل وتفسير النتائج حيث تأكدنا ميدانيا من صحة الفرضيات المطروحة في بداية هذا البحث وان النزاعات العمالية تؤثر على مردودية المؤسسة الاقتصادية من خلال ظروف العمل الفيزيائية ، المهنية والاقتصادية وانه لابد من التقليل منها من اجل ضمان السير الحسن للمنظمة .

خاتمة

خاتمة:

حظي موضوع نزاعات العمل وكذا المردودية باهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين وهذا لما له من أهمية في مؤسساتنا من استقرارها وتنظيمها إذ سعينا إلى عرض وتقديم أهم أسباب وأهداف هذا الموضوع والموجودة في المؤسسة الجزائرية عامة والمؤسسة قيد الدراسة خاصة "مصنع صناعة علب البيض " عين تموشنت" حيث هدفنا من خلال بثنا الميداني إلى معرفة كيف تؤثر النزاعات العمالية على مردودية المؤسسة الاقتصادية حيث توصلنا أن النزاعات والصراعات العمالية لها دور كبير في التأثير على مردودية المؤسسة وهذا يعتبر سبب من السباب التي جعلت المؤسسة المدروسة تعاني من خلافات ومشاكل غير منتهية تنعكس بدورها على العمال وعلى الإدارة ومالك المؤسسة وهذه الأخيرة عموما .

وعليه من خلال النتائج المتحصل عليها ومن خلال الطرح النظري والتطبيقي توصلنا إلى أن هناك أثر كبير للنزاعات العمالية بمختلف أسبابها على مردودية الاقتصادية لذلك وجوب توفير بيئة مهنية، فيزيقية، واقتصادية ملائمة والاعتناء بالموارد البشري لأنه الرئيسي لنجاح المؤسسة واستمراريتها والتقليل من حدة النزاعات من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من المردودية.

وبذلك يمكن القول إن نزاعات العمل من المواضيع المتغيرة والتي يصعب تحديدها تحديدا دقيقا لأنها كما تؤثر على المردودية تؤثر على عوامل أخرى لذلك لا يمكن القول أن نزاعات العمل أمر عادي وتطرق لها العديد وإنما تحتاج دوما لمزيد من البحوث والدراسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. ابوقحف ،عبد السلام .(2009) . إدارة الاعمال .الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
2. أحمد ، زكي بدوي . (1982) . معجم العلوم الاجتماعية . ط2 . بيروت : مكتبة لبنان.
3. أحمية ، سليمان .(2010). آليات تسوية منازعات العمل و الضمان الاجتماعي في القانون الجزائري . ط5 .الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية
4. بدر ،فاطمة و الصباغ ، معاذ . (2020) . أساسيات الإدارة .سوريا : الجامعة الافتراضية السورية.
5. برحومة ، عبد الحميد .(2008) . الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج . مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية . (دع) . 95-120
6. برقوق، عبد الرحمن.(2017). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية.قسنطينة : مؤسسة حسين راس الجبل للنشر و توزيع .
7. برول ،بومدين . (2002) . التحليل المالي المتقدم من النظرية الى الجانب التطبيقي .(ط1) . الجزائر: المكتب الجامعي الحديث .
8. بشيشي، وليد . (2018). اثر تغير سعر الصرف على المردودية الاقتصادية في المؤسسة . مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية . 5 . (2) . 45-60
9. بن ذيب، رشيد .بلعور سليمان . (2020) . التسيير المالي "محاضرات وتطبيقات".غرداية الجزائر:دار مجدلاوي للنشر و التوزيع .
10. بن ساسي ،الياس . قريش يوسف . (2006). التسيير المالي الإدارة المالية. ط2 . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
11. بوحفص عبد الكريم .(2017).تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات .وهران : ديوان المطبوعات الجامعية
12. بوحوش ،عمار .(2019).منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية . برلين : الناشر المركز الديمقراطي العربي

13. بودحوش ، عثمان .(2008) . تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية . (مذكرة ماجستير) . كلية التسيير والعلوم الاقتصادية. جامعة 20 أوت 1945.
14. بوطغنان ، حنان . (2007) . تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية (مذكرة ماجستير). كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية . جامعة 20 اوت 1955 .
15. بويعقوب، عبد الكريم . (2015) . المحاسبة التحليلية .ط6 . بن عكنون الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية .
16. تالولا كارتر ايت .(2009). إدارة الصراع بين الزملاء .(الهاجري سعيد).المملكة العربية السعودية : العبيكان للنشر و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم.
17. جوزيف الياس . (2000) . معجم مدرسي-المجاني المصور - . لبنان:دار المجاني.
18. الجوهري ،محمد و بدران ،محمد و زيدان ،أحمد و السمري ، عدلي و أحمد علي ، فاتن و عبد الجواد ،مصطفى .(2011). تاريخ الفكر الاجتماعي (الرواد) . عمان : دار المسيرة لنشر و توزيع و طباعة ،
19. الجوهري، محمد . (1975) . مقدمة في علم الاجتماع . مصر. دار الكتب الجامعية .
20. حامد خالد .(2017).نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر. ط2 .وهران : ديوان المطبوعات الجماعية .
21. حماد ،كمال . (1998). النزاعات الدولية دراسة قانونية دولية في علم النزاعات . (ط1). لبنان : الدراسات الوطنية للدراسات والنشر والتوزيع .
22. حمي ، عبد الستار . ترزولت ،عمروني حورية . (2020) .الفعالية التنظيمية . دراسة ميدانية لاهم مداخلها الأساسية في المنظمات . مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية . (12) . 188-204
23. الحناوي، محمد صلاح . (د.س) . أدوات التحليل و التخطيط في الإدارة .دار النهضة العربية .
24. حنفي، عبد الغفار . (2002) . أساسيات التمويل والإدارة المالية . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع .

25. الحوراني ،محمد ،عبد الكريم .(2008).النظرية المعاصرة في علم الاجتماع -التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة و الصراع - .الأردن :دار مجدلاوي للنشر و التوزيع
26. خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر . إدارة النزاعات و الصراعات في العمل . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب و النشر
27. خليفي ،عبد الرحمان .(2008).الوجيز في منازعات العمل والضمان الاجتماعي . عناية:دار العلوم للنشر و التوزيع
28. دادن عبد الوهاب . دادن عبد الغني . (2012) . تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام أسلوب التحليل العاملي (2006.2000). مجلة الباحث . (11) 94-85.
29. ر.بودون، وف بوركيو .(1986). المعجم النقدي لعلم الاجتماع .(حداد سليم). بيروت: ديوان المطبوعات الجامعية . المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع .
30. رحيم ،سعيد . خلدون، زينب . (2018) . دراسة تحليلية لمدى صلاحية نظرية الرفع المالي في المشروعات الاقتصادية الإسلامية . مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات . 1-13
31. زاهر ،محمد ديري .(2011). السلوك التنظيمي .عمان : دار المسيرة لنشر و التوزيع و طباعة
32. زغيب ،مليكة . بوشنقىر ميلود. (2011) . التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد . ط2 .بن عكنون الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية زين عكنون الجزائر .
33. ستيفان، كلاوس . ترجمة يوسف الحجازي . (2006) . معالجة النزاعات . (ط1) . رام الله: مركز الشرق الأوسط للديمقراطية واللاعنف .
34. سعداوي، محمد عماد الدين . طيبي بومدين . (2021) . المردودية كأداة فعالة لتقييم المؤسسة الاقتصادية حالة فرع انتاج الحليب ومشتقاته .مجلة المعارف 16.(2) 587-568
35. سعدون، يوسف .(2005). علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية .قسنطينة : ديوان المطبوعات الجامعية .

36. سعيد، عيشور نادية .(2012). الصراع الاجتماعي الاتجاهات النظرية:التقليدية و السوسيولوجية
عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع
37. سعيد، فرحات جمعة . (2000) . الأداء المالي لمنظمات التحديات الراهنة . المملكة العربية
السعودية: دار النشر الرياض .
38. سلطان عباس،نادية . (2019) . اقتصاد جزئي نظرية وتمارين . ط7. بن عكنون الجزائر : ديوان
المطبوعات الجزائرية ز
39. الصغير بعلي محمد.(د ت) . تشريع العمل في الجزائر . عنابة : دار العلوم لنشر و التوزيع
40. الضلاعين، علي . (2005) . أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال . ط2:مركز يزيد للنشر .
41. عاشور، السعيد . (2000) . إدارة المنظومات الإنتاجية ، تخطيط ،تحليل ، تحكم . (ط1) . القاهرة
: دار الشروق .
42. عبد الباسط ، محمد حسن . (د.س) . علم الاجتماع الصناعي . القاهرة : دار غريب .
43. عبد الله، محمود عبد الرحمن . (1987) . سوسيولوجيا التنظيم . الإسكندرية . دار المعارف
الجامعية.
44. عبيدات ،محمد واخرون . (1999) . منهجية البحث العلمي ، القواعد والمراحل والتطبيقات . ط2.
عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
45. عدنان، نادية النعيمي . كاسب الخرشة . (2007). أساسيات في الإدارة المالية . (ط1) . الأردن:
دار المسيرة للنشر و التوزيع .
46. عدون ،ناصر دادي . (2010) . المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد وظائفها وتسييرها .
د.ط الجزائر: دار المحمدية العامة .
47. العميان، محمد سليمان . (2002) . السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال . (ط1) . عمان : دار
وائل للنشر .
48. عياد، احمد . (2006) . مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي . الجزائر : ديوان المطبوعات
الجامعية.

49. عيشور، نادية سعيد . (2007) . منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية . (ط1) . الجزائر : مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع .
50. غياط، شريف . مهري، عبد المالك . (2013) . تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام مؤشر قياس المردودية . مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية . (2) . 135-160
51. فيريول، جيل . (2011). معجم مصطلحات علم الاجتماع . (الأستاذ أنسام محمد) . بيروت : دار و مكتبة الهلال
52. قدي، عبد المجيد . (2003). المدخل الى السياسات الاقتصادية الكبرى . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
53. مامش، يوسف . عدون ناصر دادي . (2008) . اثر التشريع الجبائي على مردودية المؤسسة وهكلها التنظيمي . د.ط. الجزائر : دار المحمدية العامة .
54. مجلخ، سعيد . بشيشي، وليد . (2015) . الرقابة الداخلية واثرها على المردودية المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة قياسية باستخدام شعاع الانحذار الذاتي . مجلة المالية والأسواق . (دع 27-1
55. محمد، حنفي غانم ، محمد حسين . (2018) . المردود الاقتصادي لاستخدام الطاقة الشمسية في مصر . مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة . 2 . (2) . 10-27
56. محمد، سعيد أنور، سلطان . (2004). السلوك التنظيمي . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة
57. محمد، علي محمد . (2013). تاريخ الفكر الاجتماعي الرواد و الاتجاهات المعاصرة . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و توزيع
58. مرسي، عبد المجيد . (1986) . العلاقات الإنسانية . مصر : مكتبة وهبة و دار التوفيق النموذجية
59. المركز الدولي لتدريب . (2013) . أنظمة منازعات العمل - دليل بشأن تحسين الأداء - إيطاليا: المركز الدولي لتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية
60. المزدي، زهير منصور . (2011). صراع القيم الإنسانية مع الأسباب الأرضية . كويت : المؤسسة العربية للقيم المجتمعية

61. مسعودي سمية . (2016.2017) أثر الرفع المالي على مردودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة صايم للدقيق والقمح . (رسالة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية . جامعة ام البواقي .
62. مغربي ،ابتسام و سلام، فاطمة ،(2016).النزاعات العمالية و علاقتها بالأداء الوظيفي (رسالة ماستر) .كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية .جامعة أكلي محند اولحاج
63. موريس، انجريس . ترجمة بوزيد صحراوي . (2006) . ط2 . دار القصة للنشر والتوزيع .
64. مولود، زايد الطيب . (2007) . علم الاجتماع السياسي . (ط1) . بنغازي : دار الكتب الوطنية .
65. الهادي محمد محمد .(1990). الإدارة العلمية للمكتبات و مراكز التوثيق و المعلومات . القاهرة :المكتبة الاكاديمية .
66. هندي منير ،إبراهيم . (2007) . الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء "مدخل حكومة الشركات" . د.ط . دار المعرفة للنشر والتوزيع .
67. واصل،خ جميل المومني .(2006).المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. عمان : دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
85	دليل المقابلة	01
88	بعض الصور للمؤسسة	02

الملاحق

الملاحق

الملحق (1): دليل المقابلة

دليل المقابلة

سيدتي، سيدي، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرنا أن نتوجه لكم بدليل المقابلة هذا، الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع العمل و التنظيم بعنوان اثر النزاعات العمالية على مردودية المؤسسة الاقتصادية.دراسة ميدانية بمصنع صناعة علب البيض شعبة اللحم عين تموشنت.

نظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم الإجابة على أسئلة هذا الدليل بدقة، حيث أن صحة نتائجه تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه المقابلة اهتمامكم. كما نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستكون سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

السنة الجامعية: 2021-2022.

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر أنثى

السن : 20-30 21-41 42-52

المستوى التعليمي : أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الحالة الاجتماعية : أعزب (ة) متزوج(ة) أرمل(ة) مطلق (ة)

مقر السكن : المدينة الضواحي الريف

عدد أفراد الأسرة : 2 2-5 5-10

الدرجة الوظيفية : عامل تحكم عامل تنفيذ

الأقدمية (الخبرة) : دون خبرة 1-3 3-5

2 ظروف العمل :

✓ هل تأقلمت مع ظروف العمل الفيزيائية والمعنوية ؟

✓ هل تؤثر روح الجماعة على العمل والتعاون ؟ كيف ذلك ؟

✓ هل تعطي المؤسسة الفرصة للعاملين لحل المشاكل ؟

3 نزاعات العمل :

✓ هل توجد نزاعات داخل العمل ؟

✓ فيما تتمثل نزاعات العمل ؟

✓ في حال نشوب نزاع من يتدخل ؟

✓ بماذا تفسر عدم انضباط العمال ؟

4 المردودية و الإنتاجية :

✓ كيف ترى مردودية المؤسسة ؟

✓ في نظرك لماذا تعتبر مردودية المؤسسة ضعيفة أم متوسطة أم مرتفعة ؟

✓ هل أثرت الإنتاجية على المردودية ؟

✓ هل تؤثر النزاعات على مردودية المؤسسة ؟

5 العلاقات الرسمية و الغير رسمية :

✓ ما طبيعة علاقتك مع زملائك في العمل و مع الإدارة ؟

✓ هل بينك وبين زملائك علاقة عمل فقط أم هناك علاقات خارجية ؟

6 التحفيزات المادية و المعنوية :

✓ هل تتحصلون على تحفيزات ؟

✓ هل تتأثر أكثر بالتحفيزات المادية أم المعنوية ؟

✓ هل التحفيزات ضرورية بالنسبة لك ؟

7 القطاع العام و القطاع الخاص :

✓ هل تفضل القطاع العام أم الخاص ؟ لماذا ؟

✓ إذا سمحت لك الفرصة للعمل في القطاع الخاص بظروف أفضل مما أنت عليه هل تغير عملك ؟

8 الأجر و العلاوات :

✓ هل الأجر الذي تتقاضاه مناسب مع الجهد الذي تبذله ؟

✓ هل يغطي الأجر الذي تتقاضاه حاجياتك ؟ إذا كانت الإجابة بلا كيف تتصرف ؟

✓ هل تفكر في إيجاد عمل آخر ؟

✓ هل تتحصلون على علاوات ؟ و لماذا في كلا الحالتين ؟

9 دور العمال في المؤسسة :

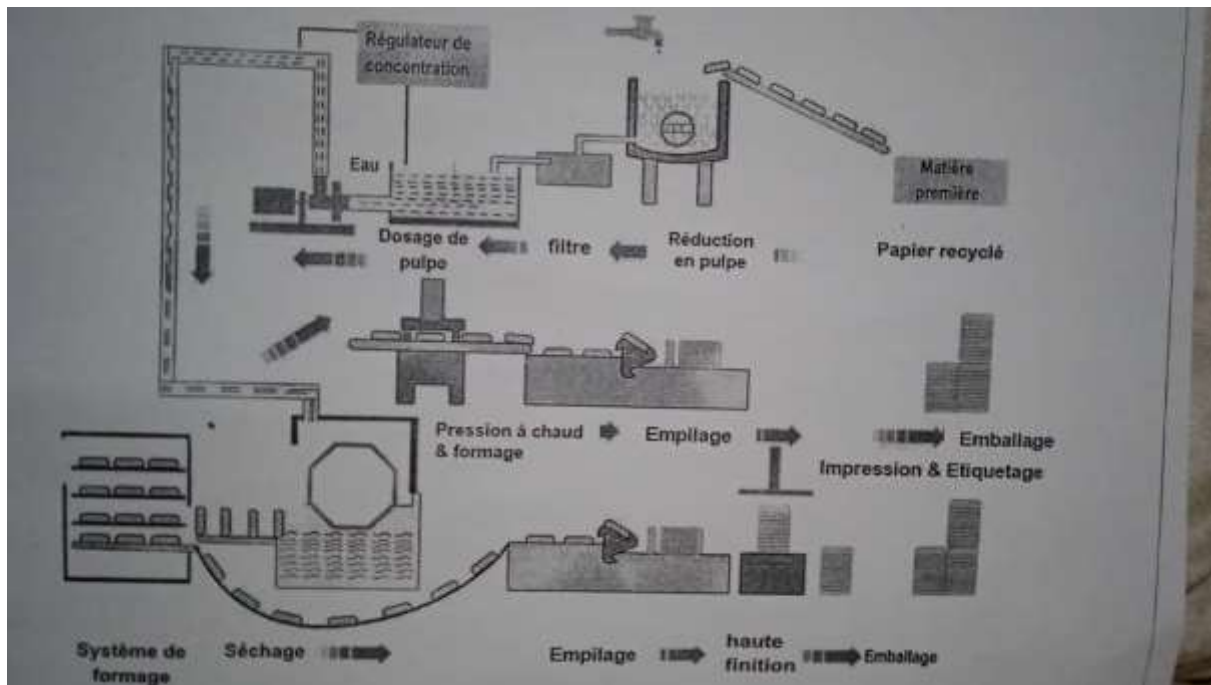
✓ هل ترى انك تؤدي عملك على أكمل وجه ؟

✓ منذ التحاقك بالمؤسسة هل تطورت إنتاجية المؤسسة ؟

- ✓ هل للعامل دور في رفع أو خفض الإنتاجية ؟
- ✓ هل يساهم العامل في ترقية المؤسسة و ازدهارها ؟

الملحق رقم (02) بعض الصور للمؤسسة







ملخص الدراسة

لقد جاءت هذه الدراسة كمحلولة لتسليط الضوء على موضوع أثر النزاعات العمالية على مردودية المؤسسة الاقتصادية، لما يحمله هذا الموضوع من أهمية باعتبار أن النزاعات أمرا لا مفر منه من أي مؤسسة والذي بدوره يؤثر على مردودية المؤسسة الاقتصادية والحكم على نجاحها أو فشلها حيث أجريت الدراسة الميدانية على عينة قصديه تمثلت في 17 مبحوثا والتي كانت في مصنع صناعة علب البيض شعبة اللحم-عين تموشنت- وعليه كانت الإشكالية على نحو التالي :

"كيف تؤثر النزاعات العمالية على مردودية المؤسسة الاقتصادية "

عليه تمحورت الفرضية الرئيسية للدراسة: " تؤثر نزاعات العمل على مردودية المؤسسة الاقتصادية من خلال ظروف العمل المهنية، الفيزيكية والاقتصادية
ولتوصل إلى مبتغانا قمنا باستعمال تقنية الملاحظة بالمشاركة و المقابلة المفتوحة تقنية الحساب 10% لتحليل البيانات الشخصية حيث توصلنا إلى نتيجة أساسية وهي أن النزاعات العمالية تؤثر على مردودية المؤسسة الاقتصادية بشكل عام وعلى المؤسسة المعنية بالدراسة.
الكلمات المفتاحية: المؤسسة، النزاعات، المردودية، العمال.

Summary of the study

This study came as a solution to shed light on the issue of the impact of labor disputes on the profitability of the economic Institution, due to the importance of this subject, considering that disputes are an inevitable issue of any institution, which in turn affects the profitability of the economic institution and judge its success or failure, where the field study was conducted on a purposeful sample represented by 17 respondents, who were in the manufacturing plant of cartons of eggs, Division chaabat el –lham- Ain Temouchent – and therefore the problematic question was as follows: How do labor disputes affect the profitability of an economic enterprise?

Thus, the main hypothesis of the study was centered on: "Labour disputes affect the profitability of the economic institution through the professional, physical and economic working conditions".

To achieve our objective, we technique by participation and open interview, the technique of calculating the 10% to transmit personal data, where we arrived at a basic conclusion, namely that labor disputes affect the profitability of the economic institution in general and the establishment concerned by the study.

Keywords: the institution, the conflicts, the profitability, the workers