

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالب : زغيدي أنور

بعنوان :

## صراع الأجيال في المؤسسة

دراسة ميدانية في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير O.N.A ، ورقلة

نوقشت علنا بتاريخ: 2022/06/05

أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
قودة عزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة	رئيسا
حماني فضيلة	أستاذ محاضر "ب"	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة	مشرفا ومقررا
بوسحلة إيناس	أستاذ محاضر "أ"	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِ

# شكر وعرفان

الحمد لله أهل الحمد والثناء ، والصلاة والسلام على نبينا محمد عليه أزكى الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه وسلم.

نشكر الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لنا وعلى ما أسداه لنا من نعم لا تعد ولا تحصى والشكر موصول إلى الأستاذة المشرفة حمانى فضيلة على توجيهاتها وإرشاداتها القيمة ، وعلى التسهيلات والنصائح التي قدمتها لي ، ولا أنكر الفضل العظيم لأستاذتي في قدرتها على بذر جذور الحماس والنضج العقلي لدي و إيقاض الضمير والبحث العقلي ، والتفتح والوعي بالواقع والتحليل العلمي له .

كما أشكر كل الذين بذلوا الكثير وتحملوا عناء وقت عسير ، فوقفوا إلى جانبي ، وجعلوا بعد الله من العسر يسراً

# إهداء

يسرني أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدة الكريمة حفظها الله والوالد الكريم رحمه

الله وجعله من أهل الجنة

كما أهديه إلى جميع أفراد العائلة الكريمة والى كل من ساندني من قريب أو بعيد

كما أهديه إلى كل من زملائي طلبة علم الاجتماع التنظيم والعمل والى جميع من ساعدني

في إنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع

إلى كل من ذكره قلبي ولم يكتبه قلبي

## المخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف والتعرف على مسببات الصراع بين جيل العمال القدامى والعمال الجدد داخل مؤسسة الديوان الوطني للتطهير O.N.A ، حيث أجريت الدراسة خلال سنة 2021 - 2022 ضمن مجتمع بحث مكون من 40 عامل ، وعليه فاعتمدنا على أسلوب المسح الشامل و استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية بغية جمع البيانات والملاحظة كأداة مساعدة ، كما اعتمدنا على منهج البحث الميداني ، وبعد جمع البيانات وعرضها وتحليلها تم التوصل إلى النتائج التالية :

1-ينشأ صراع الأجيال في المؤسسة نتيجة عدم الاتفاق في المستوى التعليمي والقيم المهنية والتضارب في المهام وكذا الاختلاف في الأهداف والآراء والتوقعات والخلفيات الاجتماعية والثقافية والفكرية .

2-غياب التكامل والتعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين الأجيال المختلفة في المؤسسة والذي ينبغي أن يكون من أجل تحقيق أهداف العمال وأهداف المؤسسة .

3-على الرغم من شدة الصراع القائم في المؤسسة إلا أن هذه المؤسسة لاتزال تزاوّل عملها بحيث توصلنا إلى أن رئيس مكتب الشكاوى **Bureau de Réclamation** هو الذي يدير العمل بأكمله على الرغم من أن ذلك خارج عن مهامه .

4-غياب دور الإدارة والمسؤولين في إدارة الصراع القائم بين الجيلين ، رغم أن هذا أحد أهم مطالب الإدارة الحديثة والتي تسعى من خلاله العمل على تعزيز التكامل والتعاون وتعزيز قدرات العامل وولائه للمؤسسة ومن ثم الحفاظ على مكانتها وتعزيز دورها .

**الكلمات المفتاحية:** الصراع ، الجيل ، صراع الأجيال ، الجيل الجديد، الجيل القديم ، المؤسسة .

## Abstract

The study aiming to reveal and identify the causes of conflict between the generation of old workers and new workers within the O.N.A., where the study was conducted during the year 2021-2022 within a research community consisting of 40 workers, and accordingly we relied on the comprehensive survey method and using the questionnaire as a main tool In order to collect data and observation as an auxiliary tool, we also relied on the field research method, and after data collection, presentation and analysis, the following results were reached:

1-Generational conflict arises in the institution as a result of disagreement in the educational level and professional values, conflicting tasks, as well as differences in goals, opinions, expectations, and social, cultural and intellectual backgrounds.

2-The absence of integration, cooperation and exchange of ideas and experiences between the different generations in the institution, which should be in order to achieve the goals of the workers and the goals of the institution.

3-Despite the intensity of the conflict existing in the institution, this institution is still engaged in its work, so we have concluded that the director of the complaints office is the one who manages the entire work, although this is outside his duties and missions.

4-The absence of the role of management and officials in managing the conflict between the two generations, although this is one of the most important demands of modern management, through which it seeks to work to enhance integration and cooperation and enhance the worker's capabilities and loyalty to the institution and then maintain its position and enhance its role.

**Keywords:** Conflict, Generation, Generational Conflict, New generation, Old generation, Enterprise.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	إهداء.....
-	شكر وعرفان.....
-	قائمة المحتويات.....
-	قائمة الجداول.....
أ - ب	مقدمة.....
<b>الفصل الأول : المدخل العام للدراسة</b>	
4	أولاً : إشكالية الدراسة.....
6	ثانياً : فرضيات الدراسة.....
7	ثالثاً : مبررات اختيار الموضوع.....
8	رابعاً : أهمية الدراسة.....
9	خامساً : أهداف الدراسة.....
9	سادساً : تحديد مفاهيم الدراسة.....
18	سابعاً : الدراسات السابقة.....
27	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
29	تمهيد.....
29	أولاً : المنهج المعتمد في الدراسة.....
30	ثانياً : مجالات الدراسة.....
33	ثالثاً : مجتمع البحث.....
33	رابعاً : أدوات جمع البيانات.....
35	خامساً : أساليب تحليل البيانات.....

36	..... خلاصة الفصل
الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج	
38	..... تمهيد
38	..... أولاً : عرض ومناقشة النتائج
42	..... ثانياً : تحليل وتفسير الفرضيات الجزئية.
67	..... ثالثاً : النتائج العامة للدراسة
70	..... خاتمة
72	..... قائمة المراجع
78	..... الملاحق

## قائمة الجداول

36	جدول يوضح تصنيف أفراد الدراسة حسب العمال القدامى والعمال الجدد	1
38	جدول يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب جنس الباحثين	2
39	جدول يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب سن الباحثين	3
40	جدول يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي للباحثين	4
41	جدول يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية للباحثين	5
42	جدول يوضح توظيف العمال بالمؤسسة على أساس الشهادة العلمية	6
43	جدول يوضح توافق وظيفة أفراد الدراسة مع المستوى العلمي	7
44	جدول يوضح توزيع المهام وفق المستوى التعليمي في المؤسسة	8
45	جدول يوضح معايير توزيع المهام في المؤسسة	9
46	جدول يوضح لجوء العمال القدامى والجدد إلى بعضهم البعض في أمور العمل	10
47	جدول يوضح تباين المستوى التعليمي بين العمال القدامى والجدد وعلاقته بخلق الخلافات فيما بينهم	11

49	جدول يوضح الشهادة العلمية و مكانة العامل المهنية	12
50	جدول يوضح الاتساق والانتظام بين الجيلين	13
51	جدول يوضح الانضباط في العمل من طرف الجيلين	14
52	جدول يوضح تحمل المسؤولية من طرف الجيلين	15
53	جدول يوضح الاعتراض على أسلوب الحوار للجيلين	16
54	جدول يوضح تفضيل المسؤولين بين الجيلين	17
55	جدول يوضح معايير منح الترقيات للعمال	18
56	جدول يوضح نظام الترقية و الصراع بين الجيلين	19
57	جدول يوضح طريقة العمل لكل جيل	20
58	جدول يتعلق بكل جيل والمنهجية الخاصة به في العمل	21
59	جدول يتعلق بطريقة تأدية المهام من قبل الجيلين	22
60	جدول يتعلق بتكامل الجيلين في المهام	23
61	جدول يتعلق بتبادل الخبرات بين الجيلين	24
62	جدول يتعلق باختلاف الأفكار بين الجيلين	25
63	جدول يتعلق بتعارض المهام بين الجيلين وتأثيره على أداء المهام	26
64	جدول يتعلق بالاختلاف في أداء المهام يؤدي إلى الصراع بين الجيلين	27

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
36	توزيع مجتمع البحث إلى عمال قدامى وعمال جدد	1
38	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس	2
39	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير السن	3



مقدمة

## مقدمة

تهتم الدراسات في علم الاجتماع بموضوع الصراع اهتماماً كبيراً وذلك نتيجة التأثير المباشر الذي يخلفه هذا الصراع كما أصبح ينظر إليه على أنه ظاهرة حتمية موجودة في كافة المؤسسات ، إلا أن إهماله سواء من طرف الإدارة أو المسؤولين وعدم الكشف عن أسبابه وكيفية إدارته ومعالجته ، قد يترتب عنه آثار وخيمة وبالتالي يهتز استقرار المؤسسة وتتخفف معنويات العمال ويصاحبه انخفاض مستوى أدائهم في المؤسسة ، ومع ذلك تزداد المشاكل مما ينجر عنه انخفاض في فعالية المؤسسة وبالتالي تؤول إلى الزوال .

وعليه فقد طور الباحثون في دراساتهم حول الصراع وأنواعه وكشفوا عن العديد من متغيراته التي قد تساعدهم على احتوائه والتحكم فيه ، لكن طبيعته التي تمتاز بالتغير والاختلاف كانت تفرض عليهم مسابرة في كل زمان ومكان ، غير أن بعض الباحثين توصلوا إلى أن ظاهرة الصراع يمكن أن تضبط حدثها إذا لقيت اهتماماً من طرف العمال في حد ذاتهم ، لكن السؤال الذي يتبادر في الذهن ماذا لو كان العمال يختلفون في القيم والأهداف والتوقعات أو كان العمال من أجيال مختلفة وبالتالي تكون الخلفية الفكرية والثقافية متباينة مما ينتج عنه نوع من الاختلاف في الاتجاهات وتعارض المصالح مما يؤدي إلى بروز خلافات ونزاعات ، تنمو وتتطور لتكون بعد ذلك ظاهرة تعرف بصراع الأجيال الذي يأخذ شكلاً من المقاومة وعدم تقبل الآخر بحيث يشمل كل أنواع وصور التعارض وعدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات المختلفة

وهذا الصراع يعتبر ظاهرة ذات أبعاد متناهية التعقيد ، بالغة التشابك ، يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني الثابتة ، حيث تعود الخبرة البشرية بالصراع إلى نشأة الإنسان الأولى ، الذي برز في موقعة

الخلافاً بين هابيل وقابيل حيث عرفت علاقاته في مستوياتها المختلفة: فردية كانت أم جماعية، وأيضاً في أبعادها المتنوعة: نفسية أو ثقافية، سياسية أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو تاريخية .

ومن خلال الدراسة الحالية سنحاول الكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى الصراع بين الأجيال في المؤسسة ، وبناءً على يتبقى ذكره فإننا شكلنا الدراسة على عدة فصول وكانت على النحو الآتي :

**الفصل الأول :** تحت عنوان المدخل العام للدراسة ، والذي يشكل الجزء النظري للدراسة ، وقد احتوى على الإشكالية والفرضيات والأسباب التي استدعت قيام الدراسة وأهدافها والمفاهيم الأساسية لها وكذا الدراسات السابقة التي اعتمدها في الموضوع .

**الفصل الثاني :** والذي تم فيه معالجة الإجراءات المنهجية للدراسة ، والتي تكونت من المجالات الثلاث للدراسة ( المجال المكاني ، المجال الزمني، المجال البشري ) ، إضافة إلى منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات وكان تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة .

**الفصل الثالث :** تحت عنوان عرض وتفسير نتائج الدراسة ، وهذا الفصل مخصص لعرض وتحليل النتائج سوسولوجياً ، المتعلقة بالبيانات الشخصية للعينة والمتعلقة كذلك باختبار الفرضيات ، ومن ثم مناقشة النتائج ، وبعدها النتائج العامة للدراسة ليلها بعد ذلك خاتمة الدراسة ، وعليه قد أرفقنا هذه الفصول بقائمة الببليوغرافيا ( المراجع ) التي تم الاعتماد عليها في انجاز العمل العلمي ومن ثم الملاحق المتمثلة في

الاستبيان

الفصل الأول : المدخل العام  
للدراسة

أولا : إشكالية الدراسة

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

رابعا : أهمية الدراسة

خامسا : أهداف الدراسة

سادسا : مفاهيم الدراسة

سابعا : الدراسات السابقة

## أولاً: إشكالية الدراسة

يعتبر موضوع الصراع من المواضيع المهمة والظواهر الاجتماعية التي شكلت فضاء خصبا للبحث والنقاش والجدال بين المفكرين والعلماء والتيارات والمذاهب الفكرية قديما وحديثا، وكان الاهتمام الأكبر به من طرف العديد من علماء الاجتماع، لذلك تعددت التفسيرات والتحليلات حول طبيعة الصراع وأسباب حدوثه ومظاهره ونتائجه.

والصراع ظاهرة لا تقتصر على جماعات أو مجتمع بعينه وإنما تسود مختلف المجتمعات بمختلف مؤسساتها، فإذا استتبنا ظهوره تاريخيا نجده موجود في شتى المراحل التاريخية، فقد كان الصراع موجود بين السيد والعبد في المجتمع العبودي وبين الإقطاعي والفلاح في المجتمع الإقطاعي وبين البرجوازي والبروليتاري في المجتمع الرأسمالي.

وتعد أفكار "كارل ماركس" وتحليلاته من أبرز المحاولات في التنظير للصراع الطبقي والذي يعتبره الوسيلة الأساسية في نقل المجتمعات من مرحلة إلى أخرى، ومن جانب آخر أعطت الوظيفية نظرة مختلفة عن الصراع توجي بأنه ليس بالأمر الخطير باعتبار أن الصراعات ليست دائما سلبية بل يمكن أن تكون إيجابية.

وفي هذا السياق اهتم "لويس كوزر" بفكرة الصراع الإيجابي وقد اعتبره عاملا مساعدا في تماسك وتوازن الجماعة إذا كان البناء منفتحا على العالم الخارجي ويتلاءم مع الظروف المختلفة، لأن الأفراد والجماعات المختلفة تعتمد كل منها على الأخرى لأغراض متباينة ومتعددة، مثل تبادل الآراء والمعلومات والخبرة والتعاون وغيرها، وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن تؤدي إلى التماسك والتعاون بسبب أن التنوع والتباين سمة أساسية لتبادل الخبرات وخلق نتائج جديدة.

ومع ذلك معظم الدراسات السوسولوجية والماركسية خاصة تشير إلى أن الصراع يتجاوز النظرة الإيجابية لأنه من غير الممكن أن تكون هناك علاقات اجتماعية تحت بناء تنظيمي واحد يسوده التفاهم والتوافق الدائم.

والمؤسسات كبناء تنظيمي ليست بمنأى عن الصراع لأنه من المظاهر المألوفة، ومن الطبيعي أن يواجه العامل الكثير من أشكال الصراع المتباينة نظراً لما تتوفر عليه المؤسسة من قوى عاملة تتكون من أشخاص من مختلف الأعمار والأذواق والأفكار والمواقف والقيم والطموحات ووجهات النظر. فكل جيل يؤمن بأنه أذكى من الجيل الآخر وأكثر حكمة منه، حيث نرى اليوم في الكثير من المؤسسات أجيال مختلفة تصل إلى ثلاثة أجيال وأحياناً أربعة تعيش معا وتحاول العمل معا وذلك ما يثير عدة صعوبات لإدارة المؤسسة وأصحاب السلطة أو القادة، كل هذه الصعوبات والتحديات جعلت هذا الموضوع أكثر قيمة ومحل اهتمام العديد من الحقول العلمية المختلفة ولكلٍ منها تصور مختلف، فهناك من يفسر صراع الأجيال بالاختلال الذي يحدث بين الآباء والأبناء باعتبار الأسرة مؤسسة، في حين أن هناك حقل آخر يعتبره حالة عدم الارتياح أو التوتر و الضغط النفسي الناتج عن صدام أو تضارب أو عدم التوافق بين رغبتين أو حاجتين مختلفتين، وفي مقابل ذلك هناك جهة أخرى تذهب إلى أبعد من ذلك بحيث تفسره بذلك التعارض الذي يأخذ شكلاً مادياً بين جيلين مختلفين من العمال والذي يتم فيه إقصاء الطرف الآخر .

وعليه يجمع بعض علماء الاجتماع من بينهم " كارل مانهايم " على أن صراع الأجيال يحدث في حالة التغيير الثقافي السريع الذي يؤدي إلى تغيرات اجتماعية من شأنها خلق اختلال في المؤسسة وفي سير العمل وظهور تفككات اجتماعية ومشاكل توافقية تؤدي إلى تدهور نظام هؤلاء العمال وتتهار ثقتهم بأنفسهم وتتكون لديهم مشاعر النقمة والعدوان والتمرد مما ينتج عنه تعارض ثقافي واجتماعي بينهم سواء كان ذلك حول اختلافات في القيم أو الغايات خاصة بين جيل العمال الجدد و جيل العمال القدامى،

حيث تتعاقب الأجيال جيلا خلف جيل وتزداد الفجوة بين كل واحد منهما باختلاف المتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية مما صعب إمكانية قبول كل فرد من بين جيلين مختلفين لطريقة تفكير الآخر، فضلا عن إمكانية أن يحتل الشاب موقع من سبقه عمرا واقترب موعد إحالته إلى التقاعد، وهو ما شكّل صراع بين الأجيال في معظم مجالات العمل، حيث أصبح بعض كبار وقدامى العمال يرون أن وجود العمال الجدد قد عطل من طاقاتهم المتوقدة للعمل واستبدلوا بروح شابة و متحمسة تجاوزت خباراتهم التي يعتقدون أنها تفوق كل ما هو جديد.

فالصراع بين الأجيال قد ينتج نتيجة أسباب ومحددات متنوعة تختلف باختلاف التصورات كالتباين في المستوى التعليمي بين العمال، أو التعارض في المهام، أو اختلاف القيم المهنية لديهم، أو قد يذهب إلى أبعد من ذلك في تعارض واختلاف المصالح سواء الشخصية أو الجماعية أو الرغبة في الاستغلال والسيطرة على الآخرين، لذلك يعتبر الصراع حتمية طبيعية وضرورية تملئها الظروف بغية التغيير مما يؤثر على المناخ التنظيمي والعمل الجماعي وحتى على نجاح المؤسسة .

وتأسيسا على ماسبق نسعى من خلال هذه الدراسة إلى البحث في إشكالية صراع الأجيال في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال الكشف عنه وعن أسباب حدوثه باعتباره ظاهرة اجتماعية فرضتها التغيرات الحاصلة في المجتمع والتي انعكست على مختلف المؤسسات وأصبحت مصدر تهديد لها.

وقصد فهم ومعالجة الموضوع اخترنا طرح التساؤل التالي:

**ماهي أسباب صراع الأجيال في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA؟**

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي قمنا بطرح بعض الفرضيات الجزئية، وهي كالاتي:

**ثانيا: فرضيات الدراسة**

**الفرضية العامة :**

يرجع صراع الأجيال في مؤسسة O.N.A إلى الاختلاف في المستوى التعليمي وتعارض القيم المهنية والمهام.

### الفرضيات الجزئية :

1. يؤدي الاختلاف في المستوى التعليمي بين عمال الجيل القديم والجيل الجديد بالمؤسسة إلى الصراع بينهما.
2. يعتبر تعارض القيم المهنية بين عمال الجيل القديم والجيل الجديد سبب من أسباب الصراع.
3. يؤدي تعارض المهام بين عمال الجيل القديم والجيل الجديد الى الصراع بينهما .

### ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

يخضع اختيار الموضوع إلى عوامل متعددة تتراوح بين ما هو ذاتي يرتبط بشكل وثيق بميول الباحث واهتماماته، وما هو موضوعي يتعلق بالدوافع العلمية.

### 1 الأسباب الذاتية

- الرغبة الشخصية في تناول ودراسة هكذا مواضيع حساسة وفهمها من أجل مساعدة المؤسسات في التوصل إلى حلول مناسبة لجميع الأطراف بهدف المحافظة على فعالية المؤسسة في المستقبل وتوجيهها بطريقة إيجابية، لأن عصرنا الحالي طغى عليه الصراع من كل جهة بحيث أصبح الفرد متعدد الهويات والأدوار في هذه الحياة مما يصعب عليه عملية الانسجام والتكيف مع غيره من الأفراد أو حتى مع الواقع المعاش ككل، نتيجة ضغوط تنظيمية على سبيل المثال لا الحصر، فأصبحت مسألة التكيف مع جميع الظروف داخل المؤسسة من الأمور الجوهرية لحياة الفرد كفاعل اجتماعي، إضافة إلى الكيان الاجتماعي للتنظيم الذي لا يخلو من الصراعات بين



الأفراد والجماعات، كل ذلك دفع بنا إلى الاهتمام بموضوع صراع الأجيال داخل المؤسسة وتشخيصه.

## 2 الأسباب الموضوعية

- يتجلى سبب الاهتمام بهذا البحث كونه يتعرض إلى موضوع في غاية الأهمية حيث باتت الصراعات بين الأقسام والوحدات وفرق العمل داخل المؤسسة تعصف بالمنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها مسببة لها تراجعاً في فاعليتها التنظيمية بسبب عدم إدراك تلك المؤسسات أسباب تلك الصراعات أو مصادرها، إضافة إلى عدم توفر الحلول والمعالجات المناسبة لإدراك تلك الصراعات والاستفادة من ما تحمله من جوانب إيجابية، لأن بالرغم من الجانب السلبي للصراع إلا أن حسن تشخيصه وإدارته من طرف المؤسسة سوف يؤدي إلى توفير فرص لأداء أفضل لها أو تحسين في فاعليتها المستقبلية.
- يعتبر موضوع صراع الأجيال داخل مكان العمل من بين المواضيع المشوقة والحساسة، فبالرغم من تناول موضوع صراع الأجيال عادة في المجال الأسري والتربوي، إلا أن دراسته في المجال التنظيمي وخصوصاً في تخصص علم اجتماع التنظيم يعتبر أقل انتشاراً؛ ومحدود كذلك مقارنة بالتخصصات الأخرى. كل ذلك جعلنا نسلط الضوء على تشخيص ظاهرة صراع الأجيال ، والكشف عن أسباب وقوعها بالمؤسسة.
- التوصل إلى نتائج تسمح بتشخيص واقع صراع الأجيال في مجال العمل وذلك من أجل البحث عن حلول مناسبة لتفادي هذه الظاهرة أو وضع خطط واضحة لتدارك الجانب السلبي للصراع وتطويره لفائدة المؤسسة.

رابعاً : أهمية الموضوع

يكتسى موضوع الصراع أهمية كبرى لدى الباحثين في مختلف التخصصات، وتتجلى هذه

الأهمية في استمرارية الاهتمام به في مراحل تاريخية مختلفة إلى يومنا هذا. وموضوع صراع الأجيال لا يقل أهمية على موضوع الصراع بصفة عامة لأن موضوع الصراع ارتبط بالتغير الاجتماعي والذي أدى بدوره إلى تعدد أشكال الصراع وأسبابه، فالكشف عن أسباب صراع الأجيال يمكن أن يقود المؤسسة إلى احتوائه أو استغلاله بشكل إيجابي يسمح بالمنافسة وتحسين ظروف العمل .

وعليه انصب اهتمامنا على مجموعة من الأبعاد التي تسمح بالكشف عن الأسباب التي من شأنها

أن تولد الصراع داخل التنظيم وما ينتج عنها من أفعال غير مرغوب فيها من جانب العمال فتتخفف كفاءتهم وترتفع تكاليف العمل وتؤدي إلى انهيار المؤسسة أو زوالها .

### **خامسا: أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن المحددات أو الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الصراع بين

الأجيال المختلفة من العمال داخل مكان العمل وذلك من أجل رفع الغموض وإيضاح الصورة أمام

المؤسسات أو القيادات والمسيرين للتخفيف من حدة الصراع .

كما تهدف دراستنا هذه إلى معرفة ما إذا كان للمستوى التعليمي واختلاف القيم المهنية بين

العمال وتعارض المهام دور في خلق وبروز صراعات بين العمال بمختلف رتبهم ومكانتهم في المؤسسة.

### **سادسا : تحديد مفاهيم الدراسة**

مفاهيم الدراسة هي تصورات ذهنية لمجموعة متنوعة من الظواهر التي نريد ملاحظتها<sup>1</sup>. وتمثلت مفاهيم الدراسة فيما يلي :

## 1 الصراع:

### لغة:

يعرف الصراع لغة بأنه: " نزاع أو خلاف أو تضارب ويعتبر نزاع مقصود بين أفراد وجماعات من أجل هدف واحد، وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف".<sup>2</sup>

### اصطلاحاً:

- يعرف كارل مانهايم الصراع : "هو التناحر بين الطبقات والأجيال والفئات الاجتماعية والسياسية والدينية فيما بينها للوصول إلى قمة الحكم".<sup>3</sup>
- ترى النظرية الكلاسيكية أن الصراع "عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب ناتج عن تعارض أو اختلاف بين الرئيس والعاملين أو بين العاملين مع بعض ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين وخفض درجة التعاون فيما بينهم وتقليل روح الجماعة وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي، فالصراع عبارة عن خلاف يحدث في حالة وجود أمر غير طبيعي ، ومنه تظهر وجهات عديدة ورغبة كل طرف في إبداء رأيه واعتباره هو الرأي الأصح".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2006، ص158.

<sup>2</sup> محمد علي محمد وآخرون، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية لطلاب قسم علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1985، ص 82.

<sup>3</sup> إحسان محمد الحسن، "نظرية التغير الاجتماعي عند كارل مانهايم"، مجلة العلوم الاجتماعية، عمان، العدد 18، 2000، ص2

<sup>4</sup> بغدادي خيرة، "الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، 2014، العدد 16، ص332

- ويعرف لويس كوزر : الصراع على أنه " كفاح حول القيم والسعي من أجل الترقية المهنية ، الأجر والحوافز ، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم، أو القضاء عليهم".<sup>1</sup>
- ويعرفه رالف داهرن دورف : بأنه " العملية الاجتماعية التي يسعى الأفراد أو الفئات الاجتماعية من خلالها تحقيق غاياتهم باستخدام التحدي العدائي المباشر أو العنف أو التهديد به".<sup>2</sup>
- ويعرف محمد عاطف غيث الصراع بأنه : " كفاح حول القيم ، والسعي من أجل المكانة والقوة ، والموارد النادرة، حيث يهدف الأضداد إلى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم".<sup>3</sup>
- ويعرف "بولدنج" الصراع بأنه : "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".<sup>4</sup>
- ويعرف "وليام" الصراع بأنه تلك الوضعية الدينامية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم والتي تكون بين فردين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي أو غير الرسمي، ولكل صراع تنظيمي أطرافه ودوافعه ووسائله ، ونتائجه على التنظيم. ويعني كذلك حالة التوتر بين شخصين أو أكثر أو جماعة أو أكثر أو حتى التنظيم ذاته بسبب رغبة كل طرف في الوصول إلى مصادر السلطة والامتيازات المادية والمعنوية.<sup>5</sup>

- يتضح من التعاريف السابقة أن تعريف الصراع يأخذ عدة مناحي مختلفة نظرا إلى اختلاف التخصصات والتوجهات الفكرية لكل عالم. وبالرغم من اختلاف العلماء حول معنى الصراع إلا

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد نبي أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط1، دار الحامد، عمان- الأردن، 2008 ، ص 18.

<sup>2</sup> محمد عوده، أسس علم الاجتماع، المجلد الأول، دار النهضة العربية، ط1 ، بيروت، 2008، ص ص 106- 107.

<sup>3</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1 ، مصر، 2005، ص82.

<sup>4</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2004، ص 363.

<sup>5</sup> Williams(E) **Dictionnaire de sociologie** , adaptation française par , Armand cuvillier , 2ème édition , Librairie Marcel Rivere et Cie . Paris , 1971 , p 62-63.

أنهم يشتركون في أن الصراع موقف يدرك فيه المتصارعين أو أطراف الصراع وجود تعارض أو عدم التفاهم فيما بينهم مما يدفعهم للاختلاف؛ ولقيام بأفعال معينة من شأنها أن تؤدي إلى الإضرار بالآخرين لأهداف مختلفة أغلبها مادية ومعنوية.

## التعريف الإجرائي:

الصراع هو ذلك الخلاف والتعارض الذي يحدث بين مختلف العمال داخل التنظيم في مستواه العمودي، أو بين العمال فيما بينهم في مستواه الأفقي نتيجة اعتبارات وأسباب مختلفة.

## 2 -الجيل:

### لغة:

الجيلُ : الأمة، والجيل الجنس من الناس : فالترُّكُ جيل والرُّومُ جيل والجيل القرن من الزمن ، والجيل ثلث القرن يتعايش فيه الناس، والجمع أجيال.<sup>1</sup>

### إصطلاحاً :

- يعرف كارل مانهايم الجيل بأنه : الزمر من العمر نفسه التي تشغل وضعية متجانسة في العملية التاريخية والاجتماعية.<sup>2</sup> فالزمر من العمر نفسه لا يمثل جيلاً متميزاً إلا إذا كان هناك أحداث اجتماعية وتاريخية هي التي تجعلها كذلك، وتنبثق المقومات المميزة للجيل من السياقات الاجتماعية والتاريخية وفي ظل خبرات مختلفة وردود فعل عليها، وهذا أهم من الاعتبارات البيولوجية.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> إبراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط ، أشرف على طبعه : عبد السلام هارون ، ج 1 ، مجمع اللغة العربية ، 1380 هـ ، 1960 م

<sup>2</sup> Karl Mannheim, "What is a Social Generation?" in: Anthony Esler, The Youth Revolution: The Conflict of Generation in Modern History (Washington, D.C.: Heath & Company, 1974) pp. 7-8.

<sup>3</sup> Ruth Cherrington, "Generational Issues in China: A Case Study of 1980 Generation of Young Intellectuals," The British Journal of Sociology, vol. 48, no. 2 (June 1997), p. 15.

- ويقصد بالجيل "التوالد لدى الكائنات المنظمة ( البشر ) ، كذلك التناسل من الآباء إلى الأبناء ، وقد يعني كذلك مجموعة من الأشخاص لديهم تقريبا نفس السن أو مجموعة الذين يعيشون نفس الفترة".<sup>1</sup>
- وترى **Claudine Attias** أن الجيل يشير إلى فترة تاريخية مكافئة لمدة تجديد البشر في الحياة العامة وتقاس بفارق الزمن الذي يفصل عمر الأب عن عمر الابن والذي يقدر عادة بثلاثين عاما ، أو مجموعة أفراد لديهم تقريبا نفس السن.<sup>2</sup>
- ويشير مصطلح الجيل إلى كافة أعضاء المجتمع الذين ينتمون إلى أصل قرابي مشترك ويمثلون جماعة عمر واحدة ، والذين ولدوا في فترة متزامنة.<sup>3</sup>
- تعرف موسوعة علم الاجتماع الجيل : بأنه صورة من صور جماعات العمر ، يتكون من أفراد المجتمع الذين ولدوا في نفس الوقت تقريبا.<sup>4</sup>
- تعرفه موسوعة علم الإنسان : بأنه يعبر عن الأفراد الذين ينتمون تقريبا إلى نفس العمر أو نفس الفئة العمرية، وذلك عندما نكون بصدد البحث عن الصراع بين الأجيال أو الفروق بين الأجيال في المجتمع ككل.<sup>5</sup>

من خلال تعدد التعاريف السابقة يظهر أن هناك اختلاف في مضمون هذه المفاهيم وذلك حسب توجه كل عالم فهناك من ربطه بالعمر وهناك من ربطه بالثقافة الواحدة وغيرهم ربطه بالقرابة كذلك ، إلا أن بالرغم من هذا الاختلاف في وجهات النظر نجد في المقابل نقاط يشترك فيها اغلب العلماء وتبرز

<sup>1</sup> Le dictionnaire **Larousse de Poche** . librairie Larousse. Paris . 1986. P186

<sup>2</sup> Martin Segalen: **Sociologie de la famille**. 5eme Edition . Armand Colin . Paris . 2000 . p 190

<sup>3</sup> نخبة من أساتذة علم الاجتماع ، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية ، ، دار المعرفة الجامعية ، ط1 ، الإسكندرية (د.ت)، ص205

<sup>4</sup> جوردن مارشال ، موسوعة علم الاجتماع ، المجلس الأعلى للثقافة - المشروع القومي للترجمة ، ترجمة أحمد عبد الله زايد وآخرون ، ط 1 ، المجلد الأول، 2000،

<sup>5</sup> شارلوت سيمور - سميث ، موسوعة علم الإنسان ، المفاهيم والمصطلحات الأنثروبولوجية ، ، ترجمة مجموعة من أساتذة علم الاجتماع بإشراف : محمد الجوهري ط2 ، ( القاهرة ، المركز القومي للترجمة ، 2009 ) ص 260

في أن الجيل يعبر عن المسافة الزمنية والتاريخية التي كانت فيها مجموعة معينة تشترك في بعض العناصر والأمور مما يجعلها تظهر ككتلة واحدة.

### التعريف الإجرائي:

الجيل عبارة عن مسافة زمنية تقاس من داخل حياة الأفراد ، وهو التتابع الطبيعي بين العمال القدامى والجدد، فالجيل يعبر عنه بمدة زمنية محددة كأن نقول جيل النهضة وجيل الرواد وجيل المثقفين. ونقصد بالجيل في دراستنا هذه العمال الذين جمعهم نفس المدة الزمنية في العمل والتقارب الثقافي والمستوى العلمي، وخبرة يسعون من خلالها الحصول على مختلف الامتيازات المهنية.

### 3 صراع الأجيال:

#### إصطلاحا:

- يعرف صراع الأجيال بأنه ظاهرة اجتماعية تتمثل في ذلك الاختلاف والتباين في المفاهيم والقيم والسلوك والنظرة العامة إلى الحياة ، وتختلف حدة صراع الأجيال بين الآباء والأبناء باختلاف المجتمعات وتباين المتغيرات التي يمر بها كل مجتمع، وغالبا ما يكون الجيل الجديد أو الناهض أكثر تهافتا وتلقفا لكل ما هو جديد بعكس جيل الآباء الذين غالبا ما يكونون أقل استعدادا لقبول

التغير.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> رحاب فتح الله الزاكي عدلان، صراع الأجيال واختلاف الرؤى الشعرية، ( مجلة الدراسات العليا ، جامعة النيلين ، مجموعة 8 ، العدد 30 ، 1 / 5 ( 2017 ) ، ص 167 .

- وتعرفه سابا ( Saba ): بأنه التوترات المختلفة الموجودة بين مجموعتين اثنتين الذي يكون اختلافها الرئيسي هو العمر ، و عدة أسباب يمكن أن تفسر الصراع المحتمل بين الأجيال في مكان العمل كالقيم والاحتياجات وصعوبة التوفيق بين توقعات الأجيال المختلفة في العمل.<sup>1</sup>
- صراع الأجيال يعبر عن الأزمة التي يحدثها التباعد الثقافي الموجود بين الكبار والمراهقين بسبب خصوصية معايير وقيم كل منهما وتمسكه بها ، إلا أن المراهقين والشباب ليسوا الفئة الشاذة كما يعتقد الكثيرون باعتبارهم يرغبون في التجديد من خلال التمرد على ما هو قائم، بينما ذهب " كولمان" إلى أن عالم المراهقة هو عالم مختلف تماما عن ذلك الذي يعيشه الكبار، ومن ثمة فهو ينهض على أساس ثقافي مختلف أيضا له معايير وقيمته الخاصة.<sup>2</sup>
- يقصد بصراع الأجيال ذلك الاختلاف في السن والذي يترتب عنه اختلاف في القيم والخبرات ، الأفكار والسلوكيات بين الأفراد الذين ينتمون لعائلة واحدة داخل المؤسسة مما يساهم في خلق جو من التوتر على مستوى العلاقات التي تربط بين هؤلاء سواء تعلق الأمر بالعلاقات الاجتماعية أو علاقات العمل ، هذا الصراع بين الأجيال لا يعني بالضرورة اعتراف الجميع بوجوده بل يمكن ان نستدل على وجوده من خلال بعض المؤشرات منها وجود السلطة الأبوية في المؤسسة العائلية ، قضية انتقال الملكية بين الأجيال في المؤسسة العائلية.<sup>3</sup>

### التعريف الإجرائي:

صراع الأجيال عبارة عن خلاف أو صدام بين جيل العمال القدامى والعمال الجدد داخل مؤسسة العمل(الديوان الوطني للتطهير O.N.A بورقلة) نتيجة اختلاف عدة عوامل بينهما، منها ( المستوى

<sup>1</sup> Saba, T. « **Les différences intergénérationnelles au travail: faire la part des choses** ».Hec

Montreal Gestion, . (2009) 34. Vol 3

<sup>2</sup> محمد علي محمد ، الشباب العربي والتغير الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، ط 1 ، بيروت ، لبنان ، 1985 ، ص 109 .

<sup>3</sup> آسية عجال ، علاقة صراع الاجيال بواقع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية ، جامعة الجزائر 3



التعليمي، الاختلاف في القيم المهنية والتعارض في المهام) ، حيث يسعى كل شخص أو جماعة إلى إحباط الخصم، وذلك من أجل الحصول على الهدف المنشود.

#### 4 المؤسسة

##### لغة:

- كلمة مؤسسة ( institution ) مصدرها الكلمة اللاتينية ( instituo ) وهي اختزال للفعل ( in instituo ) وتعني وضع الشيء أو تنصيبه أي تأسيسه ، تشير كلمة المؤسسة إلى فكرة الحركة والديناميكية التي تسبق حالة اجتماعية ما في تطور نحو درجة معينة من التوازن غير القار وليس تثبيت هذه الحالة الاجتماعية على استقرار نهائي ودائم ، فتصبح كلمة المؤسسة تحمل في نفس الوقت معنى التأسيس وبهذا نخلص إلى القول أن المؤسسة يحكمها منطق الاستقرار النسبي والتوازن غير القار.<sup>1</sup>

##### إصطلاحا :

- يرى ماكس فيبر المؤسسة على أنها : تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وفي كل منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبى معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية.

---

<sup>1</sup> A.Guery , « institution. Histoire d'une nption et de des utilisation dansl'histoire avant les institutionnalismes », cahiers d'économie politique, 1,N°44 ,2003 ,P .7

- يعرف برنارد شستر : المؤسسة على أنها نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا وهي قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بانجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق المدروس والشعوري.<sup>1</sup>
- يعرف بريفييس : المؤسسة على أنها ذلك النوع من التعاون بين الناس والذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة.<sup>2</sup>
- يرى بارسونز المؤسسة بأنها : نسق اجتماعي يتكون من مجموعة أنساق فرعية، لديه أهداف محددة وواضحة يسعى لتحقيقها، في ظل متطلبات وظيفية يلتزم بمواجهتها ، وهي تحقيق الأهداف، التكامل والكمون.<sup>3</sup>
- يعرف نائل عبد الحافظ : المؤسسة عبارة عن ذلك الكل الموحد و المكون من عناصر بشرية و مادية وتكنولوجية وقانونية وتنظيمية ، متعاونة ومنسقة بشكل رسمي، من أجل تحقيق أغراض مرسومة، كما أنها كيان اجتماعي هادف.<sup>4</sup>

تأسيسا على ماسبق يبدو الاختلاف جليا في مفهوم المؤسسة وذلك لتعدد وجهات النظر واختلاف التوجهات الفكرية، فهناك التعريفات الكلاسيكية للتنظيم والتي ترى أن المؤسسة أو التنظيم نسق مغلق يهدف إلى تحقيق أهداف واضحة وإغفالها إلى أنه نسق اجتماعي، في حين نجد برنارد شستر لم يختلف مع فيبر على تحقيق الأهداف، وإنما نجده يركز أكثر على الأفراد داخل المؤسسة نظرا لما يقومون به من أدوار في تحقيق تلك الأهداف. ومن جانب آخر هناك تعريفات لا تقتصر على الرؤية الضيقة للمؤسسة، وإنما نظرتها أكثر اتساعا، حيث تعتبر المؤسسة مجموعة من الأنساق المتباينة بما فيها النسق الاجتماعي، كما تتكامل هذه الأنساق مع بعضها البعض ومع المجتمع من أجل تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> جابر عوض سيد وابو الحسن عبد الموجود : الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية ،مرجع سبق ذكره، ص 100 / 203

<sup>2</sup> محمد الجوهري : مقدمة في علم الاجتماع ،دار الكتب الجامعية ، ط 1 ، القاهرة ، مصر . 1975 ص 221

<sup>3</sup> ياس خضير البياتي ، النظرية الاجتماعية - جذورها التاريخية وروادها ، دار الكتب الوطنية ، ط 1 ، بنغازي ، 2002 ، ص 130

<sup>4</sup> ناصر قاسيمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل ، ديون المطبوعات الجامعية ، ط 1 ، الجزائر ، 2011 ص 28

## التعريف الإجرائي :

ونعني بالمؤسسة في دراستنا هذه عبارة عن الكل الموحد و المكون من عناصر بشرية ومادية وتكنولوجية وقانونية وتنظيمية، متعاونة و منسقة بشكل رسمي ، من اجل تحقيق أغراض مرسومة، كما أنها نسق اجتماعي هادف، يؤثر ويتأثر بعدة عوامل خارجية وداخلية ينتج عنها التعاون أو الصراع، بحيث يمكن أن يؤدي الأول استمرارها والثاني إلى فناءها.

## **سابعاً : الدراسات السابقة**

### **1-الدراسات العربية**

الدراسة الأولى: هي دراسة من طرف الطالبتين "زوليخة منصوري" و"إشرف بكري" في إطار نيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل بعنوان "واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية"، في السنة الدراسية 2018-2019 بجامعة أدرار.

انطلقت الدراسة من تساؤل مركزي وهو : **ماواقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية ؟** واندرج تحته عدة فرضيات تملثت فيما يلي:

- تعتبر الترقية من أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

- تعتبر الخدمات الاجتماعية من أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الموضوع، وتكونت عينة الدراسة من 80

عامل من أصل 100 مختارة بطريقة عشوائية، إلى جانب الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وقد خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج، وكانت على النحو التالي:

- العمال يقرون بوجود الصراع بالمؤسسة بنسبة كبيرة، ولا يرتبط الصراع بالخدمات الاجتماعية أو الترقية، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أسباب أخرى مثل أسباب شخصية أو اجتماعية.
- أن الترقية بنوعها ليست سببا مباشرا؛ وليس لها تأثير كبير داخل المؤسسة في حدوث الصراع، ويمكن اعتبار الخدمات الاجتماعية سببا في حدوث الصراع في المؤسسة.
- من خلال بحثنا هذا توصلنا إلى انه يوجد صراع داخل المؤسسة إلا انه لا يرتبط بمؤشرات

دراستنا <sup>1</sup>

### أوجه الاستفادة من الدراسة

تتشترك هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من خلال الهدف العام والذي هو الكشف عن أسباب حدوث الصراع داخل المؤسسة أو مكان العمل بين العمال ، كما تشتركان في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ويبرز الاختلاف بين الدراستين في الفرضيات التي تم الانطلاق منها ، حيث تم التركيز في دراستنا الحالية على محددات معينة لأسباب الصراع كالمستوى التعليمي، الاختلاف في القيم المهنية والتعارض في المهام . أما الدراسة السابقة فركزت على الجانب التحفيزي والمتمثل في الترقيات بأنواعها ، كما يبرز الاختلاف كذلك في العينة المختارة.

**الدراسة الثانية:** دراسة من طرف الباحث "كمال بوقرة" في إطار نيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل بعنوان "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، سنة 2007-2008 بجامعة باتنة.

<sup>1</sup> زولخة منصوري وإشراف بكري ، واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة أحمد دراية ، أدرار ، السنة الجامعية 2018/2019

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده : ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية

التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟.واندرجت تحته عدة فرضيات وهي:

- تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية.

- كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.

- كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية، كلما زاد تعرضه للإصابات والأمراض المهنية.

- كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة، كلما زاد عدم الرضا عن العمل.

- كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة، كلما أدى ذلك إلى دوران العمل.

فقد اعتمد الباحث في دراسته على العينة العشوائية الطبقية ليقدر عدد المبحوثين بـ90 موظف،

واستخدم الباحث الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات، وكان المنهج المتبع هو المنهج

الوصفي التحليلي. وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج نوجزها فيمايلي:

• لاحظ الباحث أن الصراع ظاهرة قائمة في المؤسسة محل الدراسة، يحدث بين العمال والمسؤولين

في شكله العمودي أو بين العمال فيما بينهم، أو بين المسؤولين فيما بينهم في شكله الأفقي،

ولاحظ أن هذه الصراعات تقف وراءها عوامل موضوعية كمحاولة الاستئثار بالقوة والنفوذ بدون

سند قانوني، كما استنتج أن الاختلاف في المستوى التعليمي يؤدي بلا شك إلى الاختلاف في

القيم الثقافية، كما وجد أن عوامل الاختلاف الثقافي (الاعتبارات القرابية والجهوية) حسب

تصريحات المبحوثين تكون سبباً في تولد الصراع بشكل دائم.

وخلص إلى أن القيم الثقافية لدى العامل تعد حقا السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية، وأن

التركيز على المسألة الثقافية في المؤسسات والتنظيمات البيروقراطية لا ينطلق من اعتبارات إيديولوجية

كما يعتقد البعض؛ وإنما الدافع الحقيقي وراءه اهتمام العلماء بهذه القضية هو دافع مصلي براغماتي بالدرجة الأولى.<sup>1</sup>

## أوجه الاستفادة من الدراسة

تشارك الدراسة مع بحثنا من خلال الانطلاق من متغير الصراع على الرغم من عدم بروزه بشكل واضح في الدراسة السابقة ، والاعتماد على أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان ، والمنهج البحث الميداني

حيث يبرز الاتفاق كذلك في أن دراسة "كمال بوقرة" تمت في تنظيم صناعي و هذا ما يتشابه ومجال دراستنا إلا أن مجال دراستنا يقدم خدمات مجانية للشعب في حين أنه يتقاضى بالمقابل عند تقديم خدمات للمؤسسات

كما تختلف الدراسات في نوع العينة والمتمثلة في العينة العشوائية الطبقية، في حين أن الدراسة الحالية اعتمد فيها على أسلوب الحصر الشامل

كما لم تهتم هذه الدراسة بمعالجة موضوع الصراع بصفة واضحة، إلا أنها تطرقت إلى المشكلات التنظيمية في مكان العمل والتي اعتقد صاحبها أنها تنشأ من الاختلاف في القيم الثقافية للعمال.

**الدراسة الثالثة:** هي دراسة قام بها "ناصر القاسمي" في إطار الإعداد لرسالة الدكتوراه دولة في تخصص علم الاجتماع التنظيم بعنوان "الصراع التنظيمي وفعاليات التسيير دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر"، في السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر.

---

<sup>1</sup> كمال بوقرة ، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة ، مذكرة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة باتنة ، السنة الجامعية 2007 /

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي كالآتي:

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

هذا التنظيم؟ وتفرعت منه مجموعة من الافتراضات تمثلت فيمايلي:

- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر على فعالية التسيير. و كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى العمال و إشراكهم في اتخاذ القرارات و الاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

- كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع و ازداد التعاون التنظيمي. وللإجابة على هذه الفرضيات اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة من خلال تطبيق أداتي الاستمارة والمقابلة، كما طبقت هذه الدراسة على عينة من موظفي ولاية الجزائر.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي:

- تناقض مصالح العصبية المختلفة القائمة على الولاء والحماية والتوصية كقيم اجتماعية تتداخل مع قيم التنظيم، وتكون هذه العصبية إما قرابية أو جهوية أو من نفس التكوين داخل التنظيم أو خارجه (عشائرية)، وتناقض التعليمات وتداخل الصلاحيات وتعدد الإجراءات القانونية وغموضها.
- عدم القدرة على التوفيق بين حاجات التنظيم والمسؤوليات الاجتماعية ومن العوامل نجد عدم العدالة في الرقابة والحوافز وفي تقسيم العمل وفي العلاقات الإنسانية وأيضا في تقدير الجهود وضغوط العمل الكثيرة (كثرة العمل ، الوشاية، التهميش) وقصور قنوات الاتصال واحتكار المعلومات والتفرد بالقرار .

- كما بينت هذه الدراسة أن الصراع قد يكون بين المدير ونائبه وبين التقنيين والإداريين وبين الإطارات والرؤساء وبين الأجيال المختلفة وبين الفاقد للسلطة والمالكين لها ، ولوحظ أن آليات التعاون هي نفسها آليات الصراع وهي التي تؤثر على الفعالية تقريبا وان أطراف الصراع هم أيضا أطراف التعاون وهم المؤثرون في الفعالية في آخر المطاف.<sup>1</sup>

## أوجه الاستفادة من الدراسة

تشترك الدراسة الحالية مع دراستنا في نفس التخصص، إذ تعالج مسألة سوسيولوجية تتوقف عليها بشكل كبير ديناميكيات التنظيم. فقد ساعدتنا النتائج المتوصل إليها في معرفة التفاعلات الاجتماعية التي تحدث داخل التنظيم الإداري بين أطراف الصراع ، وتشترك أيضا هذه الدراسة مع بحثنا خاصة في ما يتعلق بالكشف عن عوامل الصراع بالإضافة إلى استخدام نفس أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان. وتختلف هذه الدراسة عند دراستنا من حيث تركيزها على القيم الاجتماعية المستمدة من البنية العصبية والعشائرية للمجتمع الجزائري وبعض العوامل السياسية كالسلطة والولاء والتحزب والمصالح الشخصية كمصدر أو سبب من أسباب الصراع التنظيمي مستخدمة التحليل الاستراتيجي لميشيل كروزيه، بينما تركز الدراسة الحالية على الأبعاد التنظيمية والشخصية المرتبطة بالمؤسسة، بحيث سنحصر الصراع بين جيلين مختلفين نتيجة العوامل السالفة الذكر.

## 2- الدراسات الأجنبية

**الدراسة الأولى:** عبارة عن بحث أكاديمي من طرف الطالبة "Francisca De Souza Smith"

في تخصص أعمال بعنوان "Te conflict between generations in the workplace" سنة 2021 بكلية دبلن بأيرلندا .

<sup>1</sup> ناصر قاسمي ، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري ، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر ، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2005/2004



تمحورت الإشكالية في هذه الدراسة حول تحديد صراعات الأجيال المحتملة في البيئة التنظيمية. بالتركيز على فهم أفضل لملف تعريف كل جيل م تواجد في الشركات ، وتحديد الحاجة إلى وجود جميع الأجيال لتطوير المنظمة، والتحقق من وجود التحيز من الأجيال السابقة مع الجيل الحالي ، بالإضافة إلى إدراك وتقدير حقيقة أن لكل جيل مساهمة فريدة في النجاح التنظيمي.

وكانت فرضيات الدراسة كما يلي:

- الأجيال الأكبر سنا لا تصبر على موقف الأجيال الشابة.
- لا يقبل الجيل Y خبرات الأجيال الأكبر سنا ويقلل من معارفهم
- يغير الجيل Y الوظائف بسرعة أكبر.
- لا تقبل الأجيال الأكبر سنا أن يكون هناك قائد من جيل الشباب.
- لا يحترم الكبار من مختلف الأجيال بعضهم البعض، مما يخلق صراعات تؤثر على المنظمة.

ولاختبار الفرضيات قامت الباحثة بإتباع المنهج الكيفي في تحليل البيانات، حيث تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان الذي تم تصميمه بأسئلة مغلقة، وتم توزيعه على عمال شركة ألفا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أجابت جميع الأجيال بأنهم لا يشعرون بللارتياح لأنهم يدارون من قبل جيل الشباب. نظرًا لأن الجيل Y لديه المزيد من الفرص للتحضير الأكاديمي.
- ردت الأجيال التي تنتمي إلى تلك الشركة أنه لا يزعجها عمر مديرها.
- وقال الجيل X و Y إن الأجيال الأكبر سنا تتحلّى بالصبر على الأجيال الشابة.

- يرى جميع الموظفون أن العمل مع الناس من جميع الأعمار وتعدد الأجيال أمر بالغ الأهمية لنجاحك في بيئة العمل. إن فهم سبب تصرف زملاء من الأجيال الأخرى سيكون مفيدًا عند العمل معهم، سواء كانوا رؤسائهم أو زملائهم أو زبائنهم أو شركائهم.<sup>1</sup>

## أوجه الاستفادة من الدراسة

هناك اتفاق كبير بين دراستنا والدراسة الحالية، بحيث تتفق الدراستين في الهدف العام وهو الكشف عن مسببات الصراع بين جيلين مختلفين في مكان العمل، بالإضافة إلى استخدام المنهج الكيفي، أي منهج البحث الميداني معتمدين على أسلوب الوصف في كلتا الدراستين، والاعتماد على أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، إلا أن هناك بعض الاختلافات بين الدراستين حيث أن في الدراسة السابقة تم الفصل بين الجيلين من خلال التركيز على السن والسلطة أو القيادة إلا أن دراستنا ركزت على أبعاد أخرى كما أسلفنا الذكر.

**الدراسة الثانية** : دراسة من طرف "Nazan Yelkikalan" و "Sena Erden Ayhun"، تخصص أعمال

بعنوان "examination of the conflicts between x and y generations"، سنة 2013

بكلية بيجا للاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة كانكالي أونسيكيز مارت.

تم ضمن هذه الدراسة محاولة تحديد تضارب الأكاديميين المشاركين في فئات الجيل X و Y

ويعملون في الجامعات إذ واجهوا صراعات فيما بينهم. وفي حالة حدوث صراعات، يتم فحص ما إذا

كانت هذه النزاعات نشأت من العلاقات وتعارض المهام والعمليات.

فكانت الفرضيات على النحو التالي:

---

<sup>1</sup> Francisca de souza smith ، **The conflict between generations in the workplace** ، عمال شركة ألفا ، بحث أكاديمي

في تخصص أعمال ، مجموعة البحوث الأكاديمية ( ARC ) ، كلية دبلن ، أيرلندا ، 2021

- هناك صراع بين جيل X وجيل الشباب (جيل Y).
- مع زيادة صراعات العلاقات ، تزداد الصراعات بين الأجيال X و Y.
- مع زيادة تعارض المهام ، تزداد الصراعات بين الأجيال X و Y.
- مع زيادة الصراعات العملية ، تزداد الصراعات بين الأجيال X و Y.

ولاختبار الفرضيات السالفة الذكر قام الباحثان بإتباع المنهج الوصفي واستخدام أداة الاستبيان التي

تم بنائها وفق مقياس ليكرت الخماسي قصد الحصول على البيانات من المبحوثين الذين بلغ عددهم 578 حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وعليه توصلت هذه الدراسة إلى:

- تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن الأكاديميين نادرا ما واجهوا صراعات مع جيلهم والأجيال الأكبر سنا أو الأصغر سنا. يتم استكشاف التبعية للنزاعات التي مرت بها الأجيال بسبب العلاقات والمهام والصراعات العملية، وقد تم التعبير عن نوع الصراع الأكثر حدة باعتباره تضاربا في المهام.
- كما تم التوصل إلى أن العلاقة والمهام والتعارضات العملية التي يسببها جيل X قد زادت من الصراعات مع الجيل Y. والأكاديميون من الجيل X لديهم بعض الصراعات مع جيل الشباب Y بسبب الأسباب الناتجة عن العلاقات والمهام والعمليات. و
- تعارض المهام، وهو أحد أنواع الصراع كما ذكرنا، هو أعلى مستوى من النزاعات. يقول الجيل العاشر أن لديهم في المقام الأول "صراعات حول الأعمال" مع الجيل Y. وعندما تم فحص معدلات نطاقات الصراع قال الأكاديميون أنهم قد حصلوا عليها لاحقاً.

- يرتبط التعبير الذي يشير إلى أقصى مساهمة في العلاقة بين صراعات الأكاديميين بـ "أن الأكاديميين لديهم توترات مع بعضهم البعض". هذا الجيل X لديه خلافات مع جيل Y حول من سيقوم بالمهام التي تؤدي إلى تعارض العملية.<sup>1</sup>

## أوجه الاستفادة من الدراسة

تشارك الدراسات في الغرض العام ألا وهو الكشف عن محددات صراع الأجيال في مكان العمل ، بحيث تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء بعض الفرضيات، كما يشتركان في المنهج والأداة المعتمدة. إن المنطلق العام لكلا الدراستين متشابه إلى حد ما، إلا أن الاختلاف يكمن في الفرضيات التي تم التركيز عليها في الدراستين ففي الدراسة السابقة تم التركيز فقط على تعارض المهام والعمليات ، في حين أن دراستنا تذهب إلى أكثر من ذلك بتركيزها على المستوى التعليمي، الاختلاف في القيم المهنية والتعارض في المهام. كما تختلف الدراستان في نوع العينة.

## خلاصة :

لقد تطرقنا في هذا الفصل التمهيدي للإطار النظري للدراسة من خلال عرض أهم خطوات البحث العلمي، بدايةً بالإشكالية وضبط معالمها الرئيسية، ثم انتقلنا بعدها إلى اقتراح بعض الفرضيات التي من خلالها يتم حل المشكلة المطروحة، كما تناولنا دواعي اختيار الموضوع والأهمية التي يكتسبها، ويلبها الأهداف من هذه الدراسة والمفاهيم والدراسات السابقة على التوالي، وتعد هذه الأخيرة خطوة مهمة؛ يَسْرَت ماكان صعب لأنها ساهمت في فك الغموض وفهم المشكلة ببساطة وفتح المجال حيث أصبح واضحاً جليا للمعالجة النظرية.

<sup>1</sup> Nazan Yelkikalan و Sena Erden Ayhun ، examination of the conflicts between x and y generations ، بحث

أكاديمي تخصص أعمال ، كلية بيجا للاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة كانكالي أونسيكيز مارت ، تركيا ، 2013

**الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية  
للدراسة**

**أولاً : المنهج المعتمد في الدراسة**

**ثانياً : مجالات الدراسة**

**1 -المجال الزمني**

**2 -المجال المكاني**

**3 -المجال البشري**

**ثالثاً : مجتمع البحث**

**رابعاً : أدوات جمع البيانات**

**خامساً :أساليب تحليل البيانات**

## تمهيد :

تقتضي عملية البحث العلمي في علم الاجتماع السير وفق قواعد علمية وعملية ضمن تسلسل منطقي في خطوات من أجل الوصول إلى بيانات موضوعية ومترابطة، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل من الدراسة إلى الإجراءات المنهجية التي تساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، وذلك من خلال التعرف على مجالات الدراسة، وعلى كيفية اختيار مجتمع البحث، وطبيعة المنهج المستخدم في الدراسة والأدوات التي تم اعتمادها بغية الحصول على المعلومات وجمع البيانات وكذا طرق تفرغ هذه البيانات المتحصل عليها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

## أولاً : المنهج المعتمد في الدراسة

يعرف المنهج العلمي على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة للإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث ، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبل إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها.<sup>1</sup>

تتعدد المناهج في علم الاجتماع وتتنوع بتنوع المواضيع المدروسة والتي تفرض طبيعتها ضرورة إتباع منهج دون غيره، وبناءً على فرضيات دراستنا الحالية يتوجب علينا اختيار المنهج الملائم لهذه الدراسة.<sup>2</sup> وعليه تدرج دراستنا ضمن البحوث الوصفية التي تهدف إلى اكتشاف الوقائع والظواهر ووصفها وصفاً دقيقاً، ونظراً لطبيعة هذه الدراسة فإن المنهج الملائم لها هو منهج البحث الميداني الذي يهتم بدراسة الأوضاع الراهنة والحالية للظواهر الاجتماعية من حيث خصائصها والتعرف على علاقتها والعوامل المؤثرة فيها، فهذا المنهج يتعدى الوصف إلى التحليل والتفسير والبحث عن العلاقات والارتباطات بين مختلف المتغيرات واكتشاف واقعها كمياً وكيفياً و الكشف عن العلاقة السببية التي تؤدي

<sup>1</sup> محمد شفيق ، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع ، ط1 ، الإسكندرية ، 2001 ، ص86

<sup>2</sup> رشيد زرواتي ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الكتاب الحديث ، ط 1 ، الجزائر ، 2004 ، ص105

إلى بروز الظاهرة، وهو ما يناسب دراستنا التي نسعى من خلالها للتعرف والكشف عن مسببات الصراع الذي يحدث بين العمال القدامى والجدد في مكان العمل.

## ثانياً : مجالات الدراسة

بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنها تتضمن كل من المجال الجغرافي أي، المكان الذي أجريت فيه الدراسة إلى جانب المجال الزمني الذي يوضح المدة التي استغرقتها هذه الدراسة، إضافةً للمجال البشري الذي يمثل مجتمع البحث؛ أي الأفراد الذين شملتهم الدراسة.

### 1 المجال المكاني

هو المكان الذي يختاره الباحث لتطبيق دراسته الميدانية، وقد يرتبط اختيار مكان الدراسة بعدة عوامل. فحسب التقاليد العلمية فإن تحديد مجال الدراسة تم تبعاً لطبيعة الموضوع (المشكلة)، والأهداف المراد الوصول إليها، وعليه أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير O.N.A بولاية ورقلة.

#### • لمحة عامة عن المؤسسة

مؤسسة الديوان الوطني للتطهير O.N.A بولاية ورقلة هي تحت وصاية وزارة الموارد المائية، وقد تم إنشاءه بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-102 بتاريخ 21 أبريل 2001 و هو مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري، كما تتميز بالطابع الخدماتي نظرا لما تقدمه من خدمات إلى مختلف أفراد المجتمع.

#### • مهام المؤسسة

- يكلف الديوان، في إطار السياسة الوطنية للتنمية بضمنان المحافظة على المحيط المائي

على كامل التراب الوطني و تنفيذ السياسة الوطنية للتطهير بالتشاور مع الجماعات

المحلية.

- يقوم الديوان الوطني للتطهير بتسيير، استغلال و صيانة أشغال و منشآت التطهير، و من أهدافه:

- التحكم في الإنجاز و الأشغال و كذا استغلال منشآت التطهير الأساسية التابعة لمجال اختصاصه.
- مكافحة كل مصادر تلوث المياه في المناطق التابعة لمجال تدخله و كذا تسيير كل منشأة مخصصة لتطهير التجمعات الحضرية واستغلالها، و صيانتها و تجديدها وتوسيعها ولاسيما منها شبكات جمع المياه المستعملة، و محطات الضخ و محطات التصفية و صرف المياه في البحر، و في المساحات الحضرية و البلدية و كذا في مناطق التطور السياحي والصناعي.
- إعداد و إنجاز المشاريع المدمجة المرتبطة بمعالجة المياه المستعملة و صرف مياه الأمطار.
- إنجاز مشاريع الدراسات و الأشغال لحساب الدولة و الجماعات المحلية.

إلى جانب ما سبق ذكره يضمن الديوان الوطني للتطهير لحساب الدولة إنجاز الأشغال والمنشآت

المفوضة المتعلقة بمشاريع الدراسات، الإنجازات و إعادة التأهيل و تفقد محطات التطهير و شبكات

الصرف الصحي و كذا محطات الرفع.

## 2 المجال الزمني

يقصد بالمجال الزمني، الفترة التي قضاها الباحث في إجراء الدراسة بدءاً من استطلاع القراءات

والأدبيات المتعلقة بالموضوع إلى جمع البيانات ووصولاً إلى النتائج. وفي ظل حدود زمنية معينة جرت



عملية بحثنا حول موضوع صراع الأجيال في المؤسسة تحديداً مع انطلاق الموسم الجامعي 2021 - 2022 وكانت خلال فترات زمنية معينة وهي كالاتي:

➤ **المرحلة الأولى :** بدأت هذه المرحلة منذ انطلاق الموسم الجامعي 2021-2022، وتم فيها جمع المعلومات النظرية حول الموضوع والاطلاع على مختلف الدراسات والبحوث المشابهة لموضوع بحثنا من أجل الإلمام ببعض جوانب الموضوع وبناء الإطار العام للدراسة، غير أن الانطلاق الفعلي لهذه المرحلة كان في شهر نوفمبر بعدما تم التأكيد على المواضيع من طرف الإدارة. ودامت هذه المرحلة إلى منتصف شهر جانفي.

➤ **المرحلة الثانية:** هي مرحلة الدراسة الاستطلاعية، فبعد نهاية الامتحانات نزلنا مباشرة لاستطلاع الميدان والحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني. وبعد الموافقة من طرف رئيس المركز يوم 13 مارس 2022، رجعنا إليه يوم 23 مارس 2022 بهدف تطبيق استبيان أولي يفيدنا في بناء الاستبيان النهائي.

➤ **المرحلة الثالثة :** هي مرحلة توزيع وتفرغ الاستبيانات، وكانت يوم 30 مارس 2022 أين تم التطبيق الفعلي للاستبيان وتوزيعه على مجتمع البحث، وبعد أسبوعين تم استرجاع 36 استبيان من أصل 40 استبيان تم توزيعه وبدأنا مباشرة في تفرغها وتحليلها بغية الوصول إلى النتائج والذي كان يوم 15 ماي 2022

### 3 المجال البشري

لابد وأن مجتمع البحث هو مجمل الوحدات الأساسية التي يجري عليها الباحث دراسته لأنه يخص مجموعة من الأفراد. فحسب " موريس أنجرس " هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من

العناصر المحددة مسبقاً والتي تركز عليها الملاحظات.<sup>1</sup> وعليه تمثل المجال البشري في كل عمال مؤسسة الديوان الوطني للتطهير؛ وقد حُددَ عددهم بـ 40 عامل.

### ثالثاً: مجتمع البحث

يتنوع مجتمع البحث حسب موضوع وأهداف الدراسة، وكما ذكرنا سابقاً يتمثل مجتمع بحث دراستنا في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير O.N.A ، والذي يقدر عددهم بأربعين ( 40 ) عامل، ونظراً لمحدودية مجتمع البحث المتاح وصغر حجمه تم استخدام أسلوب المسح الشامل والذي يدرس جميع أفراد المجتمع، أو يشمل جميع مفردات المجتمع موضع المسح وذلك الحصر الشامل الذي لا يترك مفردة منه دون أن يأخذها في اعتباره.<sup>2</sup>

### رابعاً : أدوات جمع البيانات

تتعدد وتختلف أدوات جمع البيانات في مجال العلوم الاجتماعية، فهي الوسائل التي يعتمد عليها الباحث لإنتاج المعرفة، والتي يقوم بواسطتها على دراسة الواقع وفهمه فهماً علمياً دقيقاً . وتمثلت الأدوات التي اعتمدنا عليها في بحثنا هذا فيما يلي:

#### (1) الملاحظة

تعرف الملاحظة بأنها "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته".<sup>3</sup> فقد تم

<sup>1</sup> مورييس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، مرجع سبق ذكره ، ص 298

<sup>2</sup> علي عبد الرزاق جليبي ، المناهج الكمية والكيفية في علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ط1 ، الإسكندرية، 2012، ص132

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان ، عثمان مجد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ،

2000 ، ص 112

الاعتماد على الملاحظة البسيطة كأداة مساعدة في هذه الدراسة وكان ذلك في مرحلة الزيارة الاستكشافية، حيث استفدنا منها في ملاحظة بعض أفعال وتصرفات العمال وتفاعلهم مع بعضهم البعض داخل المؤسسة، والتي ساعدت بدورها في جمع أكبر قدر من المعلومات، وفي تحديد بعض مؤشرات الدراسة.

## (2) الاستبيان

الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة حول الموضوع المراد دراسته، حيث يرسل إلى المبحوثين للحصول على أجوبة للأسئلة المطروحة فيها، فهو عبارة عن الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث والمبحوث بعد أن يرسم مساراتها ويحدد موضوعاتها ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث ، وعليه يتم تحديد أسئلة الاستبيان وفق ما تفرضه صياغة الفرضيات بهدف التحقق منها ميدانيا.<sup>1</sup>

ويعتبر الاستبيان الأداة الأساسية في هذه الدراسة، فقد صممت استمارة أولية احتوت على 35 سؤال، متضمنة جميع أنواع الأسئلة وبعد النزول بها إلى الميدان من أجل ضبطها بتطبيقها على مجموعة من أفراد مجتمع البحث، أعدنا تعديلها بحذف بعض الأسئلة وتغيير بعضها لم يتم الإجابة عليها نتيجة عدم فهمها من طرف المبحوثين.

وعليه فقد تم تصميم الاستمارة النهائية وفق أسئلة مغلقة ومفتوحة وأسئلة ببدائل معتمدين في صياغتنا لأسئلتها على فرضيات ومؤشرات الدراسة، حيث احتوت على 26 سؤالاً، وقد قسمت إلى أربعة محاور كل محور يتضمن مجموعة من الأسئلة كالتالي :

**المحور الأول :** يتعلق هذا المحور بالبيانات الشخصية، وقد اشتمل على أربعة ( 04 ) أسئلة .

**المحور الثاني :** يتعلق بالمستوى التعليمي، وضم هذا المحور ثمانية ( 07 ) أسئلة .

<sup>1</sup> فوزي عبد الله العكش ، البحث العلمي المناهج والإجراءات ، مطبعة العين الحديثة ، ط 1 ، الإمارات العربية المتحدة ، 1986 ، ص78

**المحور الثالث :** يتعلق باختلاف القيم المهنية بين العمال القدامى والجدد، حيث احتوى على (07) أسئلة.

**المحور الرابع :** يتعلق بالتعارض في المهام بين الجيلين ،وتضمن تسعة ( 08 ) أسئلة.

وتجدر الإشارة إلى أننا قمنا بتوزيع 40 استبيان حسب عدد مجتمع البحث، واسترجعنا منهم 36

نظرا لغياب الأربعة الباقين لأسباب مختلفة.

### **خامسا: أسلوب تحليل البيانات**

حيث تم الاعتماد على الأدوات التالية :

– **أسلوب التحليل الكمي :** يعتبر الإحصاء ركيزة أساسية في البحث العلمي ، حيث يعتمد عليه في جمع

البيانات وعرضها وتحليلها واستخدام النتائج في التنبؤ أو التقرير واتخاذ القرارات بناء على ذلك<sup>1</sup>

**التحليل الإحصائي:** في هذه المرحلة يتم وضع البيانات المتحصل عليها في جداول معينة ويتم تنظيمها

وفقا لأساليب إحصائية معينة بهدف إعطاء وصف لهذه المخرجات ، ومن بين الأساليب المستخدمة في

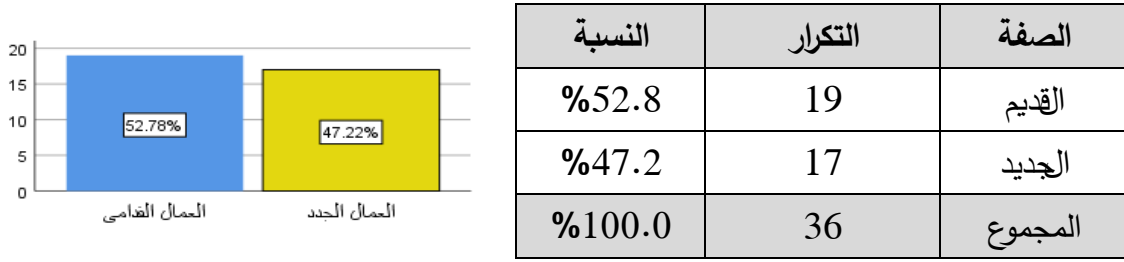
التحليل الإحصائي هي :

**\*النسب المئوية :** حيث يتم حسابها وفق العلاقة الآتية :  $\frac{ni}{100} \times (N)$  / المجموع الكلي (N)

**\*التكرار النسبي (Fi):** وهو الذي يمثل نسبة تكرار الخاصية في المجتمع.

<sup>1</sup> كامل فليفل وفتحي حمدان ، الإحصاء ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص13

## الجدول رقم (01) يبين عدد العمال القدامى والجدد في المؤسسة الشكل رقم ( 01 )



من خلال الجدول رقم (01) المتعلق بتوزيع المبحوثين حسب ثنائية القدامى والجدد ، ونبين أنه من خلال متغير السن والخبرة المهنية جعلنا نقسم الجيلين على هذا النحو.

### خلاصة الفصل:

تمت الإشارة في ثنايا هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي اتبعناها في دراستنا الحالية، حيث قمنا بتوضيح مجالات الدراسة ( المكاني ، الزماني ، البشري )، والمنهج الذي تم اعتماده والمتمثل في منهج البحث الميداني معتمدين في ذلك على أسلوب الوصف الذي تم السير وفق خطواته. كما بينا الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات والتي تمثلت في كل من الملاحظة والاستمارة وهذا لاكتشاف وفهم الأسباب الواقعية لظاهرة الصراع. وإتماماً لخطوات البحث العلمي يوضح الفصل القادم الجانب الميداني للدراسة .

## الفصل الثالث : العرض والتحليل

### السوسيولوجي لنتائج الدراسة

أولاً : عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية

1 عرض وتحليل وتفسير البيانات

الشخصية

2 عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى

3 عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثانية

4 عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة

ثانياً : مناقشة النتائج :

1 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

3 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

الاستنتاج العام للدراسة

## تمهيد :

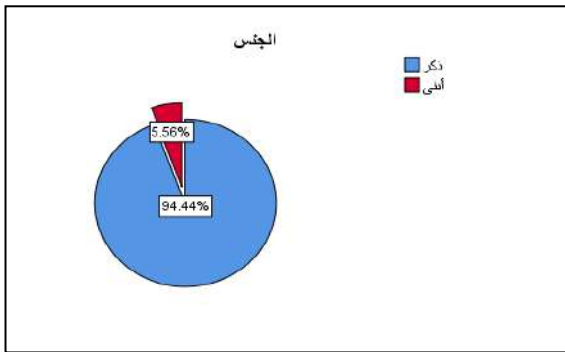
يعتبر التحليل السوسيولوجي وتفسير البيانات والمعطيات المتحصل عليها من الميدان بمثابة خطوة موضوعية جد مهمة مما تسمح للباحث بالكشف عن العوامل المؤثرة في الظاهرة محل الدراسة وكذا العلاقات التي تربطها بغيرها. فالباحث يحلل نتائج دراسته اعتمادا على المعارف العلمية السابقة والتراث النظري الذي تبناه وذلك بغية تأكيد نتائجها أو مخالفتها. ونظرا إلى أن البيانات أو المعطيات المتحصل عليها عبارة عن مادة خام لا معنى لها بدون تحويلها إلى معلومات ومعرفة سوسيولوجية، إذ يمكن القول أن تحويل المعطى الرقمي في الدراسات السوسيولوجية إلى معطى معرفي محدد يستهدف نقل الدراسة من الحالة الوصفية إلى الحالة التفسيرية والتعليلية.

وبناء على ما تقدم، نسعى من خلال هذا الفصل إلى تنظيم البيانات المتحصل عليها وترتيبها وفق ما يسمح لنا بمعالجتها حسب أهداف الدراسة والاستدلال السوسيولوجي للوصول إلى النتائج العامة.

## أولاً : عرض وتحليل معطيات الدراسة

### 1 عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية

الشكل رقم(02): يبين جنس المبحوثين



الجدول رقم(02): يتعلق بجنس المبحوثين

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	34	94.4%
أنثى	02	5.6%
المجموع	36	100.0%

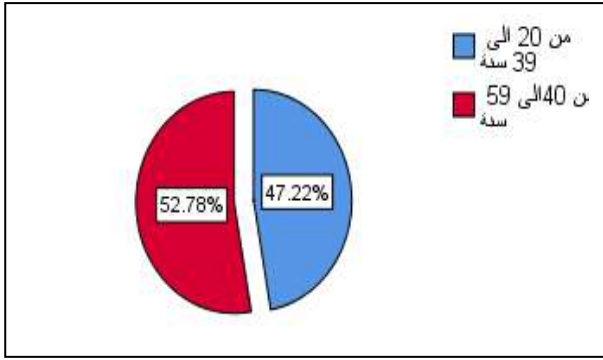
يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02) المتعلق بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس أن أغلبية

المبحوثين ذكور بنسبة قدرت بـ 94.4% مقابل 5.6% إناث، وهو ما يدل على وجود تفاوت كبير وواضح

بين الجنسين بمؤسسة O.N.A (مثلما موضح بالشكل (02)). ويرجع التفاوت بين الجنسين إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتم فيه التعامل مع الآلات وقنوات الصرف الصحي وهذا الأمر قد يكون صعب على الإناث لأن البنية الجسمية للأنثى لا تتحمل أعباء هذه الأعمال، ولهذا السبب تواجد الإناث بالمؤسسة بالعدد القليل يقتصر على القيام بالأعمال الإدارية لا غير، وهذا ما توصلت إليه الطالبة ( زوليخة منصوري في دراستها حول واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية )<sup>1</sup> والتي أكدت أن طابع المؤسسة يعتمد فئة الذكور.

الشكل رقم(03): يبين سن المبحوثين

الجدول رقم(03) يبين سن المبحوثين



النسبة	التكرار	فئات السن
47.22%	17	من 20 إلى 39 سنة
52.78%	19	من 40 إلى 59 سنة
100%	36	المجموع

يشير الجدول رقم (03) إلى أن معظم المبحوثين بنسبة 52.78% ينتمون إلى فئة السن (40-59) مقابل 47.22% يتواجدون في فئة السن (20-39).

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بمتغير السن أن هناك فارق في السن بين

المبحوثين يسمح بظهور جيلين مختلفين بالمؤسسة حسب العمر البيولوجي؛ بحيث يوجد بها الأكبر سنا والذي يمثل الجيل القديم بدراستنا، كما نجد في مقابل ذلك الشباب أو ما يسمى بالطاقة النشطة والذي يمثل الجيل الجديد الذي ينتمي إلى الفئة العمرية الأخرى. إن هذا التنوع بين الأجيال هو ما ظهر لنا في المرحلة الاستطلاعية للميدان، وهو ما جعلنا نقسم الأجيال إلى جيلين عوض أربعة أجيال مثلما ظهر في دراسة

<sup>1</sup> أنظر إلى : الدراسة السابقة الأولى بعنوان واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية ، ص 61



الباحثة Francisca، كما تجدر الإشارة إلى أن تعايش أجيال مختلفة في المؤسسة الواحدة يؤدي إلى خلق فجوة قد تؤدي إلى الصراع نظرا إلى اختلاف الانتماء العمري والأحداث التاريخية المشتركة.

الجدول رقم (04) يتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين

المجموع		الجديد		القديم		الجيل
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%27.8	10	%5.9	1	%47.4	9	ابتدائي
%25	9	%35.3	6	%15.8	3	متوسط
%30.6	11	%35.3	6	%26.3	5	ثانوي
%16.7	6	%23.5	4	%10.5	2	جامعي
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (4) المتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين أن الفئة الابتدائية بالنسبة لجيل المبحوثين القدامى احتلت المرتبة الأولى بنسبة 47.4% وهي أكبر مقارنة بفئة المبحوثين الجدد التي بلغت نسبتها 5.9% وتليها فئة الثانوي بالنسبة لجيل المبحوثين الجدد أكبر بنسبة 35.3% من فئة المبحوثين القدامى التي نسبتها 26.3%، لتأتي بعدها فئة المتوسط بنسبة 35.3% لصالح جيل المبحوثين الجدد وهي أكبر مقارنة بجيل المبحوثين القدامى الذين بلغت نسبتهم 15.8%، وفي الأخير تأتي فئة الجامعيين حيث كانت النسبة الأكبر لجيل العمال الجدد والتي بلغت 23.5%، في حين بلغت نسبة جيل العمال القدامى الجامعيين 10.5%

نستنتج من الجدول أعلاه أن فئة المبحوثين القدامى غالبيتها من المستوى الابتدائي فقد يرجع ذلك للظروف الاقتصادية والمعيشية التي حتمت على هذه الفئة الالتحاق بالعمل في سن مبكرة، على عكس فئة

جيل المبحوثين الجدد، إلا إن الأرقام التي توضح المستوى التعليمي لمجتمع البحث ترتبط بنسبة كبيرة مع نوعية النشاط والعمل الذي يؤديه العمال داخل المؤسسة ، فمؤسسة O.N.A بحكم نوعية العمل لا تحتاج إلى عدد كبير من ذوي المستويات التعليمية العليا إلا في مصالح محددة ترتبط بالجانب الإداري أما بقية النشاطات فإنها تتطلب عمال ذوي مهارات بغض النظر عن المستوى التعليمي وهذا ما توصل إليه كمال بوقرة في دراسته .

الجدول رقم (5) يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المجموع	الجديد		القديم		الجيل الخبرة المهنية	
	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرار		
%47.2	17	%100	17	%0	0	أقل من 5 سنوات
%52.8	19	%0	0	%100	19	أكثر من 5 سنوات
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن ما نسبته 100% من المبحوثين القدامى خبرتهم

كانت أكثر من 5 سنوات فالأغلبية من المبحوثين القدامى خبرتهم أكبر من خبرة المبحوثين الجدد

في حين أن الأغلبية الكبرى من المبحوثين الجدد كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 100%.

حيث نستنتج أن المبحوثين القدامى تعود خبرتهم للفترة المهنية الطويلة في العمل التي أكسبتهم

مهارات متعددة بحيث أننا لو نعود لجدول السن فإننا نجد أغلبية المبحوثين القدامى سنهم أكثر من 40 سنة

لدليل على الفترة الطويلة التي من شأنها أن تكسب الفرد خبرة ، على عكس المبحوثين الجدد الذين كان

التحاقهم بالعمل مؤخرا في حين لم تتكون لديهم خبرة كبيرة بعد ، وهذا كذلك عائد إلى كون المؤسسة تحافظ

على عمالها وإطاراتها ولا تسمح بتسرب العمال ، إضافة إلى عهد المؤسسة ونشأتها ، أي أنه كلما زادت

نسبة التفاعل فيما بينهم يمكن تفسير الأقدمية إلى فكرة الاستقرار المهني ، فجيل الشباب أو العمال الجدد يمتازون بنوع من الحيوية والإبداع وروح التجديد ، على خلاف جيل المبحوثين القدامى الذين يسعون للحفاظ على الوضع المستقر ، ومنه قد تتعارض روى وأفكار وتصورات وتوقعات الجيلين بسبب تباين طريقة التفكير والقيم والعادات .

## 2 عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى

الجدول رقم (6) يتعلق بتوظيف العمال بالمؤسسة على أساس الشهادة العلمية

المجموع		الجديد		القديم		الجيل التوظيف حسب الشهادة العلمية
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%50	18	%76.5	13	%26.3	5	نعم
%50	18	%23.5	4	%73.7	14	لا
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 06) أن نسبة 76.5% من المبحوثين الجدد تم توظيفهم على أساس الشهادة العلمية التي يحملونها مقابل 23.5% منهم لم يتم توظيفهم على أساس الشهادة العلمية، كما نلاحظ أن 73.7% من المبحوثين القدامى لم يتم توظيفهم حسب الشهادة العلمية مقابل 26.3% تم توظيفهم على أساس الشهادة العلمية التي يحملونها.

نستنتج أن أغلب المبحوثين القدامى لم يتم توظيفهم على أساس الشهادة العلمية، وأن معظمهم لديهم مستوى تعليمي ابتدائي على عكس المبحوثين الجدد الذين يمتلكون مستويات متقدمة وهذا ما يؤكد الجدول

رقم (04) الذي يوضح تقسيم الباحثين وفق المستوى التعليمي. ولكن على الرغم من تدني مستوى الباحثين القدامى إلا أن منهم من يتقلدون مناصب قيادية، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من الصراعات مع الجيل الجديد في مكان العمل نتيجة عدم تقبلهم لمسؤول بدون مستوى أن يقود ويسير أفراد قد يفوقونه في المستوى.

الجدول رقم (07) يتعلق بتوافق عمل الباحثين مع مستواهم التعليمي

المجموع		الجديد		القديم		التوافق بين المستوى التعليمي ووظيفة الباحثين
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%55.6	20	%41.2	7	%68.4	13	نعم
%44.4	16	%58.8	10	%31.6	6	لا
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(07) أن نسبة 68.4 % من الباحثين القدامى أجابوا بأن العمل الذي يقومون به في المؤسسة يتوافق مع مستواهم التعليمي مقابل ما نسبته 31.6% منهم يرون بأن العمل المكلفين به لا يتوافق ومستواهم التعليمي، في حين نجد أن نسبة 58.8% من الباحثين الجدد قالوا بأن العمل المكلفين به لا يتوافق مع مستواهم التعليمي مقابل 41.2 % ممن قالوا أن مستواهم التعليمي يتوافق مع العمل المكلفين به.

وعليه نستنتج أن وظيفة الباحثين الجدد في المؤسسة لا تتوافق مع إمكانياتهم وقدراتهم الذهنية وما يحملونه من مكتسبات معرفية اكتسبوها خلال مشوارهم الدراسي، كما لا تتوافق أيضاً مع أهدافهم وطموحاتهم التي يسعون للوصول إليها، بينما نجد أن المهام المنوطة لجيل العمال القدامى أو الموكلة لهم

تتوافق مع مستواهم الدراسي. وهذا ما يدل على أن معظم جيل العمال الجدد تخلوا عن مستواهم العلمي ولجئوا إلى هذا العمل بدافع مادي والهروب من شبح البطالة، كما يتبين لنا أن المؤسسة لا تعير أهمية كبيرة للمستوى التعليمي في عملية التوظيف وان توظيف الكفاءات بامتيازات أقل هو في صالحها. وبالتالي يؤدي هذا التناقض إلى خلق جو من التوتر بين العمال القدامى والجدد حيث يعتمد الجيلين إلى وضع عقبات مهنية لإقصاء الطرف الآخر وقد تخلق جو من المنافسة الشديدة مما ينشأ عنها ظهور أفعال غير مرغوب فيها.

#### الجدول رقم (08) يتعلق بتوزيع المهام وفق المستوى التعليمي في المؤسسة

المجموع		الجديد		القديم		الجيل توزيع المهام وفق المستوى التعليمي
		النسبة	التكرارات	النسبة	التكرار	
%38.9	14	%41.2	7	%36.8	7	نعم
%61.1	22	%58.8	10	%63.2	12	لا
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

من خلال الجدول رقم (08) يتبين أن نسبة 63.2 % من المبحوثين القدامى كانت إجاباتهم بـ "لا"؛ أي أنه لا يتم توزيع المهام وفق المستوى التعليمي مقابل 36.8 % كانت إجاباتهم بـ "نعم"، في حين أن نسبة 58.8 % من المبحوثين الجدد أجابوا أن توزيع المهام لا يكون وفقا للمستوى التعليمي مقابل 41.2 % من المبحوثين كانت إجاباتهم بـ "نعم".

بناءً على معطيات الجدول، نرى بأن الأغلبية من الجيلين يتفقان على أن توزيع المهام في المؤسسة لا يراعى فيه المستوى التعليمي وقد يكون هذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي لا يتطلب ذلك كما أشرنا سابقاً، ومن جهة أخرى هناك وظائف إدارية تقتضي مستويات علمية متقدمة إلا أن عدم وجود

معايير ثابتة في المؤسسة تتحكم في توزيع المهام جعل العديد من العمال الجدد من ذوي الشهادات العلمية يقومون بمهام بسيطة لا تتناسب مع مستوياتهم الفكرية، وبالمقابل هناك عمال دون مستوى يتمتعون بوظائف ذات طبيعة قيادية وتسييره في المؤسسة.

إن هذا التناقض في توزيع المهام من شأنه أن يخلق صراع بين الجيلين وعدم تقبل كل منهما الآخر وهذا ما صرح به عدد من العمال الجدد بقولهم أنهم يتمتعون بأعلى المستويات العلمية من بعض المسؤولين إلا أنهم لا يتمتعون بحقوقهم وبنفس المزايا مع القدامى. وبالتالي فإن العمال الجدد متأثرون بشكل واضح بالبيئة المهنية التي يشاركون فيها بأي نشاط كان، والتي تسيطر على شبابهم مما يؤدي بهم إلى تطوير وعي مميز يعتمد بدرجة كبيرة على وتيرة التغيير التي تحدث بالصراع.

#### الجدول رقم (09) يتعلق بمعايير توزيع المهام في المؤسسة

المجموع		الجديد		القديم		الجيل معايير توزيع المهام في المؤسسة
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
59.1%	26	64.7%	11	55.5%	15	كفاءة وخبرة العامل
40.9%	18	35.3%	6	44.5%	12	المعرفة والمحسوبية
100%	44	100%	17	100%	27	المجموع

يبين الجدول رقم (09) أن نسبة 64.7% من المبحوثين الجدد صرحوا بأن توزيع المهام بالمؤسسة

يكون حسب الخبرة المهنية مقابل 55.5% من المبحوثين القدامى، ومن جهة أخرى يرى 44.5% من

المبحوثين القدامى أن توزيع المهام يكون على أساس المعرفة والمحسوبية مقابل 35.3% من جيل

المبحوثين الجدد من يرون ذلك.

وعليه يتفق أغلبية المبحوثين من الجيلين على أن أسس توزيع المهام يكون وفق الخبرة المهنية التي يمتاز بها العامل؛ ولعل ذلك راجع إلى الاعتقاد بأن جيل العمال القدامى لهم إمكانية التعامل مع كل المهام وتسيير العمل وفق خبرتهم التي تؤهلهم لذلك وباعتبار أن جيل العمال القدامى يكون لديهم ولاء للعمل أكثر من العمال الجدد، وهذا ما تؤكدته الباحثة ( Francisca de souza smith )<sup>1</sup> في دراستها<sup>1</sup>، إلا أن هذه المعايير لا تعتبر معايير مهنية في الكثير من الأحيان، وبالتالي ينبغي مراعاة قدرات جميع الطاقات التي تمتلكها المؤسسة سواء من ناحية الخبرة أو من ناحية المستوى العلمي، لأن أفراد الجيل الواحد قد يكونون مقسمين أو مختلفين حسب موقعهم وثقافتهم وقد ينظرون إلى العمل من زوايا مختلفة، إلا أن مراعاة طرف على حساب طرف آخر من شأنه أن يؤدي إلى ظهور ردود أفعال غير مرغوب فيها.

#### الجدول رقم (10) يتعلق بمدى لجوء العمال القدامى والجديد إلى بعضهم البعض في أمور العمل

المجموع		الجديد		القديم		الجيل لجوء العمال إلى بعضهم في شؤون العمل
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%44.4	16	%58.8	10	%31.6	6	نعم
%55.6	20	%41.2	7	%68.4	13	لا
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 10 ) يتضح أن أغلب جيل العمال القدامى وبنسبة 68.4% لا يلجئون لجيل

العمال الجدد في شؤون العمل مقابل 41.2% من جيل العمال الجدد ممن كان لهم نفس الرأي. في حين

صرح 58.8% من جيل العمال الجدد بلجؤهم إلى العمال القدامى في شؤون العمل مقابل 31.6% من

جيل العمال القدامى.

<sup>1</sup> أنظر إلى الدراسة السابقة الأجنبية الأولى، The conflict between generations in the workplace ، ص50

وبناءً على ما تقدم من نسب إحصائية نستنتج أن جيل العمال القدامى لا يلجئون إلى جيل العمال

الجدد ويرجع ذلك للذهنية أو الفكر الذي يؤمن به هذا الجيل وكذلك للبيئة الاجتماعية التاريخية الواحدة حسب رأي "مانهايم"، حيث أن معاشة نفس الأحداث والتجارب والمواقف التاريخية من شأنها أن تساهم في تكوين شخصية هذا الجيل فتصبح له هوية مخالفة تماما لجيل العمال الجدد الذي يمتاز بأنه جيل اجتماعي وسريع التغيير، و ذو هوية مختلفة مع غيره من جيل العمال القدامى. وبناء على هذه الاختلافات بين الجيلين نتيجة التباعد بينهما في كيفية التفكير والعمل وفي المستوى التعليمي فإنه يصعب على كل جيل اللجوء إلى الآخر. وهذا ما يختلف مع ما توصلت إليه الطالبة ( Francisca de souza smith ) في دراستها أين أشارت إلى أن جيل العمال الجدد لا يلجئون للقدامى ولا ينقلون معارفهم<sup>1</sup>.

**الجدول رقم (11) يوضح تباين المستوى التعليمي بين الجيلين وعلاقته بخلق الخلافات فيما بينهم**

المجموع		الجديد		القديم		الجيل
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
						تباين المستوى التعليمي وعلاقته بخلق الخلافات بين الجيلين
66.7%	24	64.7%	11	68.4%	13	نعم
33.3%	12	35.3%	6	31.6%	6	لا
100%	36	100%	17	100%	19	المجموع

يبين الجدول رقم (11) أن نسبة 68.4% من فئة العمال القدامى صرحوا بأن التباين في المستوى

التعليمي بين العمال يؤدي إلى خلافات فيما بينهم وهي نسبة أكبر مقارنة بنسبة العمال الجدد التي بلغت

<sup>1</sup> أنظر إلى الدراسة السابقة الأجنبية الأولى بعنوان ، The conflict between generations in the workplace ، ص 50



64.7%، في حين أن نسبة 35.3% من جيل العمال الجدد يرون بأن التباين في المستوى التعليمي بين العمال لا يؤدي إلى خلافات فيما بينهم وهذا ما يتفق فيه عدد من العمال القدامى بنسبة 31.6%.

نستنتج مما سبق أن المبحوثون من كلا الجيلين يتفقان أن التباين في المستوى التعليمي بين جيل العمال القدامى والجديد يؤدي حتماً إلى ظهور خلافات فيما بينهم بحيث لا يتقبل كل طرف الطرف الآخر وذلك نتيجة الاختلاف في ما يحمله كل جيل من أفكار وتصورات، فالجيل القديم يعمل بناءً على ما يحمله من خبرة والجيل الجديد متمسك بمكتسباته العلمية ويعتبرها هي أساس التصنيف المهني. فكل جيل يعمل بالتقاليد الخاصة به التي تختلف عن غيره من الأجيال وهذا ما يعرف في المنظور السوسولوجي بالتوافق الذي ينشأ من خلال التقارب في عدة عناصر معينة، منها التقارب في المستوى التعليمي أو التقارب في الخبرة المهنية، لأن ذوي الخبرة عادة يكون مستواهم التعليمي أدنى مقارنة بمستوى العمال الجدد الذين يمتلكون شهادات علمية أعلى منهم. ومن هذا المنطلق تختلف النظرة للعمل وتختلف التوقعات والتفسيرات بين الجيلين، وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه الباحثة "Francisca de souza smith" حين بينت أن " من خلال هذا الاختلاف يمكن بسهولة تحديد نقطة أخرى محتملة لصراع الأجيال في بيئة العمل، وذلك لأن كل جيل يدرك نفس المشكلة ولكن من زوايا مختلفة ". وبهذا الاختلاف يرى العامل القديم أنه بعد فترة عمل كبيرة يتقلد منصب ذو سلطة ويأتي عامل جديد يتم توظيفه حسب شهادته العلمية فيضاهيه في المنصب الذي يعتقد بأنه من حقه لأنه عايش المؤسسة مختلف الأحداث لسنوات عديدة، ومن جانب آخر يرى صاحب الشهادة أنه أحق منه بالمنصب لأنه أكثر منه مستوى مما ينتج عن ذلك تعارض واختلاف بين الجيلين، والذي يؤدي بكل طرف إلى العمل وفق مكتسباته دون الاهتمام بالأهداف العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (12) يبين إذا كانت الشهادة العلمية هي التي تمنح مكانة مهنية للعامل

المجموع		الجديد		القديم		الجيل الشهادة العلمية وعلاقتها بالمكانة المهنية
		النسبة	التكرارات	النسبة	التكرار	
%33.3	12	%58.8	7	%26.3	5	نعم
%66.7	24	%41.2	10	%73.7	14	لا
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

تبين نتائج الجدول رقم (12) أن نسبة 73.7 % من الجيل القديم صرحوا بأن مكانتهم المهنية لم يكتسبوها من خلال الشهادة العلمية مقابل 26.3 % كانت إجابتهم عكس ذلك، في حين 58.8% من الجيل الجديد يؤكدون أن الشهادة العلمية هي التي تمنح العامل مكانة مهنية مقابل 41.2 % من أجابوا بـ"لا".

وعليه، بناءً على معطيات الجدول فإن الأغلبية من جيل العمال القدامى يرجعون مكانتهم المهنية إلى الخبرة المهنية والمدة التي قضوها في المؤسسة كما أشرنا سابقاً إلى أن معظم جيل العمال القدامى دون مستوى إلا أنهم يكتسبون مكانة مهنية لا بأس بها ، أما بالنسبة للموظفين الجدد حتى وإن معظمهم يرون بأن الشهادة العلمية تمنح للعامل مكانة مهنية إلا أن الكثير منهم يرى عكس ذلك نظراً لواقعهم المهني، حيث وجدنا أن هناك العديد من العمال الجدد حاملين لشهادات إلا أنهم سائقين وعمال بسطاء في حين أن هناك موظفين قدامى يتمتعون بمكانة مهنية أحسن رغم المستوى المتدني. كل ذلك من شأنه أن يولد توترات مهنية وشدة تنافس تعمل على إقصاء الأطراف لبعضها البعض خصوصاً عند توفر امتيازات مهنية محدودة .

## 1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية

الجدول رقم (13) يبين الاتساق والانتظام في الجيلين

المجموع		الجديد		القديم		الجيل اختلاف الاتساق والانتظام بين الجيلين
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	العمال القدامى
%72.2	26	%64.7	11	%78.9	15	
%27.8	10	%35.3	6	%21.1	4	العمال الجدد
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

يبين الجدول أعلاه رقم ( 13 ) أن معظم المبحوثين من الجيل القديم بنسبة 78.9%، ومعظم المبحوثين من الجيل الجديد بنسبة 64.7% صرّحاً بأن جيل العمال القدامى هم الأكثر اتساقاً وانتظاماً وهي نسبة أكبر مقارنة بما صرح به العمال الجدد بأن العمال القدامى هم الأكثر اتساقاً وانتظاماً بنسبة 64.7%. في حين نجد 35.3% من العمال الجدد صرحوا بأن العمال الجدد هم الأكثر اتساقاً وانتظاماً مقابل 21.1% ممن قالوا العمال القدامى.

وبناءً على المعطيات السابقة فإن أغلبية المبحوثين من مختلف الجيلين يتفقون على أن العمال القدامى هم أكثر اتساقاً وانتظاماً من العمال الجدد وذلك يكون بحكم الفترة الزمنية التي قضاها مع بعضهم البعض في العمل بحيث ينمي لديهم شعور الولاء للمؤسسة وهذا ما ينطبق مع المسلمة التي توصل إليها "مانهايم" بأن الأنشطة التي يتشارك فيها أفراد معينين تؤثر على شخصياتهم واتجاهاتهم، وهي التي تشكل جيلاً مختلفاً نتيجة الاحتكاك والتفاعل فيما بينهم ونتيجة التقارب في الأفكار وأسلوب العمل والقيم المهنية، وأن مثل هذه القيم تكون عادة في العمال القدامى وهذا ما يتفق مع دراسة "Francisca" في تقسيمها لخصائص الأجيال،

فمن قيم هذا الجيل التفاني في العمل، لا يحبون التغيير، التمسك بقيمهم، الأخلاق وتحمل المسؤولية والتخطيط، الطاعة والتضامن. وهو ما يتعارض بطبيعة الحال مع غيرهم من الأجيال.

#### الجدول رقم (14) يبين الانضباط في العمل من طرف الجيلين

المجموع		الجديد		القديم		الاختلاف في الانضباط بين الجيلين
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%77.8	28	%64.7	11	%89.5	17	العمال القدامى
%22.2	8	%35.3	6	%10.5	2	العمال الجدد
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن 89.5% من الجيل القديم صرحوا بأنهم أكثر انضباطاً من الجيل الجديد، وبالنسبة للجيل الجديد فإن معظمهم أيضاً بنسبة 64.7% أجابوا أن العمال القدامى هم أكثر انضباطاً. وبالمقابل نجد أن نسبة 35.3% من العمال الجدد صرحوا بأن العمال الجدد هم الأكثر انضباطاً وهي نسبة أكبر من العمال القدامى الذين قالوا بأن العمال الجدد هم الأكثر انضباطاً بنسبة 10.5%.

بناءً على القراءة الإحصائية السابقة يتبين أن جيل العمال القدامى هم أكثر انضباطاً من العمال الجدد وهذا بشهادة الجيلين، لأن هذه الفئة من العمال تمتاز بالصرامة في العمل وتحمل المسؤولية واحترام قانون العمل، فالالتزام الصارم بقوانين العمل تجعل الموظف منضبط في عمله، كما أن هذه الفئة من العمال تمتاز بالاستقرار الوظيفي على عكس فئة العمال الجدد الذين يفضلون بدرجة كبيرة دوران العمل وتغيير الوظائف. إن هذا الاختلاف والتعارض بين الجيلين في السمات التي يمتاز بها كل جيل من شأنه أن يخلق

نوع من الاتكالية والتهرب من العمل من قبل العمال الجدد وهو ما يؤدي إلى فجوة بينهما وسوء الفهم وبالتالي حتمية الخلافات والصراعات.

### الجدول رقم (15) يوضح تحمل المسؤولية من طرف الجيلين

المجموع		الجديد		القديم		الجيل الاختلاف في تحمل المسؤولية من طرف الجيلين
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	العمال القدامى
%77.8	28	%70.6	12	%84.2	16	
%22.2	8	%29.4	5	%15.8	3	العمال الجدد
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) المتعلق بالاختلاف في تحمل المسؤولية من طرف الجيلين من

العمال أن نسبة 84.2% من الجيل القديم صرحوا بأن العمال القدامى هم أكثر تحملاً للمسؤولية من العمال الجدد مقابل 15.8% منهم يرون عكس ذلك، كما نجد أن معظم المبحوثين من الجيل الجديد وبنسبة 70.6% يرون أيضاً أن العمال القدامى هم الأكثر مسؤولية منهم مقابل 29.4% يخالفونهم الرأي.

بناءً على ما تقدم من نسب إحصائية يتفق كلا الجيلين على أن جيل العمال قدامى هم أكثر

تحملاً للمسؤولية في العمل مقارنة بجيل العمال الجدد وذلك نظراً للخبرة التي يكتسبها هذا الجيل والتي تجعله يتحكم بطريقة جيدة في تسيير العمل وتكيفه بما يتناسب مع الأوضاع، كما تساعده خبرته على مواجهة المصاعب والعقبات التي قد تواجهه، بالإضافة إلى ما يتحلى به هذا الجيل من انضباط وانسجام في العمل وهذا ما يدل على ولاء هذا الجيل لمؤسسته ولعمله، في حين أن قلة

تحمل المسؤولية من طرف الجيل الجدد مقارنة بالجيل القديم قد يكون من عدم الإحساس بالانتماء للوظيفة التي يقوم بها والتي تتعارض مع إمكانياته، أو إلى عدم تقبل الطرف الآخر في العمل (الجيل القديم) بسبب اختلاف القيم.

### الجدول رقم (16) يتعلق بالاعتراض على أسلوب الحوار للجيلين

المجموع		الجديد		القديم		الجيل الاعتراض على أسلوب الحوار للجيلين
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%58.3	21	%58.8	10	%57.9	11	نعم
%41.7	15	%41.2	7	%42.1	8	لا
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن 58.8 % من الجيل الجديد أجابوا بأنه هناك اعتراض على أسلوب الحوار مع الجيل القديم، مقابل 57.9 % من الجيل القديم من لديهم نفس الرأي. في حين أن 42.1 % من الجيل القديم لا يعترضون على أسلوب حوار الجيل الجديد مقابل 41.2 % من الجيل الجديد. ومن خلال المعطيات السابقة نستنتج أن هناك اعتراض على أسلوب الحوار من قبل معظم المبحوثين من كلا الجيلين ولا يوجد تجاوب وتفاعل كبير بينهما نظرا لعدم تقبل كلاهما لأفكار الآخر، ولعدم تقبل الجيل القديم لأوامر المسؤول صغير السن وعدم احترامه حسبما أدلى به العمال، وهو ما يمنع تناقل وتبادل الخبرات والمعارف بين الجيلين. وبالتالي فإن الاعتراض بين الجيلين على أسلوب الحوار يؤدي إلى شدة التباعد والاختلاف بينهما في المؤسسة.

الجدول رقم (17) يبين تفضيل المسؤولين بين الجيلين

المجموع		الجديد		القديم		الجيل التفضيل بين الجيلين من طرف المسؤولين
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%77.8	28	%82.4	14	%73.7	14	نعم
%22.2	8	%17.6	3	%26.3	5	لا
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين من الجيل الجديد بنسبة 82.4 % يرون أن هناك تفضيل بين الجيلين من طرف المسؤولين، كما أدلى معظم المبحوثين من الجيل القديم بنسبة 73.7% بنفس الرأي، وبالمقابل هناك 26.3% من الجيل القديم و 17.6% من الجيل الجديد لا يرون هناك تفضيل من طرف المسؤولين بينهما.

ومنه يتفق كلا الجيلين على أن المسؤولين يميزون بينهما سواء في المعاملة أو أمور أخرى تتعلق بالعمل، كما أن الفئة القريبة من المسئول يمكنها الحصول على بعض الامتيازات المهنية سواء في جانب الترقية أو الإعانات الاجتماعية أو في أخذ أيام للراحة وبعض التسهيلات الأخرى الخاصة بالعمل في حين يصعب الأمر على الفئة الأخرى، وهذا من شأنه أن يخلق صراعات بين الجيلين.

الجدول رقم (18) يبين أسس منح الترقيات للعمال

المجموع		الجديد		القديم		الجيل أسس منح الترقيات
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%25	9	%23.5	4	%26.3	5	الشهادة العلمية
%44.4	16	%47.1	8	%42.1	8	الخبرة المهنية
%30.6	11	%29.4	5	%31.6	6	المحسوبية
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

يتضح من الجدول رقم (18) أن نسبة 47.1 % من الجيل الجديد مقابل 42.1 % من الجيل القديم يرون بأن الترقيات تمنح على أساس الخبرة المهنية، وتليها المحسوبية حيث صرّح 31.6 % من الجيل القديم مقابل 29.4 %، وفي الأخير يأتي عامل الشهادة العلمية الذي صرّح به بعض العمال القدامى بنسبة 26.3 % وبعض العمال الجدد بنسبة 23.5 %.

من خلال المعطيات السابقة يتضح أن فرص الترقية في المؤسسة محل الدراسة تمنح على أساس الخبرة المهنية، فالعمل بالمؤسسة لفترة طويلة يكسب العمال خبرة ومهارة ومعرفة بتفاصيل العمل وتجعلهم جديرين بأن يتقلدوا أعلى المناصب على الرغم من أن فئة العمال ذوي الشهادة العلمية يكون لديهم تكوين علمي يخولهم إلى تسيير العمل والمؤسسة ككل نظرا لما يمتاز به بنوع من المرونة وتعدد الهويات حسب المواقف. وفي ذات السياق توصل "مانهايم" إلى أن الجيل الواحد قد لا يكون متجانسا مع بعضه البعض في ظل غياب معايير قانونية تسيير نظام الترقيات، فإن هذا يساهم في خلق نوع من التوترات بين العمال لأن هناك



بعض المبحوثين صرحوا بأن المعريفة والمحسوبية هي التي تتحكم في العلاقات بين العمال وفي منح الترقيات وهو ما أدى إلى خلق فوضى في المؤسسة وجعل العلاقات بين العمال يسودها التوتر الدائم.

### الجدول رقم (19) يوضح إذا كان نظام الترقية يسبب الصراع بين الجيلين

المجموع		الجديد		القديم		الجيل نظام الترقية و الصراع بين الجيلين
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%86.1	31	%88.2	15	%84.2	16	نعم
%13.9	5	%11.8	2	%15.8	3	لا
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 19 ) يتضح أن نسبة 88.2% من العمال الجدد أجابوا بأن نظام الترقية يسبب الصراع بين الجيلين وهي نسبة أكبر من نسبة العمال القدامى التي بلغت 84.2، في حين 15.8% من العمال القدامى مقابل 11.8% من العمال الجدد لا يرون أن نظام الترقية يسبب الصراع مع الجيل الآخر.

ومنه نستنتج أن معظم المبحوثين في كلا الجيلين يتفقون على نظام الترقية بالمؤسسة يسبب الصراع بين جيل العمال القدامى والجديد، فهم يرون غياب التوزيع العادل للامتيازات المهنية وأن المعايير المعمول بها داخل المؤسسة في نظام الترقية لا تطبق بصورة فعالة وموضوعية وذلك لعدة عوامل منها المحسوبية والعلاقات الشخصية وعامل الوساطة وتفضيل عامل الخبرة على الشهادة العلمية، كل هذه الأمور من شأنها أن تعرقل العمل وتتسبب في نزاعات غير مرغوب فيها بين الجيلين.

## 2 عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة

ثانياً : عرض ومناقشة الفرضيات الجزئية

الجدول رقم (20) يتعلق بطريقة العمل

المجموع		الجديد		القديم		الجيل
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	العمل مع نفس الجيل
%75	27	%70.6	12	%78.9	15	نعم
%25	9	%29.4	5	%21.1	4	لا
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 20 ) يتضح أن نسبة 78.9 % من الجيل القديم يفضلون العمل ضمن

الجماعة التي من نفس جيلهم وهي نسبة أكبر من نسبة عمال الجيل الجديد التي بلغت 70.6 % .

وبالمقابل 29.4% من عمال الجيل الجديد صرحوا بأنه يمكنهم العمل مع الأجيال الأخرى، وهذا ما اتفق

فيه عدد من العمال القدامى بنسبة 21.1 %.

من خلال النسب السابقة يظهر أن معظم العمال من الجيلين يفضلون العمل مع الجماعة التي من

نفس جيلهم، وقد يكون ذلك راجع إلى التقارب في الأفكار والآراء والتصورات والتوقعات المشتركة التي تسمح

لهم بسهولة التفاعل فيما بينهم بسلاسة في تبادل المعلومات ووصول الفكرة واستيعابها، إلا أن هذا الانقسام

الواضح بين الجيلين يؤثر على سير العمل عوض تفاعل الأجيال مع بعضها البعض قصد تحقيق التكامل.

الجدول رقم (21) يوضح إذا كان كل جيل لديه منهجية خاصة به في العمل

المجموع		الجديد		القديم		الجيل منهجية العمل الخاصة بكل جيل
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%66.67	24	%64.7	11	%68.4	13	نعم
%33.33	12	%35.3	6	%31.6	6	لا
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معظم عمال الجيل القديم صرّحوا بأن لكل جيل طريقة خاصة به في العمل وبلغت نسبتهم 68.4 % ، وهي نسبة أكبر مقارنة بنسبة عمال الجيل الجديد التي بلغت 64.7 ، في حين صرّح 35.3% من عمال الجيل الجديد بعدم وجود منهجية خاصة بكل جيل وهو ما اتفق معه 31.6% من عمال الجيل القديم.

ومنه نستنتج أن معظم المبحوثين من كلا الجيلين يعملون وفق منهجية خاصة بهم، وذلك لأن كل جيل يستمد طريقة عمله من مصادر مختلفة فنجد عمال الجيل القديم يعتمدون على خبرتهم في انجاز المهام، في حين نجد عمال الجيل الجديد قد يعتمدون على مهاراتهم ومكتسباتهم العلمية، إن هذا الاختلاف من شأنه خلق هوة بين الجيلين قد تؤدي إلى التعارض. وبالتالي فإن عمل كل جيل وفق ما يراه مناسب سيؤثر في تناقل الخبرات والمهارات، أو قد يتسبب ذلك إلى ظهور تعارضات حول عمل معين نتيجة اختلاف طريقة الأداء وبذلك يؤثر هذا على أداء المؤسسة .

الجدول رقم (22) يبين طريقة تأدية المهام من قبل الجيلين

المجموع		الجديد		القديم		الجيل
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%58.33	21	%82.4	14	%36.8	7	طريقة انجاز المهام باستخدام التكنولوجيا الحديثة
%41.66	15	%17.6	3	%63.2	12	بطريقة تقليدية
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن 82.4% من الجيل الجديد يفضلون القيام بمهامهم باستخدام التكنولوجيا وهي نسبة كبيرة مقارنة بنسبة الجيل القديم الذين يستخدمون التكنولوجيا والتي قدرت نسبتهم بـ 36.8%. في حين أن نسبة 63.2% من عمال الجيل القديم ينجزون مهامهم بطريقة تقليدية، وهي نسبة أعلى من نسبة عمال الجيل الجديد الذين ينجزون مهامهم بطريقة تقليدية والتي قدرت بـ 17.6%.

وعليه نستنتج أن معظم عمال الجيل الجديد يستخدمون التكنولوجيا في انجاز مهامهم، بينما يستخدم عمال الجيل القديم الطرق التقليدية أكثر، وقد يرجع ذلك إلى أن هذا الأخير معظم أفرادهم من ذوي المستوى العلمي المتدني، كما صرح بعضهم ذلك هو المعتاد أي الطريقة التي اعتاد العمل بها، ومنهم من صرح بأنه غير مؤهل لاستخدام التكنولوجيا. في حين يرجع استخدام معظم عمال الجيل الجديد للتكنولوجيا نظرا لأنها تتوافق مع ظروفهم ومستواهم المهني والعلمي، كما تساعد على تأدية المهام بسرعة مقارنة بالطرق التقليدية.

وهذا ما يتفق مع توصل إليه الباحث "كمال بوقرة" في تحليله لأساليب العمل والإدارة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> انظر الى الدراسة السابقة الثانية بعنوان المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، ص353

الجدول رقم (23) يتعلق بتكامل الجيلين في المهام

المجموع		الجديد		القديم		الجيل التكامل بين الجيلين
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%27.78	10	%41.2	7	%15.8	3	نعم
%72.22	26	%58.8	10	%84.2	16	لا
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن معظم عمال الجيل القديم والتي بلغت نسبتهم 84.2% صرّحوا بأن الجيل الجديد لا يكملهم في مهامهم مقابل 15.8% أجابوا عكس ذلك. بينما صرّح عمال الجيل الجديد بنسبة 58.8% أن الجيل القديم لا يكملهم في مهامهم مقابل 41.2% يختلفون معهم في ذلك. وعليه نستنتج من خلال المعطيات السابقة أن كلا الجيلين لا يكملان بعضهما البعض في العمل، ويرجع ذلك حسب تصريحات معظم المبحوثين إلى أن لكل منهما أداء خاص يتعارض مع الجيل الآخر، وقد يكون ذلك بسبب الاختلاف في الأفكار أو الذهنيات أو راجع إلى ثقافة عدم تقبل الآخر أو الاختلاف في البعد البيولوجي والتاريخي والثقافي لكل جيل الذي يميزه عن غيره.

الجدول رقم (24) يتعلق بتبادل الخبرات بين الجيلين

المجموع		الجديد		القديم		الجيل تبادل الخبرات
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%25	9	%5.9	1	%42.1	8	نعم
%75	27	%94.1	16	%57.9	11	لا
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

يبين الجدول رقم (24) تبادل الخبرات بين موظفي الجيل القديم والجيل الجديد، حيث صرّح معظم

موظفي الجيل الجديد بنسبة 94.1% بعدم وجود تبادل للخبرات بين الجيلين وهي نسبة أكبر من نسبة

موظفي الجيل القديم التي بلغت 57.9% في حين 42.1% من موظفي الجيل القديم قالوا أن هناك تبادل

للخبرات بين الجيلين مقابل 5.9% من موظفي الجيل الجديد ممن أدلوا بنفس الرأي.

وعليه يتفق معظم المبحوثين من كلا الجيلين على عدم وجود تبادل للخبرات بينهما، وحتى إن كان

بعضهم صرحوا بعكس ذلك إلا أن هذا التبادل ضئيل جداً ومحدود، وقد يكون ذلك نتيجة تحفظ عمال الجيل

القديم بخبراتهم وعدم مشاركتها مع عمال الجيل الجديد خوفاً على مكانتهم أو مناصبهم. وبالتالي فإن عدم

التعاون بين الجيلين يؤدي إلى تحطيم روح الإبداع والابتكار وإلى ضعف الروابط بينهما التي لا تساعد على

النهوض بالمؤسسة وتحقيق الأهداف المرسومة .

الجدول رقم (25) يوضح اختلاف الأفكار بين الجيلين

المجموع		الجديد		القديم		الجيل التباين في الأفكار بين الجيلين
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%83.33	30	%88.2	15	%78.9	15	نعم
%16.67	6	%11.8	2	%21.1	4	لا
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (25) أن معظم المبحوثين من الجيل الجديد والتي قدرت نسبتهم

بـ88.2% يؤكدون على اختلاف الأفكار بين الجيلين، كما يتفق معهم في الرأي معظم المبحوثين من الجيل

القديم والتي قدرت بـ78.9%. في حين نجد أن نسبة 21.1% من عمال الجيل القديم صرّحوا بعدم وجود

اختلاف بينهم وبين الجيل الجديد وهي نسبة أكبر من نسبة عمال الجيل الجديد الذين يشاطرونهم نفس

الرأي، والتي بلغت 11.8% .

نستنتج مما سبق أن هناك اتفاق من معظم المبحوثين في كلا الجيلين على اختلاف الأفكار بينهما،

ويرجع ذلك إلى التباعد التاريخي والثقافي الكبير بين الجيل القديم والجديد الذي يترتب عنه اختلاف في

الأحداث والقيم والخبرات والتوقعات فكل جيل لديه مميزات تفصله عن غيره من الأجيال وكل جيل لديه

وضعية تاريخية متجانسة وخصائص مشتركة وهذا ما يستند إليه كارل مانهايم في تحديده للجيل، أي يكون

أفراده عايشوا نفس الفترة ويتقاسمون نفس الأفكار والأحداث والخبرات التي تنعكس بدورها على أفعالهم.

الجدول رقم (26) يوضح تعارض المهام بين الجيلين وتأثيره على الأداء

المجموع		الجديد		القديم		الجيل تعارض المهام بين الجيلين وتأثيره على الأداء
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%75	27	%76.5	13	%73.7	14	نعم
%25	9	%23.5	4	%26.3	5	لا
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن نسبة 76.5 % من الجيل الجديد أجابوا بأن تعارض المهام

يؤثر على الأداء، وهي نسبة أكبر نوعاً ما من نسبة عمال الجيل القديم الذين شاطروهم نفس الرأي والتي

قدرت بـ 73.7%، في حين هناك 26.3% من الجيل القديم صرّحوا بأن تعارض المهام لا يؤثر على

الأداء وهي الأخرى نسبة أكبر نوعاً ما مع نسبة عمال الجيل الجديد التي بلغت 23.5%.

وعليه نستنتج أن هناك اتفاق بين معظم المبحوثين من كلا الجيلين على أن تعارض المهام بينهما يؤثر

على أداء العامل بالمؤسسة، لأن وجهات النظر المختلفة قد تتعارض مع بعضها البعض وهذا التعارض

يؤدي إلى صراعات مهنية تتحول إلى صراع علاقات مع مرور الوقت، وهذا الصراع هو أعلى المستويات

حدة بحيث يؤثر على أداء العمال وأداء المؤسسة ككل، وهذا ما تؤكدته النتيجة التي توصلت إليها الطالبة "

**Nazan Yelkikalan** " بحيث تؤكد أن تعارض المهام هو أعلى مستوى من الصراع لما له من انعكاسات

أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر إلى الدراسة الأجنبية السابقة الثانية، examination of the conflicts between x and y generations، ص 31



الجدول رقم (27) يتعلق بما إذا كان الاختلاف في أداء المهام يؤدي إلى الصراع بين الجيلين

المجموع		الجديد		القديم		الجيل الاختلاف في أداء المهام والصراع
النسب	التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%66.67	24	%76.5	13	%57.9	11	نعم
%33.33	12	%23.5	4	%42.1	8	لا
%100	36	%100	17	%100	19	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 27 ) أعلاه يتضح أن نسبة 76.5 % من عمال الجيل الجديد يؤكدون بأن الاختلاف في أداء المهام بين الجيلين يؤدي إلى الصراع وهي نسبة أكبر من نسبة عمال الجيل القديم الذين اتفقوا معهم في نفس الرأي بنسبة 57.9%، وبالمقابل يرى 42.1% من عمال الجيل القديم أن الاختلاف في أداء المهام بين الجيلين لا يؤدي إلى الصراع وهي نسبة أكبر من نسبة عمال الجيل الجديد الذين يتفقون معهم في الرأي والتي بلغت 23.5%.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين أن معظم المبحوثين سواء في الجيل الجديد أو الجيل القديم يتفقان على أن الاختلاف في أداء المهام بينهما يؤدي إلى الصراع، ويعود ذلك إلى الأسلوب أو الطريقة التي يعتمدها كل جيل في أدائه للمهام. وبالتالي تختلف الآراء وتتباين الاتجاهات وكل جيل يرى بأن طريقته أو أسلوبه هو الأنسب وفي هذه الحالة فإن حدوث المشكلات المهنية أمر طبيعي.

### ثانياً : عرض ومناقشة الفرضيات الجزئية

#### أ - عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى :

إن التباين في المستوى التعليمي بين عمال الجيل الجديد والجيل القديم يؤدي إلى خلق صراعات وتكريس علاقات مهنية يسودها التوتر والانفعال، حيث بينت الدراسة أن المستوى التعليمي لعمال الجيل الجديد لا يتوافق مع العمل المكلفين به في حين يتناسب عمل عمال الجيل القديم مع مستواهم العلمي وذلك ما يخلق نوع من التضارب وصراع بين الجيلين وهذا ما يؤكد الجدول رقم ( 6 ) و ( 7 ) و ( 8 ) ، فتجد في المؤسسة مسئول بدون مستوى في حين أن من يملك شهادة علمية تجده عامل بسيط ويتم ممارسة السلطة عليه مما ينتج عنه تعارض وعدم تنفيذ الأوامر وهذا ما صرح به الكثير من العمال من خلال المقابلات الأولى التي تم إجرائها .

كما تم التوصل إلى أن الرواسب الثقافية لها دور في خلق خلافات بين العمال والمتمثلة في المعرفة والمحسوبة التي تحطم مهارات وقدرات العمال ، حيث تجد الشخص الغير مناسب في المكان الغير مناسب في حين أن هناك من هو أحق بذلك المنصب سواءً على أساس الخبرة أو الكفاءة العلمية وهذا ما تم التوصل إليه في الجدول رقم ( 9 ) .

ومن خلال الجداول رقم ( 10 ) و ( 11 ) و ( 12 ) و والتي تؤكد على أن الاختلاف في المستوى التعليمي بين جيل العمال القدامى والجدد يؤدي إلى تصادم الطرفين نتيجة تقارب كل جيل مع بعضه البعض في عدة خصائص وهذه الخصائص تختلف عن الجيل الآخر ، فنجد جيل العمال الجدد نتيجة مستواهم العلمي دائماً يبحثون عن التجديد واستخدام التكنولوجيا في تأدية مهامهم نتيجة توافق هذه التكنولوجيا مع مستواهم العلمي والفكري وقدراتهم الذهنية ، في حين أن العمال القدامى يستخدمون الطرق التقليدية نتيجة عدم القدرة على التعامل معها ونتيجة لتدني مستواهم العلمي ، وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية .

## ب عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على أن اختلاف القيم المهنية بين عمال الجيل القديم وعمال الجيل الجديد يؤدي إلى الصراع بينهما . حيث أثبتت نتائج الفرضية أن القيم المهنية التي يمتاز بها عمال الجيل القديم تختلف عن التي يمتاز بها عمال الجيل الجديد وذلك ما يبينه الجداول ( 13 ) و ( 14 ) و ( 15 ) ، حيث أن العمال القدامى يتصفون بالانسجام والانتظام والانضباط عكس الجيل الآخر ، الذي لا يقوى على تحمل المسؤولية ، وأن الفوضى التي يعمل بها الجيل الجديد تمنع التبادل والتفاعل مع الجيل الآخر كما يبينه الجدول رقم ( 16 ) أنه هناك اعتراض على أسلوب الحوار وهذا راجع إلى أنه ليس هنالك تقبل للأفكار من الطرفين ، وأنه ليس هنالك احترام متبادل للأراء ، وهناك عدم تقبل للأوامر، في حين أن جيل العمال القدامى لا يمكنهم العمل مع الجيل الآخر وذلك لتعارض القيم المهنية وأسلوب الحوار .

وعليه تم اكتشاف عامل الترقية الذي يكرس صراعات بين الجيلين من العمال خصوصا عندما تتحاز الإدارة إلى مجموعة على حساب الأخرى مما يزيد من حدة الخلافات وهذا ما يؤكد الجدولين رقم ( 18 ) و ( 19 ) أن نظام الترقية في المؤسسة يستفيد منه أصحاب الخبرة أكثر من حاملي الشهادات حيث أن هذا النظام لا يسير وفق التقاليد المهنية المستمدة من قانون العمل مما يثير سخط العمال الجدد اتجاه ذلك ، وعليه فإن تعارض القيم المهنية يؤدي إلى الصراع وذلك نتيجة ما يكرسه من إتكالية في العمل

### ج- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة :

إن تعارض المهام أو طريقة تأدية المهام بين الجيلين يؤدي حتماً إلى بروز خلافات مهنية فيما بينهم نتيجة الاختلاف في طريقة التفكير والعمل والوسائل المستخدمة. وعليه فإن الصراعات العمالية شئ طبيعي في كل المؤسسات وخاصة في مؤسسات العالم الثالث أين لا يستطيع العامل أن يحقق أهدافه وتوقعاته من العمل ومن المؤسسة، والمؤسسات الجزائرية أغلب الصراعات فيها تدخل ضمن إطار تعارض المهام، ولعل الجدول رقم ( 20 ) و ( 21 ) و ( 22 ) يؤكد ذلك بشكل جلي، في حين أن كل جيل يفضل

العمل مع الجماعة التي يتكافئ معها سواءً من ناحية الخبرة أو التقارب في الأفكار أو العادات والقيم المشتركة حسب رأي "مانهايم"، وأن كل جيل يعمل بمنهجية خاصة به مما ينتج عنه عدم تبادل المعارف والأفكار وعدم التكامل بين الجيلين وهذا ما تم التوصل إليه في الجدول رقم ( 23 ) و ( 24 ) و ( 25 ).  
وتفيد هذه الجداول أن اختلاف طريقة أداء المهام تكون سببا للصراع فكل جيل يرى أن الطريقة التي يستخدمها هي الأنسب مما يؤدي إلى عدم تقبل الطرف الآخر .

إن الصراع الناتج عن تعارض المهام هو أعلى درجة مقارنة بالنزاعات الناشئة عن الأسباب الأخرى، لأنه يؤثر بشكل كبير على العلاقات وعلى أداء العمال وأداء المؤسسة ككل وهذا ما توصلنا إليه في الجداول ( 26 ) و ( 27 ). لأن الآراء والاتجاهات والأفكار المختلفة سيكون حتما مصيرها الصدام خصوصا إذا أصرَّ كل جيل على أفكاره وأنه دائماً على صواب . ومن خلال ما تم التطرق إليه مسبقاً من عرض نتائج يمكن الوقوف على صدق هذه الفرضية.

### ثالثاً : الاستنتاج العام للدراسة

من خلال تحليلنا ومناقشتنا للنتائج المتحصل عليها في الجداول والتأكد من صحة الفرضيات الأولى والثانية والثالثة، توصلنا إلى إثبات صحة الفرضية العامة والمتمثلة في ( يرجع صراع الأجيال في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بورقلة إلى التباين في المستوى التعليمي واختلاف القيم المهنية وتعارض المهام ) .  
ومنه يجيب الباحث على التساؤل المركزي للدراسة فيما تتمثل محددات صراع الأجيال في المؤسسة، وتم التوصل إلى أن هذه العناصر أو المحددات هي تباين المستوى التعليمي بين عمال الجيل الجديد والقديم واختلاف القيم المهنية وتعارض المهام، كما ظهرت أبعاد أخرى متمثلة في نظام الترقيات والرواسب الثقافية ( المعرفة والمحسوبية ) .

- على الرغم من شدة الصراع القائم في المؤسسة إلا أن هذه المؤسسة لاتزال تزاوّل عملها بحيث توصلنا إلى أن رئيس مكتب الشكاوى **Bureau de Réclamation** هو الذي يدير العمل بأكمله على الرغم من أن ذلك خارج عن مهامه وهذا ما صرح به العديد من العمال أثناء المقابلات الأولية التي أجريناها.
- ينشأ صراع الأجيال في المؤسسة نتيجة عدم الاتفاق في المستوى التعليمي والقيم المهنية والتضارب في المهام وكذا الاختلاف في الأهداف والآراء والتوقعات والخلفيات الاجتماعية والثقافية والفكرية .
- غياب التكامل والتعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين الأجيال المختلفة في المؤسسة والذي ينبغي أن يكون من أجل تحقيق أهداف العمال وأهداف المؤسسة .
- غياب دور الإدارة والمسؤولين في إدارة الصراع القائم بين الجيلين، رغم أن هذا أحد أهم مطالب الإدارة الحديثة والتي تسعى من خلاله العمل على تعزيز التكامل والتعاون وتعزيز قدرات العامل وولائه للمؤسسة ومن ثم الحفاظ على مكانتها وتعزيز دورها .
- وجود انحياز من طرف الإدارة للعمال ذوي الخبرة على العمال حاملي الشهادات العلمية سواء في المعاملات أو في الحصول على المكافآت المهنية، وعدم التوافق بين العمل المكلف به والمستوى العلمي للعمال.

الخاتمة

## خاتمة:

يعتبر موضوع صراع الأجيال من المواضيع المركزية في البحث السوسيولوجي وذلك لارتباطه الكبير بجوهر الإرادة الإنسانية، فسوسيولوجيا الصراعات باتت من المجالات المهمة عند تناول العمليات الاجتماعية داخل المؤسسات المختلفة والتي تعتبر مجالاً خصباً للدراسة العلمية من منظورات سوسيولوجية مختلفة غير أن الملاحظة البارزة هو الاعتماد غالباً على التحليل الماركسي في دراسة هكذا مواضيع متعلقة بالصراع، وهو ما وجه أنظارنا إلى تناوله من مداخل مختلفة وتحديداً مدخل صراع الأجيال لكارل مانهايم .

وعليه لقد حاولنا في هذا البحث الكشف عن المحددات أو العناصر أو الأسباب التي تؤدي إلى خلق صراعات بين عمال الجيل الجديد وعمال الجيل القديم في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بورقلة، فتعرفنا على أن التباين في المستوى التعليمي من شأنه أن يخلق نزاعات فردية وجماعية بين العمال وذلك للتناقض الحاصل حيث تجد مسؤول بدون مستوى أو عامل بشهادة لكنه لا يتقلد منصب يتناسب مع معارفه العلمية، إضافة إلى الاختلاف في القيم المهنية الذي أدى إلى الاتكالية في العمل وعدم تحمل المسؤولية إلا من طرف واحد، وكذا التعارض في المهام الذي أدى إلى بروز آثار غير مرغوب فيها تمثلت في إقصاء الأطراف لبعضها البعض، كما تعرفنا على الرواسب السوسيوثقافية ( المعرفية والمحسوبية) ومدى تأثيرها على العمال وعلى سير العمل والتي من شأنها أن تخلق صراعات شديدة بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة كذلك.

# قائمة المراجع





## قائمة المراجع :

### القواميس والمعاجم

### أ- المراجع باللغة العربية

1 إبراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط ، أشرف على طبعه : عبد السلام هارون ، ج 1 ، مجمع اللغة العربية ، 1380 هـ ، 1960 م .

2 محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، ط1 ، مصر ، 2005.

3 محمد علي محمد وآخرون : المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية لطلاب قسم علم الاجتماع ، ط1 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1985.

4 تخبطة من أساتذة علم الاجتماع ، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، د.ت ، الإسكندرية .

### الكتب باللغة العربية

1 إحسان محمد الحسن ، نظرية التغير الاجتماعي عند كارل مانهايم ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 18 ، عمان ، 2000

2 آسية عجال ، علاقة صراع الأجيال بواقع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية ، جامعة الجزائر 3.

3 جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود : الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية ، المكتب الحديث للنشر ، ط1 ، الأزريطة ، الإسكندرية ، 2003.

- 4 ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2000.
- 5 رشيد زرواتي ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الكتاب الحديث ، ط 1 ، الجزائر ، 2004.
- 6 عبد العزيز بن علي الغريب ، نظريات علم الاجتماع ; تصنيفاتها ، اتجاهاتها ، وبعض نماذجها التطبيقية من النظرية الوضعية إلى مابعد الحداثة ، ط 1 دار الزهراء للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2012 .
- 7 علي عبد الرزاق جلبي ، المناهج الكمية والكيفية في علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ط1 ، الإسكندرية ، 2012.
- 8 فوزي عبد الله العكش ، البحث العلمي المناهج والإجراءات ، مطبعة العين الحديثة ، ط1 ، الإمارات العربية المتحدة ، 1986 .
- 9 سمعان محمود عياصرة و مروان محمد نبي أحمد ، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير ، ط1 ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 10 - محمد الجوهري : مقدمة في علم الاجتماع ، دار الكتب الجامعية ، ط1 ، القاهرة ، مصر . 1975 .
- 11 - محمد شفيق ، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع ، ط1 ، الإسكندرية ، 2001 .

- 12 - محمد علي محمد ، الشباب العربي والتغير الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 1985 .
- 13 - محمد عوده ، أسس علم الاجتماع ، المجلد الأول ، دار النهضة العربية ، ط1 ، بيروت ، 2008 .
- 14 - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2004.
- 15 - موريس أنجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ( تدريبات علمية ) ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبية للنشر، ط2 ، الجزائر ، 2006.
- 16 - كامل فليفل وفتحي حمدان ، الإحصاء ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2011.
- 17 - ياس خضير البياتي ، النظرية الاجتماعية - جذورها التاريخية وروادها ، دار الكتب الوطنية ، ط1 ، بنغازي ، 2002.

## الموسوعات والمجلات

- 1 جوردن مارشال ، موسوعة علم الاجتماع ،- المشروع القومي للترجمة ، ترجمة أحمد عبد الله زايد وآخرون ، المجلس الأعلى للثقافة ، ط 1 ، المجلد الأول ، 2000.
- 2 شارلوت سيمور - سميث ، موسوعة علم الإنسان ، المفاهيم والمصطلحات الأنثروبولوجية ، ترجمة مجموعة من أساتذة علم الاجتماع بإشراف : محمد الجوهري ، المركز القومي للترجمة ، ط2 ، القاهرة ، 2009 .
- 3 رحاب فتح الله الزاكي عدلان ، "صراع الأجيال واختلاف الرؤى الشعرية" ، ( مجلة الدراسات العليا ، جامعة النيلين ، مجموعة 8 ، العدد 30 ، 1 / 5 / 2017 ) .

## الأطروحات والرسائل

- 1 جغادي خيرة ، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة ، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، 2014 ، العدد 16
- 2 ثوليخة منصوري وإشراف بكري ، واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة أحمد دراية ، أدرار ، السنة الجامعية 2019/2018
- 3 كمال بوقرة ، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة ، مذكرة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة باتنة ، السنة الجامعية 2007 / 2008
- 4 خاصر قاسمي ، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري ، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر ، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2005/2004.

#### ب - المراجع باللغة الأجنبية

- 1- A.Guery , « institution. Histoire d'une option et de des utilisation dans l'histoire avant les institutionnalismes », cahiers d'économie politique, 1,N°44 ,2003.
- 2- Francisca De Souza Smith, The conflict Between Generations in the workplace . Alpha company's workers , academic research in business , ( A.R.C ) , CCT College Dublin , Irland.2021

- 3– Karl Mannheim, "What is a Social Generation?" in: Anthony Esler, *The Youth Revolution: The Conflict of Generation in Modern History* (Washington, D.C.: Heath & Company, 1974) .
- 4– Le dictionnaire Larousse de Poche . librairie Larousse. Paris . 1986.
- 5– Martin Segalen: Sociologie de la famille. 5eme Edition . Armand Colin . Paris . 2000 .
- 6– Nazan Yelkikalan and Sena Erden Ayhun , Examination of The Conflicts between x and y Generations , Academic Research in Business , Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences , Canakkale Onsekiz Mart University , Turkish , 2013 .
- 7– Ruth Cherrington, "Generational Issues in China: A Case Study of 1980 Generation of Young Intellectuals," *The British Journal of Sociology*, vol. 48, no. 2 (June 1997).
- 8– Saba, T. « Les différences intergénérationnelles au travail: faire la part des choses ».Hec Montreal Gestion, . (2009. Vol 3).
- 9– Williems(E) Dictionnaire de sociologie , adaptation française par , Armand cuvillier , 2ème édition , Librairie Marcel Rivere et Cie . Paris 1971.

الملاحق

## الملحق 1

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية  
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل  
استمارة الاستبيان

أخي العامل - أختي العاملة

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل والتي تحمل عنوان "صراع الأجيال في المؤسسة " يشرفني اختيار مؤسستكم لدراستنا الميدانية، كما يشرفني مشاركتكم من خلال الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان. و نحيطكم علما بلأن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولايستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. كما نشكركم على تعاونكم.

**ملاحظة:** إن بعض الأسئلة تحوي ثنائيات بين قوسين وتحتها خط ( العمال القدامى / الجدد ) - رجاءا اشطب الكلمة التي لا تعبر عن حالتك.

تحت إشراف الأستاذة:

حماني فضيلة

من إعداد الطالب:

زغيدي أنور

الموسم الجامعي: 2021-2022

### المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1 - الجنس : ذكر  أنثى
- 2 - العمر :
- 3 - المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4 - سنوات الخبرة في العمل : أقل من 5 سنوات  أكثر من 5 سنوات

يرجى وضع X في الخانة المناسبة

### المحور الثاني : المستوى التعليمي والصراع

- 5 - هل تم توظيفك بالمؤسسة على أساس شهادتك العلمية ؟ نعم  لا
- 6 - هل يتناسب مستواك التعليمي مع العمل المكلف به ؟ نعم  لا
- 7 - إعادة توزيع المهام يكون وفقا للمستوى التعليمي لكل موظف نعم  لا
- 8 - ماهي العوامل الأخرى التي يتم من خلالها توزيع المهام في مؤسساتكم والتي قد تخلق صراعات بين الجيلين؟

- 9 - هل تلجأ للعمال (القدامى / الجدد) في أمور العمل ؟ نعم  لا

في حالة الإجابة ب لا لماذا :

- 10 هل ترى أن التباين في المستوى التعليمي بين مختلف العمال يؤدي إلى خلافات وعدم تقبل الآخر ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم لماذا :

- 11 هل تعتبر الشهادة العلمية هي التي تمنحك مكانة مهنية ؟ نعم  لا



### المحور الثالث : اختلاف القيم المهنية والصراع

12 - في رأيك من الجيل الأكثر اتساقا وانتظاما ؟  
 الجدد  القدامى

13 - من الجيل الأكثر انضباطا في العمل ؟  
 الجدد  القدامى

14 - من الجيل الأكثر تحمل للمسؤولية؟  
 الجدد  القدامى

15 - هل هناك اعتراض على أسلوب الحوار للجيل الآخر ؟  
 نعم  لا

في حال الإجابة بـ نعم لماذا

16 - هل يتم التفضيل بين الجيلين من طرف المسؤولين ؟  
 نعم  لا

17 - هل يتم منح الترقيات في مؤسستكم على أساس ؟

\*الخبرة المهنية

\*الشهادة العلمية

\*أخرى أذكرها.....

18 هل يعتبر نظام الترقيات بالمؤسسة سبب من أسباب الصراع بين الجيلين ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ"نعم" لماذا؟

### المحور الرابع : تعارض المهام والصراع

19 - هل تفضل العمل مع العمال من نفس جيلك  
 نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ"نعم" لماذا ؟

20 هل يتبع كل جيل منهجية خاصة به في العمل؟  
 نعم  لا

إذا كانت الإجابة "نعم"، كيف ذلك

21 هل تفضل القيام بمهامك بطريقة تقليدية  باستخدام التكنولوجيا الحديثة

في كلتا الحالتين لماذا؟

22 هل ترى أن الجيل الآخر يكملك في مهامك؟  نعم  لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا:

23 هل يتم تبادل الخبرات بين مختلف الأجيال بالمؤسسة؟

في حالة الإجابة بـ لا لماذا

24 هل ترى أن هناك اختلاف في الأفكار بين الجيلين؟  نعم  لا

في حال الإجابة بـ نعم أين يكمن هذا الاختلاف؟

25 -هل يؤثر تعارض المهام بين الجيلين على أدائهم؟  نعم  لا

في حالة الإجابة بـ نعم لماذا: ما نوع هذا التأثير

26 هل يؤدي الاختلاف في أداء المهام بين الجيلين الى الصراع بينهما؟  نعم  لا

في حال الإجابة بـ نعم ما

نوع؟.....