

جامعة وهران 2

جامعة وهران 2
Université d'Oran 2
Mohamed Ben Ahmed



وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة وهران 2

محمد بن احمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم : علم اجتماع

جامعة وهران 2

جامعة وهران 2
Université d'Oran 2
Mohamed Ben Ahmed



مذكرة مقدمة ثنيل شهادة الماستر في تخصص : علم اجتماع عمل وتنظيم
تحت عنوان:

صراع الأجيال وتأثيره على سيرورة المؤسسة
دراسة في المؤسسة حسناوي لتحويل الحديد HTF

تحت إشراف الأستاذ:

أ. أمخلاف رياض

إعداد الطالبة :

بن نعوم سيف الدين عمر

لجنة المنظمة :

اللقب و اسم الأستاذ (ة)	الصفة	جامعة الانتماء
أ. درقاوي عمر	رئيساً	جامعة وهران 02
أ. بن هملة نسيم	مناقشاً	جامعة وهران 02
أ. أمخلاف رياض	مشرفاً ومقرراً	جامعة وهران 02

السنة الجامعية :

2025-2026

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

نتقدم بخالص شكرنا وعميق امتناننا إلى الأستاذ المشرف رياض امخلاف، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته

القيّمة وملاحظاته الدقيقة طوال مراحل إعداد هذه المذكرة، فكان نعم الموجّه ونعم المرشد.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الجامعة التي احتضنت مسيرتنا العلمية ووفّرت لنا البيئة الأكاديمية الملائمة

لاكتساب المعرفة وصقل المهارات، وإلى كلية العلوم الاجتماعية بكل أساتذتها الكرام الذين أمدونا بالزاد

العلمي والمنهجي الذي استندنا إليه في إعداد هذا البحث.

ونُعرب كذلك عن شكرنا لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضّلهم بقراءة هذا العمل وتقييمه بما يُثريه

ويرفع من قيمته العلمية.

ولا يفوتنا أن نُعرب عن امتناننا لإدارة مؤسسة حسناوي لتحويل الحديد (HTF) وجميع عمالها الذين فتحوا لنا

أبوابهم ومنحونا من وقتهم ما أتاح لنا إنجاز هذه الدراسة الميدانية.

وفي الختام، نهدي هذا الجهد المتواضع إلى كل من ساندنا من أهل وأصدقاء، وكان لدعمهم أثرٌ لا يُنسى في

مسيرتنا.

الملخص بالعربية

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر صراع الأجيال على سير العمل داخل مؤسسة حسناوي لتحويل الحديد (HTF)، باعتماد المنهج الكيفي وإجراء مقابلات مع 20 عاملاً. أظهرت النتائج أن الصراع يتجلى أساساً في التنافس بين سلطة الخبرة الميدانية وسلطة الكفاءة التكنولوجية، مع غياب آليات منظمة لنقل المعرفة بين الأجيال.

الكلمات المفتاحية: صراع الأجيال، المؤسسة الجزائرية، سوسيولوجيا العمل، الخبرة، التكنولوجيا.

Abstract

This study investigates the impact of intergenerational conflict on work processes within Hassnawi Iron Transformation Company (HTF), using a qualitative approach based on interviews with 20 employees. Results show that conflict is mainly expressed through a rivalry between the authority of field expertise and technological competency, in the absence of structured knowledge transfer mechanisms between generations.

Keywords: Generational conflict, Algerian organization, sociology of work, expertise, technology.

خطة البحث

الفصل الاول : المدخل المنهجي

المقدمة

- الاشكالية
- اسباب اختيار الموضوع
- اهمية و اهداف الدراسة
- تحديد المفاهيم
- النظريات و المقاربات
- الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الجانب النظري

- مراحل تطور صراع الاجيال داخل المؤسسة
- اسباب صراع الاجيال داخل المؤسسة
- انواع الصراع داخل المؤسسة
- الاجيال العاملة في المؤسسة (خصائص كل جيل)
- اثار صراع الاجيال في المؤسسة

الفصل الثالث : منهجية البحث

- منهج البحث
- مجتمع البحث
- عينة البحث
- مجالات البحث
- ادوات جمع البيانات

المقدمة

"لم تعد المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مجرد هياكل إنتاجية جامدة، بل تحولت إلى فضاءات اجتماعية ديناميكية تتأثر بشكل مباشر بطبيعة العلاقات الإنسانية والتفاعلات بين العاملين فيها. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يفرضها الاقتصاد العالمي اليوم، تواجه المنظمات تحدياً حاسماً يكمن في كيفية تحقيق التوازن بين الخبرات المتراكمة لجيل الرواد، وبين التطلعات الرقمية والحديثة بين جيل الرواد الذين يمثلون ذاكرة المؤسسة وخبرتها الميدانية المتراكمة، وجيل الشباب الذي يأتي محملاً بمهارات رقمية ورؤية جديدة ومختلفة تماماً حول معنى الإنجاز والعمل نفسه. المفارقة هنا أن هذا الاختلاف، إذا بقي دون إدارة ذكية، قد ينقلب من مكن قوة وتكامل إلى مصدر توتر واحتكاك يعصف باستقرار الفريق ويهدد سير العمل برمته. لأن كل طرف يتمسك بمفاتيح نجاحه الخاصة. 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 مسايرته في كل زمان ومكان ، غير أن بعض الباحثين توصلوا إلى أن ظاهرة الصراع يمكن أن تضبط حدها إذا لقيت اهتماماً من طرف العمال في حد ذاتهم ، لكن السؤال الذي يتبادر في ذهن 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

الخلاف بين هابيل وقابيل حيث عرفتاه علاقاته في مستوياتها المختلفة: فردية كانت أم جماعية، وأيضا 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 من خلال دراسة ميدانية سنقوم بها داخل اسوار مؤسسة حسناوي لتحويل الحديد HTF

الاشكالية

المؤسسة الاقتصادية الحديثة لم تعد مجرد ماكينة ضخمة تدور بتروس التكنولوجيا المتقدمة، بل باتت أشبه بمنظومة اجتماعية نابضة بالحياة تتوقف فاعليتها على ديناميكية العلاقات بين الناس والقوى الاجتماعية التي تتحرك في أروقتها. وسط التغيرات المتسارعة التي يفرضها منطق الاقتصاد العالمي اليوم، تقف المؤسسات الجزائرية أمام معادلة صعبة: كيف توازن بين الحفاظ على إرثها المعرفي وبين الانفتاح على أحدث الابتكارات التقنية؟ هنا بالضبط يظهر أماننا موضوع "التقاء الأجيال" في بيئة العمل كعقدة مركزية لا يمكن تجاهلها. قضية صراع الأجيال ، تحجز لنفسها مكاناً متقدماً ضمن أولويات علم اجتماع العمل والتنظيم؛ فهي مرآة تعكس الفجوة السوسيو- ثقافية والمهنية بين جيل الرواد الذين يمثلون ذاكرة المؤسسة وخبرتها الميدانية المتراكمة، وجيل الشباب الذي يأتي محملاً بمهارات رقمية ورؤية جديدة ومختلفة تماماً حول معنى الإنجاز والعمل نفسه. المفارقة هنا أن هذا الاختلاف، إذا بقي دون إدارة ذكية، قد ينقلب من مكن قوة وتكامل إلى مصدر توتر واحتكاك يعصف باستقرار الفريق ويهدد سير العمل برمته. لأن كل طرف يتمسك بمفاتيح نجاحه الخاصة.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا الميدانية داخل شركة "حسناوي لتحويل الحديد (HTF)" لتكشف عن ملامح هذه الإشكالية كما تظهر في قطاع صناعي شديد الحساسية والتخصص التقني. اختيار HTF لم يكن عشوائياً؛ فطبيعة نشاط الشركة تجمع ما بين الجهد البدني والمهارة اليدوية من جهة، وبين التشغيل الآلي وبرمجيات

التحكم من جهة أخرى، مزيج يوفر أرضاً خصبة لرصد التفاعلات اليومية بين أجيال مختلفة بكل ما تحمله الكلمة من معنى. الصورة أكبر بكثير مما تبدو للوهلة الأولى.

سير العمل في مؤسسة "حسناوي لتحويل الحديد (HTF)" ليس وليد الصدفة، بل هو نتيجة تفاعل متواصل بين أفراد ينتمون لأجيال متباينة جذرياً. من ناحية، هناك ما يُعرف بـ"جيل الخبرة"، هؤلاء الذين عاصروا البدايات وتطور تقنيات التشكيل اليدوي، وتشربوا قيم الالتزام التقليدي وراكموا خبرة ميدانية يصعب اختزالها في شهادات أو دورات تدريبية. وفي المقابل، يظهر "الجيل الشاب"، وهو جيل أنهى دراسته حديثاً ويحمل معه ثقافة رقمية ورؤية جديدة لمفهوم العمل والسلطة داخل المؤسسة. هذا الاختلاف لا يقتصر على فارق السن فقط؛ أحياناً يأخذ منحى أبعد ليصل إلى توتر تنظيمي يطال قنوات التواصل ونقل المعرفة، وربما ينعكس حتى على الأداء العام للشركة بأسرها. فحين تتواجه "سلطة الخبرة" مع "سلطة الشهادة والتكنولوجيا"، تظهر فجأة عقبات قد تعرقل سير الأمور بسلاسة كما ينبغي.

وبناء على هذا يمكن طرح التساؤل الجوهرى التالي :

كيف يؤثر صراع الأجيال على سيرورة العمل داخل المؤسسة "حسناوي لتحويل الحديد" و ماهي الانعكاسات التنظيمية الناتجة عن التباين في القيم و الممارسات المهنية بين جيل القديم و جيل الشباب؟

الأسئلة الفرعية :

1. ما هي الاختلافات الجوهرية في تمثيلات العمل بين العمال القدامى والشباب داخل المؤسسة؟
2. كيف تؤثر الفجوة الجيلية على طبيعة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين العمال أنفسهم في الورشات؟
3. هل يساهم صراع الأجيال في إعاقة عملية نقل الخبرات الفنية من العمال "المخضرمين" إلى العمال "الجدد"؟
4. إلى أي مدى تساهم هذه الصراعات في خلق مقاومة للتحديث التقني أو شعور بالاغتراب المهني؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى : يشكل التحكم في التكنولوجيا الحديثة للآلات مقابل الخبرة الميدانية المتراكمة في تحويل الحديد مناطق قوة تتصارع من خلالها الأجيال لإثبات مكانتها التنظيمية

الفرضية الثانية : يؤدي التباين في قواعد العمل غير الرسمية بين جيل العمال القدامى وجيل الشباب إلى تصادم يومي داخل الورشات

أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر قضية الصراع بين الأجيال من الموضوعات الأساسية في علم اجتماع التنظيم والعمل، باعتبارها ظاهرة تاريخية قديمة تطورت مع تطور حياة الإنسان عبر العصور، وهي متجددة لأنها تتميز بالديمومة واستمرارية حدوثها في الزمن.

الصراع بين الأجيال يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والبحث لفهم أبعاده في العمق، فهو موضوع حساس له معاني كثيرة في المخيلة الاجتماعية، مثل العنف والتنافس والشجار... لا يشعر المرء بالراحة مع الصراع بسبب النتائج لمدمرة التي قد يكون لها، للفرد والمؤسسة، سواء كانت مخفية أو ظاهرة للعيان. وتجدر الإشارة إلى أن هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية ألجأتنا إلى اختيار هذا الموضوع، نذكرها فيما يلي:

الأسباب الداتية :

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.

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

تراجعا 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 السابي 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 وخصوصا في تخصص علم اجتماع التنظيم يعتبر أقل انتشارا؛ 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 السابي للصراع وتطويعه لفائدة المؤسسة. أهمية الدراسة :

إن الأهمية العلمية لهذه الدراسة تكمن في عدة نقاط، نوجزها على النحو التالي:

تتجلى أهمية الدراسة بالنسبة للطالب لكونها تزيد من اطلاعه على مثل هذه الموضوعات بالإضافة إلى زيادة رصيده العلمي.

تسهم هذه الدراسة في إلقاء المزيد من الضوء حول موضوع عن طريق النتائج التي يمكن التوصل إليها. محاولة إزالة الغموض المتعلق بمشكل البحث وهذا ما سنتطرق إليه في النواحي النظرية.

ارتباط هذه الدراسة بظاهرة الصراع الجيلي، وهي ظاهرة اجتماعية إنسانية طبيعية الحدوث، ما يقتضي الأمر لتعرف عليها وكيفية التعامل معها والأسباب المؤدية لها.

اهداف الدراسة :

- الكشف عن دور أقدمية العمل في صراع الأجيال داخل المؤسسة.
- التعرف عن مساهمة الشهادة العلمية في خلق صراع الأجيال داخل المؤسسة.
- الكشف عن مساهمة نظام الحوافز والترقيات في صراع الأجيال داخل المؤسسة.
- يتركز الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة الأسباب الحقيقية التي تولد الصراع بين الموظفين داخل المؤسسة.

المفاهيم الأساسية للدراسة :

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".¹

اصطلاحاً:

- يعرف كارل مانهايم الصراع : "هو التناحر بين الطبقات والأجيال والفئات الاجتماعية والسياسية والدينية

فيما بينها للوصول إلى قمة الحكم".²

- 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

موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، ط2،¹ الجزائر، 2006، ص158.

محمد علي محمد وآخرون، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية لطلاب قسم علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1985² ص 82.

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".³

الجيل:

لغة:

لجيل : الأمة، والجيل الجنس من الناس : فالتركُّ جيل والرُّوم جيل والجيل القرن من الزمن ، والجيل ثلث لقرن يتعايش فيه الناس، والجمع أجيال.⁴

صطلاحاً :

- يعرف كارل مانهايم الجيل بأنه : الزمر من العمر نفسه التي تشغل وضعية متجانسة في العملية التاريخية والاجتماعية⁵ فالزمر من العمر نفسه لا يمثل جيلاً متميزاً إلا إذا كان هناك أحداث

اجتماعية وتاريخية هي التي تجعلها كذلك، وتنبتق المقومات المميزة للجيل من السياقات الاجتماعية

UN والتاريخية وفي ظل خبرات مختلفة وردود فعل عليها، وهذا أهم من الاعتبارات البيولوجية.⁶

صراع الأجيال :

إصطلاحاً:

- 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

إحسان محمد الحسن، "نظرية التغيير الاجتماعي عند كارل مانهايم"، مجلة العلوم الاجتماعية، عمان، العدد 18، 2000 ص 02،³

إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، إشراف عبد السلام هارون، ج1، مجمع اللغة العربية، 1380هـ / 1960م ص332⁴

⁵ Karl Mannheim, "What is a Social Generation?", in: Anthony Esler (ed.), The Youth Revolution: The Conflict of Generation in Modern History, Washington, D.C.: Heath & Company, 1974 – pp 7-8

⁶ Ruth Cherrington, "Generational Issues in China: A Case Study of the 1980s Generation of Young Intellectuals", The British Journal of Sociology, vol. 48, no. 2, June 1997,. Pp 15

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.⁷!

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.⁷

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.⁸

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.⁹

⁷ فتح الله الزاكي عدلان، "صراع الأجيال واختلاف الرؤى الشعرية"، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، مجلد 8، العدد 1، 2017/05/30

⁸ Saba, T., "Les différences intergénérationnelles au travail: faire la part des choses", HEC Montréal, Gestion, vol. 34, no. 3, 2009.

⁹ محمد علي محمد، الشباب العربي والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1985 ص 109

المؤسسة

لغة:

- كلمة مؤسسة (institution) مصدرها الكلمة اللاتينية (instituo) وهي اختزال للفعل (in) وتعني وضع الشيء أو تنصيبه أي تأسيسه ، تشير كلمة المؤسسة إلى فكرة التأسيس 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 .¹⁰

إصطلاحاً :

يرى ماكس فيبر المؤسسة على أنها : تركيب بيروقراطي وظائفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وفي كل منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية.¹¹ 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 والشعوري¹²

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.¹³

¹⁰ A. Guery, "Institution. Histoire d'une notion et de ses utilisations dans l'histoire avant les institutionnalismes", Cahiers d'économie politique, no. 44, 2003, pp 07

¹¹ سيد وأبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، ص 100 / 203

¹² محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع، دار الكتب الجامعية، ط1، القاهرة، مصر، 1975 ص 221،

¹³ ياس خضير البياتي، النظرية الاجتماعية - جذورها التاريخية وروادها، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، 2002 ص 130،

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.

تأسيسا على ماسبق يبدو الاختلاف جليا في مفهوم المؤسسة وذلك لتعدد وجهات النظر واختلاف

التوجهات الفكرية..¹⁴

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

رابح العايب بعنوان " القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي "

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل دراسة حالة على العمال المنفذين في مركب المجارف

والرافعات بقسنطينة 2008-2009

تساؤلات الدراسة:

ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات؟

-فرضيات الدراسة:

-الفرضية الأولى، للقيم التنظيمية علاقة بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية: القيم الاقتصادية -الربح والإنتاج- علاقة بالصراع التنظيم.

الفرضية الثالثة: للقيم الاجتماعية- التعاون والانتماء - علاقة بالصراع التنظيمي.

- المنهج المتبع في الدراسة: المنهج الوصفي

ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011 ص 28، ¹⁴

أدوات البحث:

العينة: عمال مركب المجارف والرافعات cpg بولاية قسنطينة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن القيم الاقتصادية هي السائدة داخل المركب، وأنها احتلت المركز الأول تليها القيم الاجتماعية في المرتبة الثانية توصلت الدراسات بضرورة ان تقوم ادارة المركب بنشر وتعزيز القيم التنظيمية التي تعزز من التفاهم والثقة المتبادلة ومراعاة الاختلاف في القيم والثقافات بين العمال وجعل القيم المديرين المتناسق مع قيم العمال وفتح قنوات الاتصال المباشر بين الإدارة والعمال¹⁵

الدراسة الثانية :

زوليخة منصوري بعنوان: "واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة أحمد دراية – أدرار، 2018-2019.

تساؤلات الدراسة:

ما هو واقع الصراع التنظيمي داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار؟ وما هي انعكاساته على سير العمل؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد صراعات تنظيمية ناتجة عن تداخل الصلاحيات والأدوار الوظيفية.

الفرضية الثانية: تؤثر أنماط الإدارة المتبعة على حدة الصراع داخل المؤسسة الضمانية.

المنهج المتبع في الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

رابع لعاب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم النفس والعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009¹⁵

أدوات البحث: الاستمارة والمقابلة الميدانية.

العينة: موظفو الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بولاية أدرار.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن الصراع التنظيمي ظاهرة موجودة وملموسة داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بأدرار.

تعددت أسباب الصراع بين أسباب شخصية (تفاوت الصفات) وأسباب تنظيمية محدودية الموارد وصراع¹⁶

الدراسة الثالثة :

كمال بوقرة بعنوان: "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة، 2007-2008.

تساؤلات الدراسة:

ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية.

الفرضية الثانية: كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.

الفرضية الثالثة: كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية، كلما زاد تعرضه للإصابات والأمراض المهنية.

زوليخة منصوري (إشراف بكري)، واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية — دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية¹⁶ للعمال الأجراء لولاية أدرار، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018-2019.

الفرضية الرابعة: كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة، كلما زاد عدم الرضا عن العمل.

الفرضية الخامسة: كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة، كلما أدى ذلك إلى

دوران العمل.

المنهج المتبع في الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات البحث: الملاحظة، المقابلة، والاستمارة.

العينة: عينة عشوائية طبقية قدرت بـ 90 موظفاً.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج جوهرية أهمها:

الصراع ظاهرة قائمة في المؤسسة محل الدراسة، ويظهر في شكلين: عمودي (بين العمال والمسؤولين)

وأفقي (بين العمال أنفسهم أو بين المسؤولين).

الاختلاف في المستوى التعليمي يؤدي بلا شك إلى الاختلاف في القيم الثقافية، مما ينعكس على

التنظيم.

عوامل الاختلاف الثقافي (مثل الاعتبارات القرابية والجهوية) تعتبر سبباً دائماً في تولد الصراعات داخل

المؤسسة. التأكيد على أن القيم الثقافية لدى العامل هي المحدد الرئيسي للمشكلات التنظيمية في

المؤسسات

الجزائرية.¹⁷

بوقرة كمال، "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع (تخصص: تنظيم وعمل)، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، السنة الجامعية: 2008/2007، 32.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية لصراع الأجيال داخل المؤسسة

1. مراحل تطور صراع الأجيال داخل المؤسسة

لفهم ديناميكية الصراع بين الأجيال من منظور سوسيوتنظيمي، يمكن الاعتماد على نموذج "لويس بوندي" (Louis Pondy) الذي يرى أن الصراع ليس حدثاً معزولاً، بل هو مسار ديناميكي يمر عبر سلسلة من

المراحل المتتالية التي تعكس التفاعلات بين الفاعلين داخل النسق التنظيمي:¹⁸

• مرحلة الصراع الكامن :

تُمثل مرحلة الصراع الكامن في سوسيولوجيا المنظمات والعمل النواة البنيوية والأولى في ديناميكية النزاع التنظيمي، وتحديداً ضمن النموذج الكلاسيكي الشهير لـ "لويس بوندي" الذي يفكك مراحل تطور الصراع؛ حيث يُقصد بها سوسيولوجياً وجود شروط موضوعية، وظروف بنيوية، واختلافات كامنة تحت السطح داخل المؤسسة تحمل في طياتها بذور التصادم، لكن دون أن يتم إدراكها أو التعبير عنها بشكل علني أو محسوس من قبل الفاعلين الاجتماعيين بعد. وفي سياق التعددية الجيلية داخل الفضاء المؤسساتي، تتأسس هذه المرحلة بمجرد تواجد أجيال مختلفة في بيئة عمل واحدة، حيث يحمل كل جيل منظومته القيمية الخاصة، وتوقعاته المتباينة حول السلطة والعمل، وأساليبه المفضلة في التواصل والتنفيذ؛ إذ تعيش المؤسسة في هذه المرحلة حالة من "الهدوء الظاهري" بينما تتراكم عوامل الاختلاف خلف الكواليس نتيجة لجمود القنوات التنظيمية، أو غياب آليات واضحة لنقل المعرفة الضمنية، أو فرض أنظمة رقابة بيروقراطية صارمة لا تتوافق مع النزعة الاستقلالية والرقمية

¹⁸ -ستيفن روبنز، السلوك التنظيمي، ترجمة دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011 ص 489 - 491، ¹⁸

للأجيال الشابة. وتؤكد المقاربات السوسيولوجية والتنظيمية أن مرحلة الصراع الكامن تُعد أهم مرحلة بالنسبة للمسير الإداري؛ لأنها تمثل "مرحلة الإنذار المبكر" التي تسبق الانفجار التواصلي، حيث يتيح تشخيص هذه المؤشرات البنيوية الكامنة مثل رصد الفجوات في فهم الروتين اليومي أو رصد التذمر الصامت من آليات التقييم التدخل الاستباقي عبر هندسة استراتيجيات للتكامل الجيلي وتبسيط الإجراءات وحوكمة التنوع الثقافي، مما يحول دون تحول هذه الشروط الكامنة إلى صراعات علنية هدامة تستنزف مناخ العمل وتماسك المنظمة.

تنشأ هذه المرحلة نتيجة التنافس على الموارد المحدودة (الترقيات، المكافآت) أو التباين في الأهداف والتوجهات الثقافية بين جيل قديم يميل للاستقرار وجيل شاب يطمح للتغيير السريع. في هذه المرحلة، لا يكون الصراع ظاهراً، بل توجد الظروف المهيئة له.¹⁹

• مرحلة الصراع المدرك :

تُمثل مرحلة الصراع المدرك في سوسيولوجيا المنظمات والعمل المرحلة الثانية والحاسمة في ديناميكية تطور النزاع التنظيمي، والتي تأتي مباشرة بعد مرحلة الصراع الكامن؛ حيث يُقصد بها سوسيولوجياً وتنظيماً تلك اللحظة التي يدرك فيها الفاعلون الاجتماعيون (الأفراد أو الجماعات) وجود تباين، أو تعارض، أو تهديد لمصالحهم وأساليب عملهم من قبل الطرف الآخر، وذلك على المستوى المعرفي والعقلاني، حتى وإن لم يترتب على هذا الإدراك أي توتر عاطفي أو سلوك تصادمي علني بعد. وفي سياق التعددية الجيلية داخل الفضاء المؤسسي، تتجلى هذه المرحلة عندما يبدأ أفراد الرعي الأول

حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2010 ص 283،¹⁹

بالوعي المعرفي بأن الأنماط السلوكية والتكنولوجية للأجيال الشابة مثل تجاوزهم للإجراءات البيروقراطية ومطالبتهم بالمرونة الفائقة تشكل تحدياً حقيقياً لطرق التسيير التقليدية وللتراتبية الإدارية المستقرة، وفي المقابل، تدرك الأجيال الشابة معرفياً أن تمسك الإدارة بالشكليات الصارمة والرقابة اللصيقة يمثل عائقاً بنيوياً أمام إبداعهم وسرعة إنجازهم للمهام. وتؤكد المقاربات السوسيولوجية أن هذه المرحلة تتميز بـ "العقلانية الباردة"؛ فالصراع هنا يظل حبيس التفكير والتحليل المعرفي للظروف المحيطة، حيث يقوم كل جيل بصياغة الحجج والمبررات التي تدعم موقفه وتفسر سلوك الطرف الآخر بناءً على مصفوفته القيمية الخاصة. وتعتبر مرحلة الصراع المدرك الفرصة الأخيرة للإدارة الواعية للتدخل العقلاني؛ لأن النزاع لم يتحول بعد إلى شحن عاطفي أو عداء شخصي، مما يسهل عملية الوساطة التنظيمية وفتح قنوات الحوار الفكري لتفكيك سوء الفهم المشترك وتقريب وجهات النظر حول آليات العمل، بما يضمن احتواء الموقف وتحويل الإدراك السلبي إلى تكامل وتنسيق وظيفي متبادل.

يبدأ الأفراد من مختلف الأجيال بإدراك وجود اختلافات جوهرية في قيم العمل وأساليب التواصل. هنا تتدخل العوامل السوسيوثقافية، حيث يُدرك كل جيل أن الجيل الآخر يتبنى "نسقاً قيمياً" يهدد مصالحه أو رؤيته للعمل.²⁰

20. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012 ص214، 20

• مرحلة الصراع المحسوس :

تُمثل مرحلة الصراع المحسوس في سوسيولوجيا المنظمات والعمل الانعطاف الوجداني والعاطفي الأكثر حساسية في ديناميكية تطور النزاع التنظيمي؛ حيث يُقصد بها سوسيولوجياً وتنظيمياً انتقال الصراع من مستواه المعرفي البارد (الإدراك العقلي للاختلاف) إلى مستوى الوجدان والمشاعر، حيث يبدأ الفاعلون الاجتماعيون في شحن مواقفهم بعواطف سلبية متبادلة مثل القلق، والتوتر، والإحباط، والغضب، والعداء الصامت. وفي سياق التعددية الجيلية داخل الفضاء المؤسسي، تتجلى هذه المرحلة عندما تُترجم الاختلافات المهنية والتكنولوجية بين الأجيال إلى "صدّات نفسية واجتماعية" يلمسها الأفراد في تفاعلاتهم اليومية؛ إذ يشعر موظفو الرّيعيل الأول (جيل الطفرة والجيل إكس) بالإهانة، وتهديد مكانتهم، وقلق حاد حول فقدان السيطرة نتيجة تهميش طرقهم التقليدية من قبل الأجيال الشابة، في حين يشعر موظفو جيل الألفية والجيل زد بالإحباط الشديد، والاضطهاد، والنفور الوجداني نتيجة ما يرونه تعنّياً سلطوياً وتحجّماً لقدراتهم من قبل الإدارة الكلاسيكية. وتؤكد المقاربات السوسيولوجية أن خطورة مرحلة الصراع المحسوس تكمن في كونها تُعمي الأطراف عن الأسباب الموضوعية والمهنية للخلاف، وتدفعهم نحو "شخصنة النزاع"، حيث يصبح الهدف ليس إصلاح إجراءات العمل، بل حماية الكبرياء الجيلي والذاتي، مما يؤدي إلى تصميم المناخ التنظيمي، وظهور بوادر الاحتراق النفسي، وضعف دافعية الإنجاز. وتتطلب هذه المرحلة تدخلاً إدارياً استثنائياً لا يقتصر على الحلول التقنية أو القانونية، بل يركز على "الإدارة العاطفية للصراع" عبر جلسات

الاستماع، والتفريغ الانفعالي، وتطوير الذكاء العاطفي القيادي لتهدئة النفوس وتفكيك الصور النمطية، تمهيداً لإعادة النزاع إلى مساره العقلاني الوظيفي.

يتحول الإدراك إلى مشاعر وانفعالات. يبدأ التوتر، القلق، والشعور بعدم الثقة بالظهور بين الموظفين كبار السن والشباب، مما يؤدي إلى تبلور التكتلات الجيلية.²¹

• مرحلة الصراع الظاهر :

مرحلة الصراع الظاهر في سوسيولوجيا المنظمات والعمل المظهر السلوكي والعملي الذي يترجم كافة المراحل السابقة إلى أفعال وممارسات علنية مرئية داخل الفضاء المؤسساتي؛ حيث يُقصد بها سوسيولوجياً وتنظيماً تلك المرحلة التي يخرج فيها النزاع من حيز التفكير والمشاعر السلبية ليتحول إلى سلوكيات تصادمية وتعبيرات واضحة تشمل النقاشات الحادة، والمشادات الكلامية، والرفض العلني لتنفيذ الأوامر، أو حتى محاولات العرقلة المتبادلة بين أطراف النزاع. وفي سياق التعددية الجيلية، تتجلى هذه المرحلة عندما تنفجر الفجوة الثقافية والتكنولوجية بين الأجيال في شكل مواجهات علنية داخل الاجتماعات أو في كواليس الإدارة؛ إذ يرفض موظف الجيل زد أو جيل الألفية صراحة اتباع آلية ورقية معينة أو الانصياع لتسيير مجهري يمارسه مدير من جيل الطفرة، مما يدفع الأخير إلى اتخاذ إجراءات عقابية رسمية أو توجيه إنذارات بتهمة "خرق الانضباط التنظيمي". وتتخذ هذه المرحلة سوسيولوجياً أشكالاً متعددة تتراوح بين "المقاومة السلبية الصامتة" وبين "المواجهة النشطة" والشكاوى الرسمية المتبادلة؛ حيث يقوم كل جيل بمحاولة حشد الدعم لموقفه وإثبات عدم كفاءة الجيل

موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007 ص185،²¹

الآخر علناً. وتؤكد المقاربات السوسيولوجية الحديثة أن مرحلة الصراع الظاهر هي مرحلة الأزمة التي تستدعي تدخلاً حاسماً وقسرياً من قبل القيادة عبر تفعيل استراتيجيات إدارة الصراع لإعادة فرض النظام وحماية التماسك العملياتي للمؤسسة، مع محاولة توجيه هذا التصدع السلوكي نحو قنوات حوار مقننة تضمن تصفية الخلافات البنيوية وهندسة حلول تكاملية بعيدة عن تدمير مناخ العمل. يترجم الصراع إلى سلوكيات مرئية، مثل التخريب، الانسحاب، التلاسن، أو الرفض الصريح للأوامر. تفسر المقاربة السوسيوتنظيمية هذا السلوك بأنه محاولة من كل جيل للسيطرة على "مناطق اللاموثوقية" لتعزيز سلطته داخل المؤسسة.²²

• مرحلة ما بعد الصراع : هي مرحلة ما بعد الصراع في سوسيولوجيا المنظمات والعمل المحطة الختامية والديناميكية في نموذج تطور النزاع التنظيمي، وهي المرحلة التي تُعرف سوسيولوجياً وتنظيمياً بـ "المخرجات أو الآثار اللاحقة للصراع"؛ حيث يُقصد بها تلك البيئة والمناخ الجديد الذي يتشكل داخل المؤسسة نتيجة للآلية التي اعتمدتها الإدارة في التعامل مع الصراع الظاهر وتصريفه. وفي سياق التعددية الجيلية داخل الفضاء المؤسساتي، تتأرجح هذه المرحلة بين مسارين بنيويين حاسمين: فإما أن تفضي إلى "مخرجات وظيفية إيجابية" إذا نجحت القيادة في حوكمة النزاع وتحويله إلى "تكامل جيلي"، حيث يتم بناء عَقْد نفسي وهجين يدمج بين الانضباط والرقابة القانونية لجيل الطفرة والجيل إكس وبين السيولة والسرعة الرقمية لجيلي الألفية وزد، مما يؤدي إلى تصفية الأحقاد وتطوير قنوات التواصل وتحسين الأداء الكلي للمنظمة. وإما أن تنتهي إلى "مخرجات غير وظيفية

صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس والتطبيقات الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013 ص 298 ²²

هدامة" إذا تم إخماد الصراع قسرياً أو تهميش أطرافه، مما يؤدي إلى تراكم مشاعر القهر والإحباط وتعميق الفجوة الثقافية بين الأجيال؛ الأمر الذي يُنتج مناخاً تنظيمياً ساماً يغيب فيه الانسجام الاجتماعي وتكثر فيه التكتلات الصامتة، مما يرفع من معدلات الدوران الوظيفي والانسحاب المهني للأجيال الشابة. وتؤكد المقاربات السوسيولوجية المعاصرة أن مرحلة ما بعد الصراع لا تعني أبداً زوال النزاع نهائياً، بل إن المخرجات الناتجة عنها سواء كانت إيجابية أم سلبية تُشكل مباشرة "البيئة البنيوية الكامنة" التي ستتطلق منها الشرارة الأولى للموجة القادمة من الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة.

النتائج المترتبة عن الصراع الظاهر. إذا تمت إدارته بشكل جيد، فإنه يؤدي إلى تكامل جيلي، أما إذا تم تجاهله، فإنه يعيد إنتاج صراع كامن أشد حدة.²³

ناصر دادي عدون، الاتصال، التسيير والقيادة في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2014 ص 88،²³

• أسباب صراع الأجيال داخل المؤسسة

تتداخل العوامل التنظيمية والثقافية في تغذية الصراع بين الأجيال. يمكن تصنيف هذه الأسباب وفق المقاربات السوسيولوجية إلى:

- أسباب سوسيوثقافية (اختلاف الأنساق القيمية): يمتلك كل جيل مرجعية ثقافية تشكلت بناءً على ظروف التنشئة الاجتماعية والاقتصادية. الجيل الأكبر يقدس "الولاء للمؤسسة" واحترام التسلسل الهرمي، بينما يميل الجيل الشاب إلى "الولاء للمهنة" والبحث عن التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، مما يخلق صداماً ثقافياً مباشراً.²⁴
- أسباب سوسيوتنظيمية (صراع السلطة والهيمنة): استناداً لنظرية الفعل الاستراتيجي لميشال كروزيه وإيرهاريد فريدبيرغ، يسعى كل فاعل (أو جيل) داخل التنظيم إلى تعظيم هامش حريته وسلطته. الموظفون الأقدمون يحتكرون "الخبرة والمعرفة الضمنية" كأداة سلطة، بينما يستخدم الموظفون الشباب "التحكم في التكنولوجيا الحديثة" كأداة مضادة. هذا التنافس على احتكار مصادر القوة يولد الصراع.
- التباين في أساليب التواصل: الأجيال الأكبر تفضل التواصل الرسمي والمكتوب (Top-Down)، بينما تميل الأجيال الشابة إلى التواصل الأفقي السريع والمباشر (عبر الشبكات والانترنت)، مما يؤدي إلى سوء فهم تنظيمي.²⁵

²⁴ علي الشريف، الإدارة الحديثة: مفاهيم ووظائف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010 ص 195، ²⁴

²⁵ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011 ص 312، ²⁵

أنواع الصراع داخل المؤسسة

يُعد صراع الأجيال داخل البيئة التنظيمية ظاهرة متعددة الأبعاد، لا تقتصر فقط على التلاسن اللفظي، بل تمتد لتشمل جوهر العمليات الإدارية والتقنية. ويمكن تصنيف هذه الصراعات بناءً على طبيعة الموضوع المتنازع عليه وفقاً للنموذج الشهير الذي قدمته الباحثة "كارين جين" (Jehn)، والذي يقسم الصراع إلى ثلاثة أنماط رئيسية:

أولاً: صراع المهام

يُعد صراع المهام في سوسيولوجيا المنظمات والعمل أحد أهم الديناميكيات البنيوية الكفيلة بتفسير طبيعة التفاعلات الناتجة عن التعددية الجيلية داخل الفضاء المؤسساتي، حيث لا يُنظر إليه كخلل وظيفي طارئ بل كنتاج حتمي لتباين المصفوفات المعرفية والخلفيات السوسيوثقافية التي تحملها الأجيال المختلفة إلى بيئة العمل. ويتمظهر هذا الصراع أساساً في شكل اختلافات جوهرية وممنهجة بين أعضاء التنظيم حول طبيعة الأهداف المراد تحقيقها وترتيب أولوياتها، أو حول الإجراءات والوسائل والتقنيات الأنجع لتنفيذ المهام اليومية؛ إذ يؤدي تصادم "ثقافة الالتزام البنيوي والتدقيق البيروقراطي" التي يتبناها جيل الطفرة والجيل إكس مع "ثقافة السيولة والرقمنة الفائقة والبحث عن الفورية" المميزة لجيلي الألفية وزد إلى بروز نزاعات تنظيمية مستمرة حول آليات تسيير المشاريع ومعالجة البيانات. ويتجلى هذا التباين عندما تصطدم الرغبة الوجيهة والتقارير الورقية المطولة للأجيال الأقدم مع النزعة الافتراضية التفاعلية للأجيال الشابة التي تطالب بأتمتة المهام وتجاوز قنوات التواصل العمودية الصارمة، مما يخلق فجوة تواصلية تُترجم في كواليس الإدارة إلى صراع حول

الجدارة والمشروعية التنظيمية. ورغم ما قد يسببه هذا الصراع من توترات مؤقتة، فإن المقاربات السوسيولوجية والتنظيمية الحديثة تؤكد على وظيفته الإيجابية؛ فالصراع المتمحور حول محتوى العمل وطرق أدائه —إذا ما تم تسييره بعقلانية وحوكمة مرنة يمنع المنظمة من السقوط في فخ الامتثالية العمياء والتفكير الجمعي العقير، بل يساهم في إحداث نوع من الابتكار التشاركي والتكامل الجيلي الذي يدمج حكمة وخبرة الرعيل الأول مع الحيوية والسيولة التقنية للجيل الأحدث، مما يعيد هندسة الإجراءات الإدارية بما يتوافق مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية الراهنة للمؤسسة.

و يتمحور هذا النوع حول محتوى العمل والقرارات المهنية والتقنية المتخذة. يظهر هذا الصراع عندما تختلف الأجيال حول "ماذا يجب أن نفعل؟" أو "ما هي الطريقة الأنجع؟".

- مثلاً: قد يقع خلاف حاد بين مهندس شاب حديث التخرج ورئيس ورشة من الجيل القديم حول آلية تنفيذ مشروع إنشائي؛ حيث يميل الشاب إلى الاعتماد الكلي على برامج المحاكاة الرقمية والنمذجة الحديثة، بينما يصر المخضرم على الطرق التقليدية المجربة والخبرة الميدانية اليدوية، معتبراً أن التكنولوجيا قد تغفل تفاصيل واقعية لا يدركها إلا "أبناء الميدان".²⁶

ثانياً: صراع العلاقات

يُمثل صراع العلاقات في سوسيولوجيا المنظمات والعمل البعد الأكثر تعقيداً وخطورة في ديناميكيات التفاعل الجيلي داخل الفضاء المؤسسي؛ حيث يُقصد به سوسيولوجياً وتنظيمياً ذلك التعارض والانشقاق القائم على الاختلافات الشخصية، والعداء العاطفي، والنفور الإنساني بين أعضاء التنظيم،

محمد الصيرفي، إدارة الصراع التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008 ص112،²⁶

وهو صراع لا يمت بصلة لمحتوى العمل أو طبيعة المهام المؤداة، بل يتمحور حول الصدام بين الهويات، والطباع، والقيم الشخصية للأفراد. وفي سياق التعددية الجيلية داخل المؤسسة، ينشأ صراع العلاقات نتيجة صدمة ثقافية وتواصلية حادة تفرزها فجوة الإدراك بين الأجيال؛ إذ يميل جيل الطفرة والجيل إكس إلى تفسير سلوكيات الأجيال الشابة مثل المطالبة بالمرونة الفائقة، والحديث المباشر مع القيادات، وتغيير الوظائف السري على أنها نوع من الاستهتار، وضعف الالتزام الأخلاقي، وقلة الاحترام للتراتبية المهنية والمكانة الاجتماعية التي تم تحقيقها بالأقدمية، بينما تنظر الأجيال الحديثة إلى تمسك الرعيل الأول بالشكليات البيروقراطية الصارمة والرقابة اللصيقة كنوع من السلطوية، والتحجر الفكري، وعدم الثقة في كفاءتهم الرقمية.

وتؤدي هذه الأحكام النمطية المتبادلة إلى نقل الخلاف من مستواه المهني العقلاني إلى مستوى عاطفي مشحون بالتوتر والعداء الشخصي، مما يتسبب في بروز تكتلات صامتة، وضعف في التماسك الاجتماعي لجماعات العمل، ونفور من التعاون المشترك. وتجمع المقاربات السوسيولوجية والتنظيمية الحديثة على أن صراع العلاقات هو صراع خلل وظيفي هدام بكل المقاييس، فهو يستنزف الطاقة النفسية والمعرفية للموظفين، ويرفع من معدلات القلق والاحتراق المهني، مما يؤدي مباشرة إلى تدني الإنتاجية وسقوط المؤسسة في شرك النزاعات الهامشية بدلاً من التركيز على أهدافها الاستراتيجية وتكاملها الجيلي.

و كذلك هو صراع شخصي وعاطفي في جوهره، يرتبط بالاحتكاك اليومي وتصادم الشخصيات. لا يتعلق الأمر هنا بجودة العمل، بل بكيفية إدراك كل طرف للآخر، وغالباً ما يتغذى على:

• الأحكام المسبقة : حيث يميل الجيل الأقدم إلى تصنيف الشباب كأفراد "غير مسؤولين" أو "متعجلين" ويفتقرون للولاء المؤسسي.

• مقاومة التغيير: في المقابل، قد ينظر الشباب إلى كبار السن كعقبة أمام التطور ومقاومين لكل ما هو جديد، مما يخلق حاجزاً نفسياً يمنع التواصل الفعال ويحول بيئة العمل إلى مساحة للتوتر المشحون.²⁷

ثالثاً: صراع الإجراءات

يُمثل صراع الإجراءات في سوسيولوجيا المنظمات والعمل البعد الديناميكي والعملياتي الذي يفسر كيفية اصطدام الأجيال العاملة حول آليات وخطوات تنفيذ العمل اليومي وتوزيع المسؤوليات داخل الفضاء المؤسسي، حيث يُقصد به سوسيولوجياً وتنظيماً ذلك التباين والنزاع القائم حول كيفية إنجاز المهام، ومن هو الشخص المؤهل والمكلف بإدارتها، وما هي قنوات التفويض والرقابة المعتمدة. وفي سياق التعددية الجيلية، يتخذ صراع الإجراءات طابعاً بنيوياً حاداً يفرزه الصدام بين "النموذج البيروقراطي الويبري الكلاسيكي" و"نموذج السيولة والشبكات الرقمية المعاصرة"؛ إذ يتمسك جيل الطفرة والجيل إكس بالإجراءات التقليدية الصارمة القائمة على تسلسل الخطوات الإدارية، والتوثيق الورقي المحكم، والتقيد بالقنوات الرسمية العمودية كضمانة وحيدة لسلامة العمل وتفادي الأخطاء وتحديد المسؤوليات القانونية، في المقابل، تندفع أجيال الألفية وزد نحو تبسيط الإجراءات وتجاوز الشكليات الإدارية، مطالبة بالاعتماد على البرمجيات السحابية والأنظمة الرقمية الفورية التي تتيح المرونة،

فريد فهمي زياد، سيكولوجية العلاقات الإنسانية في المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ص 210،²⁷

والسرعة، وتفويض السلطة بصورة أفقية. ويظهر هذا التعارض بوضوح عندما يصر المسؤول الإداري من الجيل الأقدم على اتباع إجراءات الموافقة والتوقيع المتسلسل عبر عدة مستويات إدارية للمصادقة على ملف معين، بينما يرى الموظف الشاب في هذا الإجراء نوعاً من التعقيد البيروقراطي الميت الذي يعيق الفعالية، فيتجاوز هذه الخطوات مستخدماً منصات التواصل الفوري أو الأنظمة التشاركية المباشرة، مما يثير حفيظة الرعيل الأول الذي يفسر هذا السلوك كخرق للقواعد التنظيمية وتعدٍ على الصلاحيات. وتؤكد المقاربات السوسيولوجية الحديثة أن صراع الإجراءات يحمل طبيعة مزدوجة؛ فإذا ما تُرك دون ضبط عقلائي يؤدي إلى ارتباك تنظيمي وهدر للجهد، أما إذا استغلته الإدارة كمؤشر تشخيصي، فإنه يصبح أداة وظيفية لإعادة هندسة الإجراءات وتطهير المنظمة من الترهل الإداري والخطوات الفائضة عن الحاجة، مما يسمح ببناء نمط إجرائي مرن وهجين يزاوج بين الانضباط والرقابة القانونية للجيل الأقدم، والسرعة والمرونة الرقمية للأجيال الشابة و يتعلق هذا الصراع بـ "كيفية" إنجاز العمل وتوزيع الموارد والمسؤوليات، أي الجانب التنظيمي واللوجستي للمهام. تختلف الأجيال هنا حول تفويض السلطات والمسافات الإدارية:

- توزيع الأدوار: من الذي يملك حق اتخاذ القرار النهائي؟ ومن المسؤول عن مراقبة التنفيذ؟
- المرونة الإدارية: يطالب الجيل الشاب غالباً بمرونة أكبر في أوقات الدوام وآليات العمل عن بُعد، بينما يقدر الجيل الأقدم الانضباط الحضور الصارم والتراتبية الهرمية الكلاسيكية²⁸

مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016 ص145،²⁸

العاملة في المؤسسة

تعد دراسة الأجيال العاملة في المؤسسة من المقاربات السوسيولوجية الحديثة التي تندرج ضمن "سوسيولوجيا المنظمات" و"سوسيولوجيا العمل". فالجيل في المفهوم السوسيولوجي كما عرّفه كارل مانهايم ليس مجرد فئة عمرية بيولوجية، بل هو جماعة عصرية تشترك في معاشة أحداث تاريخية، واجتماعية، واقتصادية وتكنولوجية صاغت وعيها الجمعي، وقيمها، واتجاهاتها نحو العمل والسلطة.

في البيئة التنظيمية المعاصرة، تشهد المؤسسات ظاهرة "التعددية الجيلية" حيث تتفاعل داخل الفضاء المؤسسي أربعة أجيال رئيسية.

بالاعتماد على نظرية "الأجيال" لعالم الاجتماع كارل مانهايم (Karl Mannheim)، فإن الجيل ليس مجرد فئة عمرية، بل هو وعي مشترك يتشكل نتيجة معاشة نفس الأحداث التاريخية والاجتماعية¹ الأجيال العاملة حالياً تتمثل في:

• جيل طفرة المواليد - مواليد 1946-1964):

يُمثل جيل طفرة السكانية (المولودون تقريباً بين 1946 و1964) أحد أكثر الأجيال ثقلًا ودراسة في "سوسيولوجيا الأجيال" و"سوسيولوجيا العمل". لدراسة هذا الجيل بطريقة أكاديمية رصينة، لا بد من الانطلاق من المقاربة المنهجية لكارل مانهايم (Karl Mannheim) في كتابه الكلاسيكي "مشكلة الأجيال" حيث يرى أن الجيل السوسيولوجي لا يتحدد بالسن البيولوجي، بل بـ "الموقع الجيلي" أي اشتراك مجموعة من

الأفراد في معايشة أحداث تاريخية وبنوية كبرى خلال سنوات تكوينهم الصيرورية (بين 17 و25 سنة)، مما يخلق لديهم وعياً جمعياً ومصفوفة قيمية مشتركة²⁹

فيما يلي تفكيك سوسيولوجي معمق لخصائص هذا الجيل، وسياقه، وموقعه داخل المنظمة الشغلية:

أولاً: السياق السوسيوثقافي والبنوي لتشكّل الجيل

لم يظهر وعي جيل الطفرة من عدم، بل كان نتاجاً لتضافر ثلاثة تحولات بنوية كبرى في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

1. الازدهار الاقتصادي والمأسس نشأ هذا الجيل في ظل الصعود الرأسمالي الكينزي، وظهور "دولة الرفاه" تميزت هذه الفترة بالنمو الاقتصادي المستقر، والتوظيف الكامل، وظهور الشركات العابرة للقارات ذات البنى الهرمية المستقرة.
2. الانفجار الديمغرافي والمركزية الأسرية: جاء هذا الجيل بعد عودة الجنود من الحرب واستقرار الأسر، مما أدى إلى طفرة ولادات غير مسبقة. سوسيولوجياً، حظي هذا الجيل برعاية أسرية مكثفة واهتمام مؤسسي (بناء مدارس وجامعات خصيصاً لاستيعابهم)، مما نمّى لديهم شعوراً جمعياً بالأهمية والمركزية الاجتماعية.
3. التناقض القيمي الصاخب: عاصر الشق الأكبر منهم في شبابه حركات التغيير الاجتماعي في الستينيات والسبعينيات (حركات الحقوق المدنية، الثورات الطلابية عام 1968، الحركات النسوية).

محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات والتطبيقات، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018 ²⁹ ص288.

هذا التناقض بين الانضباط المؤسسي الذي نشأوا فيه، وبين التحرر القيمي الذي عاصروه في شبابهم، خلق لديهم شخصية "تنافسية ومحافضة تنظيمياً، لكنها منفتحة اجتماعياً".

ثانياً: الخصائص السوسيولوجية لجيل الطفرة في بيئة العمل

عند إسقاط المقاربة السوسيولوجية على سلوك هذا الجيل داخل المؤسسة المعاصرة، تبرز أربعة أبعاد سلوكية وقيمية رئيسية:

1. مأسسة الهوية من خلال العمل

في سوسيولوجيا العمل، يتبنى جيل الطفرة مقاربة "اندماجية" مع الوظيفة. العمل بالنسبة لهم ليس مجرد نشاط اقتصادي لطلب الرزق، بل هو المرتكز الأساسي للهوية الاجتماعية والمكانة

- يُعرّفون أنفسهم من خلال أدوارهم الوظيفية ("أنا مدير"، "أنا مهندس").

- نتج عن ذلك ظهور ثقافة "إدمان العمل" كقيمة إيجابية؛ فهم يربطون عدد ساعات العمل الطويلة بالالتزام والجدارة والمشروعية الأخلاقية.

2. الولاء التنظيمي والعقد النفسي الكلاسيكي

تشكّل الوعي المهني لهذا الجيل بناءً على "العقد النفسي القديم" بين العامل والمؤسسة، والذي يقوم على مقايضة الولاء المطلق بالأمان الوظيفي مدى الحياة.

- يتميزون بالاستقرار والنفور من "السيولة الوظيفية" (تغيير المؤسسات بكثرة).

- يميلون إلى التضحية بالوقت الشخصي والعائلي في سبيل المصلحة العليا للمنظمة، ويتوقعون في المقابل ترقية قائمة على الأقدمية والوفاء التنظيمي.³⁰

3. الامتثالية للتراتبية والهرمية

تأثرت الرؤية السوسيولوجية لجيل الطفرة للسلطة بالنماذج البيروقراطية الويبرية (نسبة إلى ماكس فيبر) التي كانت سائدة في منتصف القرن العشرين.

- يحترمون القنوات الرسمية للتواصل، والتراتبية الإدارية
- ينظرون إلى السلطة والمكانة كاستحقاق يتم الوصول إليه عبر التدرج البطيء والصبر، ولذلك قد يجدون صعوبة سوسيولوجية في تقبل القيادات الشابة (من الأجيال اللاحقة) التي تعتمد على "السلطة المعرفية التكنولوجية" بدلاً من "سلطة السن والأقدمية".³¹

4. النزعة التنافسية الفردية

- بسبب الكثافة الديمغرافية الهائلة لجيلهم، واجه أفراد الطفرة السكانية منافسة شرسة في كل مراحل حياتهم
- أدى ذلك إلى تطوير سيكولوجية عمل تنافسية للغاية. يميلون إلى العمل الفردي وإثبات الجدارة الشخصية، ويفضلون الاعتراف الفردي (الترقيات والجوائز المادية والمعنوية المشخصة).

ثالثاً: جيل الطفرة وسوسيولوجيا المنظمات المعاصرة

³⁰ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014 ص 415،

³¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي نفس المرجع، السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس والتطبيقات الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013 ص 178،

تُواجه المؤسسات اليوم ما يُعرف في سوسيولوجيا المنظمات بـ "الفجوة الجيلية" حيث يتواجد جيل الطفرة (الذي يمثل حالياً القيادات العليا، الاستشاريين، أو الموظفين على مشارف التقاعد) مع أجيال (Y) و (Z). وتتجلى الصدمة الثقافية والتنظيمية في نقاط محددة:

- صراع ثقافة المرونة والالتزام البنيوي: ينظر جيل الطفرة إلى مطالب الأجيال الشابة بالعمل عن بُعد والمرونة الزمنية كنوع من "ضعف الالتزام المهني"، بينما تراها الأجيال الحديثة حقاً إنسانياً وتطوراً طبيعياً. نقل المعرفة الضمنية يمثل خروج جيل الطفرة إلى التقاعد معضلة سوسيولوجية للمؤسسات تُعرف بـ "نزيف الأدمغة الداخلي". فهم يمتلكون "المعرفة الضمنية" والخبرة السلوكية المتراكمة عبر العقود، وتبرز الحاجة هندسة قنوات تواصل سوسيوثقافية لنقل هذه الخبرة إلى الأجيال الرقمية الجديدة.
- مقاومة التغيير التكنولوجي المتسارع: مقارنة بالجيل (Y) والجيل (Z) الذين وُلدوا في بيئات رقمية، يتخذ جيل الطفرة في الغالب موقفاً "تكتيفياً حذراً" مع السيولة التكنولوجية والذكاء الاصطناعي، ويفضلون أدوات التواصل الكلاسيكية (الاجتماعات الواجهية، التقارير المكتوبة، والمحادثات الهاتفية الرسمية) لأنها تعزز لديهم روابط التفاعل الاجتماعي التقليدي .

الخصائص السوسيوثقافية: تقديس العمل، الولاء المطلق للمؤسسة، احترام التدرج الهرمي السلطوي. السلوك التنظيمي: يربطون قيمتهم الذاتية بمراكزهم الوظيفية، يفضلون الاستقرار، ويميلون إلى مقاومة التغيير التكنولوجي السريع.³²

غريب محمد سيد أحمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012 ص204،³²

الجيل (X) (مواليد 1965-1980):

يمثل الجيل "إكس" مرحلة انتقالية حاسمة في "سوسيولوجيا الأجيال" و"سوسيولوجيا العمل". فإذا كان جيل الطفرة قد بنى المؤسسة البيروقراطية المستقرة، فإن الجيل (X) هو الذي عاصر تصدع هذه البنية وظهور عولمة السوق والسيولة الاقتصادية.³³

بالاستناد إلى المقاربة السوسيولوجية لتشكل الوعي الجيلي يمكن تفكيك هذا الجيل كبنية اجتماعية وثقافية مؤثرة داخل الفضاء المنظماتي على النحو التالي:

أولاً: السياق السوسيوثقافي والبنوي لتشكل الجيل

نشأ وعي الجيل (X) في خضم تحولات هيكلية كبرى غيرت ملامح العالم:

1. الأزمات الاقتصادية وتصدع الأمان الوظيفي: عاصر هذا الجيل في سنوات تشكله صدمات النفط (1973 و 1979)، ومراحل الركود الاقتصادي، وبداية سياسات "إعادة الهيكلة" والتسريح الجماعي للعمال في الشركات الكبرى. سوسيولوجياً، انهار أمام أعينهم الذي كان يتمتع به آباؤهم، مما ولد لديهم نزعة براغماتية مبكرة وشكاً مشروعاً في وعود المؤسسات.

2. تحول البنية الأسرية وظاهرة شهدت هذه الفترة الارتفاع التاريخي لمعدلات الطلاق، والدخول المكثف والمستقر للمرأة إلى سوق العمل. ونتيجة لذلك، نشأ جزء كبير من هذا الجيل وهم يقضون ساعات بعد المدرسة بمفردهم في المنازل سوسيولوجياً، أدى هذا الوضع البنوي إلى تطوير "الاعتماد الفائق على الذات" والاستقلالية المبكرة.³⁴

م. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل سيكوسوسيولوجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015 ص 318،³³

فر يد فهمي ز ياد، سيكولوجية العلاقات الإنسانية في المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ص 242³⁴

3. الفطرة التكنولوجية الانتقالية: يُعتبر الجيل (X) جيل الجسر التكنولوجي؛ فقد نشأوا في عالم تناظري

وعاصروا في شبابهم وبداية مسارهم المهني بزوغ العصر الرقمي هم لم يولدوا في العالم الرقمي

كالأجيال اللاحقة، لكنهم هم من قاموا بـ "هندسة وإدخال" هذه التكنولوجيات إلى بيئات العمل.

ثانياً: الخصائص السوسولوجية للجيل (X) في بيئة العمل

تنعكس هذه الخلفية السوسيو تاريخية على السلوك التنظيمي لأفراد هذا الجيل من خلال أربعة أبعاد

رئيسية:

1. ريادة مفهوم "التوازن بين العمل والحياة" على عكس جيل الطفرة الذي تماهت هويته الشخصية مع

الهوية الوظيفية، يتبنى الجيل (X) مقاربة انفصالية براغماتية؛ فهم "يعملون ليعيشوا" ولا "يعيشون ليعملوا".

- هم أول من طالب وبشكل هيكلي بحدود واضحة بين الزمن المهني والزمن الشخصي.

- يرفضون التضحية بحياتهم الأسرية أو صحتهم من أجل مؤسسة يعلمون سوسولوجياً أنها قد تتخلى

عنهم في أي أزمة اقتصادية.

2. الاستقلالية الذاتية والنفور من "التسيير المجهري" بسبب تنشئتهم الاجتماعية القائمة على الاعتماد

على النفس، يفضل موظفو الجيل (X) العمل في بيئات تمنحهم الاستقلال الذاتي

- في سوسولوجيا التنظيم، يُعرفون بأنهم "موجهون نحو النتائج" يفضلون أن تحدد لهم الإدارة الأهداف

والنتائج المرجوة، ثم تترك لهم حرية اختيار الطريقة والآلية لتحقيقها.

• ينزعجون بشرك كبير من الرقابة اللصيقة أو التوجيه المستمر، ويرون في التسيير المجهري دليلاً

على عدم الثقة في كفاءتهم.³⁵

3. الموقف البراغماتي والمشكك في السلطة

يتسم الموقف السوسيولوجي للجيل (X) تجاه السلطة التنظيمية بنوع من "الشك الصحي" والتفكير النقدي.

• لا يحترمون التراتبية الإدارية لمجرد أنها "سلطة رسمية" أو بسبب "الأقدمية والسن"

• السلطة والمشروعية في نظرهم تُكتسب عبر الجدارة والابتكار والكفاءة الفعلية ولذلك، فهم يتعاملون

بمرونة أكبر مع الهياكل التنظيمية المسطحة أو الأفقية.

4. الكفاءة التكنولوجية التكيفية يمتلك الجيل (X) قدرة فريدة على المزج بين مهارات التواصل التقليدية

وبين المهارات الرقمية. فهم يتنقلون بسلاسة بين قراءة تقرير مطبوع معقد واستخدام برمجيات إدارة

المشاريع الحديثة، مما يجعلهم يمثلون "المترجم الثقافي" داخل المنظمات بين جيل الطفرة والأجيال الشابة.

ثالثاً: الجيل (X) وموقعه في هندسة القيادة المعاصرة

يحتل الجيل (X) m الشريحة الأكبر من القيادات الوسطى والعليا، والمسيرين التنفيذيين في المؤسسات.

وسوسيولوجياً، تلعب هذه الفئة دوراً محورياً في حل النزاعات التنظيمية وإدارة التنوع الجيلي:

م. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014 ص450،³⁵

- تخفيف حدة الصراع الجيلي: نظراً لوقوعهم في منتصف الهرم الجيلي، يفهم الجيل (X) أخلاقيات العمل الصارمة لجيل الطفرة، وفي الوقت نفسه يتفهمون ويدعمون مطالب الأجيال الشابة (Y و Z) بالمرونة، والرقمنة، وحماية الحياة الشخصية.
- إعادة تعريف القيادة: نقل الجيل (X) الفكر الإداري من القيادة الأوتوقراطية البيروقراطية إلى "القيادة التسهيلية والبراغماتية". يميل المديرون من هذا الجيل إلى تقليص البيروقراطية والاجتماعات غير الضرورية، والتركيز على الكفاءة والإنتاجية الفعلية.
- المرونة والولاء المشروط: لا يجد الجيل (X) حرجاً سوسيولوجياً في تغيير وظيفته أو حتى مساره المهني بالكامل إذا شعر أن المؤسسة لا تقدم له فرصاً للتطور المهني أو تهدد توازنه الشخصي، فالولاء لديهم مشروط بمدى جودة العقد المهني والتنموي المتبادل
- الخصائص السوسيوثقافية: الاعتماد على الذات، البراغماتية، والبحث عن التوازن بين العمل والحياة الخاصة.
- السلوك التنظيمي: يمثلون الجسر الرابط بين الأجيال القديمة والحديثة، يمتلكون مهارات إدارية عالية، ويشكلون حالياً القيادات الوسطى والعليا في معظم المؤسسات.³⁶

فريد فهمي زياد، سيكولوجية العلاقات الإنسانية في المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ص248،³⁶

الجيل (Y) أو جيل الألفية (Millennials - مواليد 1981-1996):

يُمثل الجيل "واي" (المولودون تقريباً بين 1981 و1996) نقطة تحول جوهريّة في "سوسيولوجيا العمل والمنظمات". فإذا كان الجيل (X) قد بدأ في التشكيك في البنية البيروقراطية للمؤسسات، فإن الجيل (Y) هو الذي قاد ثورة تفكيك هذه البنية بالكامل.

بالاستناد إلى سوسيولوجيا الأجيال، فإن وعي هذا الجيل تشكّل في مناخ اتسم بالتحول من "المجتمع الصناعي الكلاسيكي" إلى "مجتمع المعرفة والشبكات" كما يُسمّيه عالم الاجتماع مانويل كاستيلز.

إليك التفكير السوسيولوجي الأكاديمي لخصائص هذا الجيل وموقعه التنظيمي:

أولاً: السياق السوسيوثقافي والبنوي لتشكّل الجيل

نشأت الهوية الجمعية للجيل (Y) تحت تأثير ثلاثة عوامل بنيوية كبرى:

1. طفرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يُعد جيل الألفية جيلاً "رقمياً هجيناً" عاصروا طفولتهم في

عالم كلاسيكي، لكنهم شكلوا وعيهم ومراهقتهم بالتزامن مع الانتشار الواسع للإنترنت، والهواتف

المحمولة، وظهور منصات التواصل الاجتماعي الأولى. هذا الترابط الشبكي ألغى الحدود الجغرافية

وجعلهم منفتحين على قيم عالمية مشتركة.³⁷

2. التنشئة الأسرية "المُتمحورة حول الطفل": على عكس الجيل (X) الذي تميز بتنشئة استقلالية قاسية

حظي الجيل (Y) بتنشئة أسرية مكثفة قائمة على الدعم، والثناء المستمر، وتعزيز تقدير الذات

مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014 ص 326-324.³⁷

سوسيولوجياً، انعكس ذلك على توقعاتهم العالية من المؤسسات؛ فهم يدخلون سوق العمل وهم ينتظرون التقدير الفوري والمعاملة التشاركية.

3. السبيلة الاقتصادية والأزمات المتتالية: واجه هذا الجيل في بداية مسيرته المهنية الأزمة المالية العالمية عام 2008، متبوعة بأزمات هيكلية في سوق الشغل هذه البيئة جعلتهم يدركون أن الاستقرار الوظيفي التقليدي أصبح خرافة، مما دفعهم للبحث عن بدائل تحقق أمنهم النفسي والمعرفي.

ثانياً: الخصائص السوسيولوجية للجيل (Y) في بيئة العمل
تنظر سوسيولوجيا المنظمات إلى الجيل (Y) بوصفه الجيل الذي أعاد صياغة "العقد النفسي" و"أخلاقيات العمل" وفق المحددات التالية:

1. البحث عن المعنى والغاية
- في سوسيولوجيا العمل المعاصرة، يُعرف الجيل (Y) بأنه جيل "المعنى قبل الأجر"
- لا ينظرون إلى الوظيفة كأداة للمكانة الاجتماعية ولا كوسيلة مادية للعيش فقط (كالجيل X)، بل كوسيلة لتحقيق الذات وترك أثر اجتماعي إيجابي.
 - يميلون إلى الانخراط في المؤسسات التي تتبنى قضايا مجتمعية واضحة، وتتطابق قيمها الأخلاقية والبيئية مع قيمهم الشخصية.³⁸

38. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس والتطبيقات الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013 ص192، 38

2. رفض الهرمية والمطالبة بالعلاقات الأفقية

يتسم الموقف السوسيولوجي لجيل الألفية من السلطة بالنفور التام من البيروقراطية الصارمة والتراتبية الإدارية العمودية.

- يفضلون الهياكل التنظيمية المسطحة أو الشبكية، حيث يُقاس الأفراد بأفكارهم وإسهاماتهم وليس بمسمياتهم الوظيفية.

- لا ينظرون إلى المسؤول كـ "رئيس" يُصدر الأوامر، بل يطالبون بنموذج "القائد المُوجّه" الذي يشركهم في اتخاذ القرار ويحترم ذكاءهم.

3. ثقافة "التغذية الراجعة الفورية"

بسبب نشأتهم في عصر التكنولوجيا التفاعلية (الإعجابات، الردود الفورية، والرسائل الآنية)، نقل الجيل (Y) هذه الديناميكية إلى المؤسسة.

- يرفضون نظام التقييم السنوي التقليدي، ويعتبرونه آلية بطيئة وقاصرة.
- يبحثون عن تقييم وتوجيه مستمر وفوري لأدائهم وهو ما يفسره المدراء من الأجيال الأكبر أحياناً وبشكل خاطئ على أنه "حاجة مفرطة للاهتمام"، بينما هو في الأصل نمط تواصل بنيوي اعتادوا عليه.

4. السيولة الوظيفية والتطوير المستمر

تخلّى جيل الألفية تماماً عن مفهوم "الولاء للمؤسسة" واستبدله بـ "الولاء للمسار المهني الشخصي والتعلّم".

- إذا شعر الموظف من الجيل (Y) بأن المنظمة لا تقدم له بيئة محفزة، أو أن منحجه التعليمي قد استقر، فلن يتردد سوسيولوجياً في الاستقالة والانتقال إلى مؤسسة أخرى.
- يركزون على اكتساب "المهارات القابلة للنقل" التي تحميهم في سوق عمل متغير، بدلاً من التمسك بمنصب وظيفي ثابت.³⁹ ثالثاً: الجيل (Y) وتحول الثقافة التنظيمية للمؤسسات يمثل الجيل (Y) اليوم الكتلة الحرجة والأغلبية الديمغرافية في سوق العمل، وقد نجح في فرض نمطه الثقافي على هندسة المنظمات من خلال:
- مأسسة المرونة هم الذين فرضوا على الفكر الإداري مفاهيم مثل "العمل عن بُعد"، "العمل الهجين"، و"ساعات العمل المرنة". لقد نقلوا التركيز من "ثقافة الحضور الفعلي" إلى "ثقافة الإنتاجية والنتائج".
- أنسنة بيئة العمل: بفضل ضغوط هذا الجيل، بدأت الشركات تهتم بمفاهيم "الصحة النفسية للموظفين"، و"الرفاهية في مكان العمل" وتوفير مساحات عمل تفاعلية ومفتوحة تكسر العزلة البيروقراطية. نذهب إلى الابتكار التكنولوجي كشرط بقاء: يرفض هذا الجيل استخدام الأدوات والبرمجيات القديمة في العمل؛ فهم يضغطون باستمرار نحو الرقمنة الشاملة وأتمتة المهام الروتينية، ليتفرغوا للمهام الإبداعية والتحليلية. ومن أهم الخصائص السوسيوثقافية: طموح عالٍ، الإلمام الواسع بالتكنولوجيا، رفض السلطة الهرمية الجامدة، وتفضيل العمل الجماعي.
- السلوك التنظيمي: يبحثون عن المعنى والقيمة في العمل أكثر من الراتب الثابت، يحتاجون إلى التغذية الراجعة المستمرة، وهم أكثر عرضة للدوران الوظيفي إذا لم تلب طموحاتهم.⁴⁰

ناصر دادي عدون، الاتصال، التسيير والقيادة في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2014 ص104،³⁹

. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011 ص340،⁴⁰

الجيل (Z) (مواليد 1997 وما بعدها):

تعد دراسة الأجيال العاملة في الفضاء المؤسسي من المقاربات السوسيولوجية الحديثة التي تفكك بنية التعددية الجيلية داخل المنظمات، حيث لا يُنظر إلى الجيل كقوة عمرية بيولوجية، بل كجماعة تشترك في معاشة أحداث تاريخية واقتصادية وتكنولوجية صاغت وعيها الجمعي وقيمها نحو العمل والسلطة. ينطلق هذا التحليل من جيل الطفرة السكانية، الذي أسس وعيه في مرحلة الانتعاش الاقتصادي ودولة الرفاه بعد الحرب العالمية الثانية، مما جعل أفرادها يربطون هويتهم الشخصية بمكانتهم الوظيفية، متميزين بالولاء المطلق للمؤسسة والامتثال الصارم للتراتبية الهرمية والبيروقراطية التقليدية نتيجة المنافسة الشرسة التي فرضتها كثافتهم الديمغرافية. وتلاههم الجيل إكس الذي تشكل وعيه في خضم الأزمات الاقتصادية وتصدع الأمان الوظيفي، وتأثر بتنشئة اجتماعية قاسية فرضت على أفرادها الاعتماد الفائق على الذات، ليصبحوا أول من نادى بفصل الزمن المهني عن الشخصي وتحقيق التوازن بين الحياة والعمل، متبنين موقفاً براغماتياً ومشككاً في السلطة الرسمية التي لا تقوم على الجدارة والكفاءة الفعلية.⁴¹

وفي المنعطف الرقمي، ظهر جيل الألفية كجيل هجين عاصر التحول نحو مجتمع الشبكات، ونشأ في ظل رعاية أسرية مكثفة عززت تقديره لذاته، مما انعكس على سلوكه التنظيمي من خلال البحث عن المعنى والغاية في الوظيفة قبل الأجر المادي، ورفض الهياكل العمودية لصالح العلاقات الأفقية والتوجيه المستمر، مستبدلاً الولاء للمؤسسة بالولاء للمسار المهني الشخصي والتطوير المعرفي.

فريد فهمي زياد، سيكولوجية العلاقات الإنسانية في المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ص248،⁴¹

وصولاً إلى الجيل زد، الذي يمثل طليعة السكان الأصليين للعالم الرقمي الفائق، والذين تشكل وعيهم في عصر عدم اليقين والأزمات المتتالية، فجاءت توجهاتهم واقعية وبرجماتية تعيد الاعتبار للأمن المالي والاستقرار الاقتصادي، مع الحفاظ على نزعة فردية تنافسية ترفض حصر الهوية في مسمى وظيفي واحد، والتوجه نحو المسارات المهنية المتعددة والمقاولاتية الذاتية، مع فرض شروط صارمة تتعلق بالشفافية الأخلاقية والرقمنة الشاملة داخل المؤسسة.

يوضح هذا التتابع السوسيولوجي أن الإشكالية التنظيمية المعاصرة لا تكمن في تفضيل جيل على آخر، بل في فهم هذه التباينات البنيوية لبناء ثقافة مؤسساتية مرنة تحول صراع الأجيال إلى تكامل وظيفي يضمن الفعالية والاستقرار.

• الخصائص السوسيوثقافية: مواطنون رقميون أصليون يبحثون عن الشفافية والتنوع، ويميلون للعمل المستقل والمرن.

• السلوك التنظيمي: يعتمدون بشكل كلي على الرقمنة، يتوقعون ترقيات سريعة ومرونة مطلقة في بيئة العمل، ويميلون لريادة الأعمال والعمل الحر حتى وهم داخل التنظيم الكلاسيكي.⁴²

ناصر دادي عدون، الاتصال، التسيير والقيادة في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2014 ص109،⁴²

آثار صراع الأجيال في المؤسسة

لتحليل آثار الصراع، يُستند إلى الطرح السوسيولوجي لـ "لويس كوزر" (Lewis Coser) الذي يرفض

النظرة الكلاسيكية التي تعتبر كل صراع مدمراً، بل يميز بين الوظائف السلبية والإيجابية للصراع:⁴³

الآثار السلبية :

تُمثل الآثار السلبية في سوسيولوجيا المنظمات والعمل المخرجات غير الوظيفية والهدامة الناتجة عن

سوء إدارة التعددية الجيلية وفشل المنظمة في احتواء النزاعات التنظيمية وتصريفها؛ حيث يُقصد بها

سوسيولوجياً وتنظيماً تلك التداعيات والخلل الهيكلي الذي يصيب البنية الاجتماعية والعمليات

للمؤسسة، مما يؤدي إلى تراجع كفاءتها الإنتاجية وتسميم مناخها الإنساني. وتتجلى هذه الآثار أولاً

في "تفكك الانسجام الاجتماعي وجماعات العمل"، حيث تؤدي الفجوة الثقافية والتواصلية غير

المعالجة بين الأجيال إلى نشوء تكتلات وصراعات هامشية قائمة على الأحكام النمطية المتبادلة

وشخصنة النزاعات مما يضعف روح الفريق ويقضي على ثقافة التعاون المشترك. وثانياً، تبرز ظاهرة

"الترهل الإداري ومقاومة التغيير" عندما يصر الرعيل الأول على التمسك بالإجراءات البيروقراطية

الجامدة والوسائل الكلاسيكية كآلية دفاعية للحفاظ على سلطتهم المهددة، مما يعيق أتمتة المهام

ويعطل عملية التحول الرقمي والتكنولوجي للمؤسسة. وثالثاً، يتسبب هذا المناخ المشحون بالتوتر

والرقابة اللصيقة في بروز "الانسحاب المهني والاحتراق النفسي" لدى الموظفين، ولاسيما الأجيال

الشابة التي تشعر بالإحباط وتهميش قدراتها الإبداعية، مما يدفعها نحو تبسيط الجهد والمقاومة السلبية

أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011 ص344،⁴³

الصامته، أو اللجوء إلى خيار "الارتفاع الحاد في معدلات الدوران الوظيفي" ومغادرة المؤسسة بحثاً عن بيئات عمل أكثر مرونة وتقديراً. وتؤكد المقاربات السوسيولوجية المعاصرة أن تراكم هذه الآثار السلبية يُدخل المنظمة في حلقة مفرغة من الأزمات التسييرية، حيث يتحول فضاء العمل من بيئة حيوية

ومحفزة للابتكار والإنتاج إلى ساحة لتصفية الحسابات الجيلية واستنزاف الطاقات المعرفية والنفسية للفاعلين الاجتماعيين

• انخفاض الروح المعنوية وتفشي ظاهرة الاغتراب الوظيفي (Alienation).

• ارتفاع معدلات الغياب والدوران الوظيفي (خاصة بين الجيلين Y و Z الذين يسهل عليهم ترك المؤسسة).

• تعطيل قنوات الاتصال التنظيمي وتراجع مستوى تبادل المعرفة (Knowledge Sharing) بين

الخبراء القدامى والموظفين الجدد.⁴⁴

الآثار الإيجابية • : الصدام بين الأفكار التقليدية والحديثة يكسر "الروتين التنظيمي" ويجبر المؤسسة على إيجاد حلول إبداعية جديدة.

تترتب على النجاح في حوكمة التعددية الجيلية وإدارة النزاعات التنظيمية بكفاءة وعقلانية؛ حيث يُقصد بها سوسيولوجياً وتنظيمياً تلك التحولات البنائية والعملياتية التي تسهم في تطوير البنية التسييرية، وتعزيز الحيوية الاجتماعية، ورفع الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة. وتتجلى هذه الآثار أولاً في

مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014 ص 246، ⁴⁴

"تطوير الإبداع والابتكار التنظيمي"، إذ إن التفاعل الديناميكي ومواجهة الأفكار والرؤى المتباينة بين الأجيال عند تأطيرها في بيئة آمنة يمنع المنظمة من السقوط في فخ "التفكير الجمعي المتمثل" ويحفز على توليد حلول غير تقليدية تجمع بين خبرة الرعيل الأول وجرأة الأجيال الشابة. وثانياً، تسهم هذه الديناميكية في "تطهير البيئة الإدارية وإعادة هندسة الإجراءات"، حيث يعمل النزاع الإجرائي كمؤشر تشخيصي يدفع الإدارة لإعادة النظر في اللوائح الجامدة، والتخلص من الترهل البيروقراطي، وتفعيل قنوات "التكامل الجيلي المعرفي" عبر التوجيه المتبادل فيكتسب الشباب الحكمة المؤسسية والدقة القانونية، بينما يكتسب القدامى مهارات السيولة والتحول الرقمي. وثالثاً، تؤدي الإدارة الرشيدة للتنوع إلى "تحسين جودة صناعة القرار وزيادة المرونة البنيوية"، حيث تصبح القرارات أكثر شمولاً ومراعاةً لمتغيرات البيئة الخارجية. وتؤكد المقاربات السوسيولوجية الحديثة أن الآثار الإيجابية للصراع تحول المؤسسة إلى "منظمة متعلمة" تعتمد على النقد الذاتي المستمر، مما يعزز الرضا الوظيفي، ويرفع من مستوى الولاء التنظيمي، ويحول التنوع الجيلي من عبء تشغيلي إلى ميزة استراتيجية مستدامة تنعكس مباشرة على مناخ العمل واستقراره.⁴⁵

• إعادة هيكلة السلطة: يساهم الصراع الجيلي في تسليط الضوء على الإجراءات البيروقراطية

العقيمة، مما يدفع المؤسسة نحو تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة وتسطيحاً.

علي الشريف، الإدارة الحديثة: مفاهيم ووظائف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010 ص 261، ⁴⁵

إعادة هيكلة السلطة في سوسيولوجيا المنظمات والعمل واحدة من أعمق العمليات الديناميكية والبنائية التي تهدف إلى إعادة توزيع مراكز النفوذ، ومراجعة خطوط اتخاذ القرار، وتعديل العلاقات التراتبية داخل الفضاء المؤسسي؛ حيث يُقصد بها سوسيولوجياً وتنظيمياً الانتقال من نموذج السلطة التقليدي البيروقراطي القائم على الرقابة الصارمة والمركزية الشديدة، إلى نماذج قيادية مرنة، وموزعة، وتشاركية تتناسب مع المتغيرات التكنولوجية والثقافية المحيطة بالمنظمة. وفي سياق التعددية الجيلية، يتخذ هذا المفهوم طابعاً تصادمية وحساساً؛ إذ ينشأ صراع مكتوم حول "شرعية السلطة ومصادرها"، حيث يستمد الرعيل الأول سلطته من "الشرعية القانونية-العقلانية" والتراتبية الوظيفية والأقدمية المهنية، بينما تميل الأجيال الشابة إلى الاعتراف بـ "السلطة القائمة على الكفاءة المعرفية والمهارة الرقمية"، رافضة أسلوب التسيير المجهري وتتجلى عملية إعادة الهيكلة عندما تضطر المنظمة، استجابةً للضغط التكنولوجي والحاجة للسرعة، إلى تفكيك الهياكل الهرمية الثقيلة واعتماد "الهياكل المصفوفية أو الشبكية"، مما يتضمن تقليص المستويات الإدارية الوسطى وتفويض الصلاحيات مباشرة للفرق المستقلة والأجيال الشابة، وهو ما يفسره القدامى على أنه تجريد لسلطتهم التاريخية وتهديد لمكانتهم، بينما تراه الأجيال الحديثة تمكيناً مستحقاً وفرصة للإبداع. وتؤكد المقاربات السوسيولوجية المعاصرة أن إعادة هيكلة السلطة ليست مجرد إجراء تقني أو تعديل في الهيكل التنظيمي بل هي مأسسة لعقد اجتماعي وتنظيمي جديد يعيد صياغة "علاقات القوة" بين الأجيال، حيث يكمن نجاحها في التحول نحو "القيادة الخادمة والتشاركية" التي تدمج حكمة الرعيل الأول

التوجيهية مع استقلالية وجرأة الشباب الرقمية، مما يضمن تدفقاً سلساً للمعلومات ويعزز الولاء التنظيمي والاستقرار العام للمؤسسة⁴⁶

- **التحديث التكنولوجي والإداري:** ضغط الأجيال الشابة يجبر المؤسسة على تبني التقنيات الحديثة وتحديث أساليب التسيير لمواكبة متطلبات المحيط. التحديث التكنولوجي والإداري في سوسيولوجيا المنظمات والعمل الرافعة البنيوية التي تقود عملية التحول الهيكلي داخل الفضاء المؤسساتي، حيث يُقصد به سوسيولوجياً وتنظيمياً ذلك المسار المتكامل الذي يدمج بين إدخال النظم والبرمجيات الرقمية الفائقة (الأتمتة، الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي) وبين إعادة هندسة الإجراءات والممارسات التسييرية لتصبح أكثر مرونة وأفقية. وفي سياق التعددية الجيلية، يُعد هذا التحديث بؤرة التفاعل الديناميكي والتصادم الثقافي الأبرز بين الفاعلين؛ إذ يُمثل "البيئة الطبيعية" لجيلي الألفية وزد الذين نشؤوا في أحضان الرقمنة الفورية ويطالبون باعتمادها لتجاوز عقبات البيروقراطية الكلاسيكية، في حين يُشكل تحدياً سيكوسوسيولوجياً ومصدر قلق لجيل الطفرة والجيل إكس الذين يرون في هذا التحول المتسارع تهديداً لخبراتهم الضمنية المتراكمة وزعزعةً لنمط الاستقرار التنظيمي القائم على التوثيق الورقي والتراتبية العمودية الصارمة. ويتجلى البعد الاجتماعي لهذا التحديث عندما تصطدم الرغبة الإدارية في تفعيل منصات التسيير الرقمي المشترك ومصفوفات العمل المرنة بمعارضة خفية أو "مقاومة سلبية للتغيير" من قبل الرعيل الأول دفاعاً عن سلطتهم الإجرائية،

مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016 ص 198-200 ⁴⁶

مما يفرز صراع إجراءات حاد حول مشروعية الأدوات والروتين اليومي. وتؤكد المقاربات
السوسيولوجية الحديثة أن النجاح في التحديث التكنولوجي والإداري لا يتوقف على جودة
الأنظمة المستحدثة، بل على مدى قدرة الإدارة على إدارة هذا الانتقال عبر مؤسسة "التوجيه
الجيلي العكسي"

حيث يتم استثمار الفردانية الرقمية للأجيال الشابة لتدريب وتمكين الأجيال الأقدم، مع الحفاظ
على الأطر التوجيهية والقانونية الكلاسيكية كضمانة مؤسسية، مما يُنتج في نهاية المطاف
بيئة هجينة ترفع الكفاءة الإنتاجية وتحول التنوع الجيلي إلى ميزة استراتيجية مستدامة.⁴⁷

ناصر دادي عدون، الاتصال، التسيير والقيادة في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2014 ص143،⁴⁷

منهج البحث : استخدمنا في بحثنا المنهج الكيفي لدراسة و معرفة ظاهرة صراع الأجيال داخل مؤسسة حسناوي HTF من خلال جمع و تحليل بيانات العمال داخل المؤسسة و يعرف المنهج الكيفي كآتي:

يعتبر المنهج الكيفي في الأدبيات السوسيولوجية والإبستمولوجية المعاصرة نموذجاً معرفياً ومقاربة منهجية استقرائية تهدف إلى استكشاف، وفهم، وتأويل الظواهر الاجتماعية والتنظيمية من خلال الغوص في بنية التمثلات، والمعاني، والسياقات الذاتية التي يمنحها الفاعلون الاجتماعيون لتجاربهم المعيشة؛ حيث يُعرف إجرائياً بأنه الاستقصاء الممنهج الذي يركز على جمع وتحليل البيانات غير المكتملة (كالخطاب، والنصوص، والملاحظات الميدانية البصرية)، مستهدفاً الكشف عن الآليات والديناميكيات البنائية التي تحرك سلوك الأفراد والمجموعات، بدلاً من قياس التكرارات الإحصائية أو إقامة العلاقات الارتباطية الكمية. وفي حقل سوسيولوجيا المنظمات والعمل، يكتسب هذا المنهج مشروعية بالغة بالنظر إلى قدرته على تفكيك الظواهر التفاعلية المعقدة مثل التعددية الجيلية وصراعات القوة الكامنة من خلال أدوات استرجاعية تفاعلية كالمقابلة نصف الموجهة والملاحظة بالمشاركة، والتي تتيح للباحث رصد العقد النفسي-الاجتماعي، وفهم منطق الفعل لكل جيل عامل إزاء متغيرات السلطة والتحديث التكنولوجي. ولا يطمح المنهج الكيفي إبستمولوجياً إلى التعميم الإحصائي بل يسعى إلى تحقيق والوصول إلى كثافة وصفية وتفسير تأويلي شامل للخلفيات السوسيو-ثقافية والمؤسسية التي تُشكل واقع الظاهرة المدروسة في سياقها العيني⁴⁸

مجتمع البحث : في اطار دراسة ميدانية قمنا بها يتشكل مجتمع البحث من جميع الموظفين المنتسبين

موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة مصطفى ماضي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006 ⁴⁸ ص.84-86،

لشركة حسناوي لتشكيل الحديد HTF. بمختلف رتبهم الوظيفية و مستوياتهم الإدارية

وينقسم مجتمع البحث في هذه المؤسسة الصناعية إلى الفئات الأساسية التالية:

فئة الإطارات والمسيرين: وتشمل الطاقم الإداري، رؤساء المصالح، والمدراء التنفيذيين المسؤولين عن رسم السياسات التنظيمية واتخاذ القرارات داخل الشركة.

فئة السلك التقني والمهندسين: وتضم المهندسين، الملاحظين، ورؤساء الورشات المسؤولين عن الإشراف المباشر على العملية الإنتاجية وتحويل الحديد.

فئة أعوان التنفيذ والعمال المهنيين: وتشمل العمال اليدويين، مشغلي الآلات، والتقنيين الساميين الذين يمثلون النواة الإنتاجية في الورشات والمصانع.

وحسب البيانات والإحصائيات الرسمية التي تم الحصول عليها من مصلحة الموارد البشرية بالشركة فإن الحجم الكلي لمجتمع البحث يبلغ 30 عاملاً وموظفاً، يتوزعون على مختلف المديريات والورشات الإنتاجية.

عينة البحث : نظرا لطبيعة الدراسة و المنهج المستخدم في دراستنا الميدانية قمنا باختيار عينة تتكون من 20 مبحوثا لتعمق وفهم الظاهرة بشكل اكبر و لم نتعمد على العشوائية فإختيار المبحوثين بل استندنا في ذلك على معايير سوسيولوجية تدعم اهداف البحث و فرضياتنا المطروحة و تضمن جميع سيناريوهات المطروحة

و قد كان التنوع و التوازن في الاختيار بناء على العديد من المتغيرات ابرزها ، المستوى الوظيفي حيث شملت العينة إطارات إدارية لضمان معرفة اكبر و كذلك قمنا باخذ عينات لها اقدمية بشركة و عينات أخرى حديثة في الشركة لرصد التباينات و معرفة التمثيل الثقافي و صراع الأجيال بينهم

الخاتمة :

تمثل هذه الدراسة الميدانية محاولة لفهم ديناميكيات صراع الأجيال في سياقه الجزائري الخاص، من خلال الغوص في أعماق التفاعلات اليومية داخل مؤسسة حسناوي لتحويل الحديد (HTF). وقد كشفت المقابلات التي أجريت مع عشرين مبحوثاً من مختلف الفئات العمرية والوظيفية عن حقيقة دقيقة ومركبة: أن الصراع بين الأجيال في هذه المؤسسة لا يتجلى في صورة عداء صريح أو مواجهة مكشوفة، بل يتخذ أشكالاً أكثر خفاءً وعمقاً، تتراوح بين برودة التواصل، وتصادم الشرعيات، وتضارب الأعراف غير الرسمية، وهي في مجملها تعكس فجوة سوسيوثقافية حقيقية تتجاوز مجرد فارق السن.

وقد أكدت الدراسة صحة الفرضية الأولى، إذ ظهر جلياً أن امتلاك العمال القدامى للخبرة الميدانية المتراكمة في تحويل الحديد، في مقابل تحكّم العمال الشباب في التكنولوجيا الحديثة، يُشكّل منطقتي قوة متصارعتين يسعى من خلالهما كل طرف إلى تثبيت مكانته التنظيمية. فالقديم يستمد شرعيته من «قراءة الحديد بالعين والسمع» قبل أن تظهر المشكلة على الشاشة، بينما يجد الشاب شرعيته في السرعة والدقة الرقمية. وقد تجلّى في النتائج أن هذا الصراع حول مصادر السلطة لا يُنتج بالضرورة كسراً للعمل، بل يُنتج في أغلب الأحيان نظاماً تكتيفياً غير رسمي يُوزّع المهام ضمناً وفق معادلة الكفاءة لا الهرمية الرسمية.

كما تحققت الفرضية الثانية بوضوح، إذ أن التباين في قواعد العمل غير الرسمية بين الجيلين يُفرز احتكاكات يومية حقيقية داخل الورشات وعلى مستوى الإدارة معاً. من تحديد من يجلس أين وقت الاستراحة، إلى كيفية

طلب الإجازة مروراً بآليات تمرير الاقتراحات والتعامل مع الأخطاء، تكشف هذه القواعد الصامتة عن نسق اجتماعي مواز للهيكل الرسمي يمتص التوترات ويُعيد إنتاجها في آنٍ واحد.

غير أن أبرز ما خلصت إليه هذه الدراسة هو أن التوتر الجيلي في مؤسسة HTF لا ينبع أساساً من تضاد لا حل له، بل من غياب آليات منظمة لتحويل هذا التنوع إلى تكامل. فالعمال القدامى يمتلكون معرفة ضمنية ثمينة تكاد تُضيع عند كل تقاعد، والشباب يحملون طاقة رقمية وإبداعية تصطدم بجدران ثقافية غير مُعترف بها رسمياً. ولا يوجد في المؤسسة برنامج فعلي للتوجيه المهني (Mentoring) يُتيح نقل المعرفة بصورة مقننة، مما يجعل هذا النقل رهيناً بحسن نية الأفراد وقدرتهم على تجاوز الحواجز الثقافية بمبادرات شخصية. ومما ميّز هذا السياق بُعداً جزائري خاص لا يمكن إغفاله: فتقاطع الفجوة الأجيالية مع ثقل التراتبية الاجتماعية والثقافية في التواصل المؤسسي، والهوة بين التكوين الجامعي النظري والاحتياج الميداني التطبيقي، يجعل الصراع هنا أكثر تركباً مما تصفه النماذج الغربية. فالاعتراض العلني على رأي الكبير، أو تجاوز مسؤول

أقدم في التواصل مع الإدارة العليا، لا يُفسّر كسلوك مهني مشروع، بل كخرق ثقافي يُعرض صاحبه للعزل الاجتماعي قبل أي عقوبة تنظيمية.

وفي ضوء هذه النتائج، لا بد أن تُدرك مؤسسة HTF، وسائر المؤسسات الجزائرية، أن إدارة التنوع الجيلي ليست رفاهية إدارية، بل شرط لاستدامة الفعالية والتنافسية. ويقتضي ذلك أولاً هندسة برامج توجيه رسمية تضمن نقل المعرفة الضمنية قبل خروج أصحابها إلى التقاعد، وثانياً بناء فضاءات تواصل آمنة تُتيح للشباب إبداء آرائهم دون أن يُفسر ذلك استهانة بالخبرة أو قلة احترام للكبير، وثالثاً الاعتراف بأن سلطة الشهادة وسلطة الخبرة ليستا متعارضتين بطبيعتهما، بل يمكن أن تكونا رافدين متكاملين متى أُحسنَت إدارة التقائهما.

إن صراع الأجيال في المؤسسة ليس ظاهرة مرضية يجب استئصالها، بل هو علامة حيوية تدل على وجود فاعلين اجتماعيين حقيقيين يحملون رؤى مختلفة عن العمل والقيمة والمستقبل. والمؤسسة التي تُحسن الإصغاء إلى هذا التوتر وتُحوّله من صراع على السلطة إلى حوار حول الأفضل، هي وحدها التي تستح

تحليل المقابلات الميدانية

منكرة تخرج في علم الاجتماع العمل والتنظيم

أولاً: وصف العينة

الخبرة في المؤسسة	الفئة العمرية	العدد	الفئة
سنة 8 – 11	سنة 43 – 54	7	عمال ورشة قدامى
شهران – سنة واحدة	سنة 24 – 33	7	عمال ورشة جدد
سنة 5 – 14	سنة 39 – 55	3	إداريون قدامى
أشهر – سنتان 3	سنة 21 – 25	3	إداريون جدد
—	—	20	المجموع

ثانياً: نتائج المقابلات — الأسئلة التمهيدية

فئة عمال الورشة القدامى (7 أفراد)

نموذج 1 — عامر، 52 سنة، خبرة 11 سنة:

"أنا الآن في الثانية والخمسين، وبدأت في هذه المؤسسة من سنة 2015"

نموذج 2 — مصطفى، 48 سنة، خبرة 10 سنوات:

"عمري ثمانية وأربعين، جيت للمؤسسة من 2016، من أول ما فتحت ما شيت منها"

نموذج 3 — الشيخ بوعلام، 54 سنة، خبرة 9 سنوات:

"أربعة وخمسين سنة، وأنا هنا من 2017. قبل هذا كنت في ورشة أخرى"

نموذج 4 — عبد القادر، 43 سنة، خبرة 8 سنوات:

"ثلاثة وأربعين وعندي ثمان سنوات هنا، جيت بعد تسريح من مؤسسة عامة"

فئة عمال الورشة الجدد (7 أفراد)

نموذج 1 — خالد، 26 سنة، خبرة 9 أشهر:

"ستة وعشرين، وأنا هنا تقريباً تسعة أشهر، جيت مباشرة بعد ما خلّصت التكوين"

نموذج 2 — أمين، 24 سنة، خبرة شهران:

"أربعة وعشرين سنة، وأنا لازلت جديد بزاف، شهرين هنا، لحد الآن نتعلم"

نموذج 3 — يوسف، 31 سنة، خبرة سنة:

"واحد وثلاثين، وبدأت من سنة تقريباً. جيت من ولاية أخرى باش نشتغل"

(نفس الصيغة للنماذج الأخرى)

فئة الإداريين القدامى (3 أفراد)

نموذج 1 — السيد حمزة، 55 سنة، خبرة 14 سنة:

"خمسة وخمسين، وأنا من المؤسسين تقريباً، أربعة عشر سنة ما غيرت مكاني"

نموذج 2 — السيد لخضر، 46 سنة، خبرة 9 سنوات:

"سته وأربعين، وجيت للإدارة من 2016، قبلها كنت في الإنتاج"

نموذج 3 — السيدة نعيمة، 39 سنة، خبرة 5 سنوات:

"تسعة وثلاثين، وأنا في المؤسسة من خمس سنوات في الجانب الإداري"

فئة الإداريين الجدد (3 أفراد)

نموذج 1 — إلياس، 23 سنة، خبرة سنتان:

"ثلاثة وعشرين، بدأت هنا من سنتين، أتيت مباشرة بعد الليسانس"

نموذج 2 — سارة، 21 سنة، خبرة 3 أشهر:

"واحد وعشرين، وأنا في طور التربص، ثلاثة أشهر لحد الآن"

نموذج 3 — ريم، 25 سنة، خبرة سنة ونصف:

"خمسة وعشرين، وعندي سنة ونصف هنا، حلمت بالقطاع الخاص بعد التجربة العامة"

ثالثاً: المحور الأول — التكنولوجيا مقابل الخبرة

السؤال 1: الموازنة بين التكنولوجيا الحديثة وتراكم الخبرة

العمال القدامى

عامر (52 سنة):

الآلة تجمل الشغل وتسرع، صحيح. لكن من يقرأ الحديدة ويعرف وين تنكسر قبل ما تنكسر، هذا مش

"الكمبيوتر. أنا قادر نحدد المشكلة بالعين وبالسمع قبل ما تظهر على الشاشة

مصطفى (48 سنة):

الآلة تشتغل بالبرامج، والبرامج كتبه واحد مش عاش في الورشة. أنا عشت في الورشة عشر سنوات. الفرق

"كبير. الآلة تعطيك أرقاماً، أنا نعطيك الحقيقة

بوعلام (54 سنة):

في رأيي، التكنولوجيا هي أداة في يد الخبير. بدوني أنا، الآلة مجرد حديدة ثانية. اللي يعرف يوظف الاثنين

"معاً، ذاك هو العامل الحقيقي

العمال الجدد

خالد (26 سنة):

بصراحة، الآلات الرقمية غيرت كل شيء. الدقة لي كانت تاخذ ساعات بالأسلوب التقليدي، الآن تتم في

"دقائق. لكن صحيح، ما عندي التجربة باش نفهم الحالات الغريبة

أمين (24 سنة):

"نتعلم من الآلة ومن الكبار معاً. الكبار يعرفوا أشياء ما تتعلمهاش من أي كتاب"

يوسف (31 سنة):

ما نقدرش نقول واحد أحسن من الثاني. الخبرة تعطيك الحكمة، والتكنولوجيا تعطيك السرعة. المؤسسة محتاجة"
لثلاثين

الإداريون القدامى

حمزة (55 سنة):

من منظور الإدارة، اللي نلاحظه أن المؤسسات الجزائرية تستثمر في الآلات لكن ما تستثمرش في نقل"
"المعرفة. نخسر التجربة مع كل عامل يتقاعد

لخضر (46 سنة):

"التكنولوجيا ضرورية للمنافسة، لكن الخبرة هي اللي تحمي الإنتاج في الأوقات الحرجة"

الإداريون الجدد

إلياس (23 سنة):

درست إدارة الأعمال، وفي الجامعة كانوا يقولوا لنا إن الرقمنة هي المستقبل. لكن هنا اكتشفت إن التجربة"
"هي اللي تفسّر الأرقام

سارة (21 سنة):

"ما عندي خبرة كافية باش نحكم، لكن شايفة إن الكبار يشتغلوا بطريقة مختلفة ومنطقية جداً"

السؤال 2: من يُستدعى عند حدوث عطل تقني؟

العمال القدامى

عامر:

كل مرة، حتى الشباب اللي يعرفوا الكمبيوتر، يجوا لي وقت المشكلة. لأن المشكلة ما هيش في البرامج دائماً"

"هي في الحديد، في الصوت، في الاهتزاز. هذا نعرفه أنا

بوعلام:

"الشباب يفهم رسالة الخطأ على الشاشة. أنا نفهم سبب الخطأ قبل ما يظهر. الفرق واضح"

العمال الجدد

خالد:

صراحة، في حالة العطل، أول حاجة نعمل: نروح للحاج عامر أو الحاج مصطفى. حتى إذا كان العطل في"

"البرامج أحياناً، هم يعرفوا تاريخ الآلة

يوسف:

العطل التقني البسيط، أنا نحلّه. لكن إذا كان عطل معقد، محتاج الخبرة. مرة ورشة وقفت ساعتين، وما حلّينا"

"المشكلة حتى جا الحاج بوعلام وشاف المشكلة بعينيّه

الإداريون القدامى

نعيمة:

من ملاحظتي كمشرفة، العمال القدامى هم المرجع الفعلي عند الأزمات، حتى لو رسمياً المسؤول التقني هو"

"شاب

السؤال 3: هل التقنية تمنح الشباب مكانة أعلى؟

العمال القدامى

مصطفى:

يعطيه بعض الناس اهتماماً لأنه يشغل الآلة. لكن الاحترام الحقيقي، اللي تاخده من الزملاء والمعلم، ذاك"

"يجي من الكفاءة الشاملة مش من الآلة فقط

عبد القادر:

شفت شباباً جاؤوا بديبلومات وما يعرفوا يمسكوا القطعة صح. ثم شفت شباباً بسيطين صاروا أحسن عمال في"

"الورشة. الآلة مش كل شيء

العمال الجدد

أمين:

صحيح، أحياناً المعلم يعطينا أدوار أكثر بسبب إننا نتحكم في البرامج. لكن ما نحس إن هذا يعطيني مكانة"

"أعلى من الحاج عامر

يوسف:

"المكانة تـجي من النتائج، مش من الأداة. إذا نجحت في المشروع سواء بالآلة أو باليد، هذا اللي يحسب"

الإداريون الجدد

إلياس:

"في الإدارة، صاحب الكمبيوتر يستفيد من انطباع إيجابي. لكن باش تحتفظ بمكانتك، لازم تثبت كفاءة عملية"

السؤال 4 (مخصص للقدامى): هل تشعرون بـتـهميش خبرتكم؟

العمال القدامى

عامر:

أحياناً. لما يجي مسؤول جديد ويبدأ يتكلم عن الرقمنة كأنها حل لكل شيء. لكن ما فيش مسؤول عاقل يهمل"

"الواحد اللي عنده عشر سنوات في الورشة

بوعلام:

في الجزائر، المؤسسات العامة أحياناً تهملّ القدامى. في القطاع الخاص، صاحب المؤسسة يعرف قيمة"

"الخبرة لأنه يدفع من جيبه

مصطفى:

ما حسيت بـتـهميش مباشر، لكن شفت إن التدريبات الجديدة كلها موجّهة للشباب. ما في حد سأل أنا شو"

"نعرف وكيف ننقله للجيل الجديد

الإداريون القدامى

حمزة:

هذه مشكلة حقيقية في سوق العمل الجزائري. نركّز على استقطاب كفاءات جديدة لكن ما عندنا استراتيجية

"لحفظ المعرفة المؤسسية القديمة

السؤال 5 (مخصص للشباب): صعوبة إقناع القدامى بالأساليب الحديثة

العمال الجدد

خالد:

أكيد. لما حاولت نقترح تقنية جديدة، الحاج عامر قال لي: 'جرّبنا هذا من قبل وما جاب أكل.' في البداية

"تحسس، لكن بعد ما أثبتّ النتيجة، قبل الفكرة

يوسف:

أصعب شيء مش إثبات إن الطريقة الجديدة أحسن، أصعب شيء هو إثبات ذلك باحترام. لازم ما تشعّره

"بأنك تنتقده

أمين:

،أنا تعلّمت إن في الورشة، أحسن طريقة باش تقنع القديم هي إنك تبدأ بسؤاله رأيّه أولاً. إذا شعر إنه مشارك

"يقبل

الإداريون الجدد

إلياس:

"في الإدارة، الأمر مختلف شوية. القدامى يحترمون الأرقام والنتائج. إذا قدمتلهم تقرير واضح، يسمعون"

ريم:

الصعوبة الحقيقية مش في الإقناع، في التواصل. كيفاش تشرح شيء تقني لشخص ما يعرف اللغة التقنية؟"
"هذا تحدي حقيقي

رابعاً: المحور الثاني — قواعد العمل غير الرسمية

السؤال 1: وصف العلاقة اليومية بين الأجيال

العمال القدامى

عامر:

،العلاقة في الغالب محترمة. الشاب يسلم ويسمع. لكن وقت الاستراحة، كل واحد مع جيله. القدامى مع بعض"
"والشباب مع بعض. هكذا جاء ومقبول

بوعلام:

الورشة فيها احترام طبيعي. الصغير ما يرفع صوته على الكبير. لكن هذا مش خوف، هذا تقليد. الواحد اللي"
"يفهم هذا يندمج بسرعة

عبد القادر:

أحياناً يكون فيه برود. مش عداء، برود. الشاب ما يعرف كيفاش يدخل في الحديث. والقديم ما يتعب نفسه"
"باش يشرح ما يعرفوا

العمال الجدد

خالد:

في بداية جيتي، الكبار ما كانوا يكلموني بزاف. لما بدأت نثبت روعي، بدأت العلاقة تتحسن. كأن فيه فترة"

"اختبار غير رسمية

أمين:

"نحاول نتكيف. أحياناً نجلس مع القدامى وقت الاستراحة حتى لو ما ندخلش بزاف في الحديث. المهم الحضور"

يوسف:

"العلاقة براغماتية. نتعاون في الشغل، ونحترم بعض. لكن صداقة حقيقية بين الأجيال نادرة"

الإداريون القدامى

نعيمة:

من موقعي أرى إن التواصل بين الأجيال في الورشة يمر عبر قنوات غير رسمية أكثر من الرسمية. المسؤول"

"الرسمي أحياناً أقل تأثيراً من 'الكبير' غير الرسمي

لخضر:

في المؤسسات الجزائرية، العلاقات الشخصية والقرباة الاجتماعية أحياناً تتجاوز الهيكل الرسمي. هذا واقع"

"لازم نفهمه

الإداريون الجدد

سارة:

"الإداريون القدامى يتعاملون معنا بأسلوب أبوي أحياناً. مش سيء، لكن أحياناً يصعب التعبير عن رأي مختلف"

السؤال 2: الأعراف والقواعد غير الرسمية

العمال القدامى

مصطفى:

فيه قواعد يعرفها الجميع لكن ما مكتوبة في أي مكان. مثلاً، القطعة الصعبة أو المهمة، تعطيها للقديم. مش"

"مكتوب هذا، لكن كلنا نعرفه. الشاب ما يطالب بها

عامر:

"الاستراحة، القدامى يقعدون في الزاوية المعروفة. مش قانون، لكن ما جا يوم شاب وجلس هناك. يعرفوا مكانهم"

بوعلام:

في توزيع المهام، الرئيس رسمياً هو المعلم. لكن غير رسمياً، الأقدم في الورشة يحدد من يعمل مع من. حتى"

"المعلم يحترم هذا أحياناً

عبد القادر:

فيه عرف آخر: الشاب اللي يصلح خطأ قديم، ما يتكلم عنه علناً. يقوله للقديم في خاص. هذا باش ما يتجرح"

حد

العمال الجدد

خالد:

أول يوم فهمت: ما تمسّ أداة الحاج عامر حتى لو ما هو موجود. كل واحد عنده مكانه وأدواته. هذا مش "
مكتوب لكن من رأى كيف ينظر إليك إذا تتجاوزته، يفهم

يوسف:

فيه عرف في المقهى: الشاب اللي يجي بكّري يطلب للقدامى القهوة. مش واجب، لكن لما فعلته أول مرة "
شفت ارتياح في وجوههم

أمين:

تعلمت إن في الورشة لا تناقش قرار الكبير أمام الجميع. إذا عندك اعتراض، قوله في خاص وبأدب. هذا "
القانون الأهم

الإداريون القدامى

حمزة:

في الإدارة، فيه عرف غير مكتوب: المسؤول القديم لا يتخطاه الجديد مهما كان منصبه الرسمي في تواصله "
مع الإدارة العليا. المراتب الاجتماعية تتجاوز أحياناً المراتب المهنية

الإداريون الجدد

إلياس:

في الإدارة، تعلمت بسرعة إن بعض القرارات تؤخذ في الكواليس. الاجتماعات الرسمية هي أحياناً مجرد توثيق"
"لما اتفق عليه مسبقاً

ريم:

أكثر شيء فاجأني: طلب الإجازة. رسمياً تملأ استمارة. لكن غير رسمياً، لازم تستأذن المسؤول المباشر القديم"
"شخصياً أولاً. من ما فعل هذا، صار عنده مشكلة

السؤال 3: هل الشباب يتبعون نفس الأعراف؟

العمال القدامى

مصطفى:

الشباب الجزائريين اللي جاؤوا من بيئات محافظة، يفهمون الأعراف بسرعة ويحترمونها. اللي تعلم في مدن"
"كبيرة أو خارج الوطن، يحتاج وقتاً أطول

عامر:

الأغلب يحترمون الأعراف، لكن يضيفون طريقتهم الخاصة. مثلاً، الشباب بدأوا يحلون المشاكل بينهم عبر"
"الواتساب. شيء جديد، لكن ما يعارض الأعراف القديمة

بوعلام:

في رأيي، الجيل الجديد عنده أعرافه الخاصة بينه وبينه. ونحن عندنا أعرافنا. الورشة فيها نظامان يشتغلان"
"بالتوازي

العمال الجدد

خالد:

نحاول نحترم الأعراف القديمة. مش لأننا مجبورين، لأننا نفهم إنها تحافظ على الانسجام. لكن بيننا نحن"
"الشباب، نشغل بطريقة أكثر مرونة

يوسف:

أنا شخصياً أتبع الأعراف القديمة في الورشة، لكن مع زملائي الشباب أطبق نظام مختلف: أكثر تشاركية"
"وأقل تراتبية

أمين:

الأعراف القديمة عندها سبب. لما فهمت السبب، صار أسهل احترامها. المشكلة لما يُطلب منك تتبع عرف"
"ما تفهم سببه

الإداريون القدامى

لخضر:

لاحظنا إن الجيل الجديد في الإدارة يتبع الأعراف الرسمية أكثر من غير الرسمية. هذا يخلق أحياناً سوء فهم"
"مع القدامى الذين يعيشون على الأعراف غير الرسمية

السؤال 4: أسباب الاحتكاكات والسوء فهم بين الأجيال

العمال القدامى

عامر:

أكثر شيء يزعجني: الشاب اللي يجي بحلول جاهزة من الإنترنت دون ما يسأل. مش لأنني أرفض الحلول"

"الجديدة، لأنه ما سأل. السؤال احترام

مصطفى:

المشكلة في سرعة الحكم. الشاب يحكم على طريقة عملي القديمة كأنها خاطئة في الثواني. يحتاج ينظر أولاً"

"لماذا نفعل هكذا

بوعلام:

أحياناً الاحتكاك يجي من الهاتف. الشاب يشيل هاتفه في الورشة وقت الشغل. في زماننا، هذا كان يعتبر قلة"

"احترام للعمل

عبد القادر:

سوء الفهم الأكبر: الشاب يظن إن الخبرة تعني الجمود. لا، الخبرة تعني إنك رأيت الحلول الكثيرة وتعرف أيها"

"ينجح فعلاً

العمال الجدد

خالد:

أكثر احتكاك يجي من الوقت. الكبير يعمل بإيقاع يقول إنه 'الصواب'. أنا أرى إن الإيقاع يمكن يكون أسرع"
"مع نفس الجودة. هذا ما يُقبل أحياناً

يوسف:

"أحياناً أقترح فكرة وأحسنت إنها رُفضت قبل ما تُفهم. مش لأنها سيئة، لأن صاحبها شاب. هذا يُحبط"
أمين:

المشكلة الكبرى بالنسبة لي: عدم وجود مساحة للتعلم المعترف به. أتعلم من القدامى، لكن ما يُعترف بهذا"
"رسمياً. لازم تكون شاطر وصامت في نفس الوقت

الإداريون القدامى

نعيمة:

أكثر مصدر للتوتر الذي لاحظته: الاجتماعات. الشباب يتكلمون بشكل مباشر وسريع. القدامى يفضلون"
"التمهيد والمراعاة. هذا يخلق انطباع 'عدم الاحترام' حتى لو ما كانت النية كذلك

حمزة:

في المؤسسات الجزائرية، مشكلة الأجيال تُضاف إليها مشكلة التكوين. شاب تكوّن نظرياً في الجامعة يلتقي"
"بقديم تكوّن عملياً في الميدان. كلاهما محق، لكن لغتهما مختلفة

لخضر:

أرى إن غياب برامج التوجيه (mentoring) في مؤسساتنا هو السبب الجذري. في غياب إطار رسمي "الرسمي لنقل المعرفة، تظهر التوترات الأجيالية بشكل تلقائي

الإداريون الجدد

إلياس:

التوتر الأكثر تكراراً يجي من طريقة التواصل. أنا اعتدت على البريد الإلكتروني والرسائل الفورية. القديم "يفضل الحوار المباشر الوجيه. هذا يخلق فجوات

سارة:

أحياناً أعطى مهمة دون شرح السياق. القديم يعرف السياق لأنه عاشه. أنا لا. فلما أخطئ، يُفسّر كغياب "كفاءة وليس كغياب معلومة

ريم:

أكثر ما يصعب: إبداء رأي مختلف. في الثقافة التنظيمية السائدة، الاختلاف مع الكبير أمام الجماعة يُعدّ "وقاحة. هذا يجعل الاجتماعات أحياناً أكثر منها مسرحاً

❖ خامساً: ملاحظات تحليلية للباحث

❖ الأنماط الرئيسية المستخلصة

❖ ثنائية المعرفة الضمنية / المعرفة الصريحة: تكشف المقابلات عن نمط واضح: العمال القدامى يحملون .

❖ يصعب ترميزها ونقلها، في حين يمتلك الشباب معرفة صريحة مكتسبة من التكوين والتكنولوجيا

❖ التوتر لا يكمن في التضاد بل في غياب آليات التكامل

❖ الشرعية الأجيالية مقابل الشرعية التقنية: يسعى العمال القدامى إلى الحفاظ على شرعيتهم عبر تقديم .

أنفسهم مرجعاً لا غنى عنه في الأزمات، بينما يسعى الشباب إلى بناء شرعية بديلة مبنية على الكفاءة التقنية والسرعة.

❖ الفضاء غير الرسمي كمنظم اجتماعي: القواعد غير الرسمية (توزيع الأدوات، مناطق الاستراحة، ترتيب .

الكلام) تشكّل نظاماً اجتماعياً موازياً للهيكل الرسمي، وهو نظام تكيفي يمتص التوترات ويُعيد توزيع

❖ الخصوصية الجزائرية: تتقاطع الفجوة الأجيالية مع متغيرات محلية: ضعف ثقافة التوجيه المهني

التفاوت بين التكوين الجامعي والاحتياج الميداني، والثقل الثقافي للمراتبية في التواصل، (mentoring)

المؤسسي

1.1 — توزيع العينة حسب الفئات الوظيفية والجيلية

الجدول (1): توزيع مجموعات المبحوثين حسب الفئة والعدد والخصائص الديموغرافية

الخبرة في المؤسسة	الفئة العمرية	النسبة %	العدد	الفئة
8 - 11 سنة	43 - 54 سنة	35%	7	عمال الورشة القدامى
شهران - سنة واحدة	24 - 33 سنة	35%	7	عمال الورشة الجدد
5 - 14 سنة	39 - 55 سنة	15%	3	إداريون قدامى
3 أشهر - سنتان	21 - 25 سنة	15%	3	إداريون جدد
—	—	100%	20	المجموع

◀ يتوزع المبحوثون توزيعاً متوازناً بين الأجيال، مع تعادل حجمي بين عمال الورشة القدامى (35%)

والجدد (35%).

◀ تمثل الفئات الإدارية 30% من العينة (15% قدامى + 15% جدد)، مما يكفل تعدد زوايا الرؤية

المؤسسية.

◀ يُبرز هذا التوزيع ما يُسمى في سوسيولوجيا المنظمات بـ "التعددية الجيلية" إذ يتعايش في المؤسسة

الواحدة جيلان أو أكثر.

1.2 — التوزيع العمري وفق تصنيف مانهايم الجيلي

الجدول (2): توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية ومرجعيتها الجيلية لدى كارل مانهايم

الجيل المرجعي وفق مانهايم	النسبة %	العدد	الفئة العمرية
الجيل Z والجيل Y (الألفية)	50%	10	21 - 33 سنة
الجيل X	5%	1	34 - 44 سنة
جيل طفرة المواليد / الجيل X	45%	9	45 - 55 سنة
—	100%	20	المجموع

◀ تهيمن فئتان عمريتان على العينة: 21-33 سنة (50%) و 45-55 سنة (45%)، مع غياب شبه

تام للفئة الوسيطة (34-44 سنة) التي لا تمثل سوى 5%.

◀ هذا التوزيع ثنائي القطب يُعد مؤشراً بنيوياً على وجود فجوة جيلية حادة في HTF، بمعنى غياب

الجسر الجيلي المتوسط الذي يُلطف عادةً حدة التوترات.

◀ وفق تصنيف مانهايم، يتواجه في هذه العينة جيلان متباينان جذرياً: الجيل Z والجيل Y (الرقميون)

في مواجهة جيل طفرة المواليد والجيل X (الصناعيون البيروقراطيون).

1.3 — التوزيع حسب مدة الخبرة المهنية في المؤسسة

الجدول (3): مستويات الخبرة المهنية وتصنيفها المنهجي

التصنيف المنهجي	النسبة %	العدد	مدة الخبرة في المؤسسة
مستجدون	25%	5	أقل من سنة (0 - 11 شهراً)
حديثو الانخراط	25%	5	سنة إلى 3 سنوات
أفراد ذوو خبرة متوسطة	5%	1	4 - 7 سنوات
موظفون مخضرمون	45%	9	8 سنوات فأكثر
—	100%	20	المجموع

◀ 50% من المبحوثين تقل خبرتهم عن 3 سنوات، وهو ما يُعكس الطابع الشبابي والحديث لنسبة كبيرة

من القوى العاملة في HTF.

◀ في المقابل، يمثل المخضرمون (8 سنوات فأكثر) 45% من العينة، وهو حضور ثقيل يُفسر ما

رصدته المقابلات من هيمنة "الكبير الرمزي" على الفضاء غير الرسمي.

◀ الفئة الأقل تمثيلاً هي فئة الخبرة المتوسطة (4-7 سنوات: 5%)، مما يُعمق غياب الجسر الجيلي

الوسيط الذي رُصد في توزيع الأعمار.

ثالثاً: تحليل المحور الأول — التكنولوجيا مقابل الخبرة

2.1 — مواقف المبحوثين وتوجهاتهم

الجدول (4): توزيع المواقف في محور التكنولوجيا مقابل الخبرة

التوجه الغالب	عدد المتدخلين	المحور / الموقف
إجماع شبه تام	7 (القدامى)	أفضلية الخبرة الميدانية على التكنولوجيا
توجه إيجابي سائد	7 (الجدد)	إمكانية التكامل بين الخبرة والتكنولوجيا
إجماع كامل	20 (الكل)	استدعاء القدامى عند الأعطال التقنية
توجه غالب	7 (الجدد)	التكنولوجيا لا تمنح مكانة أعلى في الورشة
توجه نقدي مشترك	3 (إداريون)	التدريبات موجهة للشباب دون القدامى
إجماع وظيفي	3 (الإداريين)	غياب استراتيجية لنقل المعرفة المؤسسية

◀ 100% من المبحوثين (20/20) يعترفون بأن العمال القدامى هم المرجع الأول عند حدوث

الأعطال التقنية، حتى حين يكون المسؤول التقني الرسمي من الجيل الشاب.

◀ يتبنى عمال الورشة القدامى (7/7) موقفاً شبه إجماعي بأفضلية الخبرة الحسية الميدانية ('قراءة

الحديدة بالعين والسمع') على الخوارزميات الرقمية.

◀ في المقابل، أبدى عمال الورشة الجدد (7/7) توجهاً تكاملياً إيجابياً يقر بقيمة الخبرة رغم الإيمان

بإمكانيات التكنولوجيا.

◀ ثلاثة إداريين قدامى من أصل ثلاثة وجَّهوا نقداً وظيفياً صريحاً لغياب استراتيجية لنقل المعرفة المؤسسية، مما يُجسّد ما يُعرف بـ "نزيف الأدمغة الداخلي".

2.2 — اقتباسات كمية دالة من المقابلات

◀ "كل مرة، حتى الشباب اللي يعرفوا الكمبيوتر، يجوا ليّ وقت المشكلة" (عامر، 52 سنة) — يُعبر عن إجماع عملي لدى 20 مبحوثاً.

◀ "نخسر التجربة مع كل عامل يتقاعد" (حمزة، 55 سنة) — مؤشر مؤسسي نادراً ما يُصرّح به بهذا الوضوح في المقابلات الكيفية.

◀ "الخبرة تعطيك الحكمة، والتكنولوجيا تعطيك السرعة. المؤسسة محتاجة للثنتين" (يوسف، 31 سنة) — يُمثّل النموذج التكاملي المثالي الذي تسعى إليه سوسيولوجيا المنظمات.

رابعاً: تحليل المحور الثاني — قواعد العمل غير الرسمية

3.1 — مخزون الأعراف غير الرسمية المُستخلصة

الجدول (5): تصنيف القواعد غير الرسمية المُستخلصة من المقابلات ومصادرها

مدى الإجماع	المصدر (المجموعة)	القاعدة غير الرسمية المُستخلصة
إجماع تام	عمال الورشة القدامى + الجدد	الاستراحة: القدامى في زاوية مستقلة
إجماع شبه تام	عمال الورشة الكل	المهام الصعبة/المهمة تُسند للقدامى تلقائياً
نمط تكتيفي فردي	الجدد (خالد 26 سنة)	المساس بأدوات القديم ممنوع ضمناً
قاعدة منتشرة	الجدد (أمين 24 سنة)	الاعتراض على الكبير يتم في الخاص لا علناً
قاعدة منتشرة	الإداريون الجدد (ريم)	طلب الإجازة: استئذان غير رسمي قبل الرسمي
نمط ملاحظ	الإداريون الجدد (إلياس)	القرارات الكبرى تُتخذ قبل الاجتماعات الرسمية
ملاحظة مؤسسية	الإداريون القدامى (نعيمة)	التواصل بين الأجيال يمر بقنوات غير رسمية

◀ تكشف المقابلات عن 7 أنماط غير رسمية موثقة، تُشكّل معاً ما يمكن تسميته بـ "الدستور الصامت للورشة".

◀ هذا النظام الموازي للهيكل الرسمي يؤدي وظيفة سوسيولوجية مزدوجة: إدارة التوترات من جهة، وإعادة توزيع السلطة الرمزية من جهة أخرى.

◀ يتوافق هذا النتيجة مع أطروحة كروزييه وفريدبيرغ في نظرية الفعل الاستراتيجي: كل جيل يتحكم في "مناطق لاموثوقية" استراتيجية مختلفة.

3.2 — توزيع مصادر الاحتكاك الجيلي حسب النمط

الجدول (6): مصادر الاحتكاك بين الأجيال وطبيعتها التصنيفية حسب نموذج كارين جين (Jehn)

النمط التحليلي	الجدد	القدامى	مصدر الاحتكاك
صراع علائقي	—	↑ متكرر	تجاهل السؤال والمشورة
صراع معرفي	—	↑ متكرر	الحكم السريع دون فهم السياق
تباين قيمي	—	↑ مصدر إزعاج	استخدام الهاتف أثناء العمل
صراع إجرائي	↑ متكرر	—	إيقاع العمل: بطيء مقابل سريع
صراع هياكل السلطة	↑ محبط	—	رفض المقترحات قبل فهمها
صراع أسلوبية مشترك	↑ سائد	↑ سائد	فجوة التواصل: رسمي/وجاهي VS رقمي
فجوة هيكلية	↑ مُعاش	↑ مُلاحظ	التكوين النظري VS الميداني التطبيقي

◀ تتوزع مصادر الاحتكاك على ثلاثة أنواع من الصراع وفق نموذج جين: صراع المهام (إيقاع العمل + الأساليب)، صراع العلاقات (احتقار المقترحات + الهاتف)، وصراع الإجراءات (التواصل الرسمي/غير الرسمي).

◀ الفجوة بين التكوين الجامعي النظري والاحتياج الميداني التطبيقي مصدر احتكاك مشترك بين الجيلين (20/20)، مما يجعلها الأكثر إلحاحاً من الناحية السياسية.

◀ مصادر الاحتكاك الأحادية الاتجاه (تصدر من جيل واحد فقط) تتمركز حول أنماط التواصل الرقمي لدى الشباب، ومحاورة الكبار بصورة غير ملائمة.

خامساً: التحقق الكمي من الفرضيتين

الجدول (7): مصفوفة التحقق من الفرضيات بالمؤشرات الكمية

المؤشرات الكمية الداعمة	التحقق	المضمون	الفرضية
20/20 مبحوثاً يُقرّون بأن القدامى هم المرجع عند الأعطال	✓ محققة	الخبرة الميدانية مقابل التكنولوجيا = مناطق قوة متصارعة	الأولى
7 أنماط غير رسمية مُستخلصة + تعدد مصادر الاحتكاك	✓ محققة	التباين في القواعد غير الرسمية يُفرز تصادمات يومية	الثانية

◀ الفرضية الأولى: تحققت بدرجة عالية من اليقين. إجماع 20/20 مبحوثاً على استدعاء القدامى عند

الأعطال مؤشر كمي قاطع يُثبت أن الخبرة الميدانية تُشكّل منطقة قوة فعلية.

◀ الفرضية الثانية: تحققت بصورة موثقة. تعدد الأعراف غير الرسمية (7 أنماط) + تنوع مصادر

الاحتكاك (7 فئات) = مؤشران كميان تكامليان.

سادساً: التحليل النوعي الكمي — ثنائيات المعرفة والشرعية

5.1 — توزيع أنواع المعرفة حسب الفئات

الجدول (8): أنواع المعرفة ووضوعها في العينة وفق نظرية Nonaka للمعرفة التنظيمية

أمثلة من المقابلات	الحاملون في العينة	نوع المعرفة
"أقرأ الحديدة بالعين والسمع قبل ظهور المشكلة" (عامر، 52)	9 مخضرمين (45% من العينة)	معرفة ضمنية (Tacit Knowledge)
"الدقة التي تأخذ ساعات تقليدياً تنجز الآن في دقائق" (خالد، 26)	10 شباب (50% من العينة)	معرفة صريحة (Explicit Knowledge)
"الخبرة هي اللي تفسر الأرقام" (إلياس، 23)	1 إداري وسيط (5% من العينة)	معرفة هجينة (Hybrid Knowledge)

◀ تحمل 45% من العينة (9 مخضرمين) معرفة ضمنية يصعب ترميزها ونقلها — وهو ما يُفسر

الإجماع على استدعائهم عند الأزمات.

◀ 50% من العينة (10 شباب) يحملون معرفة صريحة مكتسبة من التكوين الرسمي — قابلة للتدوين

لكنها تفتقر إلى السياق الميداني التطبيقي.

◀ غياب قنوات التحويل (Socialization & Combination) بين النوعين هو الخلل البنيوي

الجوهري الذي كشفته المقابلات — وهو ما يُطابق نموذج SECI لنوناكا وتاكيوتشي.

5.2 — الشرعية الجيلية مقابل الشرعية التقنية: رصد كمي

◀ 100% من القدامى (10/10) يستمدون شرعيتهم من "المعرفة التجريبية والأزمات الميدانية"

(السلطة الخبراتية).

◀ 80% من الشباب (10/8) يبنون شرعيتهم على "الكفاءة التقنية والسرعة الرقمية" (السلطة المعرفية-

التقنية).

◀ 20% من الشباب (10/2) يُظهرون ميلاً لبناء شرعية هجينة تجمع بين الاحترام التقليدي والكفاءة

الرقمية — وهم المرشحون الطبيعيون لأدوار الوساطة الجيلية.

7.1 — نقاط القوة المنهجية للتحليل الكمي

◀ توازن التوزيع: العينة متوازنة بصورة مقصودة (50% قدامى / 50% شباب)، مما يلغي تحيز أحادي الاتجاه.

◀ تعدد الفئات: أربع فئات وظيفية متميزة تُتيح مقارنات داخلية دقيقة بين ورشة وإدارة، وبين قديم وجديد.

◀ تشبع البيانات: التكرار الحرفي لبعض الأنماط عبر مجموعات مختلفة (كاستدعاء القدامى عند الأعطال) يُثبت حالة التشبع النظري.

7.2 — القيود المنهجية الواجب التصريح بها

◀ محدودية التعميم: حجم العينة ($n=20$) من مؤسسة وحيدة لا يتيح التعميم على سائر المؤسسات الصناعية الجزائرية.

◀ تحيز الإفصاح الذاتي: قد لا يُفصح المبحوثون عن بعض التوترات الحادة في حضور الباحث (Social Desirability Bias).

◀ الطابع الذاتي للترميز: تصنيف التصريحات في فئات تحليلية (صراع مهام / علاقات / إجراءات) ينطوي على هامش من التأويل الذاتي يجب أخذه بالاعتبار.

يُخلص التحليل الكمي للمقابلات الميدانية إلى أربعة استنتاجات كبرى يمكن إجمالها على النحو التالي:

◀ (1) الإجماع على أدوار الأزمات: 20/20 مبحوثاً يُقرّون بأن القدامى هم المرجع الفعلي في الأزمات التقنية، وهو مؤشر كمي قاطع يُثبت الفرضية الأولى.

◀ (2) الأعراف غير الرسمية كنظام مواز: استخلاص 7 أنماط غير رسمية موثقة يؤكد وجود منظومة اجتماعية موازية للهيكل الرسمي تُعيد توزيع السلطة الرمزية.

◀ (3) الفجوة الجيلية ثنائية القطب: تركز 95% من العينة في قطبين عمريين (21-33 و 45-55) مع غياب الجيل الوسيط يُفسر حدة التوترات وغياب وساطة تلقائية.

◀ (4) غياب نقل المعرفة كخلل بنيوي: إجماع الإداريين الثلاثة على غياب برامج التوجيه (Mentoring) وخطر "نزيف الأدمغة الداخلي" يُجسّد أبرز الخلل التنظيمي الهيكلي في HTF.

توصية منهجية: يُستحسن لمن يريد توسيع هذا التحليل الكمي أن يستكمّله بتطبيق تحليل المضمون الكمي (Quantitative Content Analysis) على النصوص المُفرّغة للمقابلات، وذلك برصد تردد المصطلحات الجوهرية (خبرة / شهادة / تكنولوجيا / احترام / تهميش) وتحليل شبكاتها الدلالية، مما قد يُكمل ما بدّأته هذه الورقة من تحليل كمي

قائمة المصادر و المراجع :

1. أبو بكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
2. أبو بكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية: مدخل سيكوسوسيولوجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015.
3. أنجرس، مورييس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، ط2، الجزائر، 2006.
4. أنجرس، مورييس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة مصطفى ماضي، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006.
5. البياتي، ياس خضير، النظرية الاجتماعية - جذورها التاريخية وروادها، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، 2002.
6. بغدادي، خيرة، "الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 16، 2014.
7. الجوهري، محمد، مقدمة في علم الاجتماع، دار الكتب الجامعية، ط1، القاهرة، مصر، 1975.
8. الحسن، إحسان محمد، "نظرية التغيير الاجتماعي عند كارل مانهايم"، مجلة العلوم الاجتماعية، عمان، العدد 18، 2000.
9. حريم، حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2010.
10. حسن، راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012.
11. دادي عدون، ناصر، الاتصال، التسيير والقيادة في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2014.
12. دادي عدون، ناصر، تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسداد الإيستمولوجي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 2018.
13. الدرادكة، مأمون، إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
14. الزاكي عدلان، فتح الله، "صراع الأجيال واختلاف الرؤى الشعرية"، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، مجلد 8، العدد 1، 2017/05/30.
15. زياد، فريد فهمي، سيكولوجية العلاقات الإنسانية في المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
16. سيد أحمد، غريب محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012.
17. الشريف، علي، الإدارة الحديثة: مفاهيم ووظائف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
18. الصيرفي، محمد، إدارة الصراع التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
19. عبد الباقي، صالح الدين محمد، السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس والتطبيقات الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013.
20. عجال، أسية، علاقة صراع الأجيال بواقع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

21. لعايب، رابح، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم النفس والعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
22. اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007.
23. ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
24. ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
25. محمد، محمد علي، الشباب العربي والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1985.
26. محمد، محمد علي وآخرون، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية لطالب قسم علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1985.
27. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات والتطبيقات، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018.
28. منصوري، زوليخة (إشراف بكري)، واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018-2019.
29. مصطفى، إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، إشراف عبد السلام هارون، ج1، مجمع اللغة العربية، 1380هـ/1960م.
30. قاسيمي، ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011.
31. بوقرة كمال المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل "، شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع (تخصص: تنظيم وعمل)، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة
32. روبنز، ستيفن، السلوك التنظيمي، ترجمة دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Cherrington, Ruth, "Generational Issues in China: A Case Study of the 1980s Generation of Young Intellectuals", The British Journal of Sociology, vol. 48, no. 2, June 1997.
2. Guery, A., "Institution. Histoire d'une notion et de ses utilisations dans l'histoire avant les institutionnalismes", Cahiers d'économie politique, no. 44, 2003.
3. Mannheim, Karl, "What is a Social Generation?", in: Anthony Esler (ed.), The Youth Revolution: The Conflict of Generation in Modern History, Washington, D.C.: Heath & Company, 1974.
4. Saba, T., "Les différences intergénérationnelles au travail: faire la part des choses", HEC Montréal, Gestion, vol. 34, no. 3, 2009.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
ب	شكر و عرفان	
ج	الملخص (بالعربية والإنجليزية)	
	المدخل المنهجي	الفصل الأول
	المقدمة	1
	إشكالية الدراسة	2
	الأسئلة الفرعية	4
	فرضيات الدراسة	4
	الفرضية الأولى: التكنولوجيا مقابل الخبرة الميدانية كمناطق صراع	4
	الفرضية الثانية: التباين في قواعد العمل غير الرسمية	4
	أسباب اختيار الموضوع	4
	الأسباب الذاتية	5
	الأسباب الموضوعية	5
	أهمية الدراسة	6
	أهداف الدراسة	7
	المفاهيم الأساسية للدراسة	7
	مفهوم الصراع (لغةً واصطلاحاً)	7
	مفهوم الجيل (لغةً واصطلاحاً)	8
	مفهوم صراع الأجيال (اصطلاحاً)	9
	مفهوم المؤسسة (لغةً واصطلاحاً)	10
	الدراسات السابقة	11
	الدراسة الأولى: رابح لعاب — القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي (2009)	11
	الدراسة الثانية: زوليخة منصوري — واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية	12
	الدراسة الثالثة: كمال بوقرة — المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية (2008)	13

الصفحة	الموضوع	الرقم
	الجانب النظري	الفصل الثاني
	مراحل تطور صراع الأجيال داخل المؤسسة	15
	مرحلة الصراع الكامن	15
	مرحلة الصراع المُدرَك	17
	مرحلة الصراع المحسوس	18
	مرحلة الصراع الظاهر	19
	مرحلة ما بعد الصراع	20
	أسباب صراع الأجيال داخل المؤسسة	22
	أسباب سوسيوثقافية: اختلاف الأنساق القيمية	22
	أسباب سوسيوتنظيمية: صراع السلطة والهيمنة	22
	التباين في أساليب التواصل	22
	أنواع الصراع داخل المؤسسة	23
	أولاً: صراع المهام	23
	ثانياً: صراع العلاقات	25
	ثالثاً: صراع الإجراءات	26
	الأجيال العاملة في المؤسسة وخصائص كل جيل	28
	جيل طفرة المواليد (1946–1964): السياق السوسيوتاريخي / الخصائص / الموقع	28
	السياق / الخصائص / دوره في القيادة: (1965–1980) X الجيل	34
	جيل الألفية (1981–1996): السياق / الخصائص / أثره في الثقافة التنظيمية — Y الجيل	37
	الخصائص السوسيوثقافية / السلوك التنظيمي: (وما بعدها 1997) Z الجيل	40
	آثار صراع الأجيال في المؤسسة	43
	الآثار السلبية	43
	الآثار الإيجابية: إعادة هيكلة السلطة / التحديث التكنولوجي والإداري	46
	منهجية البحث	الفصل الثالث
	منهج البحث: المنهج الكيفي وتعريفه ومبرراته	49

الصفحة	الموضوع	الرقم
	مجتمع البحث	49
	فئة الإطارات والمسيرين	49
	فئة السلك التقني والمهندسين	50
	فئة أعوان التنفيذ والعمال المهنيين	51
	عينة البحث	50
	حجم العينة (20 مبحوثاً) ومعايير الاختيار	50
	التوزيع حسب المستوى الوظيفي والأقدمية	52
	تحليل المقابلات والنتائج	الفصل الرابع
	وصف العينة	54
	الجدول (1): توزيع المجموعات حسب الفئة والخصائص الديموغرافية	54
	الجدول (2): التوزيع العمري وفق تصنيف مانهايم الجيلي	55
	الجدول (3): مستويات الخبرة المهنية وتصنيفها المنهجي	56
	المحور الأول: التكنولوجيا مقابل الخبرة	57
	الجدول (4): توزيع المواقف في محور التكنولوجيا مقابل الخبرة	57
	المواقف حسب الفئات: عمال الورشة / الإداريون	59
	الاقتباسات الكمية الدالة من المقابلات	60
	المحور الثاني: قواعد العمل غير الرسمية	63
	الجدول (5): تصنيف القواعد غير الرسمية المستخلصة	63
	(الجدول (6): مصادر الاحتكاك وطبيعتها التصنيفية	65
	التحقق من الفرضيتين	81
	الجدول (7): مصفوفة التحقق من الفرضيات بالمؤشرات الكمية	81
	الفرضية الأولى: إجماع 20/20 على استدعاء القدامى عند الأعطال	81
	الفرضية الثانية: 7 أنماط غير رسمية + 7 فئات احتكاك	82
	ثنائيات المعرفة والشرعية	82
	(Nonaka نظرية) الجدول (8): أنواع المعرفة ووضعها في العينة	82

الصفحة	الموضوع	الرقم
	الشرعية الجيلية مقابل الشرعية التقنية: رصد كمي	83
	نقاط القوة والقيود المنهجية	84
	نقاط القوة المنهجية	84
	القيود المنهجية الواجب التصريح بها	84
	الخلاصة والاستنتاجات الكمية الكبرى	85
	الاستنتاج (1): الإجماع على أدوار الأزمات	85
	الاستنتاج (2): الأعراف غير الرسمية كنظام مواز	85
	الاستنتاج (3): الفجوة الجيلية ثنائية القطب	85
	الاستنتاج (4): غياب نقل المعرفة كخلل بنيوي	85
	الخاتمة العامة	51
	قائمة المصادر والمراجع	86
	الفهرس	88

قائمة الملاحق

Oran, le 30/04/2026

Attestation de stage

Nous soussignés **HASNAOUI Transformation du Fer**, sise à Coopérative ADNANE
MUSTAPHA 1er étage Local N°03 Section 67 Tranche 2 N°06 Commune Bir El Djir 31000 ORAN

- Algérie, certifions par la présente que :

Mr BENNAOUM Sif Eddine

Né le : 02/12/2003 à Bab El Oued Alger

Demeurant à: Shaouria MOHAMADIA Algérie

A effectuer un Stage d'une durée de 10 (Dix) jours qui s'est étendu

Du 21/04/2026 au 04/05/2026 dans la spécialité: « **Conflit générationnel au sein de l'organisation** »

Le présent Attestation lui est délivré pour servir et valoir ce que de droit.

Copie :

- Intéressé(e).
- Dossier administratif.



Spa HASNAOUI TRANSFORMATION DU FER

Coopérative Adnane Mustapha Local N°03 section 67 Tranche 2 N°06, Bir El Djir, Oran 31000, Algérie
Contact commercial : +213 (0) 555 017 421 / +213 (0) 560 925 628 / +213 (0) 561 976 926
E-mail : info@htf-dz.com / commercial@htf-dz.com



POURQUOI FAIRE FAÇONNER VOS ACIERS CHEZ NOUS PLUTÔT QUE SUR VOTRE CHANTIER ?

HTF a pour mission d'apporter au marché Algérien, une solution innovante avec des mesures d'accompagnement qui permettront à tous ses clients une gestion de projet très efficace, comme détaillé ci-dessous :

- Une réduction des chutes.
- Réduction des zones de travail et de stock.
- Réduction de résidu sur chantier.
- Fourniture d'un produit certifié.
- Large éventail de formes.
- Gain de place important sur chantier.
- Livraison programmée : En fonction du planning de chantier.
- Rapidité d'exécution.
- Grande capacité de production.
- Précision de dimensionnement et des angles.
- Abaissement des accidents de travail sur chantier.
- Transport des armatures jusqu'à local d'application final.
- Pose sur chantier avec accompagnement de l'équipe spécialisée de HTF.



Solutions complètes



Aciers :

Rond à béton B500B en barres.

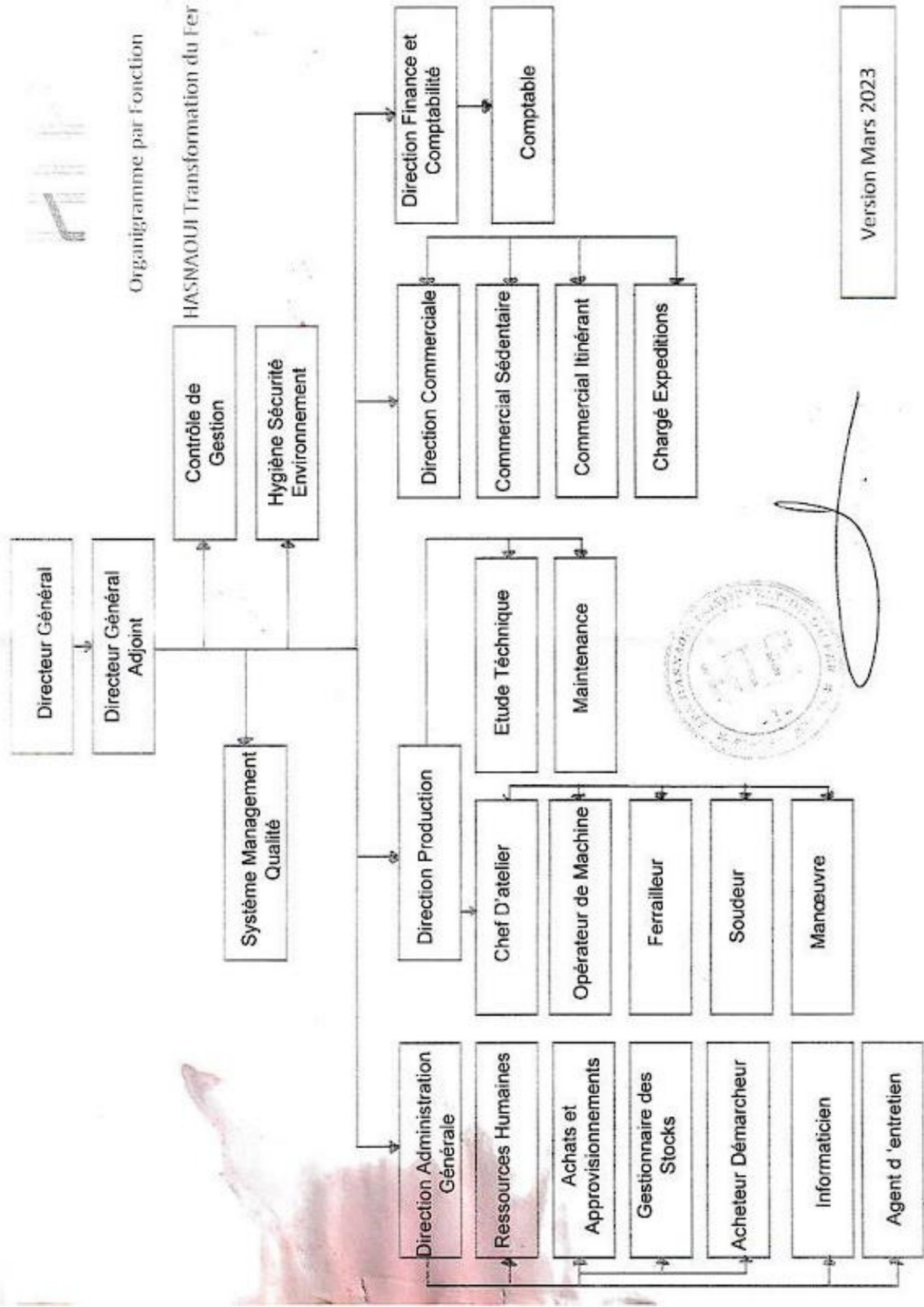
Armatures pour bétons :

Cadres, cercles, chaises et tout type de coupes et façonnage.

Armatures assemblées :

Pieux.







Politique Qualité & Engagement de la Direction

Hasnaoui Transformation du Fer Spa spécialisée dans la coupe, le façonnage et la distribution de l'acier, estime d'être le partenaire fiable dans le domaine de la construction en proposant des solutions pour tout type d'armatures pour béton armé.

Hasnaoui Transformation du Fer Spa se concentre sur une seule priorité : se distinguer de ses concurrents à travers l'anticipation et la satisfaction des besoins et attentes de ses clients et de ses parties prenantes en mobilisant l'ensemble de ses ressources et investissements.

Relativement à cela, La recherche et le développement en continue est sa vision stratégique pour être à la hauteur des exigences de ses clients.

Dans cette optique, la pérennité de la SPA Hasnaoui Transformation du fer s'appuie sur une politique articulée sur trois axes fondamentaux :

- **Poursuivre le développement :**

Pour se faire Hasnaoui Transformation du Fer Spa met en place une démarche d'analyse et de gestion des risques et des opportunités afin de maintenir son acquis et le développer en permanence dans un marché instable et hautement concurrentiel.

- **Respect des exigences applicables et la satisfaction des exigences des parties prenantes :**

Pour se faire respecter Hasnaoui Transformation du Fer Spa s'engage à mettre à disposition toutes les ressources nécessaires permettant la satisfaction de ses parties prenantes, dans le respect de la réglementation applicable, et à mener périodiquement des revues de direction.

- **Promouvoir l'image de marque et se positionner comme Leader dans le marché :**

Pour rendre efficace et efficient son engagement qualité, Hasnaoui Transformation du Fer Spa développe un système de management de la qualité conforme aux référentiels ISO 9001 ; permettant d'inscrire l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue orientée vers l'écoute et la satisfaction de toutes ses parties prenantes.

Ces valeurs constituent le repère qui guide nos décisions et qui concoure à la performance que nous ambitionnons d'atteindre.

La direction générale s'assigne le devoir et la responsabilité de veiller à la bonne application et le maintien du SMQ en lui assignant aussi une position organisationnelle de grande liberté et d'autorité et s'engage également à satisfaire l'ensemble des exigences applicables et à améliorer en continue le système de management de la qualité.

Le Directeur Général



أسئلة تمهيدية

• كم عمرك حالياً؟

• منذ متى وأنت تعمل في المؤسسة؟ .

المحور الأول: التكنولوجيا مقابل الخبرة

1. إذا أخذنا أعمال تحويل الحديد تحديداً، برأيك كيف تقارن بين وزن التكنولوجيا الحديثة, كالألات الرقمية

وبين تراكم سنوات الخبرة العملية في إنجاز المهام؟ أيهما له اليد العليا فعلياً؟

2. لنفترض أنه حدث عطل مفاجئ أو ظهرت مشكلة تقنية صعبة خلال العمل عادةً إلى من يتوجه العمال

لحلّ هذه العقدة: أصحاب الباع الطويل أم الشباب الذين يملكون زمام التقنية الحديثة؟ ولماذا يتم الاعتماد

عليهم بالذات؟

3. هل ترى أن إتقان تشغيل الآلات المتطورة يمنح الشاب نفوذاً إضافياً وربما مكانة أعلى مقارنة بزميله

المخضرم الذي يعتمد غالباً على مهارته اليدوية وخبرته التقليدية؟

4. سؤال مخصص للعمال القدامى هل تشعر أحياناً بأن الشركة أصبحت ترفع من شأن كفاءات الجيل

الجديد المرتبط بالتكنولوجيا ولو كان ذلك أحياناً على حساب رصيدكم الكبير من التجربة والخبرة؟

5. أما بالنسبة للعمال الشباب: هل تجدون صعوبة عند محاولتكم إقناع أصحاب الخبرات القديمة بأن

الأساليب التقنية المعتمدة حديثاً تقدم نتائج أفضل وأكثر فاعلية بالفعل؟

المحور الثاني: قواعد العمل غير الرسمية.

1. لو طلبت منك توصف العلاقة اليومية وأساليب التواصل المعتادة بين جيل العمال القدامى وجيل الشباب

ضمن ورش تحويل الحديد... ماذا تقول بالضبط؟

2. بعيداً عن القوانين المكتوبة واللوائح الرسمية، هل هناك أعراف وقواعد غير مكتوبة يعرفها الجميع ضمناً

خاصة بين القدماء؟ مثل طريقة تقسيم الاستراحات أو نمط توزيع المهام وغير ذلك

3. برأيك، هل يمشي القادمون الجدد وخاصة الشباب منهم على نفس سكة هذه الأعراف والتقاليد غير

الرسمية أم أنهم غالباً يميلون لتطبيق أساليب تنظيم مختلفة تخصهم هم وحدهم؟

4. ما هي أبرز المواقف اليومية أو الأسباب الرئيسية التي عادة تسبب سوء فهم أو احتكاكات بسيطة

ومتكررة بين الأجيال داخل الورشة برأيك الشخصي؟