



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في

اليقظة الاجتماعية كآلية لإدارة النزاعات المهنية
في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة - مديرية
البريد والمواصلات لولاية غرداية

تحت إشراف الأستاذ:
- هتهات مصطفى

من إعداد الطلبة:
- قنيع نور الإيمان

نوقشت وأجيزت علنا من طرف اللجنة المكونة من :

الصفة	الجامعة	لقب واسم الأستاذ
	غرداية	محمد البشير الشلالي
	غرداية	خنوس محمد
	غرداية	علماوي أحمد

السنة الجامعية 2019/2018

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات

أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام

أن تحصي

فضائلهما

إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي

إلى سندي في هذه الحياة إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله جميعا

إلى أهلي وأقربائي من كبير إلى صغير

إلى الأصدقاء والزلاء

إلى الأساتذة الكرام

إلى كل من سقط من قلبي سموا

أهدي ثمرة هذا العمل

نور الايمان

شكر و تقدير

" وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

الحمد لله الذي أثار لنا درج العلم والمعرفة ووفقنا إلى انجاز هذا

العمل المتواضع

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من

بعيد على انجاز هذا العمل و في تذليل ما واجهني من صعوبات، و

اخص بالذكر الأستاذ المشرفه هتهات المهدي الذي لم يبخل عليا

بتوجيهاته ونصائحه القيمة

ولا يفوتني أن اشكر كل عمال وموظفي مديرية البريد والمواصلات

لولاية غرداية

خاصة موظفي مصلحة الامن الداخلي ومصلحة النزاعات واخص بالذكر

السيد: عيسى

نور الايمان

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن علاقة بين اليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية، وكذا دراسة التأثير بينهما، وتم استخدام المنهج الوصفي لدراستنا موضوعنا، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال الاستبيان و مقابلات الشخصية، ومعالجته احصائيا على طريق برنامج spss و برنامج excel، حيث تم توزيع مجموعة من الاستبيانات على عمال مؤسسة محل الدراسة، وخلصت دراسة الى وجود مستوى عالي من مفهوم حول متغير المستقل لدى العاملين، نظرا لتوفرها في مؤسسة بريد، علاقة الاثر بين المتغير المستقل ومتغير التابع كانت بمستوى ضعيف موجب وهذا مايفسران مؤسسة محل دراسة تاخذ اليقظة الاجتماعية في ادارة نزاعاتها بنسبة قليلة، وذلك يعود الى عوامل الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية:

اليقظة، اليقظة الاجتماعية، النزاع المهني، ادارة النزاعات المهنية.

Résumé:

Cette étude vise à montrer la relation entre la vielle sociale et la gestion des conflits professionnels, ainsi que l'étude de leurs effets, en utilisant l'approche descriptive, basée sur une méthodologie d'étude de cas par le questionnaire et les entretiens personnels. Cette étude a été traitée statistiquement par le SPSS et l'Excel, où un ensemble de questionnaires a été distribué aux travailleurs d'un bureau poste . On a conclu que le concept de la variable indépendante est très répandu chez les travailleurs parce qu'il est disponible dans cette établissement. La relation d'effet entre la variable indépendante et la variable dépendante est faible mais positive. Cela veut dire que l'institution d'étude prend la vielle sociale dans la gestion de ses conflits par un faible pourcentage, en raison de facteurs sociaux.

les mots clés:

Vielle, vielle sociale, conflit professionnel, gestion de conflit professionnel

قائمة الجداول

صفحة	اسم المحتوى	رقم الجدول
38	مقارنة دراسة الحالية بدراسات السابقة	1-1
46	احصائيات استمارات الاستبيان	1-2
47	متغيرات الدراسة	2-2
48	درجة اهمية الاستبيان	3-2
48	مقياس تحديد الاهمية	4-2
49	معامل صدق وثبات الاستبيان	5-2
50	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	6-2
50	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	7-2
51	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	8-2
51	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل	9-2
52	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى المهني	10-2
54	النتائج اجابات الافراد العينة الدراسة الخاصة بالمحور اليقظة الاجتماعية	11-2
55	نتائج الجزء الثاني ادارة النزاعات المهنية للبعد تجنب	12-2
56	نتائج الجزء الثاني ادارة النزاعات المهنية للبعدالتفادي	13-2
57	يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقلوالمتغيرات التابعة.	14-2
58	يوضح تحليل تباين خط الانحدار	15-2
59	إختبار تي تاست الخاص ب الجنس	16-2
60	إجابات العمال تبعا للعمر	17-2
60	اجابات العمال تبعا للعمر	18-2
61	اجابات العمال تبعا للعمر	19-2
61	اجابات العمال بالنسبة للوظيفة	20-2

قائمة الأشكال

صفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
12	مكونات اليقظة الاستراتيجية	1-1
14	مكونات البيئة الاجتماعية للمؤسسة	2-1
34	دور اليقظة الاجتماعية في ادارة النزاعات المهنية	3-1

قائمة الملاحق

صفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
74	قائمة المحكمين	1
74	استبيان	2
77	حساب ثبات الفا كرونباخ لعبارات الاستبيان	1-1
77	جدول خاص بتكرارات ونسب المئوية خاصة بأفراد العينة	2-1
79	جدول تكرارات ومتوسطات وانحراف المعياري للمحاور الاستبيان	3-1
79	اختبار فرضيات الارتباطات	4-1
82	اختبار تي تاست الخاص بالجنس افراد العينة	5-1
83	تحليل التباين الاحادي للاختبارات تاثيرات المتغيرات مستقلة على متغير تابع تحليل التباين الاحادي للاختبارات تاثيرات المتغيرات مستقلة على متغير تابع	6-1

قائمة المختصرات

معناه باللغة العربية	معناه باللغة الاجنبية	الرمز
للعلم إحصائية حزمة الاجتماعية	Statistical Package for Social Science	Spss

مقدمة

عامة

أ- التوطئة

الفرد في المؤسسة لا يستطيع أن يعيش معزولاً عن زملائه كما أنه في علاقة متواصلة مع الإدارة. وفي هذه الأجواء يبحث، وفي آن واحد، عن الانتماء والتفرد. فهو بحاجة إلى الانتماء ليكون ضمن مجموعة عمل ناجحة والتفرد ليكون هو نجمها الوحيد. لذلك تنشغل أغلبية المؤسسات اليوم بتحقيق الاستقرار الاجتماعي لهذا النوع من العلاقات لما له من تأثير على نجاح مشاريعها. فهي تهتم بتنمية علاقات اجتماعية إيجابية حتى تخفض من حدة الصراعات ووسيلتها في تحقيق ذلك هو بناء نظام يقظة فعال تتحمل مسؤولية نجاحه وبالتعاون كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا.

تتمثل أهمية إدارة النزاعات في ارتباطها بمهارات التفاوض الفعال و اعتبار أن الحوار و الأساليب السلمية في التواصل مع الآخرين بطريقة جادة و دون نوايا مسبقة للسيطرة هو الأفضل للجميع و هو السبيل الأمثل للحل كما يمثل إدارة النزاعات أسلوب لا يمكن حل النزاعات بغيره حيث يتميز أسلوب إدارة النزاعات الناجح بالقدرة على تقديم حلول تحقق مصالح كلا الطرفين المتنازعين و يوفر أسلوب حل النزاعات كذلك الوقت و الجهد المستخدمين في التعامل مع المشكلات دون جدوى.

وفي هذا السياق تعرف اليقظة الاجتماعية بأنها تلك الآلية التي تسمح للمؤسسة الكشف عن المشاكل الاجتماعية ومهنية لعمالها، وكذا الظروف الاجتماعية، الأمر الذي يمكن المؤسسة من وضع إجراءات ملموسة لتعزيز استباقية الرضا مهني، وتفادي أي خلافات قد تحدث في محيط العمل، بالتالي هي وسيلة لمعرفة أي تغييرات قد تنشأ في مؤسسة، كالنزاعات مهنية.

من خلال الطرح السابق يمكن صياغة الاشكالية التالية:

الى اي مدى يمكن ان تساهم اليقظة الاجتماعية في تسيير النزاعات المهنية لمديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية ؟

وللاجابة عن هذه الاشكالية بشكل دقيق يمكننا طرح الاسئلة الفرعية التالية :

1- ماهي اليقظة الاجتماعية اليقظة الاجتماعية ؟

2- ماهي اشكال النزاعات المهنية ؟

3- هل لليقظة الاجتماعية دور فعال في حل وتسوية النزاعات داخل المؤسسة لدى العاملين اثناء العمل ؟

4- هل تأخذ ادارة المؤسسة اليقظة اجتماعية كالية في تسيير نزاعاتها المهنية ؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول اليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ؟

ب- فرضيات الدراسة:

1- تآثر اليقظة الاجتماعية في تجنب وتفادي للنزاعات وخلافات المهنية داخل محيط العمل.

2- تساعد اليقظة الاجتماعية في ادراك وملاحظة المحيط وتسوية النزاعات وتحقيق السلم بين عمال المؤسسة.

3- تعتمد المؤسسة دائما على مراقبة المحيط الاجتماعي اثناء العمل وتقييمه من اجل تحقيق رضا العمال في المؤسسة البريد والمواصلات .

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول اليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

ت- مبررات اختيار الموضوع:

يمكن إجمال الأسباب الأساسية والجوهرية لاختيار الموضوع:

- يندرج الموضوع في إطار التخصص الدروس

- حداثة الموضوع

- عدم تطرق إلى دراسته من قبل

- مساهمته في دراسته وإثراء هذا الموضوع والمكتبة جامعة

ث- أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

- التعرف بشكل دقيق على آلية اليقظة الاجتماعية وأهميتها في النزاعات المهنية.

- محاولة تشخيص واقع اليقظة في المؤسسات الاقتصادية عموما ومديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية خصوصا.

- دراسة العلاقة بين الإدارة نزاعات المهنية و اليقظة الاجتماعية

ج- حدود الدراسة :

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

• الحدود الزمنية: فكانت الدراسة من فيفري-افريل 2019 .

• الحدود المكانية: مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية "

ح- منهج البحث والأدوات المستخدمة :

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على

المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال

المقابلة الشخصية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 24.

خ- مرجعية البحث :

وتتمثل في المقالات والكتب والمذكرات والمحاضرات ،وكذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة واهتمام

بالموضوع.

د- صعوبات الدراسة :

— الندرة للكتب ودراسات سابقة خاصة بالمتغير المستقل بحيث تلقينا صعوبات كبيرة في جمع المراجع حول
اليقظة الاجتماعية.

— عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات.

— صعوبة في جمع الاستبيانات وذلك رفض بعض العاملين في وضع اجاباتهم

ذ- هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذا البحث الى فصلين حيث كل فصل يحتوي على مبحثين وكل مبحث يحتوي على مطلبين

الفصل الاول: الاطار النظري للموضوع الدراسة حيث خصص المبحث الاول الى مفاهيم ودلالات

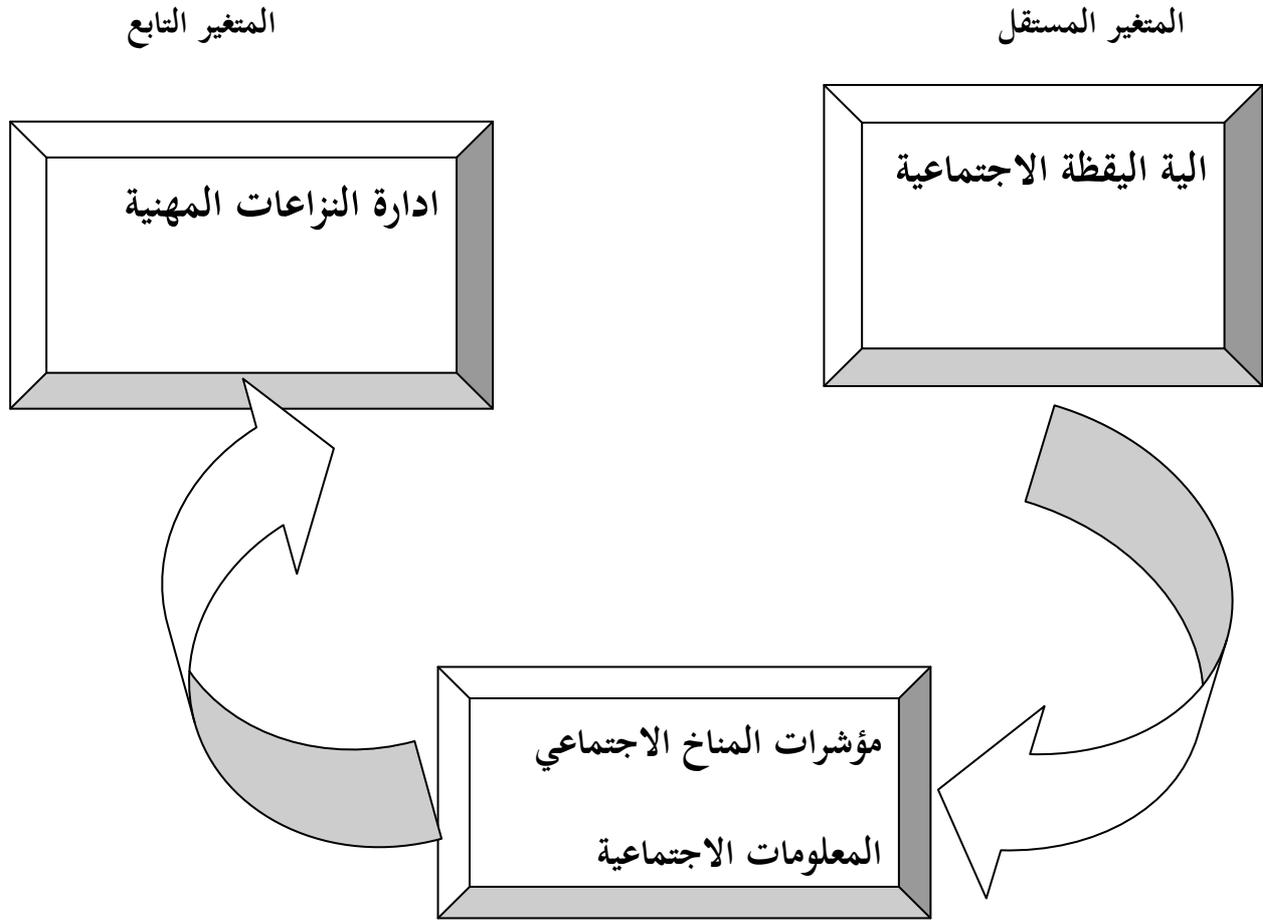
خاصة بيقظة الاجتماعية و ادارة النزاعات المهنية، والمبحث الثاني لدراسات السابقة

الفصل الثاني: الخاص لاطار التطبيقي حيث قسم الي مبحثين وكل مبحث الي مطلبين المبحث الاول

خصص لتقديم مؤسسة محل دراسة وتعريفها ونتائج مقابلة و عينة الدراسة واجراءات المستخدمة لجمع

البيانات، والمبحث الثاني الي نتائج الدراسة متحصل عليها .

ر- نموذج الدراسة:



الفصل

الأول

تمهيد :

إن انتماء الإنسان للمؤسسة يفرض عليه تكوين علاقات مع زملائه في العمل، وهذه العلاقات المختلفة لا يمكن أن تستمر في ظل مناخ دائم من الوفاق و الوثام دون أن يكون هنالك تناقض في الرأي و اختلاف في وجهات النظر مما يجعل الفرد معرضا وبصورة مستمرة ليكون طرفا في شكل من أشكال النزاع نتيجة اختلاف ميول، رغبات و آمال و تطلعات و خبرات و تجارب و قيم واتجاهات الأفراد ، حيث أن الفرد يعاني على المستوى الشخصي من نزاع بين طموحاته وإمكانية تحقيقها، ويعاني في علاقاته مع الآخرين نتيجة للضغوط التي تفرضها عوامل البيئة المتغيرة من اقتصادية، سياسية و اجتماعية وتكنولوجية وغيرها، كما أن الإنسان يعاني من نزاعات في المؤسسة أثناء عمله بسبب الهيكل التنظيمي أو تعدد المستويات الإدارية أو التخصص الوظيفي أو نوع السلطة التي يمارسها، أو أهداف المؤسسة التي قد تتعارض مع أهدافه الشخصية، كما يحدث النزاع أيضا بين الجماعات التي قد يكون الإنسان عضوا فيها، وبحكم انتمائه لها فهو يعيش نزاع بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمة .

وامام تصاعد وتيرة النزاعات المهنية في المؤسسة، اصبح من الضروري ايجاد اليات ووسائل تساعد في التحليل والحد من هذه الظاهرة، وفي هذا السياق تعتبر الية اليقظة الاجتماعية من بين اهم الوسائل الفعالة التي تساعد المؤسسة في التحكم الجيد والفعال في مختلف النزاعات المهنية، ولهذا الغرض سوف نناقش هذا الفصل لاهم مفاهيم من خلال مبحثين اساسين هما:

المبحث الاول: خصص لتعريف اليقظة الاجتماعية و اهميتها وفوائدها.

المبحث الثاني: خصص لتعريف النزاع المهني واهم مسبباته وادارة النزاعات المهنية ومراحلها.

المبحث الأول: اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات: المضمون و الدلالات
لا تخلو إدارة أو مؤسسة من النزاعات والخلافات وخاصة في مؤسسة التي تقل فيها موارد والإمكانات
ويكثر فيها الموظفين الذين يعملون والذين لا يعملون لذا مبررات حدوث النزاع والخلافات كثيرة جدا هي جزء من
حياتنا اليومية سواءا مكتوب أو مؤسسية أو إدارة أو منـزل .
كما تشمل إدارة النزاع في العمل ارتباط بمهارات التفاوض الفعال واعتبار أن الحوار وأساليب سلمية هو
الحل الأمثل في تواصل مع الآخرين، وسنتعرف فيما يلي على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة باليقظة الاجتماعية و
كذا إدارة النزاعات، و ذلك من خلال المطلبين التاليين:

- مفهوم وأبعاد اليقظة الاجتماعية

- إدارة النزاعات المهنية

المطلب الأول: مفهوم وإبعاد اليقظة الاجتماعية

باعتبار أن مصطلح اليقظة الاجتماعية ينضوي أساسا تحت المفهوم الشامل لليقظة الإستراتيجية ، و احد مكوناتها الأساسية ، سنحاول ضمن هذا المطلب الوقوف أولا على مصطلح اليقظة، من حيث النشأة، التعريف وكذا مكوناتها الأساسية ، ثم نتطرق بالشيء من التفصيل إلى مفهوم اليقظة الاجتماعية ، أهميتها بالإضافة إلى أهم أهدافها

الفرع الأول: مفهوم اليقظة

أولا: جذور ونشأة مصطلح اليقظة

إن مصطلح اليقظة نابع من الفكر العسكري، والذي يهدف إلى التفوق على العدو وتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال تحصيل المعلومات اللازمة للعدو وتقييم تحركاته والتنبؤ بها ، وهذا ما أشار إليه صن تزو Sun tzu احد ابرز الاستراتيجيين العسكريين في العالم في كتبه بقوله " إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو إن تخاف نتائج مائة معركة ، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف عدوك فانك سوف تقاسي من هزيمة مقابل ألف انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فأنت أحمق وسوف تقاسي الهزيمة في كل معركة¹ " وهذه دلالة واضحة على أهمية استخدام القائد العسكري ليقظته ودكائه من خلال جمع المعلومات عن العدو .

أما في العصر الحديث، وفي الستينات القرن الماضي وظفت وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) هذا

المصطلح في سياساتها، وذلك في مراقبة تنفيذ اتفاقيات الحد من التسلح ، وفي صناعة القرارات السياسية وصياغتها من خلال الاستخبارات الإستراتيجية².

ويشير مصطلح اليقظة عند الفرنسيين إلى مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، وقد وضع كل من martinet et Marti في كتابهما إن هذا الرادار أو كما سمياه برادار اليقظة يعمل على المراقبة مستمرة لمنطقة ما وهدفه أشعار الأشخاص المسؤولة عن أي خطر يداهمهم ، لكن هذا لا يكفي حيث إن هناك نوعان آخر من

¹ حكم وأقوال واقتباسات صن تزو زعيم صيني وقائد حرب وفيلسوف ومفكر قديم هو أول من اخترع فن الحرب من خلال كتابه "فن الحرب" وأول من افنق جنوده بان الحرب ليست مجرد دماء فقط على موقع:

www.taomalat.com\2011\09\blog_post7659.html

² احمد على صالح وآخرون " الإدارة بالكفاءة - منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات - " دار وائل للنشر ، طبعة الأولى عمان الأردن ، 2010، ص 434-133.

الفصل الاول الاطار النظري لليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية

الرادار وهو رادار المتابعة , فإذا أطلق رادار إشارات الإنذار قام الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع البيانات عليه¹.

ثانيا: تعريف اليقظة

عموما الشخص يكون في إحدى حالات التالية: في حالة نوم أو حلم, أو في حالة يقظة أو تيقظ, وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا²

- حيث تعني اليقظة لغة: انتباه , صحوة وهي عكس غفلة فهي تعني إن الشخص تيقظ واخذ حذره³

- اليقظة اصطلاحا : لليقظة عدة تعاريف اصطلاحية وقيل تناول هذه تعاريف وجب التذكير بأصل المصطلح فهو مستسق من كلمة veille والذي هو حسب موسوعة لاغوس : قام بحراسة , مراقبة, اهتم وانتبه على شيء ما , راقب⁴

- تعرف اليقظة بأنها " كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر أو غير مستمر للإشارات مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها القابلة لاحتواء معلومات ذات معنى للمؤسسة"⁵

- كما تعرف اليقظة بأنها " نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة التجديد, والمواكبة وخلق ميزة تنافسية تسمح لها أو لدولة التكيف مع تحولات المحيط"⁶

¹ هتهات مهدي،"الاتجاه نحو إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية لإحداث التنمية الاقتصادية في الجزائر"، دراسة استطلاعية للقطاع البنكي مع

محاولة اقتراح نموذج لليقظة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في علوم التجارية ، مدرسة لدراسات العليا، الجزائر، 2016-2017، ص85

² نحاسية رتيبة،"أهمية اليقظة التنافسية في تنمية ميزة التنافسية للمؤسسة" دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية"،رسالة ماجستير، غير منشورة ، قسم التسيير ، كلية علوم الاقتصادية وتجارية والتسيير، جامعة الجزائر 2001-2002 ص-70.

³ بن هادية علي وآخرون ، "القاموس الجديد لطلاب معجم العربي"، المؤسسة الوطنية لكتاب الطبعة الأولى، الجزائر، 1991 ص-356.

⁴ بمعزة سهيلة ، "دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس" رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وتسيير ، جامعة متنوري قسنطينة .

⁵ قايد نورالدين احمد، المؤشرات البيئية والابداع التكنولوجي" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع محروقات في الدول العربية، من اجل صناعة عربية تنافسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص-16.

⁶ حديد رتيبة ، حديد نوفل، اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص-189.

بناء على التعاريف السابقة ، يمكننا القول أن اليقظة بمفهومها الشامل هو ذلك النشاط المستمر و الدائم، الذي من خلاله تستطيع المؤسسة لحصول على المعلومات و تحكم فيها واستغلالها في مراقبة وملاحظة المحيط الاقتصادي، التنافسي، التكنولوجي، الاجتماعي و السياسي... الخ.

ثالثا : مكونات اليقظة :

اليقظة التكنولوجية: هي ملاحظ و تحليل البيئة العلمية و التقنية و التكنولوجية و الصدمات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية، بغرض توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير، وتعرف أيضا على انها اليقظة التي تركزها المنظمة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية (أبحاث أكاديمية، أبحاث تطبيقية) ، ابتكار منتجات أو خدمات، تطور مراحل التصنيع، ظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة معلومات... الخ

اليقظة التنافسية: تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع المعلومات الضرورية سواء كانت كمية قدراتهم الحالية، استراتيجياتهم، نتائجهم المالية، سياساتهم التسعيرية...، أو معلومات نوعية الجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير، زبائنهم وعقودهم الجديدة، علاقاتهم، حملاتهم الإشهارية... وذلك من اجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، و بالتالي تحديد المنظمة للطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرفهم.

اليقظة التجارية:

على المنظمة أن تطور نوع ثالث من اليقظة إلى جانب كل من اليقظة التنافسية و التكنولوجية، والمتمثل في اليقظة التجارية عموما بالزبائن والموردين، وذلك من خلال متابعة تطور احتياجات وأذواق الزبائن على المدى الطويل، وتطور علاقاتهم مع المنظمة. كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة. وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن تحديد مجال اليقظة التجارية في عنصرين أساسيين هما :

- الزبائن: إن هدف أي مؤسسة اقتصادية هو المحافظة على زبائنها و استقطاب زبائن جدد، ولأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المنظمة على تقديم المنتجات الجديدة لتلبية لرغبات الزبائن في الوقت المناسب، غير انه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المنظمة إلى توفير معلومات دائمة و مستمرة عن ظروف زبائنها و درجة ارتباطهم بالمؤسسة عن طريق منتجاتها ، ولعل المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات و معلومات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلباتهم و احتياجاتهم.

- الموردين : إلى جانب الزبون ، فان المورد يحظى باهتمام المنظمة ، طالما انه يؤمن للمنتج المادة الأولية، ولهذا فان المنظمة بحاجة إلى متابعة تطور وعرض منتجات مورديها و عروضهم كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر، احترام أجال التسديد (...،) و الهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد ،

الفصل الاول الاطار النظري لليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية

لضمان التموين المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة ، مما يسمح للمنتج بتوفير السلعة حسب الزبون و بنوعية جيدة ، وعليه يجب أن يتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به خاصة قدراته الإنتاجية ، المزايا التي يقدمها ، المنتج المقدم، نوعيته و الفترة الممكنة للتسليم،... الخ

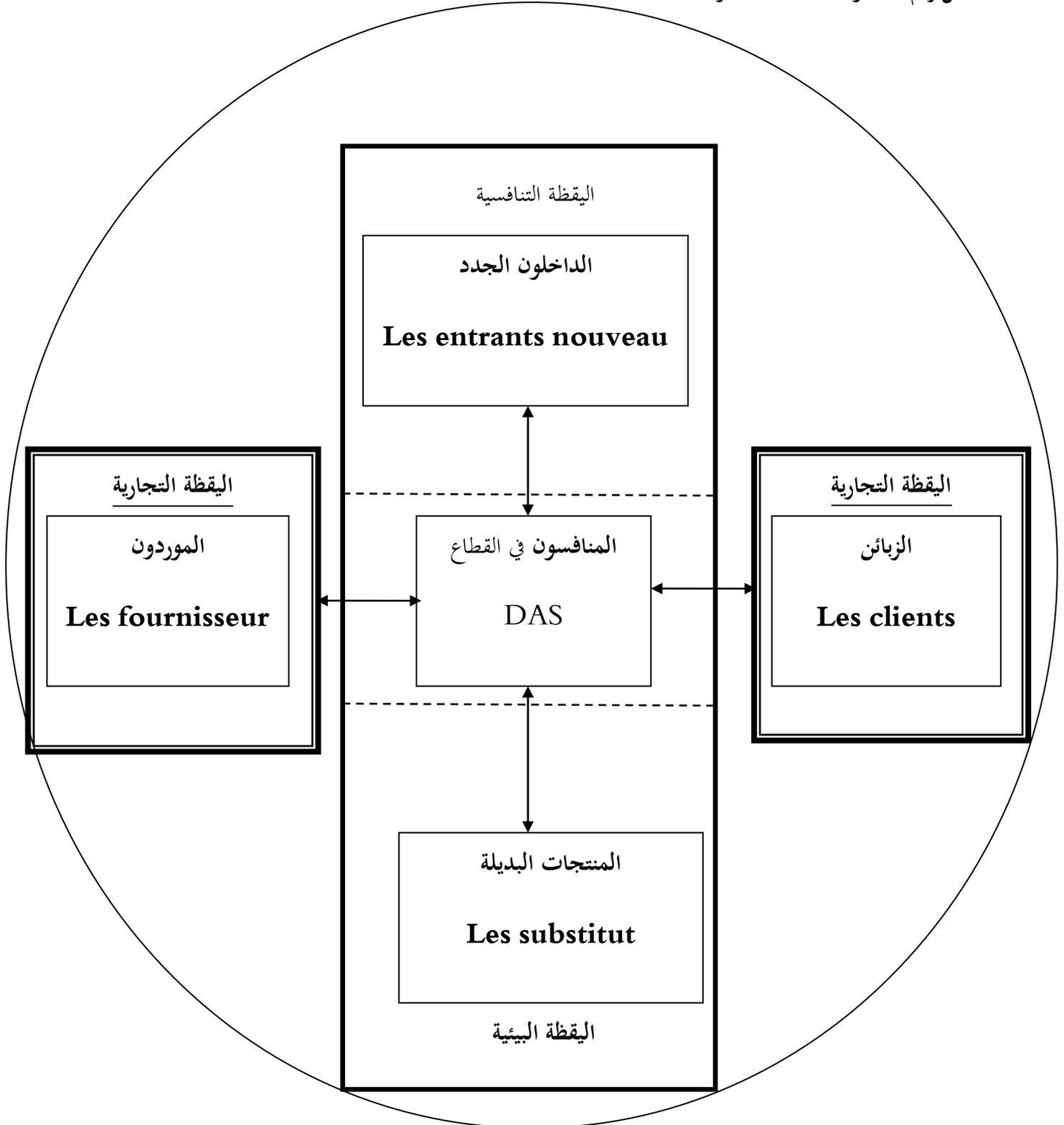
اليقظة البيئية:

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة واليقظة الثقافية. و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمنظمة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمنظمة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية عند التمعن في مكونات اليقظة البيئية نجدها تضم عدة مكونات جزئية ، وذلك نظرا للمتغيرات الذي يشتمل عليها محيط المنظمة فمثلا تؤثر على المؤسسة المتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية، نجد ان هناك متغيرات اجتماعية و قانونية و تشريعية ، سياسية... الخ التي من شأنها هي الأخرى التأثير على نشاط و مستقبل المنظمة .ومن بينها نذكر: اليقظة الاجتماعية،اليقظة القانونية

– **اليقظة القانونية:** تسمح اليقظة القانونية أو التشريعية بتتبع ورصد القوانين والتشريعات التي يمكن أن تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو جميع أصحاب القرار في الدولة بصفة عامة، الأمر الذي يسمح للمنظمة بتكوين ردة الفعل ، التي تجعلها تنهز فرصا تمنحها الدولة مثلا كتخفيض معدل الضرائب أو إعفاء بعض القطاعات منها، أو في المقابل تفادي الأخطار والتأثيرات السلبية التي يمكن أن تحدثها القوانين و التشريعات هذا النوع من اليقظة مهم بشكل كبير بالنسبة للمنظمة خاصة في إطار العولمة و قوانين العولمة¹.

الشكل الموالي يوضح لنا مكونات الاربعة لليقظة الاستراتيجية:

¹ هنتاه مهدي، "تجاه نحو إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية لإحداث التنمية الاقتصادية في الجزائر" مرجع سبق ذكره، ص 100



La source : Laurent Hermel, "maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique", Editions afnor, 2 eme éditions, France, 2007, p 8.

الفصل الاول الاطار النظري لليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية

في الأخير، إن الحديث عن المكونات الأساسية لليقظة الإستراتيجية يجعلنا لتسليط الضوء أكثر على البعد الاجتماعي لليقظة، والذي هو محور حديثنا في الفرع الموالي ..

الفرع الثاني: اليقظة الاجتماعية وأهميتها

أولا : نظرة عامة حول البيئة الاجتماعية للمؤسسة

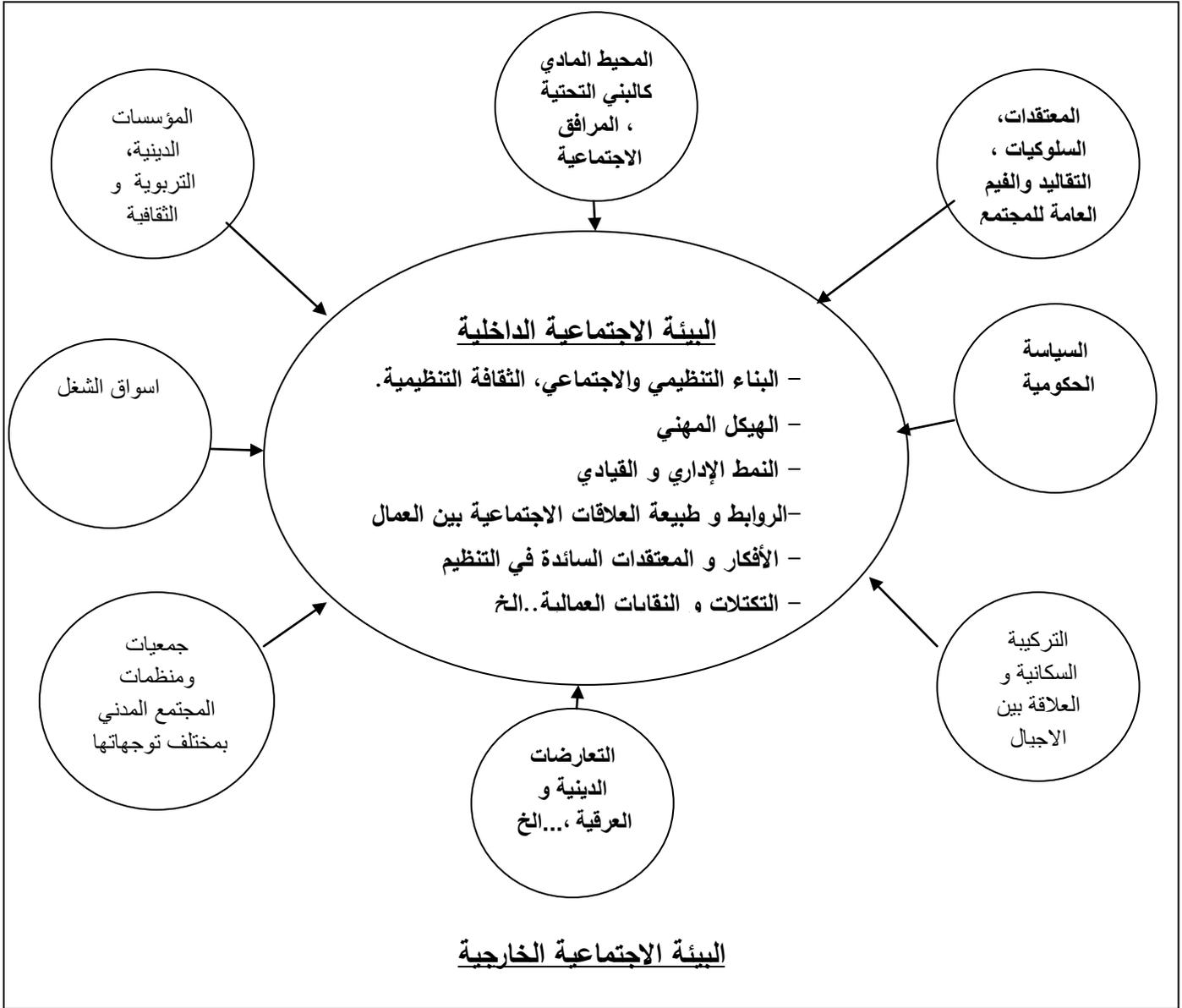
قبل الخوض في مفهوم اليقظة الاجتماعية، سنحاول إبراز محتوى المحيط الاجتماعي للمؤسسة باعتباره الفضاء الحيوي لليقظة الاجتماعية و مجالها الرئيسي الذي يتركز عليه عملها. بحيث تشمل البيئة الاجتماعية العنصر البشري، المحيط المادي البسيط، والروابط الاجتماعية، والأوساط الثقافية التي تعمل ضمنها مجموعات محددة من الناس وتتفاعل معها.

عموما يتكون المحيط الاجتماعي من : البنية التحتية، الهيكل المهني، أسواق العمل، العمليات الاجتماعية والاقتصادية ، الثروة ، الخدمات الاجتماعية والبشرية الصحية ،علاقات القوة،الحكومة، العلاقات بين الأعراق ،عدم المساواة الاجتماعية ،ممارسات ثقافية ، فنون ،مؤسسات دينية ، تربية ، صناعية...، المعتقدات حول المكان والمجتمع¹ .

وبما ان المؤسسة تشتغل ضمن بيئة داخلية و خارجية متعددة الأبعاد و الأوجه اقتصاديا، سياسيا، تكنولوجيا... الخ ، فإنه على هذا الأساس يمكننا تصنيف مكونات البيئة الاجتماعية إلى عناصر داخلية و خارجية، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

¹ National institut of health,health Disparities : linking biological and behrroral, meckonifins with social and physical Invirommers , bethesda md : national institutes of heathh ; 2000,RFA es-00-004

الشكل رقم 02 : مكونات البيئة الاجتماعية للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة

ثانيا: مفهوم اليقظة الاجتماعية:

ينظر لليقظة الاجتماعية على أنها " وسيلة للملاحظة وتتبع المحيط الاجتماعي في مؤسسة ومن ثم تقييمه من حيث درجة رضا الأفراد ودفاعيتهم نحو العمل ومواطن سواء التشغيل الذي يؤثر سلبا على حيويته والتزامهم."¹

¹ هواري معراج، ناصر دادي عدون، "اليقظة التكنولوجية كعامل للابداع في مؤسسة اقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، ص 159.

الفصل الاول الاطار النظري لليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية

كذلك " تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية , المتعارضات الدينية والعرفية سوء التفاهم بين الأجيال , التمسك بالتقليد وكل ما يستوقف الانتباه المتيقظ ويهدد من السلامة أو يعزز التناسق التنظيمي".¹

وهناك من يعرفها أيضا على أنها إدراك لمختلف التغييرات التي يمكن إن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط. وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغييرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتشمل هذه المتغيرات:

- تطور النمو الديمغرافي
- عادات الاستهلاك
- تغير الموضة في اللباس
- التجمعات السكانية أي النزوح نحو منطقة ما .

حيث وان هذه المتغيرات تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة ، ولذا يجب أن تأخذ في الحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي ، فالمؤسسة بحاجة إلى معلومات عن عدد السكان ومعدل النمو السكاني وتوزيعه الجغرافي حتى تحدد نقاط تعامل والبيع...وعدددها ، كما تحتاج إلى معلومات عن عادات الاستهلاك ، فمثلا في شهر رمضان المبارك يكثُر الطلب على المنتجات التي تصبح من الضروريات خلال الشهر والمؤسسة المنتجة عليها توفير هذه المواد بكميات كبيرة.

إلى جانب هذا تعتبر الموضة من العناصر الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ، وهي شيء مرئي في الحياة اليومية للأفراد وتعني الموضة بالنسبة للفرد ظهور الحاجة والرغبة إلى الجديد ونجد انه في المجتمعات المتقدمة الكثير من المؤسسات تقدم المنتجات والخدمات بالاعتماد على العنصر الموضة خاصة في جانب اللباس.

والتجمعات السكانية هي الأخرى أحد المجالات التي يجب إن تراقبها المؤسسة فنزوح الأفراد المستمر نحو منطقة سكانية نائية من شأنه خلال فترة زمنية قصيرة إن يجعلها منطقة هامة.لذا يجب على المؤسسة متابعة

¹ PICARD, D. la veille social : prévoir et gérer la conflictualité industrielle .édition Vuibert, paris.1991, p2.

الفصل الاول الاطار النظري لليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية

عمليات صخور المناطق السكنية الجديدة والقيام بالتوقعات المستقبلية ، من اجل اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب كفتح فرع للمؤسسة في تلك المنطقة مثلا.

أما مصادر المعلومات بالنسبة لليقظة الاجتماعية هي متعددة ، فالمؤسسة التي معظم زبائنها أعمارهم اقل من ثلاثين سنة تحاول الحصول على رغباتهم وتطلعاتهم من خلال وضع ملتقطين في الأماكن التي يتواجد فيها الشباب كالنوادي، منشورات مراكز الإحصاء السكاني ، ومجلات الدورية التي تعتبر مصادر هامة لتوفير معلومات عن التغيرات الاجتماعية.¹

عموما نستطيع القول ان اليقظة الاجتماعية أضحت من بين أهم مكونات اليقظة الإستراتيجية ، باعتبارها الآلية التي تهتم أساسا بمراقبة البيئة الاجتماعية الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، وذلك من خلال رصد و متابعة كل الظواهر الاجتماعية الذي يحتويها المحيط الاجتماعي للمؤسسة ، مما يتيح لها القدرة على استباق مختلف الأحداث وكذا مواجهة التحديات المستقبلية و التكيف الجيد مع مختلف الصدمات الاجتماعية .

ثالثا: أهمية اليقظة الاجتماعية

موضوع اليقظة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية اليوم يكتسي أهمية كبيرة وبالغة، ولعلنا نذكر منها:

- ✓ جعل مناخ الاجتماعي صحي وجعل التبادلات ضمن مجموعة أمنة
- ✓ تسهيل علاج مشاكل الداخلية
- ✓ لفت الانتباه إلى المخاطر والفشل وكيفية تجنبها
- ✓ تأكيد الكفاءة التنظيمية لمجتمع العمل
- ✓ جعل التدخلات قادرة على تطوير العلاقات بناءة
- ✓ الكشف عن وجود محتمل أو حقائق الصراع
- ✓ إعادة تعديل قرارات السياسة الاجتماعية
- ✓ تمنح لمسيرى المؤسسة مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة
- ✓ سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل

¹ هواري معراج، دادي عدون، نفس مرجع السابق، ص 166

✓ وسيلة للفعالية التنظيمية

رابعاً: أهداف اليقظة الاجتماعية

تهدف اليقظة الاجتماعية إلى:

- ✓ منع أو الحد من الآثار السلبية لتدهور الروابط بين الشركة وأعضائها
- ✓ توفير الفرصة لفهم الأسباب والتعبيرات المتعددة مثل هذا الانحطاط
- ✓ ملاحظة الوضعية الاجتماعية بهدف التنبؤ بالنزاعات بين مختلف الفاعلين في مؤسسة
- ✓ تعمل على جمع وترجمة مختلف علامات التوتر داخل المؤسسة
- ✓ تهدف إلى تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية , المعارضات الدينية والعرفية , التفاهم بين الأفراد و التمسك بالتقاليد .
- ✓ توفير مناخ اجتماعي ملائم يساهم في جعل مبادلات بين الأفراد الجماعة متميزة والمساهمة في حل المشاكل الداخلية
- ✓ مراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء المؤسسة .

المطلب الثاني: إدارة النزاعات المهنية

الفرع الأول: النزاعات المهنية: مفهومها، أنواعها و مراحلها

أولاً: مفهوم النزاع المهني

يعرف النزاع في دوائر المصادر اللغوية بأنه " إعطاء أسباب وحقائق لتأييد أو معارضة شيء ما أو انه المناقشة أو المجادلة ، أو السجال حول شيء ما أو بخصوصه ."¹

أما اصطلاحاً " يعتبر نزاعاً مهنيًا ، كل خلاف يقوم بين العامل من جهة وصاحب العمل من جهة أخرى أثناء تنفيذ علاقة العمل أو إخلال أحدهما بإلزام من الالتزامات المحددة في العقد أو عدم امتثاله لنص قانوني أو تنظيمي بما يسبب ضرراً للطرف الأخر."²

¹ السيد عليوة، "إدارة الصراعات الدولية" ، دراسات في التعاون الدولي ، تهيئة المصرية للشباب ، القاهرة، مصر ، 1988 ، ص 256.

² رشيد اورسيلان، "التسيير الإداري في المؤسسات التعليمية الأساسية والثانوي والعام والتقني" ، 1990 ، ص 78 .

الفصل الاول الاطار النظري لليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية

كذلك " النزاع هو كل الخلافات الخاصة بالعلاقات الاجتماعية، وعلاقات العمل وظروف وبيئة العمل ولم تجد لها تسوية بين العاملين".¹

ايضا النزاع عملية طبيعية تحدث في جميع مؤسسات العمل وجماعاته ، قد تكون له عواقب سلبية مدمرة ، وقد تكون له في مقابل عواقب ايجابية ، وبناءة لجماعات العمل ومؤسساته.²

" ينشا النزاع المهني بين صاحب العمل والعمال، يتعلق بشروط الاستخدام ، أحوال العمل أو الرفض صاحب العمل الدخول بحسن نية في المفاوضات مع نقابة عمال معتمدة ، ويتخذ كل من العمال وأصحاب العمل أساليب مختلفة لضغط كل منهم على الآخر للخضوع لشروطه والوصول إلى اتفاق من خلال المفاوضات لفض النزاع القائم والعودة إلى علاقات العمل السلمية التي تهدف للحفاظ على المؤسسات لصالح الطرفين".³

من خلال مما سبق نستنتج أن النزاعات المهنية هي تلك الخلافات التي تنشأ بين مجموعة من العمال أو ممثليهم أو أصحاب العمل أو التنظيم الممثل لهم ، ويكون سبب النزاع حول تفسير قاعدة قانونية أو تنظيمية أو اتفاقية جماعية تتعلق بشروط ظروف العمل ، الظروف الاجتماعية ، المهنية، الاقتصادية

ومن نتائج النزاع الايجابية:

- ✓ يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- ✓ ينمو لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل، فالنزاع يشحن طاقات الناس ليصبحوا مبدعين ، أي انه يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- ✓ يمكن للنزاع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين في المنظمة.

¹ ناصر قاسمي، "دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل" ، ديوان الوطني المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، الجزائر ، ص 121.

² رونا لدي ريجيو ، ترجمة فارس حلمي، " مدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي" ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، سنة 1999 ، ص 376

³ فاطمة الزهراء تليلان " التمثيل العمالي وأثرها على أداء الموارد البشرية في المنظمة الصحية الجزائرية" ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير ، جامعة قسنطينة 2 ، 2012- 2013 ، ص 55.

الفصل الاول الاطار النظري لليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية

✓ المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة يمكن أن تطفو على السطح حيث تتم مواجهتها وبذلك يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

✓ ويعمل هذا النزاع على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة .

✓ يمكن أن يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف النزاع أي إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم .

✓ ونتيجة لحل النزاع يصبح الأفراد أكثر التزاما اتجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.

✓ يساعد أيضا على اكتشاف فرص للتغيير والتحسين المستمر.

✓ يساعد أيضا على زيادة الإنتاجية ويعمل على نمو المنظمة.¹

ومن نتائج السلبية للنزاع ما يلي :

✓ قد يؤدي النزاع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسدية للأفراد ، مما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية اتجاه الأفراد وبعضهم البعض.

✓ السلل في التصرف يرافق التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط والغضب وعدم التأكد وضعف الثقة وفقدانها.

✓ قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة، وبذلك يؤدي إلى شيوع الاهتمام بالذات والأنانية.

✓ عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين تنشأ بينهم النزاع ، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد وبذلك يعوق العمل التعاون الجماعي.

✓ قد تؤدي النزاعات إلى انخفاض الأداء والإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين في المنظمة .

✓ يحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، " السلوك الفعال في المنظمات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 263 .

² .صلاح الدين محمد عبد الباقي ، نفس مرجع السابق ، ص 262 .

بعض المفاهيم متعلقة بالنزاع :

الخلاف: الخصام والشقاق، ويستعمل في هذه الحالة لموازة الكلمة الفرنسية *conflit* المشتقة من الفعل اللاتيني *gonflage* والذي يعني الصدام والاسم اللاتيني *conflictus* الذي يعني الصدمة.¹
وعليه فان الخلاف يعني النزاع والتعارض بين مصالح والآراء أو الصراع حول الحق.²
الصراع: يعتبر الصراع حالة عدم اتفاق أو انسجام أو اختلاف بين الأفراد والجماعات أو فيما بينها ، فقد عرف "الصراع بأنه كفاح حول القيم والسعي من اجل السلطة والقوة والموارد المحددة بهدف تحييد الخصوم ،أو القضاء عليهم .³

ثانيا :مسببات النزاع المهني

هناك أسباب عديدة للنزاع داخل المؤسسة ومن الصعب حصرها لكن يرجعه البعض خاصة إلى أسباب فردية وشخصية، وتمثل فيما يلي:⁴

- ✓ تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم، الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض الأهداف والمصالح.
- ✓ اختلافا أو تعارض الأهداف والمصالح.
- ✓ الأنانية: حيث يسعي طرف أو أكثر إلى انجاز الكامل بمصالحة غير مهتم بمصالح الأخر أو متعديا عليها .
- ✓ الولع بالسلطة والسعي لموقع السلطة وما تهيئه من نفوذ رسمي، يسهل تحقيق المصالح الذاتية.
- ✓ ضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية، تمثل بدورها سببا مؤديا إلى النزاع أو مساعدا على حدوث النزاع.
- ✓ تعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير.

¹ محمد عاطف غيث، معجم علم الاجتماع.

² بن سلامة زهية، " اسباب نزاعات العمل في مؤسسة الصناعية الجزائرية "، مذكرة مكملة لنيل ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد بشرية ، 2006-2007

³ زياد يوسف المعشر ، "الصراع التنظيمي" ، دراسة تطبيقية لاتجاهات الرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع ،مجلة الأردنية في إدارة أعمال ، مجلد الأول ، العدد2، 2005، ص 42

⁴ احمد سيد مصطفى ، " إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة "، بدون دار نشر ، د،ط، سنة 2000، ص 434- 435 .

ويرى البعض أن النزاع يرجع إلى أسباب التالية :¹

- ✓ أسلوب اتخاذ القرار، ودرجة المشاركة في صنعه.
- ✓ عدم تحديد الأدوار، وعدم وجود وصف للعمل.
- ✓ تفاوت المعايير المعتمدة لتقييم الأداء.
- ✓ محدودية الموارد والتنافس عليها.
- ✓ عدم توفر نظام فعال للاتصال.
- ✓ تفاوت ادراكات الأفراد في مؤسسة .
- ✓ ضغوط البيئة الخارجية .

كذلك هنالك أسباب تنظيمية:

قدرة الموارد ونقص الإمكانيات ومكافآت: إن هدف العمال هو الزيادة في الأجور الذي يقابله ندرة في الإمكانيات والموارد المالية خاصة بعد وقوع المؤسسة في أزمات مالية خانقة ، وحدوث كساد الإنتاج وانخفاض الطلب وعدم الاحتيال على المنتج خاصة بعد تضاعف حملات المنافسة الشديدة ، فهذا يؤدي إلى محدودية وندرة الموارد المالية مع تزايد مطالب العمال وضغوطهم ، التي تتطلب موارد مالية تفوق الإمكانيات المالية للمؤسسة وتصبح غير قادرة على تحقيق مطالب العمال المتزايدة ، الذين يخضعون إلى غلاء المعيشة، وهذا يؤدي إلى تصارع المطالب والأهداف بين المؤسسة والعمال.²

نستنتج في الأخير أن النزاعات العمالية تحدث بسبب الظروف الاقتصادية المتمثلة أساسا في الأجر من جهة، وإلى الضغط، الإداري التي تمارسه الإدارة من جهة أخرى، بالإضافة إلى هذه الأسباب هناك أسباب أخرى منها الترقية وظروف العمل ، هذا ما يجعل العمال يرفضون هذا التصرف، بالتالي يخلق تصرفات غير مرغوبة فيها.³

¹ احمد بطاح ، " فضايا معاصرة في إدارة التربوية " ، دار الشروق للنشر ، عمان ، سنة 2006 ، ص 136 .

² نعيم إبراهيم الظاهر ، " تنمية الموارد البشرية " عالم الكتب الحديثة ، عمان ، الطبعة الأولى، سنة 2009 ، ص 197 .

³ لفضل رزقية، دربال حدة، نفس المرجع السابق، ص 43-45 .

ثالثا : أنواع النزاع المهني

هناك أنواع عديدة للنزاعات يمكن النظر إليها من خلال:

1- النزاع من حيث الوظيفة:

وتندرج تحته الأنواع التالية:

أ- النزاع الوظيفي : ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمة وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها، قدرة أكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة وإبداعية.

ب- النزاع الغير الوظيفي: فهو نتيجة لتفاعل بين الطرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

2- النزاع من حيث التنظيم:

وهذا يتضمن نوعين من التنظيم :

أ- النزاع المنظم: وهو المخطط له ويستخدم لتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا اجتماعيا، قد يتم استخدام المفاوضات في تحقيق الأهداف الموجودة يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها.

ب- النزاع الغير منظم: وهو التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية لتعبير عن النزاع مثل الشكوى، التذمر، التأخر عن العمل، والغياب عنه أو تركه.

3- النزاع من حيث المضمون:

وهنا يمكن الإشارة إلى:

أ- النزاعات الرسمية : وهي ظاهرة معلنة ، وتتم بين طرفين ، لها صفة الرسمية ، نعني بها الإدارة أو باحرى أصحاب الأعمال من جهة ، والنقابات العمالية أو أحيانا أصحاب المصنع الذي يضم ممثلي العمال من جهة أخرى، وقد سميت بالنزاعات او الصراعات الرسمية نظرا لكونها تتم بين أطراف معترف بها وفق القانون، وهي غالبا ما تكون بين النقابات وأصحاب الأعمال.

ب- النزاعات غير الرسمية : هي النزاعات داخلية غير معلنة ، وهي تتم بين الجماعات غير الرسمية ، اي بين جماعات من العمال لهم خصائص مشتركة موحدة لسلوكهم وبين مشرفيهم ، أو حتى فيما بينهم .

ويظهر بمظاهرة مختلفة منها الإبطاء في العمل أو التغييب أو إتلاف الإنتاج واللجوء إلى فعل يدل على عدم الرضا عن ظروف العمل الصناعي السائد في المؤسسة.¹

4- النزاع من حيث الشكل:

4-1 نزاعات العمل الفردية:

يقصد بالمنازعة الفردية في العمل " كل خلاف يقوم بين العامل أو العامل المتدرب من جهة ، وصاحب العمل أو ممثله من جهة ثانية ، بمناسبة أو بسبب تنفيذ علاقة عمل ، لإخلال احدهما بالالتزام من الالتزام المحددة في العقد، أو الخرق أو لعدم امتثاله لنص قانوني أو تنظيمي أو نقابي بما يسبب ضررا للأخر ."²

" ونظرا لطبيعة المنازعات الفردية، وما قد ينشأ عنها من مضاعفات وإخلال باستقرار علاقات العمل الفردية، وما يترتب من ذلك من إخلال بالحقوق والالتزامات المقررة للطرفين ، فان تشريعات العمل قد إحاطتها بعناية تنظيمية خاصة ، كما وضعت لها إجراءات تسوية متميزة ."³

" قصد تسهيل معالجتها وتسويتها في مختلف المراحل التي تمر بها ، والتشريع الجزائري كغيره من التشريعات الأخرى قد أولى عناية خاصة لهذا النوع من المنازعات ، حيث يترجم ذلك الاهتمام في كون ثاني نص قانوني وطني في مجال قانون العمل ، والذي كان موضوعه إقامة نظام خاص بتسوية منازعات العمل الفردية والمتمثل في قانون العدالة في العمل."⁴

¹ مسكار خديجة، " نزاعات العمل في مؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على أداء الأفراد " ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة، مذكرة تدخل لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع وتنظيم ،جامعة مولاي طاهر ، سعيدة، 2013، ص 27-28 .

² سليمان أحمية ، اليات تسوية منازعات والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري " ، ديوان المطبوعات الجزائرية ،الجزائر ، 2005 ، ص 7.

³ سليمان أحمية ، " التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري" ،ديوان الوطني المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2002، ص 295.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 297 .

4-2 نزاعات العمل الجماعية:

تعرف النزاعات الجماعية في العمل بأنها " تلك الخلافات التي تحدث بين مجموعة العمال أو التنظيم النقابي الممثل لهم من جهة ، وصاحب العمل أو التنظيم النقابي الممثل له من جهة ثانية ."

" ونظرا لما تحمله نزاعات العمل الجماعية من أهمية في تسيير العلاقات المهنية ، وما قد ينجم عنها من أخطار وأضرار اقتصادية واجتماعية في مصالح الطرفين ، فقد أحيطت بعناية كبيرة من قبل التشريعات العمالية والاتفاقات الجماعية على سواء ، حيث خصصت لها عدة أحكام وقواعد قصد الوقاية منها تارة ، وقصد علاجها تارة أخرى ، وذلك بهدف تفادي بلوغه درجة التعقيد التي قد تتسبب في اللجوء إلى الطريق العنيفة لفرض تسويتها ، أي اللجوء إلى الإضراب.¹"

ثالثا: مراحل عمليات النزاع المهني

تمر النزاعات المهنية في المنظمات أحيانا بعدة مراحل ، من أهم هذه النماذج نموذج الباحث لويس بوندي " louis pindy " ويتضمن هذه المراحل :

1-2- مرحلة النزاع الكامن أو الخفي :

هنا نجد " مصادر النزاع والمتمثلة في عدم الرضا عن الوضع الراهن ، كما نجد غالبا التنافس على الموارد والتباين في الأهداف ووجود الحاجة إلى الاستقلالية في العمل ، أو غير ذلك من الأسباب التي تساهم في نشوء النزاع."

" أي أنها تتضمن الشروط والظروف المسببة لنشوء النزاع، أي هناك سبب ومصدر للنزاع، لكن لم يحدث بعد وإنما لا يزال مدفونا."

2-2 مرحلة النزاع المدرك:

هذه المرحلة قائمة على " بلورة الشخص لموضوع النزاع ، وضرورة الاستجابة له بشكل ما ، وذلك بعد معرفة أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه ، ويتم إدراك النزاع والتنبؤ بتصاعده حين تزداد حدة الانفعالات واستشعار

¹ سليمان احية، "ليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري"، نفس المرجع مذكور اعلاه، ص 92.

الفصل الاول الاطار النظري لليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية

التوتر الذي يشيع داخل المنظمة ، والتي تلعب المعلومة دورا هاما في تغذية صورته ومدركاته ، حيث تتناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات ."

" في هذه المرحلة يبدأ أطراف النزاع في إدراك وملاحظة وجود النزاع و أيضا إدراك أطراف النزاع أهمية الخلافات والنزاعات بالنسبة لمصالحها."

3-2- مرحلة الشعور بالنزاع :

في هذه المرحلة " يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف النزاع، ويظهر نوع من القلق الفردي وكذا الجماعي المشجعة له ، كما تسعى الأطراف للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة ."

" أي أنها تعني نشوء شعور شخصي داخلي بالنزاع مثل القلق ، التوتر والغضب التي تشجع في إبراز وظهور النزاع"

3-2- مرحلة النزاع الفعلي أو الظاهر:

في هذه المرحلة تظهر النزاعات بوضوح ، كما تعرف أيضا " مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع النزاع والتصرف على أساسه سلبا أو إيجابا ."

" حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه، بعدم التعاون، التخريب، التمارض، أو الإهمال فلا يستطيع الأفراد العمل معا، وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة النزاع في هذه المرحلة."

" أي أن الفرد أو الجماعة يلجئون إلى انتهاج الأسلوب العلني والصريح للتعبير عن النزاع ، أي يصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكيا كالتغيب عن العمل ، التمارض ، الإهمال ."

3-2-5 مرحلة ما بعد تسوية النزاع:

في هذه المرحلة " تتوقف نتائج النزاع على أسلوب إدراكه ، إدارته ، ومعالجته، إذا كان يستهدف حلا حقيقيا وفعالا فينبغي إن نؤسس ونهيا ظروف وعلاقات جديدة ليس من شأنها فقط تقليل احتمالات حدوث أو تزايد في معدل النزاعات المهنية في المستقبل ، بل تعمل على إقامة تعاون متبادل ، وتنسيق بين الأطراف المتنازعة وإحداث نوع من توازن والاستقرار داخل المؤسسة ، ولكن إذا تم كبجهن أو تجنبه، أو إدارته بطريقة تؤدي إلى

نتيجة (رابع ، خاسر) فمن المحتمل إن تزداد الأمور سوءا ، أو تؤدي إلى ظهور نزاعات جديدة إذا ما شعر العمال بالإحباط والفشل ."

" أي أن هذه المرحلة تبدأ فيها إدارة النزاع أي محاولة التعرف على جذور المشكلة وإذا تم ذلك فانه قد يؤدي إلى التعاون والتفاهم ، ولكن إذا تم إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم الرضا فان هذا من المحتمل إن يزيد من حدته." ¹

الفرع الثاني: مفهوم إدارة النزاعات المهنية

لقد تعددت التعاريف الخاصة بإدارة النزاعات المهنية ، ومنه نذكر :

" تتميز إدارة النزاعات كنشاط إنساني بعدة خصائص تميزه عن غيره كونه نشاط مستمر ولا ينتهي حيث يتواصل إدارة النزاع يعد الوصول لاتفاق أو حل ليكون سبيل العلاقات المستمرة وتعاون ممتد وينتج عنه تحقيق مزايا للأطراف المتنازعة بعد انتهاء النزاع وتتدخل النزاعات النفسية في إدارة النزاعات حيث تؤثر الأفكار المسبقة لدى كل طرف على تشكيل مسار عملية إدارة النزاعات وتمتد نتائج إدارة النزاعات لما بعد انتهاء النزاعات نفسه حيث تتصل نتائجه بمسار العلاقات في المستقبل بين الأطراف المتنازعة وككل نشاط حوارى ."²

"إدارة النزاعات هي إدارة تتطلب وعي وإدراك وتحكم في معطيات الأزمة أو مؤشر النزاع ومن ثم التحكم فيها وتوجيهها الوجهة المرادة، كما تتطلب نظام اتصال فعال داخلي وخارجي فعال وتفعيل فريق خاص في كل التخصصات لسير أغوار المؤشرات بدقة."

إذن إدارة النزاعات هي المسلك المختار من بين مجموعة من المسالك الذي يقصد منه تحقيق مكاسب أو تقليل الخسائر وذلك حسب التصور والأهداف المخطط لها ،فهو علم يحاول فهم مشاكل الحاضر في صلتها بالماضي وصلتها بالمستقبل فهو مصطلح يقوم بوظيفة التسيير مستغلا بذلك مناهج العلوم الأخرى."³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان :

¹ لفضل رزقي، دربال حدة ، اسباب النزاعات العمالية في مؤسسة الصناعية الجزائرية، "دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية ولاية بجاية Bat compos"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر 2 ،تخصص علم الاجتماع والتنظيم وعمل ، بجاية ، 2014-2015، ص45-47.

² عزوز محمد، "دور إدارة النزاعات في رفع كفاءة الأداء التنظيمي بالمؤسسة الرياضية"، مجلة الخبر، جامعة زيان عاشور ، جلفة ، ص298

³ د محمد احمد عبد القادر ،"ادارة المفاوضات والنزاعات الدولية"، كلية الاعلام ،جامعة القاهرة، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية ، ص 189

الفصل الاول الاطار النظري لليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية

" تعتمد إدارة النزاعات على مهارات الاتصال وحسن التعامل مع الآخرين وإدارة النقاشات للطرف لإجراء إدارة النزاعات بما يحقق مصلحة جميع أطراف المشاركة."

الفرع الثالث : أساليب و طرق إدارة النزاعات:

هناك العديد من الطرق لإدارة النزاعات، ويمكن أن نذكر بعض هذه الأساليب التي توصل إليها الباحث سيد هارون جمعة في بحثه حول الصراع في إطار بحوث أكاديمية السادات للعلوم الإدارية فرع الإسكندرية والبحيرة، يمكن إن نذكر من أهمها:

1- استخدام السلطة الرسمية

ويقصد بها قيام المديرين باستخدام القواعد والنظم والسلطة الشرعية لحل ومعالجة النزاع مثال: قد تختلف إدارة المبيعات مع إدارة الإعلان على إستراتيجية الإعلان، حيث تريد قوى البيع لاعتماد على أسلوب البريد المباشر، وتفضل إدارة الإعلان استخدام التلفزيون والراديو كوسيلة للإعلان. وبالتالي فإن النزاع يمكن معالجته وفقا لهذا الأسلوب عن طريق إرسال الأمر برمته إلى مدير التسويق والذي يستخدم القواعد والسلطة الرسمية الشرعية لحل هذا النزاع. والعيب الأساسي لهذا الأسلوب هو عدم تغيير اتجاهات النزاع نحو التعاون وأيضا يركز على المشكلة الحالية فقط ولا يتفادى المشاكل المستقبلية أما الميزة الأساسية وهي يعتبر وسيلة فعالة لمعالجة النزاع في الأجل القصير وذلك عندما يفشل الأطراف المتصارعة في التوصل إلى حل النزاع .

2- الاتصالات

يمكن للمؤسسة أن تقوم بتشجيع الاتصالات بين الوحدات المتنازعة حيث تقوم المنظمة بإدارة هذه الاتصالات والتفاعل بين الوحدات من خلال التركيز على الأهداف المشتركة بين الوحدات وأهمية التعاون بين الوحدات لتحقيقها .

فعلى سبيل المثال ، سيحدث في إحدى الشركات النزاع متكرر بين إدارة البحوث والتطوير وإدارة الإنتاج ، ثم نجحت المنظمة في التوصل إلى طريقة أدت إلى حل و القضاء على النزاع وهو تكوين حلقات نقاش بين المديرين في هاتين الإدارتين المتنازعتين أطلق عليها لقاء القمة Summit Meeting حيث يجتمع المديرين في هذا اللقاء لبحث جميع نقاط الاختلاف بين الإدارتين وطرق حلها .

3- أدوات التكامل

يمكن أن تستخدم المنظمة فرق العمل والمشروعات والتي تقدم أعمالها للإدارات وذلك كأدوات تكامل ، فتكوين فرق عمل من مصلين لكل الوحدات المتنازعة من الممكن أن تكون أسلوب فعال لتقليل النزاع لأنها تسمح بتبادل وجهات النظر بين ممثلي الوحدات وفي بعض الأحيان ،تقوم المؤسسة بتعيين فرد يسمى INTERGRAT مهمته هي تحقيق التعاون بين الإدارات من خلال إجراء المقابلات مع المديرين وتبادل المعلومات معهم وبالتالي يصبح لديه تصور واضح لمشاكل الإدارات مع بعضها البعض مما يساعد على حل هذه المشكلات .

4 - استخدام طرف ثالث

يستخدم هذا الأسلوب عندما تبلغ حدة النزاع حدتها الأقصى ويصبح التعاون بين الإدارات منعدم فمعنى استخدام طرف ثالث الاستعانة ببعض الخبراء في السلوك الإنساني لحل موضوع النزاع.

ويلاحظ أن نصائح وإرشادات واقتراحات الخبراء لا بد أن تكون موضوع تقدير واحترام من جانب جميع

الإدارات

فهذا الأسلوب يمكن أن يقلل من النزاع وفي نفس الوقت بناء اتجاهات تعاونية بين الإدارات .

5- تدوير أعضاء الإدارات

ويقصد بهذا الأسلوب تكليف بعض الأفراد من الإدارة معينة بالعمل في إدارة أخرى سواء على أساس مؤقت أو دائم وميزة هذا الأسلوب هو انغماس الأفراد في قيم واتجاهات أهداف ومشاكل الإدارة الأخرى ، وفي نفس الوقت يمكن إن يقوم هؤلاء الأفراد بشرح أهداف ، اتجاهات ومشاكل إدارتهم إلى الإدارة الجديدة مما قد يسهل من عملية تبادل المعلومات بين الإدارات.

وعلى الرغم من إن هذا الأسلوب يعتبر بطيء نسبيا لتخفيض النزاع ، إلا انه يعتبر فعال جدا في تغيير الاتجاهات و ادركات التي تؤدي إلى النزاع .

6- الرسالة المشتركة والأهداف العالية

ويقصد بها أن تقوم الإدارة بخلق رسالة مشتركة وأهداف عالية تتطلب التعاون بين الإدارات ، فالدراسات الحديثة أثبتت انه عندما يدرك العاملين في الإدارات المختلفة أن أهدافهم مرتبطة بعضها فان ذلك سيزيد من درجة التعاون بين الإدارات ويقلل من النزاع.

ويلاحظ انه لكي يصبح هذا الأسلوب فعال ، فان المهدف لابد أن تكون واقعية وقابلة للتحقق وان تمنح العاملين الوقت اللازم لتحقيق هذه الأهداف من خلال التعاون وان يعمهم نظام للحوافز يشجع الأفراد على تحقيق هذه الأهداف.

7- التدريب

يعتمد هذا الأسلوب على علم النفس، حيث يمكن استخدامه في حالة الأساليب الأخرى في تخفيض النزاع . ويقوم هذا الأسلوب على اكتساب الأفراد في الإدارات المختلفة اتجاهات التعاون من خلال التركيز على أهمية التعاون في تحقيق أهداف الإدارة والمنظمة وأهمية العمل كريق واحد ، ويلاحظ أن هذا التدريب يفضل أن يكون خارج نظام العمل وبعيدا عن مشاكله ويستغرق عدة أيام .

وعلى الرغم من ارتفاع تكلفة هذا الأسلوب ، إلا انه يعتبر أسلوب فعال في تنمية اتجاهات تعاونية بين الإدارات في المؤسسة.¹

1- تسوية وحل النزاعات الفردية:

من بين الخصائص المميزة للنزاع الفردي في العمل ، انه برغم من خضوعه لاختصاص قضاء العمل، الا انه يستوجب المرور على بعض الإجراءات الهادفة إلى تسويته بطريقة ودية ، هذه الإجراءات التي تعتبر شرطاً جوهرياً لقبول الدعوى القضائية شكلاً ، وهو ما نصت عليه قوانين العمل المتعلقة بطرق و كفاءات تسوية وكذلك بعض الأحكام القضائية الصادرة عم المحكمة العليا ، وذلك بهدف تسهيل حل هذه النزاعات بسرعة من جهة التخفيف على المحاكم كثرة القضايا التي لا يحتاج الكثير منها إلى تسوية قضائية ، أما لبساطة أسبابها وسهولة حلها داخلياً ، مما يحافظ على العلاقة الودية بين العامل وصاحب العمل التي كثيراً ما تكون ضرورية لاستمرار علاقة العمل ، وهو ما تعمل اغلب القوانين العمالية والإجرائية على تكريسه والمحافظة عليه .

2- التسوية الداخلية للنزاع :

يقصد بالتسوية الداخلية للنزاع الفردي في العمل ، توصل كل من العامل وصاحب العمل أو ممثله طرفي النزاع إلى تسوية ودية داخلية للنزاع القائم بينهما ، دون تدخل من أية جهة خارجية عن المؤسسة .

- وذلك أما بسحب صاحب العمل أو تراجع عن التصرف أو القرار سبب النزاع ، أو تعديله ، استجابة لطلب العامل ، وذلك أما في إطار الإجراءات والأنظمة المحددة في الاتفاقية الجماعية المعمول بها في المؤسسة ، أو في إطار الأحكام القانونية المنظمة للتسوية الداخلية للنزاع في حالة غياب الإجراءات الاتفاقية الأولى.

- ومثال الحالة الأولى : كان تنص الاتفاقية الجماعية مثلاً، على ضرورة تقدم العامل بطلب مكتوب إلى صاحب العمل وفق السلطة السلمية المعمول بها في المؤسسة المستخدمة، و التزام هذه المدة 8 أيام، وانه في حالة عدم الرد، المؤسسة خلال تلك المدة يمكن للعامل عرض النزاع على المفتش العمل ، وفي حالة

¹ عزوز محمد، نفس المرجع السابق، 304-306 .

عدم الرضا العامل بمضمون الرد، يرفع الأمر إلى الهيئة المكلفة بتسيير المستخدمين أو المستخدم حسب الحالة.¹

3- تسوية وحل النزاعات الجماعية:

يقصد بتسوية وحل النزاعات الجماعية، هي تلك الأساليب والطرق التي تهدف إلى دراسة وبحث عن أسباب النزاعات الجماعية وإيجاد حلول المناسبة لها ضمن اطر وهيئات معينة، مثل هيئات المصالحة والوساطة والتحكيم .

فإذا كان الأسلوب الوقائي لتسوية وإدارة النزاعات الجماعية يتم بين أطراف النزاع لوحدهم دون تدخل شخص أجنبي أو أي جهاز خارجي فنجد التسوية الودية أو العلاجية تفترض تدخل عنصر خارجي لتقريب وجهات المصالحة : هي مرحلة إجبارية يتعين المرور عليها في حالة استمرار الخلاف بين الطرفين، وقد قيدها المشرع الجزائري بمواعيد قصيرة تسمح بفض النزاع في اقرب الآجال ، ولقد نصت عليها المادة الخامسة من القانون 20\90 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية وتسويتها، وممارسة حق الإضراب في نصها على انه " إذا اختلف طرفان في كل المسائل المدروسة أو في بعضها، يباشر المستخدم ممثلو العمال إجراءات المصالحة المنصوص عليها في الاتفاقيات او العقود التي يكون كل من الجانبين طرفا فيها، وإذا لم تكن هناك إجراءات اتفاقية للمصالحة ، كانت حالة فشلها، فسيرفع المستخدم او ممثلو العمال الخلاف الجماعي في العمل إلى مفتشيه العمل المختصة إقليميا.

ت- **الوساطة:** يقصد بالوساطة ، احتكام أطراف النزاع إلى الشخص محايد لا علاقة له بهما ، حيث يقدمان له كل المعلومات والمعطيات المتعلقة بالخلاف ، والملابسات التي تحيط به ثم يتركان له السلطة التقديرية الكاملة في إيجاد الحل أو الحلول المناسبة له ، على أن تقدم هذه الحلول في شكل اقتراحات أو توصيات للأطراف الذين قد يأخذون بها أو يرفضونها، ذلك أن الوسيط ليس له أية سلطة قانونية أو تنظيمية أو عقديية على أطراف النزاع. وفي هذا الشأن تنص المادة العشرة من القانون 02\90 بان " الوساطة هي إجراء يتفق بموجبه طرفا الخلاف الجماعي في العمل، على إسناد مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع إلى شخص من الغير يدعى الوسيط ويشتركان في تعيينه."

¹ احمية سليمان ، " التنظيم لعلاقات العمل في التشريع الجزائري " ، مرجع سبق ذكره ، ص 298-299.

الفصل الاول الاطار النظري لليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية

كما تضيف المادة 11 الموالية على إن يلتقي الوسيط من الطرفين جميع المعلومات المفيدة للقيام بمهامه، ويتعين عليه أن يتقيد بالسر المهني إزاء الغير في كل المعلومات التي يكون قد اطلع عليها أثناء قيامه بمهمته " فالوساطة إجراء اختياري تدرجه الأطراف في اتفاقيات العمل الجماعية، أو في اتفاق لاحق بالاتفاق الجماعي في حالة فشل إجراءات المصالحة، يتفقان بموجبه على تعيين وسيط لتسند له مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع القائم، يقدمه في شكل توصية .

ث- **التحكيم**: إذا توصل أطراف النزاع إلى إيجاد حل لمشاكلهم بالطرق الأولية الاتفاقية والقانونية فان النزاع ينتهي وينتهي آثاره، لكن في حالة عدم فاعلية الإجراءات السابقة فان آلية التحكيم تبقى متنفسا ومخرجا و حلا للنزاعات الجماعية.

إن المشرع الجزائري لم يتناول فيما سبق إجراء التحكيم، ولم يحدد الهيئة الكلفة به، ولا تحديد اجل معين لهذه المهمة، ولا الإجراءات الضرورية لانجازها، إلا إننا نجد إن القانون رقم 20\90 قد وسع نطاق هاته الآلية حيث أجاز لطرفي النزاع الحق في اللجوء إلى طريقة التحكيم طبقا لقانون الإجراءات المدنية والإدارية لاسيما المواد 1006 و 1038 وهي نفس المواد التي تنظم التحكيم اختياريا من حيث اللجوء إليه فهو إجباري من حيث ماله، ويجري التحكيم من قبل حكم أو أحكام متفق عليهم من الطرفين ويصدرون امراً تحكيميا يظهره رئيس المحكمة المختصة بالصيغة التنفيذية، ومن الآثار التي تترتب عن اللجوء للتحكيم منع استعمال الإضراب أو توقيفه بمجرد اللجوء إلى هذه الوسيلة .

إن نجاح الأساليب والإجراءات السابقة هو بمثابة تجنيب المنظمات عواقب الإضراب الوخيمة و فشلها هو تشجيع و تحميس العمال إلى التوقف ألتشاوري عن العمل وما ينجم عن ذلك من مشاكل اقتصادية و اجتماعية و لا تنحصر عواقبه على طرف دون الآخر وهو ما يستلزم آلية فعالة لتوقيف التشنج العمالي في بدايته. ومما لا شك فيه أن بقاء التشنج قائما و استمرار الخلاف الجماعي بعد فشل الإجراءات الوقائية والعلاجية السابقة يدفع بالعمال إلى استعمال أعنف الطرق و أشدها تطرفا و هو حق الإضراب.¹

¹ امينة قهواجي، " الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك واداء العاملين في المنظمة " دراسة حالة قسم السيارات الصناعية-sanvi-، تخصص تسيير المنظمات علوم تسيير، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص 116-118.

الفرع الرابع: اليقظة الاجتماعية كأسلوب لادارة النزاعات المهنية

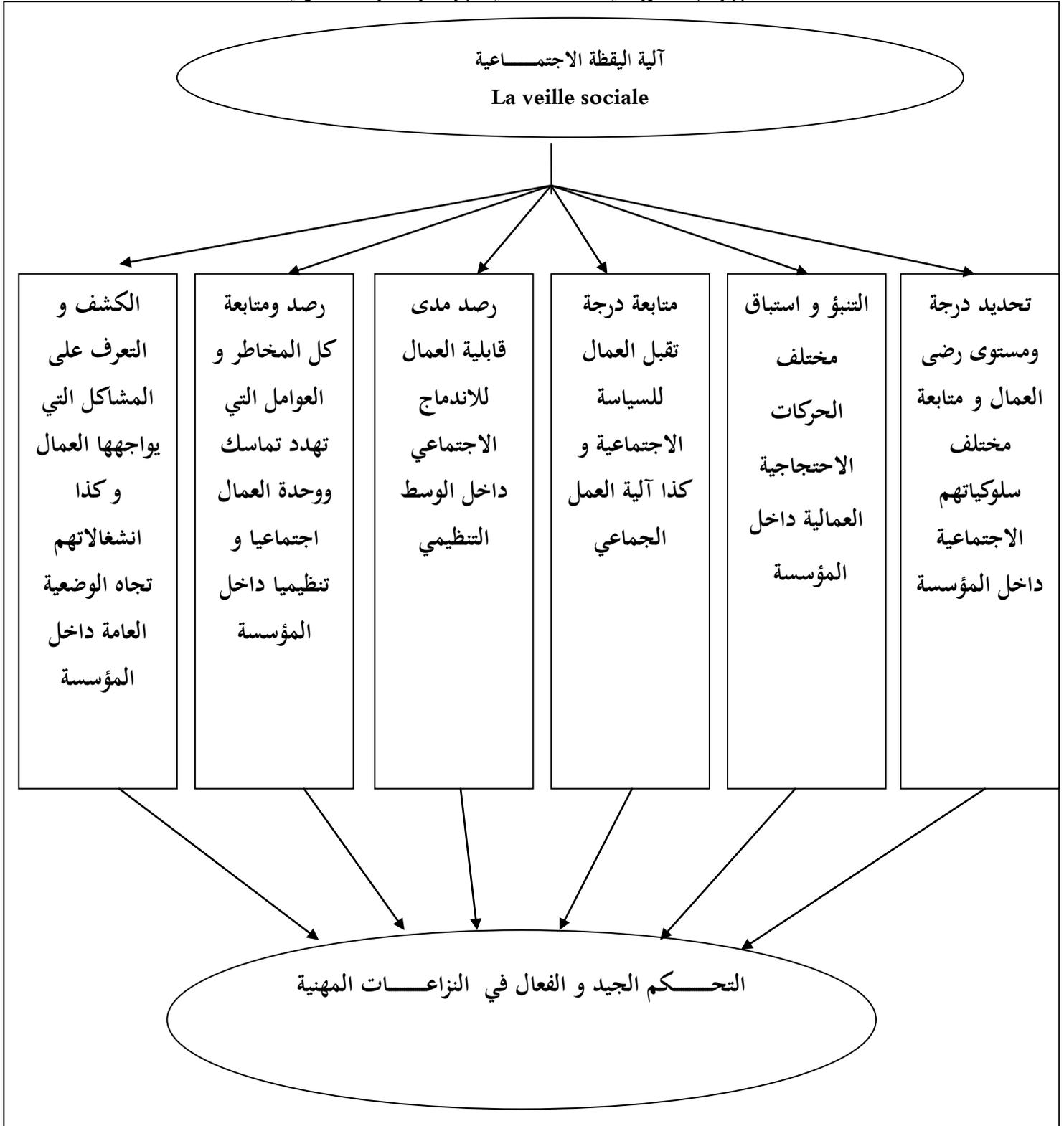
لاشك أن التقليل أو الحد من النزاعات *les conflits* و المشاكل المهنية أصبح من التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات حاليا، وظاهرة تثقل كاهن المؤسسة ماديا من حيث التكاليف الناتجة عن الإضرابات، الأعباء المتعلقة بالإجراءات القانونية، الغيابات المتكرر، الاستقالات المفاجئة، دوران العمل، ضعف الإنتاجية... الخ، الأمر الذي يؤثر حتما على صورة المؤسسة ونظرة زبائنها لها .

ولهذا الغرض، أصبح لزاما على المؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها رصد و متابعة المحيط الاجتماعي الداخلي وكذا التصنت للبيئة الخارجية وهذا عبر آلية اليقظة الاجتماعية.

ضمن هذا المسعى، يعتقد الكثير من الباحثين أن عنصر عدم الرضي المهني *l'insatisfaction* يعد مصدرا أساسيا لحدوث النزاعات المهنية سواء كانت جماعية أو فردية. بحيث تعمل اليقظة الاجتماعية على المراقبة الدائمة للمناخ الاجتماعي للمؤسسة من خلال التقاط و جمع كل مؤشرات عدم الرضي *les indicateurs de l'insatisfaction* وكذا علامات التوتر داخل التنظيم.

إضافة إلى ذلك، تضطلع اليقظة الاجتماعية بأدوار متعددة، نبرزها في الشكل التالي:

الشكل رقم 3 دور اليقظة الاجتماعية في ادارة النزاعات المهنية



المصدر: من اعداد الطالبة

المبحث الثاني : تسليط الضوء على الدراسات السابقة

من خلال المسح المكتبي و الالكتروني الذي قمنا به حول موضوع اليقظة الاجتماعية و ادارة النزاعات المهنية ، وجدنا ندرة تامة من حيث الدراسات التي عاجلت موضوع اليقظة الاجتماعية ، وذلك بسبب نقص التام له لذلك سوف نركز على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التابع (ادارة النزاعات المهنية)

المطلب الاول: الدراسات السابق

الفرع الاول: الدراسات باللغة العربية

الدراسة رقم 1 : ل بن سلامة زهية: تحت عنوان: أسباب نزاعات العمل في مؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالظاهر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة منتوري ، قسنطينة 2006-2007 .

وقد كانت دراستها تحت اشكالية تالية: باعتبار النزاعات الاقتصادية تكون اكثر انتشارا في مؤسسة وان معظم اسباب النزاعات العمالية تناتي منها فقامت بطرح هذه التساؤلات:

- هل عدم المشاركة العمالية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة يؤدي الى وجود النزاع ؟
 - هل ظروف العمل البيئية داخل المؤسسة تؤدي الى وجود النزاع ؟
 - هل تدني اجور العاملين داخل المؤسسة يؤدي الى وجود النزاع ؟
 - هل عدم وجود عدالة في سياسة الترقية داخل المؤسسة تؤدي الى وجود النزاع؟
 - هل عدم اشباع احتياجات العامل يؤدي الى وجود النزاع داخل المؤسسة ؟
- تسعى هذه الدراسة الى محاولة تحقيق الاهداف التالية
- تلمس الاسباب ومشكلات المتعلقة بنزاعات العمل
 - التعرف على اسباب وواقع نزاعات العمل من خلال مكوناتها وعلاقتها وانماطها
 - الوقوف امام هذه الاسباب والمشكلات باتصال المباشر بها ، والتي يعاني منها المصنع الجزائري
 - محاولة التعرف على انواع النزاعات والصعوبات التي تواجه العامل في المؤسسة الصناعية الجزائرية والتي تحول دون تحقيق الاستقرار والتماسك بين الجماعات.

الفصل الاول الاطار النظري لليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية

توصلت هذه الدراسة الى ان اغلب النزاعات العمل حول الاجور و الترقية ظروف العمل....وعليه فانه من هذا المنطلق ان فرضيتها العامة قد تحققت بدرجة مقبولة نسبيا.

دراسة 2 عزوز محمد " دور ادارة النزاعات في رفع كفاءة الاداء التنظيمي بالمؤسسة الرياضية " وهي ،
المجلة الخبير ،

كانت اشكالية هذه الدراسة : ماثر الطرق واليات الاستراتيجية التي تعتمدها القيادة الادارية في مؤسسة الرياضية من اجل ضبط وادارة النزاعات من اجل رفع الاداء التنظيمي؟
تهدف هذه الدراسة الى:

➤ الاطلاع على اساليب ادارة النزاع في مؤسسة الرياضية

➤ وضع تصور حول ادارة النزاع بين الافراد الرياضية

➤ ايجاد تصور حول ادارة النزاعات بين الافراد الرياضية

➤ ايجاد علاقة ما بين رفع كفاءة الاداء التنظيمي وادارة النزاعات في مؤسسة الرياضية

➤ الوقوف على مدى دراية القيادة الادارية على اليات ادارة النزاعات الحديثة.

قد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى تقديم توصيات لمواجهة الازمات في العمل في مؤسسات :

✓ من اجل تخفيف حدة الصراعات بفترض ان يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بمعنى ان الادارات المسؤولة عن ادارة النزاعات التنظيمية يشترط ان تتوفر في افرادها الكفاءة والمقدرة على معالجة اسباب الصراعات وايجاد حلول لها وخاصة في مجال الرياضي.

✓ غالبا ماتستخدم المنظمات ذات القوة التنافسية اسلوب السيطرة .

✓ تطوير المواصفات الشخصية....وجعلهم يمتلكون مهارات اكبر في مواجهة الضغوطات سوءا على مستوى الفردي مثل الممارسة.

✓ استعمال تمارين الاسترخاء التأمل ،ضبط السلوك ذاتيا، اعادة البناء المعرفي، او على مستوى العمل في المنظمة من خلال اعادة تصميم الاعمال ، والتعاون مع الاخرين، الكفاءة في اقامة علاقات طيبة، تحديد اولويات العمل .

الدراسة رقم 3 : بن عدة محمد، فراح العربي، " العلاقة بين اساليب ادارة النزاع التنظيمي وفعالية فريق العمل في ادارات المحلية " ، مقال منشور في مجلة التنظيم والعمل، مجلد 5 العدد 4 (11): السنة 2016

بحيث تمحورت اشكالية هذه الدراسة حول مجموع: من التساؤلات :

ماهي اهم اساليب التي تعتمدها المصالح الادارية في مجالس الشعبية البلدية لحل النزاع الناشئ بينها؟

هل يختلف تأثير كل اسلوب من اساليب ادارة النزاع على فعالية فريق العمل؟

ماهو اسلوب المفيد لزيادة والحفاظ على فعالية فريق العمل؟

قد توصلت هذه الدراسة الي ان :

الإدارة الفعالة للنزاع يمكن أن تؤدي إلى مستويات أعلى من التعاون بين الأعضاء وتطوير الفريق لأساليب إبداعية تجعله قادراً على التعامل مع وضعيات النزاع المستقبلية بكفاءة وبفاعلية، حيث أنه بإدارة النزاع بشكل صحيح فإن النزاع ينتج أفكاراً جديدة لتغيير، ويعطي لأعضاء فرق العمل فرصة لتوسيع قابليتهم وتحفزهم على الإبداع في حل المشاكل. وعلى النقيض من ذلك، فإن النزاع الذي يبقى ضمن فرق العمل يمكن أن يخفض الروح المعنوية، يعيق تحقيق الأهداف وكذا الدافعية لإنجاز أهداف جديدة، سواء كان النزاع حقيقي أو مدرك فإنه يؤثر على الروح المعنوية للأفراد.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية :

Catherine ADAMI،Didier BANKOLE،Marc CARON ،
Marina LANDES، Comment les grandes entreprises d'aujourd'hui
préviennent-elles les conflits sociaux ? » Promotion 2005-2006

تسعى هذه الدراسة الى الاجابة على الاشكالية التالية:

كيف يمكن للمؤسسات الكبرى الوقاية من مختلف النزاعات الاجتماعية ؟

وهدفت هذه الدراسة الى :

- الى تعرف اذا كان الصراع قد تم اخذه في الاعتبار في الاستراتيجية العالمية للشركات الكبرى
- جعل قنوات: التسلسل الهرمي، الاتصالاتالداخلية
- تنفيذ ادارة التشاركية والهيئات الممثلة للعاملين.

توصلت نتائج هذه الدراسة الى:

- هو انه مجرد ارتفاع مخاطر الصراع، فان الاستراتيجية الشركة تدمج الجانب الاجتماعي، هو فقط عندها قنوات مختلفة ليتم تنشيط الوقاية
- التسلسل الهرمي مكلف بمسؤولية المناخ الاجتماعي لكيانه
- استخدام التواصل الداخلي كمنتجه لسياسة الاجتماعية لشركة
- تعزيز الادارة التشاركية

الفصل الاول الاطار النظري لليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية

- مسؤولية كل فرد

- صدق الحوار الدائم مع الادارة

المطلب الثاني: مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة

جدول رقم (1-1) مقارنة دراسة الحالية بالدراسات سابقة

الدراسات السابقة	ابرز النتائج المستخلصة	اوجه الاختلاف والتشابه
دراسة بن سلامة زهية: تحت عنوان اسباب نزاعات العمل في مؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالظاهر،	اغلب النزاعات العمل حول الاجور و الترقية ظروف العمل....وعليه فانه من هذا المنطلق ان فرضيتها العامة قد تحققت بدرجة مقبولة نسبيا.	ركزت هذه الدراسة على نزاعات العمل واهم مسبباتها، بينما دراستنا ركزت على ان اليقظة الاجتماعية اسلوب من اساليب ادارة النزاع .
دراسة عزوز محمد " دور ادارة النزاعات في رفع كفاءة الاداء التنظيمي بالمؤسسة الرياضية "	من اجل تخفيف حدة الصراعات بفترض ان يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بمعنى ان الادارات المسؤولة عن ادارة النزاعات التنظيمية يشترط ان تتوفر في افرادها الكفاءة والمقدرة على معالجة اسباب الصراعات وايجاد حلول لها وخاصة في مجال الرياضي . غالبا ماتستخدم المنظمات ذات القوة التنافسية اسلوب السيطرة .	ركزت هذه الدراسة دور ادار النزاعات في رفع الكفاءة الاداء التنظيمي وهنا قامت بدراسة على عينية في مؤسسة الرياضيين بينما دراستنا كانت حول اليقظة الاجتماعية كالية لادارة النزاع كانت دراستنا على عينة من مؤسسة اقتصادية .

الفصل الاول الاطار النظري لليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية

<p>ركزت هذه الدراسة على العلاقة التي تربط بين اساليب ادارة النزاع التنظيمي وفعالية فريق العمل ، بينما ركزت دراستنا على ان اليقظة الاجتماعية كاسلوب لادارة النزاعات المهنية</p>	<p>الإدارة الفعالة للنزاع يمكن أن تؤدي إلى مستويات أعلى من التعاون بين الأعضاء وتطوير الفريق لأساليب إبداعية تجعله قادراً على التعامل مع وضعيات النزاع المستقبلية بكفاءة وبفاعلية، حيث أنه بإدارة النزاع بشكل صحيح فإن النزاع ينتج أفكاراً جديدة لتغيير،</p>	<p>دراسة بن عدة محمد، فراح العربي، " العلاقة بين اساليب ادارة النزاع التنظيمي وفعالية فريق العمل في ادارات المحلية"</p>
<p>ركزت هذه الدراسة على العلاقات داخل الشركات بين العمال وادارة وكيفية الوقاية منها، بينما ركزت دراستنا على دوراليقظة الاجتماعية في تسيير ادارة النزاعات</p>	<p>توصلت نتائج هذه الدراسة الى: هو انه مجرد ارتفاع مخاطر الصراع، فان الاستراتيجية الشركة تدمج الجانب الاجتماعي، هو فقط عندها قنوات مختلفة ليتم تنشيط الوقاية التسلسل الهرمي مكلف بمسؤولية المناخ الاجتماعي لكيانه استخدام التواصل الداخلي كمتجه لسياسة الاجتماعية لشركة تعزيز الادارة التشاركية</p>	<p>Catherine ،ADAMI ،....Didier Comment les grandes entreprises d'aujourd'hui les préviennent-elles conflits sociaux ? »</p>

المصدر: من اعداد الطالبة

خاتمة الفصل الاول:

بعد ما تعرفنا على اهم المفاهيم المتعلقة باليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية، حاولنا من خلال المفاهيم الكشف عن دور اليقظة الاجتماعية في تسيير وادارة النزاعات المهنية في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال مفهومنا لليقظة الاجتماعية نجد انها لها دور فعال في تحديد درجة ومستوى رضى العمال ومتابعة مختلف سلوكياتهم الاجتماعية داخل المؤسسة، التنبؤ واستباق مختلف الحركات الاحتجاجية العمالية، متابعة درجة تقبل العمال لسياسة الاجتماعية وكذا الية العمل الجماعي، الكشف والتعرف على مشاكل التي يواجهها العمال وكذا انشغالاتهم تجاه الوضعية العامة داخل مؤسسة، لذا نجد ان اليقظة الاجتماعية لها تحكم جيد وفعال في النزاعات المهنية، ثم تعرفنا على اهم مفاهيم النزاعات المهنية الي تحدث في مؤسسات الاقتصادية واهم مسبباتها، كما استعنا ببعض الدراسات السابقة من اجل تحديد وتوضيح مكانة دراستنا الحالية ونتائج المتوصل اليها من الجزء النظري .

وستتناول في الفصل التالي الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى مؤسسة البريد والمواصلات لولاية غرداية لمعرفة ان كانت اليقظة الاجتماعية الية من اليات ادارة النزاعات المهنية.

الفصل

الثاني

تمهيد:

لا توجد إدارة أو مؤسسة بدون نزاعات وخلافات خاصة في المؤسسات التي يكثر فيها الموظفين الذين يعملون والذين لا يعملون فيها، لذا فالنزاعات جزء من حياتنا اليومية، وقد تعددت أساليب لإدارة تلك النزاعات، حيث توصلنا نظريا إلى وجود آلية اليقظة الاجتماعية من آليات فعالة التي تتحكم في الخلافات والنزاعات المهنية داخل المؤسسات الاقتصادية.

سنتناول فيما يلي إسقاط هذه الدراسة النظرية لهذه آلية على مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج لها علاقة بدراستنا في محل الدراسة، وذلك من خلال مبحثين رئيسيين هما:

المبحث الأول: بطاقة تعريف حول البريد والمواصلات واجراءات الدراسة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الاول: بطاقة تعريف حول البريد والمواصلات واجراءات الدراسة

المطلب الاول: تقديم مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية

يحتوي هذا المطلب على ثلاث فروع الاول تقديم مؤسسة محل الدراسة الثاني والثالث استجابات المقابلة التي كانت مع مصلحة الامن الداخلي و مصلحة المنازعات.

الفرع الاول : تعريف مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية

1- تعريف مديرية : هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي (صناعي-تجاري) مقرها بين يزفن ولاية غرداية

أنشئت بموجب القرار التنفيذي 02\42 مؤرخ في 14 جانفي 2002 . هي مديرية ولائية تابعة

لمؤسسة البريد والمواصلات الجزائر مقرها بحي الأعمال باب الزوار الجزائر .

تحتوي مديرية ولائية على خمس مديريات فرعية :

اولا: مديرية الفرعية لوسائل العامة والموارد البشرية

ثانيا: مديرية فرعية لتفتيش

ثالثا: مديرية فرعية اعلام الي

رابعا: مديرية فرعية لمزانية ومحاسبة

خامسا: مديرية فرعية لمصالح بريدية ومالية

لكل مديرية فرعية لديها اختصاص وكل مديرية فرعية لديها مقاطعة، مثال :

∠ مديرية الفرعية لوسائل العامة والموارد البشرية لديها مقاطعة لوسائل العامة ومقاطعة للموارد البشرية .

∠ مديرية الفرعية لمزانية ومحاسبة لديها مقاطعة محاسبة البريدية ومقاطعة للميزانية .

∠ مديرية الفرعية لمصالح بريدية ومالية لديها مقاطعتين النقدية و خلية اموال .

- كما تشمل مديرية وحدة غرداية على مصلحة الخدمات الاجتماعية وثقافية ولجنة مشاركة، ومصلحة الامن الداخلي التي يشرف عليها رئيس مقاطعة، ومصلحة منازعات التي تشرف عليها ممثلة قانونية.¹

2- مهام مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية:

- ✓ سهر على تسيير مكاتب البريد التابعة لولاية
- ✓ تزويد بضروريات (السيولة، اعوان، معدات،...)

الفرع الثاني: تشخيص واقع اليقظة الاجتماعية في مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية

في خلية الامن الداخلي يتم مراقبة والحفاظ على ممتلكات المؤسسة من كل الاخطار سوءا هارجية او داخلية (الزبائن، العاملين على مستوى المؤسسة،...) حيث تتم المراقبة سلوكيات الافراد التي تكون من خلفها التأثير على صورة المؤسسة حيث يكون مرفق بتقارير سوءا تقارير اخبارية او امنية عادية كعمل اداري روتيني ويكون مرفق دوما بعامل السرية والتبليغ للمسؤول (المدير) لاتخاذ الاجراءات التي يراها مناسبة لتفادي اي خطر يضر بالمؤسسة سوءا من الجانب المادي او المعنوي حيث يكون في هذا المنصب التعامل المباشر مع أعوان إدارة لاكتساب التقني والمساهمة لسيرورة الجيدة مع توفر الجو الملائم للعمل.

الفرع الثالث: تشخيص واقع ادارة النزاعات في مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية

في خلية المنازعات يتم تسوية القضايا الاجتماعية سوءا الفردية او الجماعية من خلال:

مكتب المصالحة بمفتشية العمل في حالة عدم الصلح يتوجه الشاكي الى العدالة القسم الاجتماعي للمحكمة ويفصل فيها القاضي الاجتماعي بالمحكمة .

انواع النزاعات التي تحدث في المؤسسة (اجراءات الترقية، العطل، حوادث العمل،...) ويتم تسويتها حسب

*قانون العمل 90\11

اما انواع اكثر حدوثا في مؤسسة البريد والمواصلات :

¹ بناء على معطيات الخاصة بالمؤسسة

الاختلاس: سوء الاموال الخاصة او اموال عمومية مثلا يقوم موظف لدى مؤسسة البريد الجزائر باختلاس اموال من الصندوق تقوم خلية التفتيش بفتح تحقيق اداري ما يثبت اختلاس الموظف لاموال عمومية تتابعه من طرف مصلحة المنازعات امام العدالة باختلاس اموال عمومية عهدت له بحكم الوظيفة وحين تثبت اختلاسه يقوم بتوقيف الموظف نهائيا،تقطع علاقته بالعمل.

الا في حالة البراءة يمكن اعادة ادماجه في منصب عمله.

اموال الخاصة : مثل موظف يختلس من حساب البريدي جاري لاحد الزبائن يعاقب بنفس طريقة اختلاس اموال عمومية

قضايا السكنات الالزامية : عندما يقوم موظف باختلاس اموال حينها يطرد من السكن الوظيفي بعدما تثبت المحكمة بادانته فعليا.

قضايا التخريب والسرقة: يتابع كل شخص من داخل ومن الخارج عندما يقوم بسرقة او تخريب املاك مؤسسة بريد الجزائر مثل الة السحب،حيث في عدة مرات تتعرض الى التخريب من قبل اشخاص مجهولون ، وحيث التعرف عليهم تتابعهم عن طريق مراقبة القضائية والسيد وكيل الجمهورية لدى المحكمة امام قسم .

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

قمنا في هذا المطلب بتوضيح الطرق والاجراءات المتبعة في دراسة الميدانية لمديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية

الفرع الاول: منهج وعينة الدراسة

اولا منهج الدراسة : المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الاحصائي حيث يقوم على جمع البيانات ومعلومات والتفاصيل حول المشكلة او الهدف المراد عمل البحث العلمي به.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية، بحيث تم توزيع 45 استبيان على شكل عشوائي على كافة عمال المديرية ، حيث تم استرجاع 40 استمارة استبيان فقط على فترتين، واسترجاع 5 استمارات فارغة

والجدول التالي يوضح احصائيات خاصة باستمارات الاستبيان.

الجدول رقم(1-1) احصائيات استمارات الاستبيان

البيان	عدد	عدد	عدد
	الاستمارات الموزعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات الصالحة
عدد الاستبيانات	45	5	40
النسبة	100	%11.11	%88.88

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة الاستمارات المحصلة صالحة تقدر ب %88.88 وهادي نسبة تمكننا

من اجراء الدراسة

الفرع الثاني: اداة الدراسة ومتغيراتها

اولا: متغيرات الدراسة

الجدول رقم (1-2) متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير المستقل	اليقظة الاجتماعية
المتغير التابع	ادارة النزاعات المهنية

المصدر: من اعداد الطالبة

ثانيا: ادوات الاحصائية المستخدمة

للإجابة على اسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام اساليب الاحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وادخال معطيات الى الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 24 عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في EXCEL ونقلها مباشرة الى SPSS

ثالثا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سوف يتم الاعتماد على نتائج الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على مقابلة التي ذكرناها سابقا.

الاستبيان: حيث خصص هذا الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم اليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية، بالنسبة لمديرية _____ مهنية _____ لدراسة _____.
الجزء الاول: خصص يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال "مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية" مثل (الجنس، مستوى التعليمي، مدة العمل بالمؤسسة، السن، مستوى المهني).

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم اليقظة الاجتماعية ويحتوي على 11 عبارة

الجزء الثالث: يتعلق بمفهوم النزاعات المهنية ويحتوي على 10 عبارات

وللاجابة على الجزء الثاني والجزء الثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، ونظرا لاستخدامه في العديد من البحوث العلمية، يطلب من العمال اعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الشكل:

جدول رقم (1-3) درجة اهمية الاستبيان

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر من اعداد الطالبة

من خلال حساب المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لاجابات عمال مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية حول مفهوم اليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية والترتيب التنازلي لفقرات كل بعد.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ($4=5-1$) ثم تقسيمه على اكبـر قيمة في مقياس للحصول على طول الخلية ($0.80=4\backslash 5$) ثم اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس هي (1) وذلك لتحديد الحد الادنى لهذه الخلية وهكذا اصبح طول الخلية كمايلي (من 1 الى 2.60 قليل... الخ) وشكل التالي يوضح مقياس تحديد اهمية كل خلية:

جدول رقم (1-4) مقياس تحديد الاهمية

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 الى 2.60	منخفض
من 2.60 الى 3.40	متوسط
من 3.40 الى 5.00	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة

الاستبيان: لقد تم اجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان لتأكد من صحته وثباته، مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين مختصين في هذا المجال، ولغرض معرفة مدى وضوح الاسئلة الاستبيان فقد

تم عرضه على الاستاذ المشرف لتعرف على توجيهاته وكذلك اساتذة متخصصين في هذا المجال وبعد ذلك تم صياغته العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

جدول رقم (1-5) معامل صدق وثبات الاستبيان

المؤسسة	مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية
معامل الفا كرونباخ	94.5

مصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ ان معامل الفا يصل الى 94.5 بالمئة، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني ان هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الاول: خصائص افراد عينة الدراسة ومعالجة محاور الاستبيان

الفرع الاول: خصائص افراد عينة الدراسة

الجدول رقم (1-6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	23	57.5%
أنثى	17	42.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (57.5%)، في حين بلغت نسبة الإناث (42.5%) من مجموع افراد العينة، ويعود ذلك بدرجة الكبيرة الى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل .

جدول رقم (1-7) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	فئة العمر
2.5%	1	اقل من 25 سنة
27.5%	11	من 26 إلى 35 سنة
60%	24	من 36 الى 45 سنة
10%	4	من 46 سنة فما اكثر
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

اما بما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول السابق رقم فقد تبين ان الافراد الذين اعمارهم تتراوح (36 الى 45) يمثلون اعلى نسبة تقدر ب (60%) تليها الفئة (من 26 إلى 35 سنة) بنسبة (27.5%)، وهذه النتيجة منطقية لان هاتين الفئتين العمريتين تسعيان اكثر من غيرها البحث عن المعرفة والكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الاجابة على عبارات الاستبيان.

جدول رقم (1-8) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
5%	2	المستوى متوسط
32.5%	13	المستوى الثانوي
62.5%	25	مستوى الجامعي
100%	40	مستوى الجامعي

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

كما يتضح من الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي، حيث نلاحظ ان المستوى الجامعي هو الغالب بنسبة (62.5%) بينما يليه المستوى الثانوي بنسبة (32.5%) فقط وهذا دلالة ان المؤسسة تحوي كوادر و إطارات وكفاءات وهذا مؤشر بالغ الاهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في مديرية البريد

والمواصلات لولاية غرداية، وهذا راجع لطبيعة نشاط المديرية الذي يتطلب متخصصين في هذا المجال بالإضافة الى سياسة الشركة التي تهتم بالمستوى العالي للعمال.

جدول رقم (1-9) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
10%	4	اقل من 5 سنوات
30%	12	من 5 - 10 سنوات
60%	24	من 10 سنوات مافوق
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح لنا الجدول السابق ان الفئة 10 مافوق تحصلت على اكبر نسبة والتي تقدر ب (60%) وتليها فئة فئة ذو الخبرة من (5-10 سنوات) بنسبة تقدر (30%) من افراد العينة وهي نسبة متقاربة وهي نتيجة منطقية للنمو المديرية المتزايدة وتوظيفيها للكفاءات الشابة، وسياستها لتوظيف لهذه الفئة لانها تقدم افضل مالمديها من اجل السير الحسن للمديرية.

جدول رقم (1-10) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى المهني

النسبة %	التكرار	المستوى المهني
57.5%	23	اطار
25.0%	10	موظف
17.5%	7	عامل
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الشكل السابق يوضح لنا جدول مستوى المهني للافراد العينة، حيث نجد ان اغلبية الافراد عمال ذو اطارات بنسبة (57.5%)، ثم يليه الموظفون بنسبة (25.0%) فقط، فهذا ان المديرية البريد تحوي على افراد ذو اطارات وكفاءات عالية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اجابات الافراد خاصة بالمحور الاول اليقظة الاجتماعية

الجدول رقم (1-11) النتائج اجابات الافراد العينة الدراسة الخاصة بالمحور اليقظة الاجتماعية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تحرص مؤسستي دوما على المراقبة الدائمة و المستمرة لمحيط العمل	3.9000	.98189	مرتفع
2	تهتم إدارة المؤسسة على متابعة و مراقبة كل ما يحدث داخل وخارج مكان العمل	3.9000	.98189	مرتفع
3	يحرص مسؤولي المؤسسة دوما على تحديد درجة عدم رضى العمال وتشخيص مشاكلهم الاجتماعية..	3.9000	.98189	مرتفع
4	دائما ما تأخذ بعين الاعتبار جوانب المعتقدات الدينية والعرفية، عادات تقاليد كل فرد داخل العمل من طرف إدارة المؤسسة.	3.9250	.94428	مرتفع
5	تحرص مؤسستي على رصد و متابعة كل المخاطر الاجتماعية التي تهدد تماسك ووحدة العمال داخل محيط العمل	3.8500	1.02657	مرتفع
6	تهتم مؤسستي دوما بتحقيق الاستقرار الاجتماعي و المهني داخل محيط العمل	3.9000	.98189	مرتفع
7	تحرص الإدارة دوما على جمع كل مؤشرات المناخ الاجتماعي للمؤسسة التي تعكس الوضعية الاجتماعية و المهنية للعمال	3.8500	1.02657	مرتفع
8	تحاول إدارة المؤسسة جمع مختلف علامات التوتر في مؤسسة و العمل على وضع الإجراءات الاستباقية اللازمة	3.8500	1.02657	مرتفع
9	تقيم ادارة المؤسسة الوضعية الاجتماعية داخل محيط العمل من حيث درجة رضا الافراد ودافعيتهم نحو العمل	3.8750	.99195	مرتفع

مرتفع	1.04237	3.8750	تراقب المؤسسة عن كتب كل الحركات الاحتجاجية و تعمل دائما على وضع الإجراءات الوقائية اللازمة	10
مرتفع	1.02657	3.8500	تقوم المؤسسة بملاحظة كل الظواهر الاجتماعية قدر الإمكان من اجل رصد كل التوترات و المشاكل المهنية للعمال	11
	.98352	3.8795		اليقظة الاجتماعية

المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss

بالنظر الى الجدول اعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات الجزء الاول المخصص لليقظة الاجتماعية، نلاحظ ان اغلب المتوسطات كانت ايجابية، وهذا يدل على تجانس اجابات افراد العينة حول عبارات اليقظة الاجتماعية، وقد بلغ متوسط الحسابي العام (3.87) وانحراف المعياري (9.83) وهي قيمة ايجابية، ومن خلال الجدول اعلاه نستنتج ان فقرة رقم (04) (دائما ما تأخذ بعين الاعتبار جوانب المعتقدات الدينية والعرفية، عادات تقاليد كل فرد داخل العمل من طرف إدارة المؤسسة.) احتلت المرتبة الاولى بمتوسط بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.94) بمستوى مرتفع في حين تاتي العبارة رقم (5) (تحرص مؤسستي على رصد و متابعة كل المخاطر الاجتماعية التي تهدد تماسك ووحدة العمال داخل محيط العمل) في مرتبة الاخيرة بمتوسط (3.85) وانحراف معياري (1.02) أي ان مديرية البريد تحترم كل معتقدات وتقالييد كل فرد، حيث كانت عبارات اليقظة الاجتماعية كانت كل اجابات مرتفعة وهذا دليل على ان مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية تطبق نظام اليقظة الاجتماعية من اجل تفادي أي خلافات او نزاعات قد تؤثر في البيئة الاجتماعية للعمل، وكانت اجابات عمال تفسر الفهم الجيد للمتغير اليقظة الاجتماعية.

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج الجزء الثاني ادارة النزاعات المهنية

ابعاد الادارة النزاعات هي : (التجنب والتفادي) والجدوال التالي يوضح ذلك :

1- المحور الثاني : التجنب

الجدول رقم (1-12) نتائج الجزء الثاني ادارة النزاعات المهنية للبعد تجنب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
مرتفع	.94699	3.9750	تحاول إدارة المؤسسة قدر الإمكان تجنب وقوع النزاعات و العمل وضع الإجراءات اللازمة.	1
مرتفع	1.04268	3.8000	رغم التباين و الاختلاف داخل العمل إلا أن إدارة المؤسسة تتجنب فتح باب النقاش قدر الإمكان	2
مرتفع	1.06217	3.5000	تحرص المؤسسة على تجنب الخلافات المهنية بين العمال من خلال حل كل المشاكل في وقتها المناسب.	3
مرتفع	.95542	4.1000	عند ملاحظتي لحدوث خلاف بين زملائي وإدارة دوما ما أوجه إلى تجنب النقاش الغير مرغوب فيه	4
مرتفع	1.39505	3.5500	احرص دائما على إبقاء علاقاتي المهنية سطحية داخل العمل	5
	.81068	3.7850		بعد التجنب

المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss

نلاحظ من الجدول اعلاه ان المتوسط العام للبعد التجنب بلغ (3.87) وانحراف المعياري (0.81) بمستوى مرتفع ، وقد احتلت العبارة رقم (4) (عند ملاحظتي لحدوث خلاف بين زملائي وإدارة دوما ما أوجه إلى تجنب النقاش الغير مرغوب فيه) المرتبة الاولى بمتوسط بلغ (4.1) وانحراف معياري (0.95) بمستوى مرتفع، تليها العبارة رقم (1) (تحاول إدارة المؤسسة قدر الإمكان تجنب وقوع النزاعات و العمل وضع الإجراءات اللازمة). بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري(0.94) بمستوى مرتفع، في حين جاءت المرتبة الاخيرة عبارة رقم (3) (تحرص المؤسسة على تجنب الخلافات المهنية بين العمال من خلال حل كل المشاكل في وقتها المناسب). بمتوسط

حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.06) بمستوى مرتفع، كما نلاحظ ان فقرات البعد التجنب في جدول المتوسطات الحسابية مرتفعة ومستوى عالي وهذا مايفسر ان كل افراد العينة مستجيبة تتجنب أي سبب قد يرثر في علاقته مع العمال او الادارة .

2- المحور الثاني : التفادي

الجدول رقم (1-13) نتائج الجزء الثاني ادارة النزاعات المهنية للبعدالتفادي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
مرتفع	.99228	3.7000	تحترم المؤسسة كل الخصوصيات الفكرية و الدينية و العرقية لجميع زملائي في العمل وبدون استثناء	1
مرتفع	1.01147	4.0500	أحاول دائما الالتزام بالإجراءات و آليات العمل الموضوعية من طرف الإدارة	2
متوسط	1.24009	3.2750	عادة ما تتخذ الإدارة القرارات التي ترضي الجميع داخل العمل من اجل تفادي نقاشات الحادة...	3
متوسط	1.18078	3.1250	تعمل إدارة المؤسسة على مسايرة و متابعة جميع الاقتراحات المهنية للعمال و هذا لتفادي وقوع المشاكل المهنية	4
متوسط	1.01779	3.3000	عادة ما تقدم إدارة المؤسسة تنازلات داخل العمل و تبدي عن مرونتها في التفاعل مع مختلف المشاكل المهنية	5
	.74963	3.4900		التفادي

المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الجدول السابق يوضح عبارات بعد التفادي، نلاحظ ان بعد التفادي قد بلغ متوسط الحسابي العام (3.49) وانحراف معياري (0.74)، بمستوى مرتفع،وقد احتلت العبارة رقم (2) (أحاول دائما الالتزام بالإجراءات و آليات العمل الموضوعية من طرف الإدارة) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.01) بمستوى مرتفع، تليها في مرتبة الثانية عبارة رقم (1) (تحترم المؤسسة كل الخصوصيات الفكرية و الدينية و العرقية لجميع زملائي في العمل وبدون استثناء) بمتوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (0.99) بمستوى مرتفع، في حين جاءت مرتبة الاخيرة العبارة رقم (4) (تعمل إدارة المؤسسة على مسايرة و متابعة جميع الاقتراحات

المهنية للعمال و هذا لتفادي وقوع المشاكل المهنية) بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري(1.18) بمستوى متوسط، نلاحظ اغلبية درجة موافقة للبعد التفادي كانت متوسطة، وهذا ما يفسر ان اجابات افراد العينة ضد الادارة بريد والمواصلات لولاية غرداية، حيث كل من العبارات (عادة ما تتخذ الإدارة القرارات التي ترضي الجميع داخل العمل من اجل تفادي نقاشات الحادة...)و(تعمل إدارة المؤسسة على مسايرة و متابعة جميع الاقتراحات المهنية للعمال و هذا لتفادي وقوع المشاكل المهنية) و(عادة ما تقدم إدارة المؤسسة تنازلات داخل العمل و تبدي عن مرونتها في التفاعل مع مختلف المشاكل المهنية) كانت بمستوى متوسط أي ان ادارة لا تاخذ بعد تفادي كالية لادارة نزاعاتها وهذا ما يفسر نظرة العمال السلبية تجاه ادارة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل اليها

الفرع الاول: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (اليقظة الاجتماعية) والمتغير التابع (ادارة النزاعات المهنية ،التجنب، التفادي) ، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة:

جدول رقم (1-14): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.

المصدر	R	R-deux
	.471 ^a	.222

المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط بين اليقظة الاجتماعية كمتغير مستقل و ادارة النزاعات المهنية كمتغير تابع هو (47.1%) اي انه لا يوجد ارتباط قوي بمتغيرين في محل دراستنا، ومدى دقة في تقدير متغير التابع هو (22.2%) بمعنى ان (22.2%) من استخدام اليقظة الاجتماعية في ادارة النزاعات، وهي نسبة قليلة.

الفرع الثاني: تبين خط الانحدار

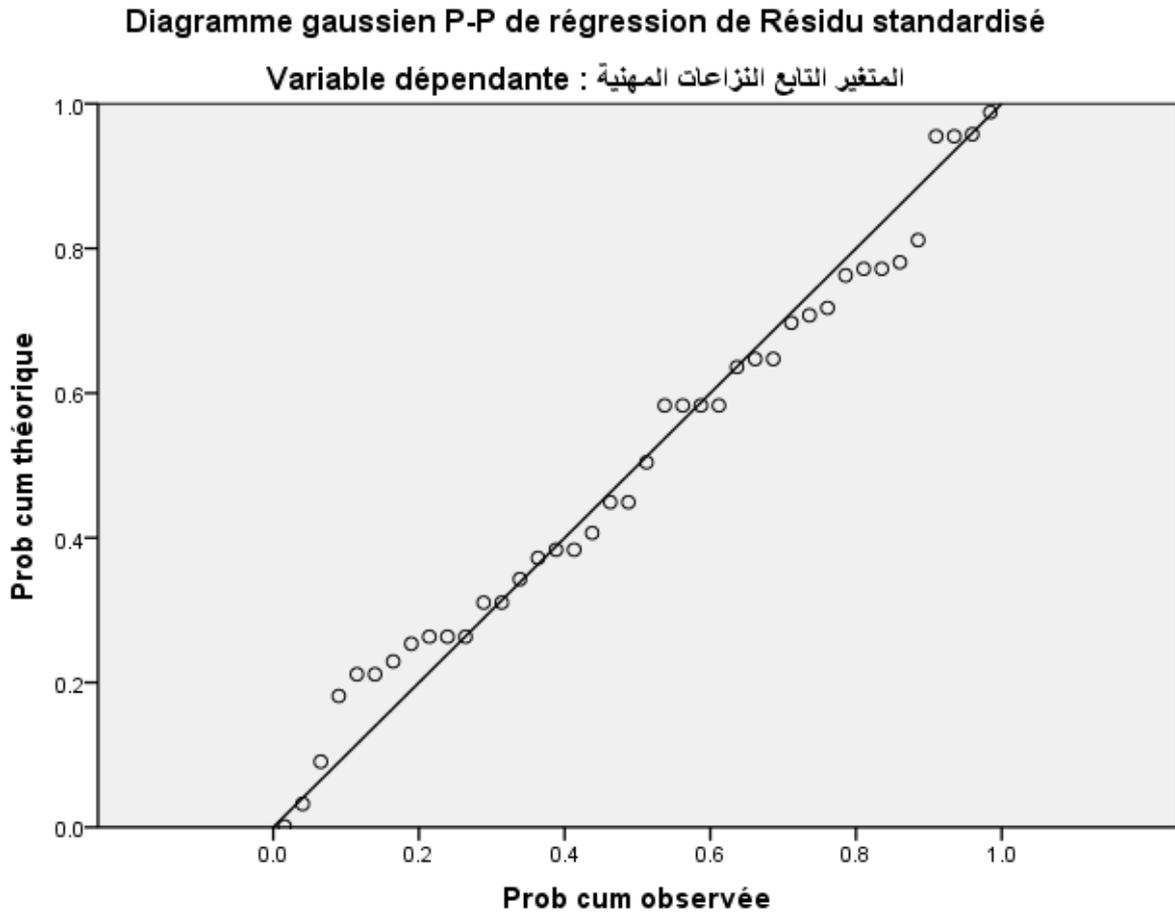
جدول رقم (1 - 15): يوضح تحليل تبين خط الانحدار

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الفرق	مستوى الدلالة
Régression	3.811	2	3.811	10.820	.002 ^a
Résidu	13.383	38	.352		
Total	17.194	40			

المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.811 ومجموع مربعات البواقي هو 13.388 ومجموع المربعات الكلي يساوي 17.194
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 38,
- معدل مربعات الانحدار هو 3.811 ومعدل مربعات البواقي 0.352
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 10.820,
- مستوى دلالة الاختبار 0.02 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,5 فنرفضها, وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك, وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.



دراسة معاملات خط الانحدار

Modèle	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		T	Sig.
		A	Erreur standard		
1	(Constante)	2.405	.386	6.223	.000
	المتغير المستقل اليقظة الاجتماعية	.318	.097	3.289	.002

a. Variable dépendante : المهنية النزاعات المتغير :

من خلال الجدول نلاحظ:

مقطع خط الانحدار يساوي 2.405 الذي يحصل قيمة a من معادلة المستقيم $y=a+by$ ، اما الميل خط الانحدار فهو لمتغير المستقل اليقظة الاجتماعية هو قيمة sig هي: 0.02 هي قيمة مقبولة لانها اقل من 0.05 فتحقق فرضية H

بالنسبة لقيمة ثابت هي 0.0 وهي اقل من 0.05 فهي تحقق فرضية فهي مقبولة وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار $Y=0.318X +2.405$ ، x يمثل اليقظة الاجتماعية و y ادارة النزاعات المهنية.

الفرع الثالث: اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية

1. إختبار تي تاست T test الخاص ب الجنس

الجدول رقم (1-16) إختبار تي تاست T test الخاص ب الجنس

العينة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	23	3.4045	.63507	-2.484	37	.018
انثى	17	3.9059	.61183			

المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير الجنس هي (0,18) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس و ادارة النزاعات المهنية, ومنه متغير الجنس للمبحوثين لا يؤثر على ادارة النزاعات المهنية.

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

أولا علاقة العمر بين إجابات العمال تبعا للعمر

الجدول رقم (17-1) إجابات العمال تبعا للعمر

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.512	3	.837	2.053	.124
Intra-groupes	14.682	36	.408		
Total	17.194	39			

المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية كانت قيمة $Sig= 0.124$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ادارة النزاعات المهنية, ومنه متغير العمر للمبحوثين لا يؤثر ادارة النزاعات المهنية, أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

ثانيا بالمستوى التعليمي بين إجابات العمال تبعا للمستوى علاق

الجدول رقم (18-1) اجابات العمال تبعا للعمر

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.229	2	.114	.249	.781
Intra-groupes	16.965	37	.459		
Total	17.194	39			

المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي لمديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية كانت قيمة $Sig= 0.781$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي و ادارة

النزاعات المهنية, ومنه متغير المستوى التعليمي للمبحوثين لا يؤثر على ادارة النزاعات المهنية, أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

ثالثا علاقة بالخبرة بين إجابات العمال

الجدول رقم (1-19) إجابات العمال تبعا للعمر

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.681	2	.341	.763	.473
Intra-groupes	16.513	37	.446		
Total	17.194	39			

المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة لمديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية كانت قيمة $Sig = 0.594$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة و ادارة النزاعات المهنية, ومنه متغير الخبرة للمبحوثين لا يؤثر على ادارة النزاعات المهنية, أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

رابعا علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

الجدول رقم (1-20) اجابات العمال بالنسبة للوظيفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.109	2	.054	.118	.889
Intra-groupes	17.085	37	.462		
Total	17.194	39			

المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الوظيفة لمديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية كانت قيمة $Sig= 0.889$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الوظيفة و إدارة النزاعات المهنية, ومنه متغير الوظيفة للمبحوثين لا يؤثر على إدارة النزاعات المهنية, أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

❖ مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة, وكذلك إجراء المقابلة الشخصية مع بعض العاملين والإطارات في مديرية البريد والمواصلات من اجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة:

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي اليقظة الاجتماعية كمتغير مستقل وإدارة النزاعات المهنية كمتغير تابع.

1. اليقظة الاجتماعية:

حيث كان المتوسط العام لليقظة الاجتماعية مرتفع مما يدل على النظرة الايجابية للعمال لهذا المتغير، مرتفعة وهذا دليل على ان مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية تطبق نظام اليقظة الاجتماعية من اجل تفادي أي خلافات او نزاعات قد تؤثر في البيئة الاجتماعية للعمل، وكانت اجابات عمال تفسر الفهم الجيد للمتغير اليقظة الاجتماعية.

حيث كان نظراتهم فيما يخص اجابات الافراد نحو احترام المؤسسة للعادات وتقاليد العمال، ويعود السبب الى وجود عمال تختلف عاداتهم وتقاليدهم، مما تقوم المديرية الحرص على ابقاء كل فرد تمتع بتقاليده.

2. ادارة النزاعات المهنية

كان المتوسط العام لادارة النزاعات المهنية مرتفع، وهذا مايفسر ان المديرية والعمال يحاولون تجنب ونفاذي اي نزاعات قد تعيق العمل او العلاقات بين الافراد، وهذا مايفسر ان ادارة تحاول بناء رابطة علاقات قوية بين العمال، حيث ان معظم العمال يتجهون الى ابقاء علاقاتهم سطحية من اجل تجنب.

تعمل ادارة المديرية و عمالها على محافظة على محيط الاجتماعي قدر الامكان وذلك تفاديا لحدوه النزاعات.

3. فرضية الخاصة بالتجنب:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاجتماعية على تجنب النزاعات مهنية

4. فرضية الخاصة بالتفادي:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاجتماعية على تفادي النزاعات مهنية

5. الفرضية اليقظة الاجتماعية على ادارة النزاعات المهنية:

يوجد اثر ذودلالة احصائية لليقظة الاجتماعية على ادارة النزاعات المهنية، ولكن بمستوى ضعيف.

6. لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول اليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني

يتضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية حول واقع اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات المهنية، حيث تم التطرق فيه الى مؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصر على 40 استمارة استبيان صالحة لتحليل الاحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الاحصائية excel و spss ، وبعدها تعرضت لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك بغية الاجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي:

- بحيث اتضح ان هناك مستوى عالي من مفهوم اليقظة الاجتماعية لدي العاملين.
- تعرف على اشكال النزاع المهني وكيفية معالجته من خلال نتائج المقابلة
- هناك نسبة قليلة لاستخدام مديرية البريد والمواصلات لليقظة الاجتماعية كالية من اليات ادارة النزاعاتها المهنية وذلك يعود الى عوامل الاجتماعية داخل محيط المديرية البريد
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لخصائص افراد العينة.

خاتمة

عامية

نستطيع القول ان اليقظة الاجتماعية أصبحت من بين أهم مكونات اليقظة الإستراتيجية ، باعتبارها الآلية التي تهتم أساسا بمراقبة البيئة الاجتماعية الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، وذلك من خلال رصد و متابعة كل الظواهر الاجتماعية الذي يحتويها المحيط الاجتماعي للمؤسسة ، مما يتيح لها القدرة على استباق مختلف الأحداث وكذا مواجهة التحديات المستقبلية و التكيف الجيد مع مختلف الصدمات الاجتماعية ، موضوع اليقظة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية اليوم يكتسي أهمية كبيرة بالغة، تتمثل في تسهيل وسرعة علاج مشاكل الداخلية كاعادة تنظيم العمل، حيث تعتبر وسيلة تنظيمية فعالة، تمنح لمسيرى المؤسسة مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة، الكشف عن وجود محتمل أو حقائق النزاع.

وحاولنا في هذه الدراسة معرفة مدى مساهمة اليقظة الاجتماعية في ادارة النزاعات المهنية، حيث تتميز إدارة النزاعات كمنشآت إنساني بعدة خصائص تميزه عن غيره كونه نشاط مستمر ولا ينتهي حيث يتواصل إدارة النزاع يعد الوصول لاتفاق أو حل ليكون سبيل العلاقات المستمرة وتعاون ممتد وينتج عنه تحقيق مزايا للأطراف المتنازعة بعد انتهاء النزاع وتتدخل النزاعات النفسية في إدارة النزاعات حيث تؤثر الأفكار المسبقة لدى كل طرف على تشكيل مسار عملية إدارة النزاعات وتمتد نتائج إدارة النزاعات لما بعد انتهاء النزاعات نفسه حيث تتصل نتائجه بمسار العلاقات في المستقبل بين الأطراف المتنازعة وككل نشاط حوارى، وذلك بعد ماتعرفنا على مفهومي اليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات المهنية، حاولنا دراستها ميدانيا في مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية، وذلك من اجل معرفة دور اليقظة الاجتماعية في ادارة النزاعات المهنية في مديرية البريد حيث توصلنا الى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

من خلال دراستنا حول موضوع اليقظة الاجتماعية توصلنا إلى نتائج تالية:

1. تحديد درجة ومستوى رضى العمال و متابعة مختلف سلوكياتهم الاجتماعية داخل المؤسسة
2. التنبؤ و استباق مختلف الحركات الاحتجاجية العمالية داخل المؤسسة
3. متابعة درجة تقبل العمال للسياسة الاجتماعية و كذا آلية العمل الجماعي
4. رصد مدى قابلية العمال للاندماج الاجتماعي داخل الوسط التنظيمي
5. رصد ومتابعة كل المخاطر و العوامل التي تهدد تماسك ووحدة العمال اجتماعيا و تنظيميا داخل المؤسسة.
6. الكشف و التعرف على المشاكل التي يواجهها العمال و كذا انشغالهم تجاه الوضعية العامة داخل المؤسسة.
7. توجد علاقة ايجابية لليقظة الاجتماعية في تسيير النزاعات المهنية .
- 8.

النتائج الميدانية:

1. هناك تأثير بنسبة قليلة لليقظة الاجتماعية في ادارة النزاعات المهنية محل دراستنا وذلك يعود عوامل الاجتماعية.
2. تعمل مديرية البريد لوالية غرداية على متابعة والمراقبة المستمرة للمحيط الاجتماعي، من اجل التنوؤ لحدوث اي خلاف قد يؤدي الى نزاعات.
3. مصلحة الامن هي المسؤولة على مراقبة و متابعة المحيط الاجتماعي للمديرية البريد والمواصلات.
4. اتضح ان هناك مفهوم على المستوى لليقظة الاجتماعية في مؤسسة محل الدراسة .
5. لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق الجنس, العمر, المستوى التعليمي والخبرة و الوظيفة.
6. يميلون عمال محل دراستنا الى تجنب، وذلك من اجل تجنب الكراهية والتوترات بينهم.

التوصيات:

- يمكن تقديم مجموعة من التوصيات انطلاقا من النتائج وتمثل فيما يلي:
1. يجب ان تاخذ كل ادارة مؤسسة العوامل الاجتماعية مثل عادات الدينية والعرفية، تقاليد، لكل فرد داخل العمل.
 2. حرص المؤسسة على المراقبة الدائمة ومستمرة للمحيط العمل
 3. العمل على تحقيق الاستقرار الاجتماعي والمهني لدخل محيط العمل.
 4. من اجل حل كل المشاكل مهنية يجب تقيظ والوعي وادارك بشكل روتيني.
 5. الحرص على تجنب كب الخلافات التي تؤدي الى نزاع بين العمال وادارة المؤسسة.
 6. احترام خصوصيات الفكرية، والدينية والعرفية لجميع عمال المؤسسة.
 7. المرونة في التعامل مع مختلف المشاكل مهنية.
 8. حرص المؤسسة دوما على تحقيق رضى العمال وتشخيص مشاكلهم الاجتماعية.

افاق الدراسة:

وفي ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال:

1. دور اليقظة الاجتماعية في ميزة التنافسية للمؤسسة.
2. علاقة اليقظة الاجتماعية بالرضا الوظيفي.

المراجع

1. احمد على صالح وآخرون " الإدارة بالذكاء - منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات - " دار وائل للنشر ، طبعة الأولى عمان الأردن ، 2010، ص 434-133.
2. احمد سيد مصطفى ، " إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة "، بدون دار نشر ، د، ط، سنة 2000، ص 434 - 435 .
3. احمد بطاح ، " قضايا معاصرة في إدارة التربية "، دار الشروق للنشر ، عمان ، سنة 2006، ص 136.
4. امينة قهواجي، " الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك واداء العاملين في المنظمة " دراسة حالة قسم السيارات الصناعية-sanvi- ، تخصص تسيير المنظمات علوم تسيير، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015-2014، ص 116-118.
5. السيد عليوة، "إدارة الصراعات الدولية "، دراسات في التعاون الدولي ، هيئة المصرية للشباب ، القاهرة، مصر ، 1988، ص 256.
6. بن هادية علي وآخرون ، " القاموس الجديد لطلاب معجم العربي "، المؤسسة الوطنية لكتاب الطبعة الأولى، الجزائر، 1991 ص -356.
7. د محمد احمد عبد القادر ،"دائرة المفاوضات والنزاعات الدولية"، كلية الاعلام ، جامعة القاهرة، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية ، ص 189
8. رشيد اورسيلان، "التسيير الإداري في المؤسسات التعليمية الأساسية والثانوية والعام والتقني " ، 1990، ص 78 .
9. رونا لذي ريجيو ، ترجمة فارس حلمي، " مدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي "، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، سنة 1999 ، ص 376
10. سليمان أحمية ، اليات تسوية منازعات والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري " ، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2005، ص 7.

11. سليمان أحمية ، " التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري"، ديوان الوطني المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 295.
 12. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، " السلوك الفعال في المنظمات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 263 .
 13. قايد نورالدين احمد، المؤشرات البيئية والابداع التكنولوجي" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع محروقات في الدول العربية، من اجل صناعة عربية تنافسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،ص-16.
 14. زياد يوسف المعشر ، "الصراع التنظيمي" ، دراسة تطبيقية لاتبهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع ،مجلة الأردنية في إدارة أعمال ، مجلد الأول ، العدد2، 2005، ص 42
 15. ناصر قاسمي،"دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل" ، ديوان الوطني المطبوعات الجامعية ،بن عكنون،الجزائر ، ص 121.
 16. نعيم إبراهيم الظاهر ،" تنمية الموارد البشرية " عالم الكتب الحديثة ، عمان ،الطبعة الأولى، سنة2009، ص 197.
- المذكرات والأطروحات:**
17. بمعزة سهيلة ، "دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس" رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وتسيير ، جامعة متنوري قسنطينة .
 18. بن سلامة زهية،" اسباب نزاعات العمل في مؤسسة الصناعية الجزائرية "، مذكرة مكملة لنيل ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد بشرية ، 2006-2007
 19. حديد رتيبة ،حديد نوفل، اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة ،المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،الجزائر، مارس 2005،ص-189.
 20. فاطمة الزهراء تليان "التمثيل العمالي وأثرها على أداء الموارد البشرية في المنظمة الصحة الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير ، جامعة قسنطينة 2، 2012- 2013 ، ص 55.

21. لفضل رزقيه، دريال حدة ، اسباب النزاعات العمالية في مؤسسة الصناعية الجزائرية، "دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية ولاية بجاية Bat compos"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر 2 ، تخصص علم الاجتماع والتنظيم وعمل ، بجاية ، 2014-2015، ص 45-47.
22. مسكار خديجة، "نزاعات العمل في مؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على أداء الأفراد"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة، مذكرة تدخل لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع وتنظيم، جامعة مولاي طاهر ، سعيدة، 2013، ص 27-28 .
23. نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية ميزة التنافسية للمؤسسة" دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية"، رسالة ماجستير، غير منشورة ، قسم التسيير ، كلية علوم الاقتصادية وتجارية والتسيير، جامعة الجزائر 2001-2002 ص 70.
24. هتهات مهدي، "الاتجاه نحو إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية لإحداث التنمية الاقتصادية في الجزائر"، دراسة استطلاعية للقطاع البنكي مع محاولة اقتراح نموذج لليقظة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في علوم التجارية ، مدرسة لدراسات العليا، الجزائر، 2016-2017، ص 85

المجلات:

25. عزوز محمد، "دور إدارة النزاعات في رفع كفاءة الأداء التنظيمي بالمؤسسة الرياضية"، مجلة الخبير، جامعة زيان عاشور ، جلفة ، ص 298
26. هوارى معراج، ناصر دادي عدون، "اليقظة التكنولوجية كعامل للابداع في مؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، ص 159.

القواميس والمعاجم:

27. محمد عاطف غيث، معجم علم الاجتماع.

المواقع الالكترونية:

28. حكم وأقوال واقتباسات صن تزو زعيم صيني وقائد حرب وفيلسوف ومفكر قدم هو أول من اخترع فن الحرب من خلال كتابه "فن الحرب" وأول من اقنع جنوده بان الحرب ليست مجرد دماء فقط على موقع: www.taomalat.com\2011\09\blog_post7659.html

المصادر باللغة الأجنبية:

29. Nationl institut of health,health Disparities : linking biological and behrroral, meckonifins with social and plysical Invirommers , bethesda md : national institutes of heatth ; 2000,RFA es-00-004
30. PICARD, D, la veille social : prévoir et gérer la conflictualité industrielle .édition Vuibert, paris,1991, p2.

الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة المحكمين

اسم المحكم	درجة العلمية
خنوس محمد الهادي	استاذ مساعد-ا
شلالي	
لعلماوي	

الملحق رقم 2: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

الموضوع: تعبئة استبيان في اطار بحث لنيل شهادة الماستر في ادارالاعمال

أخي الكريم/ أختي الكريمة تحية طيبة وبعد:

يسرني مشاركتكم في تعبئة هذا الاستبيان, و المساهمة في النجاح بحثي, و المتمثلة في انجاز بحث علمي حول:

البقظة الاجتماعية كالية لادارة النزاعات المهنية في مؤسسة الاقتصادية

و الهدف من هذا البحث هو بحث علمي, بحيث اتعهد بانه سيتم الحفاظ على كل اجاباتكم بكل سرية و لا تستغل لأي غرض آخر.

تحت اشراف دكتور:

الطالبة : قنيع نور الايمان

هتهات.مهدي

الرجاء وضع علامة (X) في الاجابة المختارة

اولا: بيانات عامة

1. الجنس: ذكر انثى
2. السن: 25 سنة و أقل 26 - 35 36 - 45 46 - و اكثر
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. مدة العمل بالمؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5 - 10 10 سنوات فما فوق
5. المستوى المهني: اطار عامل موظف

اولا: اليقظة الاجتماعية: " تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية ,
المتعارضات الدينية والعرفية سوء التفاهم بين الأجيال , التمسك بالتقليد وكل ما يستوقف الانتباه المتيقظ
ويهدد من السلامة أو يعزز التناسق التنظيمي

العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	دائما ما اكون واعيا داخل العمل					
2	اهتم وراقب كل ما يحدث في مؤسسة وبيئتها					
3	احيانا ابدو في حالة غفلة داخل العمل					
4	دائما ما اخذ في عين الاعتبار كل من معتقدات الدينية والعرفية، عادات تقاليد كل فرد داخل العمل					
5	احرص دائما على ابقائي متقيظا و واعيا في بيئة الاجتماعية للمؤسسة					

					6	تعمل ادارة المؤسسة على متابعة كل جديد داخل العمل
					7	تعمل ادارة المؤسسة على ملاحظة وتتبع المحيط الاجتماعي بصفة مستمرة
					8	تحاول ادارة المؤسسة جمع وترجمة مختلف علامات التوتر في مؤسسة
					9	تقيم ادارة المؤسسة محيط الاجتماعي من حيث درجة رضا الافراد ودافعيتهم نحو العمل
					10	تقوم مؤسسة ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية قدر الامكان من اجل رصد كل التوترات

ثانيا: النزاعات المهنية: " يعتبر نزاعا مهنيا ، كل خلاف يقوم بين العامل من جهة وصاحب العمل من جهة أخرى أثناء تنفيذ علاقة العمل أو إخلال احدهما بالزام من الالتزامات المحددة في العقد أو عدم امتثاله لنص قانوني أو تنظيمي بما يسبب ضررا للطرف الأخر.

العبارات					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التجنب									
					1	احاول تجنب النزاع على الفور وابقائه على المستوى الشخصي (عدم اعلان النزاع)			
					2	رغم اختلافاتي المتعدد مع زملائي داخل العمل الا انني اتجنب فتح النقاش معهم قدر الامكان			
					3	اوحاول تجنب الخلاف مع زملائي في العمل			
					4	عند ملاحظتي لحدوث خلاف بين زملائي وادارة دوما ما اتجه الى تجنب النقاش الغير مرغوب فيه			
					5	احرص دائما على ابقاء علاقاتي سطحية داخل العمل			
التفادي									

					6	اوحاول دائما تلبية احتياجات جميع زملائي
					7	اوحاول دائما تلبية طلبات الادارة
					8	عادة ما اتخذ قرارات التي ترضي الجميع داخل العمل من اجل تفادي نقاشات الحادة
					9	عادة اسير اقتراحات زملائي و مدير من اجل تفادي ملاحظاتي للخلافات التي قد تظهر تلك لحظة
					10	عادة ما اقدم تنازلات داخل العمل

الملحق رقم 3: معلم اتساق الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.945	21

الملحق رقم 4: مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide 1.00	22	57.5	57.5	55.0
2.00	17	42.5	42.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	1	2.5	2.5	2.5
	2.00	11	27.5	27.5	30.0
	3.00	24	60.0	60.0	90.0
	4.00	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2.00	2	5.0	5.0	5.0
	3.00	13	32.5	32.5	37.5
	4.00	25	62.5	62.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

خبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	4	10.0	10.0	10.0
	2.00	12	30.0	30.0	40.0
	3.00	24	60.0	60.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المهني

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	23	57.5	57.5	57.5
	2.00	10	25.0	25.0	82.5
	3.00	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الملحق رقم 5

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
تحرص مؤسستي دوما على المراقبة الدائمة و المستمرة لمحيط العمل	40	3.9000	.98189
تهتم إدارة المؤسسة على متابعة و مراقبة كل ما يحدث داخل وخارج مكان العمل	40	3.9000	.98189
يحرص مسؤولي المؤسسة دوما على تحديد درجة عدم رضی العمال وتشخيص مشاكلهم الاجتماعية..	40	3.9000	.98189
دائما ما تأخذ بعين الاعتبار جوانب المعتقدات الدينية والعرفية، عادات تقاليد كل فرد داخل العمل من طرف إدارة المؤسسة.	40	3.9250	.94428
تحرص مؤسستي على رصد و متابعة كل المخاطر الاجتماعية التي تهدد تماسك ووحدة العمال داخل محيط العمل	40	3.8500	1.02657
تهتم مؤسستي دوما بتحقيق الاستقرار الاجتماعي و المهني داخل محيط العمل	40	3.9000	.98189
تحرص الإدارة دوما على جمع كل مؤشرات المناخ الاجتماعي للمؤسسة التي تعكس الوضعية الاجتماعية و المهنية للعمال	40	3.8500	1.02657
تحاول إدارة المؤسسة جمع مختلف علامات التوتر في مؤسسة و العمل على وضع الإجراءات الاستباقية اللازمة	40	3.8500	1.02657
تقيم إدارة المؤسسة الوضعية الاجتماعية داخل محيط العمل من حيث درجة رضا الأفراد ودافعيتهم نحو العمل	40	3.8750	.99195
تراقب المؤسسة عن كثب كل الحركات الاحتجاجية و تعمل دائما على وضع الإجراءات الوقائية اللازمة	40	3.8750	1.04237
تقوم المؤسسة بملاحظة كل الظواهر الاجتماعية قدر الإمكان من أجل رصد كل التوترات و المشاكل المهنية للعمال	40	3.8500	1.02657
تحاول إدارة المؤسسة قدر الإمكان تجنب وقوع النزاعات و العمل وضع الإجراءات اللازمة.	40	3.9750	.94699
رغم التباين و الاختلاف داخل العمل إلا أن إدارة المؤسسة تتجنب فتح باب النقاش قدر الإمكان	40	3.8000	1.04268
تحرص المؤسسة على تجنب الخلافات المهنية بين العمال من خلال حل كل المشاكل في وقتها المناسب.	40	3.5000	1.06217
عند ملاحظتي لحدوث خلاف بين زملائي وإدارة دوما ما أتجه إلى تجنب النقاش الغير مرغوب فيه	40	4.1000	.95542
أحرص دائما على إبقاء علاقاتي المهنية سطحية داخل العمل	40	3.5500	1.39505
تحترم المؤسسة كل الخصوصيات الفكرية و الدينية و العرقية لجميع زملائي في العمل وبدون استثناء	40	3.7000	.99228
أحاول دائما الالتزام بالإجراءات و آليات العمل الموضوعة من طرف الإدارة	40	4.0500	1.01147
عادة ما تتخذ الإدارة القرارات التي ترضي الجميع داخل العمل من أجل تفادي نقاشات الحادة...	40	3.2750	1.24009
تعمل إدارة المؤسسة على مسابرة و متابعة جميع الاقتراحات المهنية للعمال و هذا لتفادي وقوع المشاكل المهنية	40	3.1250	1.18078
عادة ما تقدم إدارة المؤسسة تنازلات داخل العمل و تبدي عن مرونتها في التفاعل مع مختلف المشاكل المهنية	40	3.3000	1.01779
المتغير المستقل البيقظة الاجتماعية	40	3.8795	.98352
اولا التجنب	40	3.7850	.81068
اولا التفادي	40	3.4900	.74963
المتغير التابع النزاعات المهنية	40	3.6375	.66398
N valide (listwise)	40		

الملحق رقم 6: اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي ()

والمتغير التابع هو () حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل البيقظة الاجتماعية	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المهنية النزاعات التابع المتغير

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.471 ^a	.222	.201	.59346

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل اليقظة الاجتماعية

b. Variable dépendante : المهنية النزاعات التابع المتغير

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3.811	1	3.811	10.820	.002 ^a
	Résidu	13.383	38	.352		
	Total	17.194	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل اليقظة الاجتماعية

b. Variable dépendante : المهنية النزاعات التابع المتغير

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.405	.386		6.223	.000
	المتغير المستقل اليقظة الاجتماعية	.318	.097	.471	3.289	.002

a. Variable dépendante : المهنية النزاعات التابع المتغير

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.0401	3.9936	3.6375	.31258	40
Résidu	-1.79360-	1.34203	.00000	.58580	40
Erreur Prévision	-1.911-	1.139	.000	1.000	40
Erreur Résidu	-3.022-	2.261	.000	.987	40

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.0401	3.9936	3.6375	.31258	40
Résidu	-1.79360-	1.34203	.00000	.58580	40
Erreur Prévision	-1.911-	1.139	.000	1.000	40
Erreur Résidu	-3.022-	2.261	.000	.987	40

a. Variable dépendante : المهنية الزراعات التابع المتغير

Diagrammes

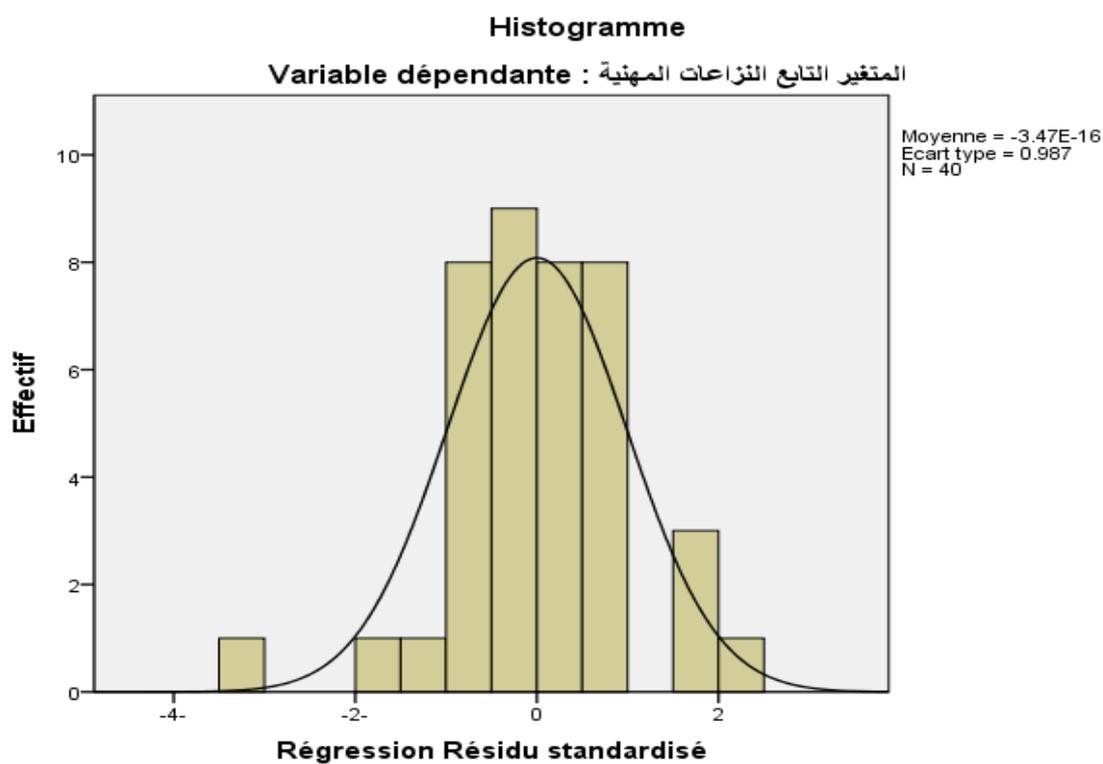
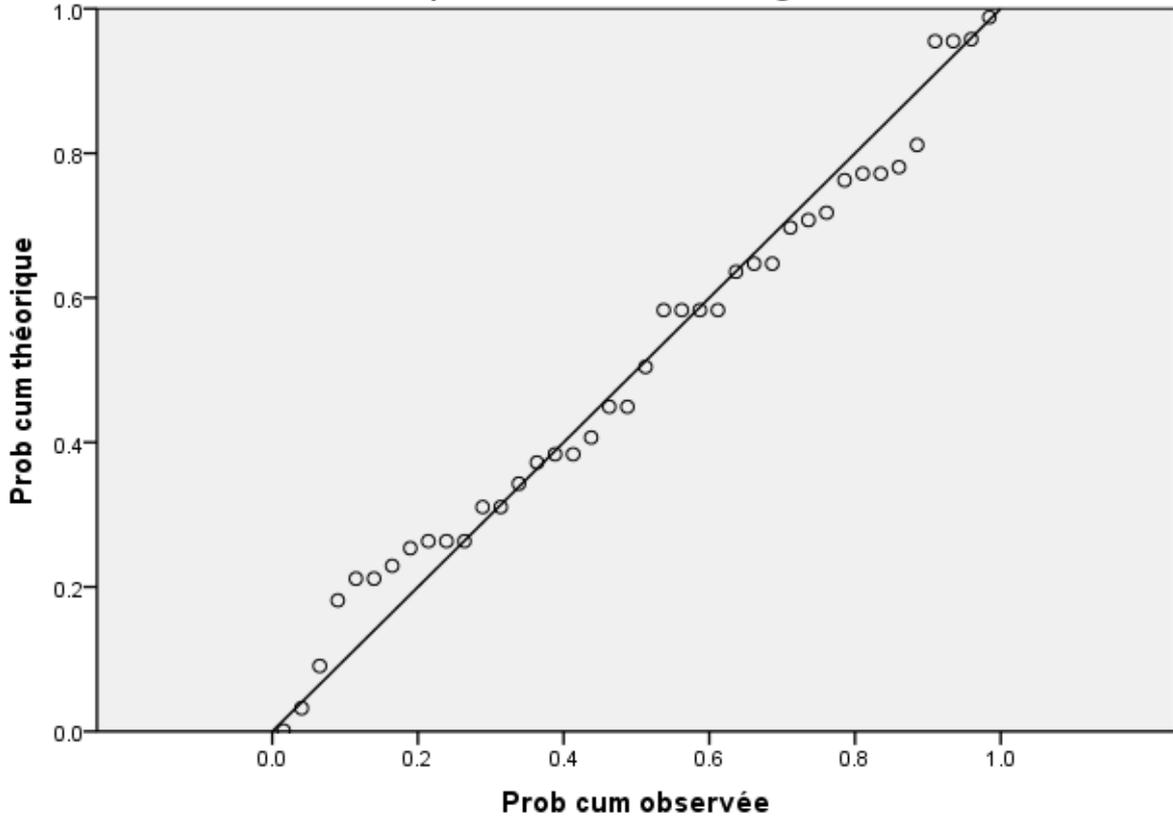


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع النزاعات المهنية



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي
الملحق رقم 7: إختبار تي تاست T test الخاص ب الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع النزاعات المهنية	1.00	22	3.4045	.63507	.13540
	2.00	17	3.9059	.61183	.14839

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع النزاعات المهنية	Hypothèse de variances égales	.029	.866	-2.484	37	.018	-.50134	.20187	-.91036	-.09232

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع النزاعات المهنية	Hypothèse de variances égales	.029	.866	-2.484-	37	.018	-.50134-	.20187	-.91036-	-.09232-
	Hypothèse de variances inégales			-2.496-	35.162	.017	-.50134-	.20088	-.90908-	-.09360-

الملحق رقم 8: تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

أولا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع النزاعات المهنية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.512	3	.837	2.053	.124
Intra-groupes	14.682	36	.408		
Total	17.194	39			

ثانيا علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

المتغير التابع النزاعات المهنية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.229	2	.114	.249	.781
Intra-groupes	16.965	37	.459		
Total	17.194	39			

ثالثا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع النزاعات المهنية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.681	2	.341	.763	.473
Intra-groupes	16.513	37	.446		
Total	17.194	39			

رابعا علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع النزاعات المهنية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.109	2	.054	.118	.889
Intra-groupes	17.085	37	.462		
Total	17.194	39			

قائمة المحتويات

IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص.....
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة المختصرات
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الأول: الإطار النظري لليقظة الاجتماعية و إدارة النزاعات المهنية، مع الإشارة إلى أهم الدراسات السابقة	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات: المضمون و الدلالات
8	المطلب الأول: مفهوم وإبعاد اليقظة الاجتماعية
17	المطلب الثاني: إدارة النزاعات المهنية
35	المبحث الثاني: مكانة الموضوع ضمن دراسات السابقة
35	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
38	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
40	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الفصل الثاني تشخيص واقع اليقظة الاجتماعية في مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: بطاقة تعريف حول البريد والمواصلات واجراءات الدراسة
43	المطلب الأول: تقديم مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية
46	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
49	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
49	المطلب الأول: نتائج خصائص عينة الدراسة ومعالجة محاور الاستبيان
56	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل اليها
64	خلاصة الفصل الثاني
66	الخاتمة
69	المراجع
74	الملاحق
	الفهرس