



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
مدرسة الدكتوراه



الموضوع:

التغيير التنظيمي وعلاقته بإضراب العمال في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط

CNAS

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل

اشراف الدكتورة :
حفصة جراي

اعداد الطالب :
طاهر بن دهقان

2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى العزيزين الكريمين

أمي وأبي

أطال الله في عمرهما

والى اخوتي خاصة أختي الصغيرة ونام

والى كل الأصدقاء و الأحباب جميعا

إلى كل من يعرفني ويحبني

والى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

طاهر

الفهرس

الموضوع	الصفحة
الاهداء الشكر والتقدير فهرس الأشكال فهرس الجداول	
مقدمة	أ - ب
الباب الاول: التوضع المنهجي والنظري للدراسة	
الفصل الاول: الاطار المنهجي	
أولاً: أسباب اختيار الموضوع	05
ثانياً : الاشكالية	07
ثالثاً: الفرضيات	09
رابعاً: تحديد المفاهيم	10
خامساً: أهمية الدراسة والهدف منها	19
سادساً: الدراسات السابقة	21
سابعاً: صعوبات الدراسة	34
الفصل الثاني : التغيير التنظيمي	
تمهيد	36
أولاً: تعريف، أسباب ،أهمية وأهداف التغيير التنظيمي وأنواعه	37
1- تعريف التغيير التنظيمي	37
2- أسباب التغيير التنظيمي	40
3- أهمية وأهداف التغيير التنظيمي	44
4- أنواع التغيير التنظيمي	48
ثانياً : مجالات ،مراحل ،خصائص التغيير التنظيمي وأدواته	53
1- مجالات التغيير التنظيمي	53

56	2- مراحل التغيير التنظيمي
59	3- خصائص التغيير
62	4- أدوات وعناصر التغيير التنظيمي
66	ثالثا : أهم مداخل التغيير التنظيمي
66	1- التطوير التنظيمي
71	2- الجودة الشاملة
76	3- إعادة الهندسة
80	4- الخصوصية
84	رابعا : مقاومة التغيير التنظيمي
84	1- تعريف مقاومة التغيير
84	2- الأسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير
86	3- التعامل مع مقاومة التغيير
89	4- أشكال وفوائد مقاومة التغيير
92	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الاضراب العمالي	
94	تمهيد
95	أولا: بدايات الإضراب ، تعريفه، أشكاله، عناصره وأسبابه
95	1- لمحة تاريخية لتطور الإضراب
97	2- تعريف الإضراب
100	3- أشكال الإضراب
106	4- أسباب وعناصر الإضراب
111	ثانيا : مراحل الاضراب
111	1- مرحلة ما قبل الاندلاع
111	2- مرحلة الاندلاع
112	3- مرحلة سيرورة الإضراب
112	4- مرحلة نهاية الإضراب

113	ثالثا: خصائص الإضرابات العمالية
113	1- الخاصية الجماعية
113	2- الخاصية المطلوبة
114	3- خاصية التنظيم
114	4- خاصية المصلحة المشتركة
115	رابعا :نزاعات العمل وأليات الإضراب ،حمايته وأثاره
116	1- نزاعات العمل الجماعية وإجراءات تسويتها
118	2- آليات ممارسة حق الإضراب في الجزائر
120	3- حماية الإضراب
121	4- آثار الإضراب
123	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية	
125	تمهيد
126	أولا: النقابة العمالية، تصنيفاتها وتنظيمها
126	1- تعريف النقابة العمالية
128	2- تصنيف النقابات العمالية
131	3- الهيكلة والتنظيم
132	4- تمويل النقابات العمالية
134	ثانيا : مهام النقابات العمالية:
134	1- المهمة الاقتصادية المادية
134	2- المهمة الاجتماعية
135	3- المهمة النفسية
135	4- المهمة تنظيمية وتثقيفية
136	ثالثا : التطور التاريخي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الجزائرية
136	1- التسيير الذاتي
140	2- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات 1971-1980
145	3- تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسات (اعادة الهيكلة)

150	4- استقلالية المؤسسات والتوجه نحو الخصوصية
154	رابعا : الحركة النقابية العمالية الجزائرية في ظل التغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية
154	1- نشأة الحركة النقابية الجزائرية
158	2- وضعية الحركة العمالية اثناء التسيير الذاتي
159	3- الطبقة العاملة في مرحلة التسيير الاشتراكي
160	4- الحركة العمالية من مرحلة التغيير الهيكلي الى التعددية
162	خلاصة الفصل
الباب الثاني : الدراسة الميدانية	
الفصل الخامس : الاجراءات الميدانية والمنهجية	
164	تمهيد:
165	أولا: نشأة نظام الضمان الاجتماعي بالجزائر
165	1- مرحلة ما قبل 1962
166	2- مرحلة ما بين 1962 إلى 1983
169	3- مرحلة ما بعد 1983
171	ثانيا: ميدان الدراسة والهيكل التنظيمي للوكالة الولائية بالأغواط.
171	1- ميدان الدراسة
172	2- الهيكل التنظيمي الوكالة الولائية للصندوق CNAS الأغواط
174	ثالثا : مجالات الدراسة :
174	1- المجال المكاني
174	2- المجال الزماني
175	3- المجال البشري
176	رابعا : المنهج المستخدم للدراسة
176	1- تعريف المنهج
176	2- منهج الدراسة
177	خامسا : أدوات وتقنيات جمع البيانات
177	1- الملاحظة

178	2- المقابلة
179	3- الاستبيان
181	سادسا : عينة الدراسة وخصائصها:
181	1- عينة البحث وكيفية اختيارها
183	2- خصائص العينة
189	خلاصة الفصل :
الفصل السادس : عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
191	تمهيد
192	أولا : التغيير في السلطة والمسؤوليات وعلاقتها بالإضرابات العمالية
192	1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى
204	2- مناقشة نتائج الفرضية
206	ثانيا : التغييرات التنظيمية وتأثيراتها على معدلات الرضا الوظيفي وعلاقتها بالإضراب
206	1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية
215	2- مناقشة نتائج الفرضية
217	ثالثا : تعارض الأهداف التنظيمية وعلاقتها بالإضراب العمالي .
217	1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة
225	2- مناقشة نتائج الفرضية
227	رابعا :الاستنتاج العام للدراسة
230	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

الشكر والتقدير

قال الله تعالى "... ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " النمل 19.

الحمد لله والشكر لله على توفيقه
يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان وأسمى معاني
التقدير والاحترام لأستاذتي المشرفة الدكتورة "**حفصة جرادي**"
لمساعدتها وتوجيهها وارشادها وحتى حيرتها معي لم تبخل علينا
بالنصائح والتسهيلات
كما لا يفوتني أن اتقدم بأسمى معاني الشكر إلى أساتذة مدرسة الدكتوراه
على رأسهم الدكتور **أحمد بن الشين** وإلى كل الأساتذة الذين ساعدوني
خاصة الأستاذ **أحمد بوشمال** و الأستاذ **كرادة بشير**
كما أتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة
و أتقدم بجزيل الشكر لزملائي وزميلاتي بمدرسة الدكتوراه وخارج
مدرسة الدكتوراه على مساندتهم وتعاونهم معي
وأشكر أيضا عمال الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات
الاجتماعية بالأغواط لتعاونهم لخدمة العلم
وإلى كل من ساهم في مساعدتي ولو بالدعاء جزاكم الله عني كل خير

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مجالات التغير التنظيمي	54
02	العوامل التي تؤدي الى مقاومة التغير	86
03	أساليب علاج مقاومة التغير	88
04	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	183
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	184
06	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	185
07	يبن الحالة العائلية للمبحوثين	186
08	يبن التصنيف المهني للمبحوثين	187
09	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	188
10	علاقة المستوى التعليمي بوجود تغييرات تنظيمية	192
11	علاقة المستوى التعليمي بتغير المراكز والموقع في العمل	193
12	علاقة الجنس بتغير المسؤولين والمشرفين للعمال	194
13	يبن التصنيف المهني وعلاقته بمشاركة العمال في قرارات التغير	195
14	علاقة التصنيف المهني بمشاركة العمال في الاضراب	197
15	المستوى التعليمي وعلاقته بمشاركة العمال في الإضراب	198
16	علاقة التصنيف المهني بتغير وضعية المسؤولين بالنسبة للعاملين	199
17	الحالة العائلية وعلاقتها بمساعدة الإضراب في تحقيق المطالب	200
18	علاقة التصنيف المهني وتغير العمال وتأثير العلاقات الاجتماعية	202
19	الحالة العائلية وعلاقتها بمساعدة التغير في تحسين الوضعية الاجتماعية	206
20	علاقة المستوى التعليمي بمعارضة العمال للتغير	208
21	التصنيف المهني وعلاقته بمشاركة العمال في الإضراب عندما لا يرضيهم التغير	209
22	علاقة الأقدمية برضا العمال عن التغيرات الجديدة للقوانين الداخلية	211
23	علاقة التصنيف المهني بالمشاركة في الاضراب نتيجة التغيرات المتكررة اللامرضية	212
24	علاقة الأقدمية برضا العمال عن تغير العمال	213
25	علاقة المستوى التعليمي بالتغيرات التنظيمية	217

219	علاقة التصنيف المهني بمدى تحديد التغيرات في القوانين لأهداف العمال	26
220	علاقة التصنيف المهني بإضراب العمال في حالة تعارض الأهداف	27
221	علاقة التصنيف المهني بتحقيق الأهداف الخاصة من خلال الإضراب.	28
222	علاقة الأقدمية بانعكاسات التغيير على المسار المهني للعامل	29
223	علاقة المستوى التعليمي رأي العمال من التغيرات التنظيمية	30

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
43	القوى المؤثرة في التغيير التنظيمي	01
59	نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي	02
65	سداسي التغيير	03
68	التطوير التنظيمي كنظام متكامل	04
90	أشكال التعبير عن المقاومة	05
173	الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء "CNAS" بالأغواط	06
183	توزيع العينة حسب متغير الجنس	07
184	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	08
185	توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي	09
186	الحالة العائلية للمبحوثين	10
187	التصنيف المهني للمبحوثين	11
188	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	12



مقدمة عامة

مقدمة :

إن الواقع العلمي يؤكد أن التغيير حقيقة أساسية عاشتها المنظمات قديما فقد تطورت وتغيرت ثم ما لبثت أن تعقدت نظرا لتعقيدات المحيط و التحديات التي أصبحت تواجهها فقد لعبت الثورة الصناعية دورا أساسيا في احداث تغيرات جوهرية شملت النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ولا شك أن الجزائر عرفت في السنوات الأخيرة، تحولات كثيرة ومتسارعة الوتيرة على كل الأصعدة شملت العديد من الميادين والمجالات الاقتصادية والاجتماعية ، وحتى السياسية ، الأمر الذي أدى إلى الهياكل العليا في الجزائر بإصدار القرارات المختلفة والتعديلات التنظيمية المتكررة لتحقيق الفعالية و التكيف على مستوى البيئة التنظيمية والاجتماعية للمؤسسات .

وعلى الرغم من تلك المحاولات التي بذلت على مستوى تنظيمات العمل منذ السنوات الأولى للاستقلال والتي كان القصد منها تغيير البنى الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري على جميع المستويات فإنها لم تتعد حدود التعديلات الشكلية كما حدث على مستوى علاقات العمل وقد استمر هذا التناقض الى غاية تطبيق قوانين التسيير الاشتراكي للمؤسسات التي كان الهدف منها هو احداث تغيرات في أبنية السلطة واتخاذ القرارات بحيث تضمن تلك القوانين مشاركة فعالة للعمال في اتخاذ القرارات المصيرية، مما أدى فيما بعد الى ظهور بعض أشكال المقاومة العمالية على مستوى تنظيمات العمل تعبيرا عن رفضهم للواقع التنظيمي دلالة على وجود اختلالات تنظيمية تظهر من خلال ظاهرة الاضرابات العمالية التي تثير نقاشا حادا في مختلف الدوائر العلمية نظرا لأهميتها و ارتباطها بالبناء التنظيمي و كذلك ارتباطها بالفرد و المجتمع على حد سواء، فظاهرة الإضراب من بين أهم الظواهر التي انتشرت وارتبطت بالعملية التغييرية.

ولأهمية موضوع التغير التنظيمي وعلاقته بإضراب العمال تبلورت دراستنا الراهنة التي تبحث في ظاهرة الاضراب وارتباطها بالتغيرات التنظيمية ومدى تأثير التغير التنظيمي على الاضراب العمالي داخل المؤسسة الجزائرية ، قمنا بإجراء دراستنا الميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بالأغواط ، وقد انتهجنا في الوصول الى الحقائق الموضوعية مسارا يعتمد على منهجية محددة تتمثل في تحديد الباب الأول للتموضع المنهجي والنظري للدراسة يحتوي على أربع فصول ، وتحديد الباب الثاني للدراسة الميدانية فصلين اثنين ، وبناءا عليه فقد خصصنا الفصل الأول لاستعراض الاطار المنهجي للدراسة نوضح موضوع الدراسة ونحدد الاشكالية والفرضيات المتوقعة لتصل إليها الدراسة كحلول لهذه الإشكالية مع تحديد المفاهيم لتحكم أكثر في متغيرات الدراسة ، ونشير الى أهمية وهدف الدراسة ، كما تطرقنا في هذا الفصل الى الدرسات السابقة التي اعتمدت عليها الدراسة وكذا الصعوبات التي تعرضت لها ، أما الفصل الثاني فقد قمنا بتخصيصه للتغير التنظيمي والاحاطة بمهامه وفي حين الفصل الثالث خصصناه لظاهرة الاضراب العمالي والاحاطة به، وحاولنا في الفصل الرابع الذي يعتبر الأخير في الباب الأول التعرض للنقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية في محاولة لربط الفصول السابقة ، أما الباب الثاني خصصناه للدراسة الميدانية فكان الفصل الخامس لاستعراض الاجراءات الميدانية والمنهجية ابتداء من نشأة نظام الضمان الاجتماعي بالجزائر والتغيرات التي مر بها، والتعريف بميدان الدراسة وتحديد مجالات الدراسة المكاني والزمني والبشري، وتحديد المنهج المستخدم والأدوات المستعملة في الدراسة وكذا كيفية اختيار عينة البحث ، واستعراض خصائصها، وختمت هذه الدراسة بالفصل السادس جاء لعرض وتحليل البيانات واستخراج النتائج والاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة .

الفصل الأول: الاطار المنهجي

- تمهيد
- أولا: أسباب اختيار الموضوع
- ثانيا : الاشكالية
- ثالثا : الفرضيات
- رابعا : أهمية الدراسة والهدف منها
- خامسا: الدراسات السابقة
- سادسا :الدراسات السابقة
- سابعا :صعوبات الدراسة
- خلاصة الفصل

أولاً: أسباب اختيار الموضوع :

لأي دراسة علمية لابد لها من أسباب موضوعية وأخرى ذاتية ، والسبب العام بالنسبة لكل باحث هو اكتساب الخبرة والتجربة اللازمين لمواصلة البحث العلمي خاصة في اختصاصه ، وكأي باحث تولد اهتمامي بالموضوع المتمثل في " التغيير التنظيمي وعلاقته بإضراب العمال في المؤسسة الجزائرية " لما يحمله من عمليات متداخلة تؤدي الى الانتباه والاهتمام المتزايد وكذا الاستفهام والتساؤل الذي يدفع الباحث إلى الرغبة في معرفة الأسباب الحقيقية والاطلاع عليها ومحاولة تفسيرها وتحليلها، فتبلور اهتمامي من خلال العراقيل التي واجهتني خلال عملي الميداني في إطار انجاز شهادة ليسانس في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، فهذه الأخيرة تعرضت لعدة إضرابات عمالية مما زاد فضولي للغوص في هذه الظاهرة ومعرفة أسبابها ، وما دفعنا أيضا إلى اختيار هذا الموضوع هو اهتمامي المتزايد بمتابعة قضية إضراب عمال مركب الغزل والنسيج للقطنات بالأغواط، في ظل هذه التغيرات التي تشهدها العديد من القطاعات في الجزائر على غرار قطاع التربية والتعليم الذي تعرض لعدة إضرابات متكررة زادت من رغبتي لدراسة هذه الظاهرة مما ساعدني في ذلك احتكاكي ببعض أصدقائي الذين يعملون في سلك التعليم الثانوي والمتوسط وتعبيرهم عن عدم الرضا عن الوضع القائم ، بالإضافة الى إثارة الموضوع من خلال وسائل الاعلام وكذا المحيط الاجتماعي والقراءات السابقة حول الموضوع ، وكأي موضوع له أسباب ذاتية وأخرى موضوعية يمكن ذكرها بما يلي :

1- الأسباب الذاتية :

من الأسباب الذاتية التي أدت بنا إلى اختيار موضوع دراستنا هي :

- الاقتناع التام بالموضوع.
- الفضول لمعرفة التغيير التنظيمي المطبق و مدى تأثيره وانعكاساته على العمال في إحداث الإضراب في المؤسسة الجزائرية.
- الرغبة في التطرق لهذا الموضوع و دراسته بصفة علمية ذات طابع ميداني.
- الرغبة في إثراء أهمية التغيير التنظيمي لدى العامل .
- الاهتمام المتزايد بالتنظيم داخل المؤسسة الجزائرية وكشف المشاكل التي تتعرض لها رغم الإصلاحات العديدة.

2- الأسباب الموضوعية :

يمكن جمع مختلف الأسباب الموضوعية التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع كآآتي:

- علاقة الموضوع بالاختصاص .
- التحقق من مدى فاعلية التغيير التنظيمي.
- تسليط الضوء على ظاهرة الإضراب داخل المؤسسة .
- إعطاء صورة واضحة لكيفية دراسة سلوكيات العاملين في مقاوماتهم للتغيير التنظيمي.
- تبيين دور التغيير التنظيمي وانعكاساته على المؤسسة إداريا وتقنيا و إنتاجيا.
- إثراء المكتبة بمواضيع توسع نطاق علم الاجتماع.

ثانيا : الاشكالية .

تواجه تنظيمات العمل عدة تحديات لمواكبة التغيرات المحيطة بها ، التي فرضت عليها ادخال تعديلات وأحداث تغيرات بنائية متعددة الجوانب لتحقيق التوازن وايجاد بناء تنظيمي قادر على التكيف مع متطلبات جديدة في محيط يزخر بتغيرات دائمة ، فلا يمكن أن نتجاهل الديناميكية الحاصلة على المؤسسات لأنها تتفاعل مع الفرص والتهديدات داخل البيئة التي تعمل فيها ، تدفع بالمنظمات الى تبني التغيير التنظيمي الذي هو عملية حتمية ، كتغيير أساليب التسيير القديمة بأخرى جديدة ، أو تغيير في الشكل وتوزيع السلطة وتغيير العمليات الاتصالية والتغيير الوظيفي وتقسيم العمل... الخ ، على العموم تكون تغيرات استراتيجية ، هيكلية ، أو تكنولوجية ، أو بشرية ، تسعى من خلالها المنظمات للتطور والاستمرارية ، والتغيير التنظيمي لا يقتصر على تغيير الجوانب المادية فقط بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمؤسسة مما يؤثر على وضعية العمال داخل التنظيم.

والجزائر ليست في غنى عن هذا الوضع الراهن فقد حاولت مساندة التحولات والتغيرات فعملت على إدخال العديد من التعديلات والاصلاحات على مستوى تنظيمات العمل منذ الاستقلال قصدا منها التغيير في البنى الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري على جميع المستويات فإنها لم تتعد حدود التعديلات الشكلية كما حدث على مستوى المؤسسات في مرحلة التسيير الذاتي الذي ترتب عنه ظهور الكثير من التناقضات على مستوى علاقات العمل الى غاية قوانين التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي مس تغيرات في أبنية السلطة ومحاولة اشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، الأمر الذي عرقلته الادارات خوفا على مصالحهم ، فقد سمح ابعاد العمال عن صنع القرار بظهور أشكال المقاومة العمالية على مستوى تنظيمات العمل تعبيرا عن رفضهم للواقع التنظيمي دلالة على فشل هذا التسيير الأمر الذي دفع الهيئات الرسمية الى تغيرات تمثلت في إعادة هيكلة المؤسسات العضوية والمالية التي لم تحقق

هي الأخرى الأهداف المرجوة منها فاتجهت الى استقلالية المؤسسات وكذا الشروع في سياسات الخصوصية والكثير من الاصلاحات الأخرى.

فكل هذه الاصلاحات والتعديلات تؤكد صعوبة تكيف المؤسسة الجزائرية مع الأوضاع الجديدة مما يزيد من الاختلالات والصراعات داخل التنظيم ، وتتجلى أهم مظاهر هذه الصراعات في الاضراب العمالي باعتباره ظاهرة اجتماعية لا تنشأ من فراغ، فهو يحصل ضمن شروط اجتماعية واقتصادية وتنظيمية وسياسية ، وما هو إلا فعل اجتماعي يسعى من خلاله الفاعلون إلى تحسين أوضاعهم وتحقيق أهدافهم كما يقول ميشال كروزيه : " أن الفاعلين كأعوان مستقلين يملكون مصادر السلطة لحل مشاكلهم المطروحة من طرف الفعل الجماعي والأهم هو تعاونهم من أجل إنجاز الأهداف المشتركة رغم التوجهات المختلفة" ¹.

فالإضرابات العمالية كفعل اجتماعي منظم يحدث في المؤسسات الجزائرية و يعبر عن عدم رضا العمال عن الوضعية الاجتماعية التي يعيشونها داخل التنظيم رغم التعديلات والتغييرات التنظيمية التي لم ترق إلى تحسين وضعية العامل الجزائري، الإضراب لم يقتصر على رفع الأجر فقط وإنما إلى الاختلالات الوظيفية العديدة التي مست أبنية السلطة مما أدى إلى تعارض الأهداف التنظيمية وهذا ما شهده الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "CNAS" لولاية الأغواط من أجل تسوية الوضعية التنظيمية لتحقيق مطالب الفاعلين ، ومن هنا تتجلى اشكالياتنا في البحث عن تأثير التغيير على أهداف العمال و بروز الاضرابات انطلاقا من التساؤل التالي:

✓ هل التغييرات التنظيمية أدت إلى بروز ظاهرة الإضراب العمالي في الصندوق

الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "CNAS" لولاية الأغواط ؟

¹ - Michel Crozier et Erhard Friedberg , *l'acteur et le système* , Editions du Seuil , Paris ,1977 ,p15.

الأسئلة الفرعية :

- هل تغيير مراكز السلطة والمسؤوليات أدى الى إضراب العمال في "CNAS" لولاية الأغواط ؟.
- هل عدم الرضا عن التغيير التنظيمي يؤدي الى الإضراب العمالي ؟.
- هل تعارض الأهداف التنظيمية الجديدة مع الأهداف الشخصية للعمال أدت الى الإضراب العمالي في "CNAS" لولاية الأغواط ؟ .

ثالثا :الفرضيات .

1- الفرضية العامة:

- تساهم التغييرات التنظيمية في بروز الإضراب العمالي في "CNAS" لولاية الأغواط.

2- الفرضيات الفرعية :

- التغيير في السلطة والمسؤوليات يساهم في بروز الإضرابات العمالية .
- التغييرات التنظيمية تؤثر على معدلات الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى الإضراب.
- يؤدي تعارض الأهداف التنظيمية الجديدة مع الأهداف الشخصية للعمال إلى الإضراب العمالي .

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة:

يعد المفهوم أحد الرموز الأساسية في البحث العلمي ويمثل تجريداً للأحداث و الوقائع، فالمفهوم هو تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر وللعلاقات الموجودة بينها¹.

يقصد بتحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه من مقاصد ، وتوضيح ما تتضمنه و تُظهره من صفات، وبهذا يكون تحديد المفهوم بهدف توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعده على فهمها واستيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة عليها ، وتتضح المفاهيم أكثر كلما إتضح المقصود من ورائها ، وتكون أكثر وضوحاً عندما تحمل كلماتها صورة لها².

فتحديد المفاهيم في أي عملية بحث تعتبر من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث ولهذا نحاول تحديد مفاهيم دراستنا فيما يلي :

1- مفهوم التغير :

لقد ورد مصطلح التغير في معاجم اللغة العربية ليدل على معنى " التحول والتبدل، فتغير الشيء هو تحول وتبدل هذا الشيء بغيره، كما أنها تعني الأشياء و اختلافها"³.

¹ - مورييس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية - تدريبات علمية - ، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، ط2، 2006، ص157 .

² - ريمون كيفي ، فان لوك كوبنهود ، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة : يوسف الجباعي ، بيروت ، 1986 ، ص119.

³ - سعيد يس عامرو علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة ، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الاداري ، القاهرة ، ط2، 1998، ص551.

وجاء في المعجم الوسيط " غير الشيء ، أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري، أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بعيره، أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه "1.

ويعرف معجم العلوم الاجتماعية التغيير الاجتماعي على أنه " كل تحول يقع في التنظيم الاجتماعي سواء في بنائه أو في وظائفه خلال فترة زمنية معينة ، ويشمل ذلك كل تغيير يقع في التركيب السكاني للمجتمع ، أو في بنائه الطبقي ونظمه الاجتماعية ، أو في أنماط العلاقات الاجتماعية ، أو في القيم والمعايير التي تؤثر في سلوك الأفراد والتي تحدد مكانتهم وأدوارهم في مختلف التنظيمات الاجتماعية التي ينتمون إليها "2.

2- مفهوم التغيير التنظيمي:

نقصد بالتغيير التنظيمي " Le Changement Organisationnelle " من وجهة نظر علماء التنظيم إحداث تعديلات في الأهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي يستهدف أمرين أساسيين:

- إحداث نوع من الانسجام بين التنظيم والمحيط بفرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط للتنظيم ، أي جعل ظروف مناسبة للتكامل والتناسق بينها .

1- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، اسطنبول، 1989 ، ص 668 .
2- أحمد بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1978، ص 382.

- المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على

تحقيق التطور على غيره من التنظيمات ، وبالتالي تمكنه من انجاز أهدافه الاقتصادية¹.

وعرفه بنس Bennis التغير التنظيمي بأنه: "الاستجابة للتغير نتيجة لوضع إستراتيجية تثقيفية

هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملاءمة للتطور التكنولوجي الحديث

وتحديات السوق"².

أما عند أحمد زايد " فإن التغير الحادث في التنظيم يهدف إلى تعديل سياسات الإدارة ، أي

عنصر من عناصر العمل التنظيمي ، و بالتالي فهو يحدث تغيير الأفراد العاملين إما باستبدالهم بآخرين

أكثر كفاءة منهم أو برفع و ينمي مهاراتهم من خلال نظم التدريب و تطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات

التنظيمية أو تغيير في النظم و الإجراءات و تطوير النظم بهدف تخفيض الوقت و الجهد و الموارد

المستخدمة لأداء الأعمال التنظيمية وصولاً إلى كفاءة عالية، وأيضاً يشمل الهيكل التنظيمي و هذا

بهدف توزيع الاختصاصات و تجميع الوظائف مع إعادة تصميم خطوط الاتصالات و قنوات تدفق

السلطة وقد تشمل إعادة هيكلة التنظيم و زيادة وحدات تنظيمية جديدة"³.

التغيير التنظيمي هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني

الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"⁴.

1- يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مخبر التنمية والتحول الكبرى في المجتمع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ب س ، ص 05.

2- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ، ط1، 2000، ص370.

3- أحمد زايد ، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية و النقدية ، دار المعرفة ، القاهرة، ط1، 1981، ص 138.

4 - عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر ، المنصورة، مصر، ط1 ، 2000، ص9.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف التغيير التنظيمي من الناحية الإجرائية على أنه عملية إنتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى بطريقة مخططة وهادفة داخل التنظيم تتلاءم مع التطورات الخارجية ، فالتغيير التنظيمي هو ذلك التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف ، الهيكل التنظيمي ، الوظائف ، العمليات ، الإجراءات ، القواعد ، وغيرها من الأوضاع التنظيمية من أجل إحداث التوازن والإستقرار وتحقيق التوافق والتكيف الاجتماعي مع البيئة الخارجية ، يمكن أن نلتمس

التغير من خلال :

- تعديل الهيكل لتنظيمي وإعادة تصميمه .
- التغيير في الأنساق التنظيمية للمؤسسة ، كنسق المشاركة العمالية ، الإتصال ، التكوين ، الترقية... الخ.
- التغير في دور النقابة العمالية .
- إضافة إلى العلاقات الاجتماعية الموجودة و غيرها من التعديلات.
- كما ينجم عن التغير انعكاسات خاصة على العمال فيظهر إتجاهين متضاربين ، إتجاه يدافع عن التغيير لأنه المستفيد من العملية التغييرية وإتجاه آخر يرفض ويقاوم التغيير التنظيمي لأنه مستفيد من الأوضاع الراهنة .

3- مفهوم الإضراب:

إن ما يقابل لفظة " إضراب " في اللغة الفرنسية هي كلمة " Grève " وبالرجوع إلى أصل استخدام هذه الكلمة نجدها تعود للممارسة العمالية بباريس أين كان العمال يجتمعون في مكان يسمى ساحة الإضراب "Grève" بغية طلب العمل ، أما الأنجلوساكسونيون فإنهم يعبرون عن

الإضراب بكلمة "Strik" ، أما الألمان فاستعملوا لفظة "Steike" ، في حين إستعمل الإسبان الكلمة التي تعني الراحة "Heulga" ، أما الإيطاليون فعبروا عن الإضراب بكلمة "Scropero" والتي تعني البطالة أو التوقف عن الشغل¹.

الإضراب لغة له معنى الإعراض، و هو قانونا الامتناع عن العمل مع التمسك بالوظيفة، وهو عادة عمل جماعي، وقد يكون عاما، كما يمثل الإضراب ضغطاً على جهة الإدارة العامة أو الخاصة لتحقيق المطالب، ولقد سادت هذه النظرية حيناً، فأخضع الإضراب لضوابط متفاوتة في المرافق الخاصة، وأعتبر في المرافق العامة جريمة تأديبية، كما اعتبرته بعض الدول جريمة جنائية، وأحيانا جريمة عسكرية². و يعرفه أحمد بدوي بأنه " الامتناع العمالي امتناعا جماعيا عن تنفيذ العمل الملزم به بموجب عقود العمل التي تربطهم بأصحاب العمل، وذلك بهدف الحصول على بعض المطالب بشأن العمل ... والإضراب أهم أداة يستخدمها العمال ضد أصحاب العمل و يقابلها هؤلاء بغلق المنشآت، و تمنع بعض تشريعات العمل إضراب عمال المرافق العامة "³.

قد عرف الإضراب كل من جون دنيال رينو وجيرارد آدم " J. Daniel Reynaud et Gérard Adam " أنه توقف عن العمل متفق عليه مسبقا ، ومدعم بمطلب تحديده القانوني يشير أساسا إلى أنه قرار جماعي، وأن الإضراب فعل يتوقف بواسطة العمال عن العمل لحمل أرباب العمل أو إدارة المؤسسة على تحقيق مطالبهم التي قد تتمثل في العدول عن قرارات معينة أو إقرار حقوق جديدة للعمال أو الدخول في مفاوضات "⁴.

¹ -Goetez-Girey.(R) **Le mouvement des grèves en France 1919-1962**. édition. Sirey. Paris.1965.p:12.

² - نخبة من الأساتذة المصريين و العرب المتخصصين .معجم العلوم الاجتماعية .تصدير و مراجعة :إبراهيم مذكور، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر ،1975، ص 47.

³ - أحمد بدوي ، مرجع سابق ، ص411 .

⁴ - Jean Daniel Reynaud et Gérard Adam , **Conflit du travail et changement social** ,Edition puf ,paris ,1978,p109.

ويؤكد ويس ديميتري Weiss Dimitri على أنه " الإضراب يعتبر عملية جماعية فإضراب فرد واحد فقط لا معنى له ، فالإضراب ينبغي أن يكون فعلا لعدد كبير من العمال ..وهو استخدام المتفق عليه من قبل جماعة العمال المأجورين لجعل جماعة أخرى أي أرباب العمل الدولة تغير موقفها"¹.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإضراب من الناحية الإجرائية أن الإضراب قرار يتخذه مجموعة من العمال بهدف تحقيق مطالب معينة من خلال ممارسة ضغطا على الأطراف المسؤولة في المؤسسة ، إذا كلما توسعت القاعدة العمالية المضربة كلما كانت هناك فرصة لربح ميزان القوة لصالحها ومن ثمة إمكانية تحقيق مطالبها أو على الأقل حمل الطرف الآخر ممثلا في صاحب العمل أو الادارة على قبول مبدأ التفاوض حول مجموعة من النقاط الأساسية المرفوعة كلائحة مطالب عمالية ، بغية التوصل إلى إتفاق يرضي الطرفين المتصارعين

وعليه يمكن اعتبار الإضراب من أبرز أشكال الصراعات العمالية على الإطلاق ، وأكثرها تأثيرا على مستوى المؤسسة كونه فعلا اجتماعيا يتسم بالتوقف عن العمل بصورة جماعية تعبيرا عن أعلى درجات التذمر واعتراضا عن إتخاذ قرارات تضر بمصلحة العمال هدفه تحقيق مطالب عمالية .

4- مفهوم المؤسسة :

إن الصعوبة التي تواجه من يسعى إلى تحديد مفهوم المؤسسة لا تتعلق بكون هذه الكلمة يمكن أن تطبق إلى حد ما على جميع حالات السلوك العامة والخاصة ،وتلك التي تم تصديقها فقط بشكل صريح وفعلي من قبل أحد هيئات المجتمع المعنية بالاسم .¹

¹ -Dimitri Weiss , les relation du travail ,employeurs ,syndicats ,état ,3 ed,puf ,paris ,1975,pp33-35.

لقد تعددت تعاريف المؤسسة نظرا لتعدد انشطتها وهياكلها وكذلك أهدافها .

فقد عرفها جاك لوبستين J.Lobestein " بأنها احدى أشكال النشاط الاقتصادي ، بالإضافة إلى كونها احدى الأشكال الاجتماعية للعمل"².

يعرف " تالكوت بارسونز: " المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف محددة "³.

أما ماكس فيبر فيعرف المؤسسة على أنها : " نظام يتميز بوجود ورش مزودة بوسائل الإنتاج غير البشرية يمتلكها جميعا شخصا واحد هو صاحب العمل دون العمال و يظهر فيه مبدأ التخصص و تقسيم العمل ، حيث توجد قوة ميكانيكية آلية تحتاج إلى تخصص دقيق لتشغيلها و العناية بها "⁴.

إن ميشال كروزييه لا يختلف في وصفه للمؤسسة على أنها بناء اجتماعيا منظم وتعتبر ظاهرة سوسيولوجية ، هي دائما بناء اجتماعي يوجد ويتحول فقط من ناحية أنه يستطيع الاستناد إلى الألعاب تسمح بالاندماج لاستراتيجيات المشاركين ومن ناحية أخرى يتضمن هؤلاء المشاركين استقلالهم كأعوان أحرار ومتعاونين⁵.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المؤسسة من الناحية الإجرائية على أنها بناء أو هيكل تحكمه قوانين محددة خدمة لأهداف معينة مهما كانت نوع الخدمة المقدمة، كما تعتبر وحدة اجتماعية تتكون

1 - ريمون بودون ، وف . بوريكو ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ترجمة سليم حداد ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط1، 1986، ص480.

2- يوسف سعدون ، مرجع سابق ، ص07.

3- عبد الله محمود عبد الرحمان ، سوسيولوجية التنظيم ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، 1987 ، ص13

4-عبد الباسط محمد حسن ، علم الاجتماع الصناعي ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2000، ص113

5- Michel Crozier et Erhar Fredberg , Op.cit., p388.

من مجموعة من عناصر المادية والعناصر البشرية بحيث يؤدي الاستخدام الجيد والفعال لهذه العناصر مجتمعة إلى تحقيق الأهداف وضمان الاستمرار.

5- مفهوم السلطة :

تعددت تعاريف السلطة هناك من يعبر عنها بلغة الفرنسية ب : " Autorité " ، وهناك من يعبر عنها ب : " Pouvoir " نذكر من بينها :

عرفت السلطة على أنها القدرة القانونية على ممارسة نفوذ على فرد أو جماعة ومن وسائلها اصدار الأوامر والنواهي ممن يملكها إلى الخاضعين لها ومراجعة أعمالهم واثابتهم أو عقابهم¹.

يمكن اعتبار السلطة اما أنها علاقة تعود الى تحليل النشاط المتبادل واما أنها ظاهرة أكثر تعقيدا " منبثقة من الاندماج أو من تركيب أنماط متنوعة من النشاط المتبادل الأولىتعتبر السلطة بتعايير النشاط المتبادل علاقة غير متناسقة بين فاعلين على الأقل يمكننا أن نعرف هذه العلاقة مع ماكس فيبر بأنها قدرة - أ - على الزام - ب - بفعل ما لم يكن ليفعله من تلقاء نفسه².

السلطة هي القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر للمرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات وتنفيذ الأعمال المكلفين بها³.

السلطة هي القوة أو الحق الشرعي لكل مركز داخل التنظيم، فهي تعطي الحق في إعطاء الأوامر، التوجيه والإصلاح واتخاذ القرارات وتوزيع الموارد¹.

¹ - نخبة من الأساتذة المصريين و العرب المتخصصين ، مرجع سابق ، ص 315.

² - ر. بودون وف. بوريكو ، مرجع سابق ، ص 372.

³ - قيس محمد العبيدي ، لتنظيم - المفهوم والنظريات والمبادئ- ، مطابع رويال، الإسكندرية، 1997 ، ص 174 .

السلطة حسب كروزيه هي " مفهوم أو معطى مركزي في حياة التنظيمات فالسلطة لا توجد الا بنسبة للآخرين ويرتكز هذا المفهوم على خليط بين نسقين الضغوطات المحدد بآليات معايير ، سلوكيات ، هيكل تنظيمي المزود بالألعاب والشرعية " فالسلطة عند كروزيه تتضمن أو تقتضي دائما امكانية بعض الأفراد أو مجموعات التحكم في أفراد أو مجموعات أخرى والتحكم في الآخرين يعني الدخول معهم في علاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على بعض الآخر ².

من خلال ما سبق يمكن تعريف السلطة من الناحية الإجرائية على أنها القوة والقدرة القانونية أو الشرعية تمنح الحق في اصدار الأوامر داخل التنظيم و تعطى للقادة الرؤساء اتخاذ القرارات دون غيرهم ، فهي عبارة عن علاقة الزام وامكانية تحكم بعض الأفراد أو مجموعات في أفراد ومجموعات أخرى .

6- الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ³.

أعطى محمد سعيد سلطان تعريف الرضا كل من :⁴

- هوبوك الذي عرف الرضا الوظيفي بأنه " عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد " .

¹-عبد الغفار حنفي ، أساسيات إدارة المنظمات ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997 ، ص291 .

² -Michel crozier , Op.cit , pp 61,62.

³ - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي -مدخل تطبيقي معاصر- ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ص 130.

⁴ - محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص 195، 196.

- سترونج الذي عرف الرضا الوظيفي بأنه " هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل

الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة".

ان رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لكدراته وميوله وسمات

شخصيته وقيمه ، كما يتوقف أيضا على موقفه العلمي وعلى الطريقة الحياة التي تستطيع بها أن

يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته¹.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي من الناحية الإجرائية على أنه مجموع المشاعر

الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته ومحتوى بيئة العمل.

خامسا: أهمية الدراسة والهدف منها :

تكمن أهمية هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته

بإضراب العمال باعتباره أحد التحديات التي تواجه المنظمات كون أن ظاهرة الإضراب من بين أهم

الظواهر التي انتشرت وارتبطت بالعملية التغييرية في ظل ندرة الدراسات التي تناولت مناقشة مثل هذه

المواضيع من منظور سوسيولوجي بحت ، فيمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى

تبحث في جوانب مغايرة لم تدرس بعد لمواصلة البحث العلمي ، كما تتجلى دراستنا في أهميتها

العملية في استفادة متخذي القرار من نتائج هذه الدراسة من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرارات

المناسبة لتطوير المؤسسات وتسييرها بشكل فعال .

¹- محمد احمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح ، الرضا و الولاء الوظيفي - قيم واخلاقيات العمل - ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2011 ، ص 134.

وكأي دراسة تتطلع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، فالهدف الأساسي لكل باحث هو الوصول إلى الحقيقة العلمية من شأنها تقديم إضافات جديدة مختلفة عن بحوث أخرى، فدراستنا هذه تهدف إلى معرفة تأثير وانعكاسات التغيير التنظيمي على سلوكات العمال وكشف الأسباب الحقيقية التي دفعتهم للإضراب في ظل ذلك التغيير والوصول الى حقيقة الظاهرة ومحاولة فهم أحد العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي مثل الإضراب.

فهناك مجموعة من الأهداف نحاول الوصول الى تحقيقها من خلال قيامنا بهذه الدراسة تمثلت في:

- الوصول الى مدى صدق وصحة الفرضيات المقترحة.
- الوصول الى الأسباب الحقيقية التي دفعت العمال للإضراب في ظل التغييرات التنظيمية.
- الكشف عن المشاكل والعقبات التي تحول دون تحقيق رضا العمال في بيئة تنظيمية جديدة.
- محاولة التعرف على أنواع النزاعات والصعوبات التي تواجه العامل في المؤسسة الجزائرية . التي تحول دون تحقيق الاستقرار والتماسك رغم التعديلات المتعددة .
- معرفة الأساليب المتبعة في تطبيق التغيرات والتعديلات داخل المؤسسة الجزائرية.
- افادة الباحثين الدارسين في مجال التغير التنظيمي وتأثيراته على العمال .

سادسا : الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة أو المشاهدة بمثابة مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه، لأن للعلم طبيعة تراكمية ، فلا يمكن الانطلاق من الصفر عند معالجة أي موضوع ما ، فعلى الباحث الاستفادة من نتائج البحوث السابقة .

إن البحوث السابقة هي مصدر إلهام لا غنى عنها بالنسبة إلى الباحث، فإن كل بحث ما هو إلا امتدادا للبحوث التي سبقته...تسمح للباحث بالإحاطة بموضوع بحثه الخاص وضبطه بصورة جيدة¹.
ففي معالجتنا لموضوعنا اعتمدنا على بعض الدراسات التي تمت في المجتمع الجزائري التي رأينا أنها قريبة من موضوعنا ومشاهدة له التي أفادتنا في دراستنا النظرية والتطبيقية وهي:

1- دراسة جابي عبد الناصر².

تمثلت دراسته في أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الحلقة الثالثة في سوسيولوجية العمل ، تحت عنوان :
" مساهمة في سوسيولوجية النزاعات العمالية - الإضرابات العمالية في الجزائر (69-86)".
قد قام الباحث بالدراسة الميدانية في إحدى المركبات التابعة للصناعات الميكانيكية (مركب الشاحنات و السيارات الصناعية برويبة) ، دامت دراسته الميدانية أكثر من سنة ، لم يكتفي الباحث في دراسته الميدانية بمكان واحد بل درس بعض الإضرابات الأخرى ذات طابع وطني خاصة ، إضراب عمال النقابية الوطنية للنقل في العاصمة وبعض الوحدات الأخرى التابعة لوزارة الصناعات الخفيفة والبناء. حاول الباحث معرفة العلاقات التي يقيمها الإضراب كظاهرة اجتماعية متشعبة مع بعض الأحداث الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ، ومعرفة مكانة الإضراب في المجتمع الجزائري وأهم اتجاهاته العامة.

¹-- مورييس انجرس ، مرجع سابق ، ص125.

²- جابي عبد الناصر ، مساهمة في سوسيولوجية النزاعات العمالية - الإضرابات العمالية في الجزائر (69-1986)- ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الحلقة الثالثة في سوسيولوجية العمل ، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر ،السنة الجامعية 1987/1988.

توجه إهتمام الدراسة إلى العديد من الأسئلة أهمها:

فقد تساءل الباحث عن العلاقة التي قد تكون موجودة بين تطور الإضرابات ، فهل صحيح أن تطور الإضرابات يعكس تطور هذا الكم العمالي ؟ أم أنه يعكس أكثر الوضعية الاجتماعية لهذا الكم ؟.

كيف يتعامل العمال مع الإتجاهات السياسية العامة ومع الحدث السياسي ؟ وهل يمكن اكتشاف رؤية عمالية للحدث والاتجاه السياسي العام ؟ ماهي أهم مكونات الإضراب والمطالب العمالية ؟. هل عدد الإضرابات تتحكم فيه كلياً التطور البشري - عدد العمال - ؟ أم أن هناك عوامل أخرى تتحكم في زيادة عدد الإضرابات أم تناقصها ؟ هل هناك خصوصيات فتوية تؤثر على الإضراب ؟.

التقنيات والمناهج المستعملة في هذه الدراسة :

غلب على الدراسة التناول الإحصائي الكمي (المنهج الإحصائي الكمي) ولم تخلو الدراسة من استعمال المنهج التاريخي في تطرقه للعلاقة بين الإحصاء و الإضراب. استعمال الباحث استجوابات مطولة مع عينة من العمال والإطارات المسيرة وأعضاء المجالس العمالية وزيادة على ذلك الهياكل النقابية والسياسية والإدارية، واستعمل الباحث تقنية الاستمارة في دراسته التي وزعت على عينة مكونة من 120 عامل ضمن عمارة الميكانيك.

بالإضافة إلى استعمال تقنية المقابلة فقام الباحث بمقابلات شخصية مع مسؤولين نقابيين و إداريين.

الاستنتاجات العامة للدراسة :

توصل الباحث إلى تحديد نوعين من الإضراب في الجزائر وهما : الإضراب الأداتي و الإضراب التعبيري الذي كان أكثر شيوعاً ، وأن الفئة العمالية يلجؤون إلى الإضراب كتعبير عن التذمر .

استنتج أن الإضراب يرتبط مع الحياة المادية للعامل الجزائري وأن المطالب النوعية قد تختبئ وراء المطالب المادية الأكثر شرعية والأكثر تجنيدا مما يجعل الإضراب أكثر نجاحا ، كما توصل الباحث إلى أن التجربة الاشتراكية لم تستطع التوصل إلى إنشاء نموذجها العمالي المثالي وفشلت في تحسين الوضعية الاجتماعية للعامل الجزائري.

2- دراسة بوهنتالة فهيمة¹.

تمثلت دراستها في مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل تحت عنوان : " التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة - دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة -".

حاولت الباحثة معرفة بعض التغيرات التنظيمية عن تبني سياسة المخصصة ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعامل والوقوف على المشاكل والعقبات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

تمحورت دراسة الباحثة على إشكالية صاغت سؤالها الأساسي كالآتي :

ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على رضا العامل الوظيفي وكيفية تحقيق هذا الأخير انطلاقا من تبني تنظيم جديد ؟ وهل ستزداد نسبة الرضا بحصول تغيرات أم أنها ستؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر على العامل وبالتالي على المؤسسة ؟.

ترتب عن هذا التساؤل الافتراض القائل :

¹- بوهنتالة فهيمة ، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة - دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة - " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة باتنة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2008/2009.

كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة .

استعملت الباحثة كل من تقنية الاستمارة و مقابلة والملاحظة واستعانت بالوثائق والسجلات في دراستها التي شملت جميع أفراد مجتمع البحث المقدرين ب 56 عامل باستخدامها لأسلوب المسح الشامل واعتمادها على المنهج الوصفي الذي ساعدها في وصف واقع ميدان الدراسة وقد توصلت إلى النتائج التالية:

توصلت الباحثة الى أن انعكاسات التغيير التنظيمي وتأثيراته كانت متباينة بالنسبة للعاملين وخاصة على رضاهم فيمكن القول أن كلما كان التغيير التنظيمي هادفا زاد من رضا العمال لدى العمال. كما استنتجت الباحثة ارتباط توزيع الأجور والمكافآت بالرضا الوظيفي فالتغيير في كيفية توزيع الأجور والمكافآت المادية تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى استياء العمال من أسلوب الإشراف ونمط الاتصال المعمول في المؤسسة فيحبذون التغيير لكل من الإشراف ونمط الاتصال من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ، بشرط التعديل في الظروف المادية إلى الأحسن، في حين خوفهم من التغيير في أسلوب الترقية الذي لا يرضيهم تغيره.

استنتجت الباحثة ان التغيير التنظيمي الذي يمس العوامل المادية وحدها أو المعنوية على حدى لا تحقق الرضا الوظيفي للعمال إلا إذا اجتمعت هذه العوامل ،فمستوى التأثير عندها يكون أشد على العامل.

3- دراسة لخضر فضيل¹.

تمثلت دراسته في مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،تخصّص تنظيم وعمل تحت عنوان : " الإضرابات العمالية بين الوعي والتبعية" دراسة حالة مؤسسات التربية والتعليم بمدينة المسيلة.

حاول الباحث معرفة واقع ظاهرة الإضرابات العمالية في المؤسسة الجزائرية معرفة علمية، والكشف عن الأسباب الحقيقية التي تجعل المدرسين لا يتعاملون مع ظاهرة إضرابات بنفس الاستراتيجية، رغم التشابه النسبي في الوضعية الاقتصادية والظروف الاجتماعية، ويعملون في نفس الظروف المهنية تقريبا، ومعرفة أهم العوامل الضغوطات الخارجية التي تحدد قرار المشاركة أو عدم المشاركة في الإضراب.

جاءت الدراسة بعدة تساؤلات كآتي:

فهل الضغوطات الخارجية هي التي تحدد قرار المشاركة من عدمها في الإضراب؟ أم أن هناك معايير عقلية تمنح العامل استقلالية اتخاذ القرار وحساب الفائدة المتوخاة من المشاركة في الإضراب؟ وكيف يتم الكشف على أنّ كل عامل شارك في الإضراب كان فعله بشكل واع وعقلاني، ولم تكن هذه المشاركة متأثرة بالاتجاه العام للمدرسين ؟ وهل تتأثر نسبة المشاركة في الإضراب بمهية التنظيم النقابي الداعي لهذا الإضراب؟.

تمحورت الدراسة على فرضيتين كانت صياغتهما كالتالي :

- الظروف المهنية والاجتماعية هي التي تحدد استراتيجية المدرسين تجاه الإضراب.
- لا تتأثر استراتيجيات المدرسين تجاه الإضراب بالتنظيمات النقابية الداعية لهذا الإضراب.

¹ - لخضر فضيل ، الإضرابات العمالية بين الوعي والتبعية - دراسة حالة مؤسسات التربية والتعليم بمدينة المسيلة - ،مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،تخصّص تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2010/2011.

التقنيات والمناهج المستعملة في هذه الدراسة

استعمل الباحث تقنية الاستمارة وقام بتفريغها عن طريق التفريغ الآلي وتحليلها إحصائياً، معتمداً في ذلك على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، استعمال كذلك تقنية المقابلة في بحثه ، في هذا البحث اعتمد الباحث على العينة الاحتمالية البسيطة (العشوائية)، قدرت عينة الدراسة ب 200 مفردة من مدرسي الأطوار التعليمية الثلاثة المختلفة ، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي حيث أفاده في وصف واقع ميدان الدراسة وقد توصل إلى النتائج التالية:

- استنتج أن المشاركة أو عدم المشاركة في الإضراب مرتبطة بمتغيري الأجر ومستقبل المدرسين في هذا القطاع كان سببان قويان في قرار المشاركة، كما أن الخوف من العقوبات كان سبباً قوياً كذلك في قرار عدم المشاركة.

- إنّ بعض المدرسين يسعون إلى التغيير من واقعهم المهني وذلك عن طريق متابعة دراسات عليا أو تكوين خارج إطار وزارة التربية والتعليم، تهدف إلى الترقية أو التغيير إلى مهنة أخرى أحسن حالاً من مهنة التدريس من الناحية المادية، والمكانة الاجتماعية.

- ان الأقدمية في القطاع والخبرة المهنية أحد مصادر السلطة والقوى لدى المدرسين، وبذلك فهم يعتقدون أنّ وزارة التربية والتعليم لا يمكنها في معظم الأحوال توقيفهم عن العمل وإستبدالهم بمدرسين جدد.

- أنّ طبيعة العلاقات القائمة بين المدرسين ببعضهم البعض، وبينهم وبين الإدارة الوصية تؤثر على قرار المشاركة في الإضراب أكثر من تأثير التنظيمات النقابية الناشطة في هذا القطاع.

- أنّ قطاع التربية والتعليم يفتقد الانتشار الجديد للنقابات العمالية، وخاصة في الطورين الابتدائي والمتوسط.

4- دراسة أحمد بوشمال¹.

تمثلت دراسته في مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل تحت عنوان " سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات - مدخل التحليل الاستراتيجي " ، قام بدراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط.

حاول الباحث معرفة دور التغيير التنظيمي في تعظيم الفاعلية التنظيمية ومعرفة اتجاهات العمال ومدى تجاوبهم اتجاه التغيرات التنظيمية، وكذا معرفة دور التحليل الاستراتيجي في عملية التغيير التنظيمي.

تمحورت الدراسة على سؤال عام طرح كآتي :

باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس ما مدى مساهمته في تحسين فعالية المنظمة ؟ وكيف يؤثر على الفاعلين بالمنظمة قياسا إلى العقلانية النسبية إذا ما حدث تعارض بين الأهداف ؟.

حيث تجزء إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال ؟
 - كيف يؤثر هذا النسق الفعلي على الأداء الوظيفي ؟
 - وهل دوران العمل (الحراك المهني) سببه التغيير التنظيمي؟
- وكانت فرضيته العامة كالتالي:

¹ - أحمد بوشمال، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات - مدخل التحليل الاستراتيجي ، بدراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، السنة الجامعية، 2011/2010.

تؤثر التغيرات التنظيمية على استمرارية أو على فعالية التنظيم من خلال تعارض المصالح بين الفاعلين في عملية التغيير (مسيرين ومسيرين) إذ انخفض معدل الرضا عن العمل وكان معدل ترك العمل في ارتفاع مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة ، وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

التقنيات والمناهج المستعملة في هذه الدراسة

استعمل الباحث تقنية المقابلة والملاحظة بالإضافة إلى تقنية الاستمارة وقام بتفريغها عن طريق التفرغ الآلي وتحليلها إحصائيا، معتمدا في ذلك على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).
تم اختيار عينته على جميع أفراد مجتمع البحث فكان مسحا شاملا مكونة من 92 عاملا مستخدما المنهج الوصفي التحليلي حيث أفاده في وصف واقع ميدان الدراسة وقد توصل إلى النتائج التالية:
توصل الباحث إلى أن المؤسسة قيد الدراسة تتسم بضعف فعاليتها ، خاصة من جهة العلاقات بينها و بين عمالها أي على مستوى التفاعل بين الفاعل و النسق ووجد الباحث كذلك السلوك العمالي السلبي مما تشهده المؤسسة من اختلاسات وتجاوزات تؤثر على وضعيتها المالية .

استخلص الباحث عدم إشراك العمال في إدارة التغيير ، وحتى أفكارهم لا تؤخذ بعين الاعتبار في حالة إحداث تغيير تنظيمي ، وأن التغيير التنظيمي كشف فعل ملموس أدى إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي فلم يضيف للعمال أي شيء يتعلق بفائدتهم الشخصية بالإضافة إلى عدم رضاهم عن مكان العمل بسبب التغير في نظم العمل من حيث الصلاحيات ونظام تقييم الأداء ، الإجراءات وبيئة العمل وحتى نطاق الإشراف.

كشفت الدراسة وجود اللامبالاة وعدم اهتمام الفاعلين الاجتماعيين والمخططين لعملية التغيير التنظيمي بالبعد الإنساني خاصة من وجهة نظر توفير الظروف الملائمة حتى يكون العمال أكثر رضا عن وظائفهم.

5- دراسة موسى لحرش¹ .

تمثلت دراسته في مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية والتغيير الاجتماعي تحت عنوان : " الإضراب العمالي في القطاع العمومي - خلفياته وأبعاده " قام الباحث بدراسته الميدانية بوحدة البناءات المصنعة BATIMETAL بعنابة.

حاول الباحث من خلال دراسته معرفة دوافع وتطور الإضراب في القطاع العمومي واعتبر أن الإضراب فعل ذو دلالات عديدة مهنية ، اجتماعية ، اقتصادية ، أو سياسية ، فهذه الدلالات عادة تتداخل ويؤثر بعضها على بعض عند صياغة المطالب المراد تحقيقها عند الإضراب.

أسفرت الدراسة على عدة تساؤلات:

فقد تساءل الباحث عن نوعية المطالب العمالية هل هي مهنية ام اجتماعية أم اقتصادية أم سياسية أم هي هل هي جميعا ؟ وما هي المطالب الجوهرية للحركة الإضرابية في الفترة المدروسة ؟ هل يمكن للحركة النقابية أن تحتفظ ببعض الاستقلالية اتجاه الحزب السياسي باعتبارها كيانا مقابلا له وليس جزء منه ؟.

جاءت فرضيات الدراسة كالآتي :

- يمكن أن يكون المطلب المادي (الاقتصادي) مطلباً أولياً وجوهرياً في إضرابات أكتوبر

1988.

¹- موسى لحرش ، الإضراب في القطاع العمومي - خلفياته وأبعاده - ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنمية والتغيير الاجتماعي ، جامعة عنابة ، الجزائر ، السنة الجامعية 1992-1993 .

- قد تكون اعادة النظر في التمثيل النقابي على أساس من الحرية والاستقلالية عن الحزبية مطلباً أولياً وجوهرياً في إضرابات أكتوبر 1988.

التقنيات والمناهج المستعملة في هذه الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على الوثائق والسجلات في التعرف على الجانب التاريخي للوحدة ، وطاقات انتاجها ، الهيكل العام لوحدة ، عدد العمال ، أسباب الصراعات . كما استعمل كل من تقنيات الملاحظة وتقنية المقابلة التي اجراها الباحث مع ممثلين نقابيين وعديد من الإداريين والمسؤولين في الوحدة .

كما استعمل تقنية الاستمارة ووزعها على عينة البحث تمثلت في 100 عامل من مجموع مجتمع البحث المقدّر بـ 452 عامل في الوحدة بنسبة قدرها 23.53 % سحبت العينة في الدراسة عشوائية بسيطة لتعطي فيها كل من أفراد المجتمع المدروس احتمال للظهور في العينة مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

الاستنتاجات العامة للدراسة :

انطلق الباحث من كون أن الإضراب فعل عمالي جمعي وشكل من أشكال الصراع العمالي ، في القطاع العمومي كان موجود قبل الاقرار بشرعيته دستورياً، لم تخل فيه مطالب العمال فيه من البعد الاجتماعي والاقتصادي فانه مع ذلك لم يحدث بمعزل عن تأثير العامل السياسي فيه خاصة بعد أكتوبر 1988.

استنتج أن المشكلات التي يطرحها العمال المتأتية من المحيط الخارجي كإبقاء الأسعار وغلاء المعيشة كانت سببا ليطالب العمال برفع الأجور وتحسين احوالهم المادية عموما.

استنتج أن الحركة العمالية الجزائرية رهينة الفعل السياسي خاصة في ظل نظام الحزب الواحد بحكم سيطرة حزب الدولة على القطاعات المجتمع ومن بينها القطاع النقابي ، هذا مما أدى الى ضرورة اعادة النظر في التمثيل النقابي على أساس من الحرية والاستقلالية بعد انتفاضة أكتوبر 88 وهذا المطالب لم يتحقق في بعده الأصلي .

استخلص أن الإضراب أثناء وقوعه لم يتحقق مطالب العمال بسبب هذه الأحكام القيمة والتصورات أو التصنيفات السياسية والحزبية وهناك تأثير حزبي على العمل النقابي بالإضافة الى تأثير الاضراب بمؤشرات اقتصادية واجتماعية و سياسية .

6- دراسة على غربي¹.

تمثلت دراسته في أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تحت عنوان " العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع- دراسة سوسيولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري " ، قام بدراسته بالمؤسستين اللتان تقعان شرق الجزائر ، المتمثلين في المؤسسة الوطنية للآلات

¹- على غربي ، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع- دراسة سوسيولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري " ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة القاهرة ، 1989.

الميكانيكية " سوناكوم Sonacom " بقسنطينة ، والمؤسسة الوطنية للدقيق والعجائن سونباك Sonapac بمدينة سكيكدة .

سعت الدراسة إلى معرفة العلاقة التي تربط بين التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وحدوث الإضرابات العمالية بالمجتمع الجزائري، باعتبار الإضراب، مظهرا ملموسا من مظاهر الصراع الصناعي وأكثر السلوكات الصراعية تطرفا لكونه يعني الرفض الجماعي للعمل وذلك بتشخيص الأوضاع الواقعية للصراع الصناعي، عموما في ضوء الشواهد والمبررات التي يمدنا بها الواقع الاجتماعي الجزائري الذي يشهد تحولات اجتماعية ، اقتصادية وسياسية.

أما اشكالية الباحث الأساسية فقد تمثلت كالآتي :

هل أن الديمقراطية الصناعية المتمثلة في التسيير الاشتراكي للمؤسسات تعمل على توازن واستقرار المصنع ، وبالتالي تحقيق أهدافه ؟ أم أن هذا النظام يزيد من توتر العلاقات الصناعية ويركي ميكانيزمات الصراع ، ليزيد في حدوث الإضرابات العمالية وتكراريتها على مستوى المؤسسة خصوصا ؟.

التقنيات والمناهج المستعملة في هذه الدراسة

جاءت المناهج التي أفادت البحث متباينة يتصدرها المنهج المقارن والمنهج التاريخي مثلما هو الحال بالنسبة لأدوات المعلومات و التي اشتملت كل من الملاحظة والمقابلة والاستمارة ، أما من حيث مصدر جمع المعلومات فقد اعتمد على أساسيات التراث السوسيولوجي المكتوب وعلى الإحصائيات والسجلات والوثائق الرسمية وعلى عينة من الأفراد بمجتمع البحث وذلك بطريقة عشوائية طبقية سحبت من قوائم المستخدمين بكل مؤسسة وقدرت ب647 عامل .

الاستنتاجات العامة للدراسة:

توصل الباحث ، أنه ليس هناك ارتباط بين تكرارية الإضرابات ، وبين فعالية التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، لقد كشفت الدراسة عن عجز التسيير الاشتراكي في التخفيف من حدة الإضرابات ، إضافة إلى هذا فالصراعات الصناعية في الجزائر قد اتخذت أشكالا مختلفة تبعا للتطورات الاقتصادية والتاريخية والسياسة التي شهدتها البلاد ، والتغيرات الاقتصادية خصوصا والتي شهدها المجتمع ذات علاقة معقدة بالصراع الصناعي ، من جهة تكون هذه التغيرات عاملا مساعدا لصالح بعض الفئات والطبقات بالمجتمع ، ومن جهة أخرى تزيد من تدهور حالة البعض الآخر وبذلك تتكون أرضية ملائمة لقيام صراعات مصلحة بين أطراف متباينة على مستوى المجتمع ، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود عدالة في سياسة الترقيات المتبعة بالمؤسسة الصناعية ، فهي لا تخضع لأسس واضحة و إنما تسودها المحسوبية ، الوساطة ، القرابة ، و بالتالي تدخل العوامل الذاتية كمحددات لغرض تحقيق الترقية بالإضافة إلى قصور قنوات الاتصال و بخاصة منها الاتصال الصاعد ، الذي يمكن اعتباره أحد الأبعاد الرئيسية للديموقراطية الصناعية على مستوى المؤسسة الصناعية .

سابعاً : صعوبات الدراسة :

ما من بحث يقوم به الباحث إلا وواجهته صعوبات مختلفة، منها ما يتعلّق بصعوبة الحصول على الأدبيات التي تناولت الموضوع ، ونقصد بها المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومنه ما يتعلّق بخصائص عينة الدراسة وتحليل المعطيات، ومنها ما يتعلّق بطبيعة الموضوع في حد ذاته، وقد واجهتنا جملة من الصعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة، والتي نلخصها في النقاط التالية:

- نقص المراجع التي تناولت ظاهرة الإضراب بصفة عامة، وعدم توفرها لا في المكتبات الجامعية ولا في المكتبات العامة.
- ندرة الدراسات السوسولوجية في الجزائر عن كل من التغيير التنظيمي و الإضرابات العمالية.
- صعوبة الحصول على المعلومات.
- قلة الإمكانيات المادية والوسائل التعليمية عرقلة سير الدراسة.
- تحفظ بعض العمال على تقديم المعلومات لحساسية الموضوع.
- فقدان بعض الاستثمارات ولم تسترجع والغاء بعض الاستثمارات لعدم توفرها للشروط العلمية .
- تماطل بعض العمال في الاجابة على الاستمارة.

الفصل الثاني :التغير التنظيمي

- تمهيد

- أولا: تعريف، أسباب ،أهمية وأهداف التغير التنظيمي وأنواعه

- ثانيا : مجالات ،مراحل ،خصائص التغير التنظيمي وأدواته

- ثالثا :أهم مداخل التغير التنظيمي

- رابعا :مقاومة التغير التنظيمي

- خلاصة الفصل

تمهيد:

إن تنظيمات العمل تعيش في ظل محيط يشهد تطورات وتغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات فأصبح التغير التنظيمي من أهم القضايا التي تهتم بها المنظمات في ظل الظروف البيئية التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغير وحدته، تسعى إلى مواكبة التغيرات للتكيف معها وتحقيق الاستمرارية والاستقرار لأن التغير أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغيرات المحيط.

أولاً: تعريف، أسباب، أهمية وأهداف التغيير التنظيمي وأنواعه.

1- تعريف التغيير التنظيمي:

هناك العديد من الكتاب والباحثين ساهموا في تعريف التغيير التنظيمي، وسوف نتطرق إلى بعض التعريفات فيما يلي:

عرف أحمد ماهر التغيير التنظيمي بأنه " خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة ، تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة"¹.

يرى أحمد ماهر في تعريفه أن التغيير التنظيمي عملية مخططة للتحسين والتعديل الجزئي أو الكلي للمنظمة لتتكيف مع المحيط الخارجي.

يعرفه مصطفى عشوي على أنه "الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مغايرة لها و عادة ما يفترض أن يكون التغيير لما هو أحسن من الوضعية السابقة يهدف إلى إنجاز المهام عن طريق إتباع استراتيجية الانتقال من الجزئي إلى الكلي و الأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن و فعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية و المعنوية للأفراد اللذين ينشطون داخل المؤسسة."²

أي أنه عملية انتقال المنظمة من مرحلة سابقة إلى مرحلة أحسن وفق استراتيجية تهدف لتحقيق الفعالية وتحسين وضعية أفراد المنظمة.

¹- أحمد ماهر، إدارة التغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط1، 2010، ص 14.
²- مصطفى عشوي ،أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 . ص203.

وهناك من عرف التغيير التنظيمي يقول فيه: "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمؤسسة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المؤسسة ومع محيطها لتقليد وتنفيذ المسؤوليات من خلال التغيير التنظيمي"¹.

ركز هذا التعريف على التعديل في طرق التشغيل لإحداث التفاعل المناسب بين العاملين وبيئتهم الداخلية و الخارجية .

أما كامل محمد المغربي عرفه بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أمرين هما:

أ- خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات.

ب- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية من خلال إحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها."²

يعني أنه عملية تعديل تمس الأهداف والسياسات التنظيمية للمنظمة من أجل التكيف مع البيئة الخارجية.

أما حسين حريم اعتبر التغيير التنظيمي التبديل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المؤسسة إذ قد تشمل التغيير تعديلا في التنظيم الهيكلي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسات أو في إجراءات أو سياسات العمالة أو في توزيع ونشر وجدولة الموارد³.

¹-François Boneu , Françoise FETTU, Luc Marmonier, **Piloter le changement managérial**, 1ere édition, Edition LIAISON, France, 1992, P15.

² -كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر العربي، الأردن، ط2، 1994 ص 321.

³ - حسين حريم ، إدارة المنظمات من منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، ط2003، ص331.

يرى حسين حريم أن التغيير هو عملية تعديل في أجزاء المؤسسة وإجراءات التشغيل .

التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس (ANDREW et MARK) بقولهما:

" هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"¹.

أي انه عملية تعديل تركز على الجانب السلوكي لأفراد المنظمة.

كما عرفه بلال خلف السكارنه التغيير على " أنه نشاط حتمي ، مستمر ، تفاؤلي ، يقوم على استجابة مخططة أو غير المخططة أو المحتملة تواكب أو تؤثر في التغييرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة ، ذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي (الوضع الراهن) إلى فترة زمنية معينة حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود) من اجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل"².

وهناك من عرف التغيير التنظيمي على أنه "إستجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث علي التنظيمات، والقدرة علي التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تحدث في المناخ المحيط به"³.

1- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط01، 2003، ص 17.

2- بلال خلف السكارنه ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الاردن، ط2009، ص 52.

3-Jean Pierre et Amassasse Poulot: **Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision-** DUNOD, 3^{ém} éditions, paris, 1997, p340.

من خلال هذه التعريفات رغم اختلاف كل باحث في تعريفه وفق رؤيته الخاصة للتغيير التنظيمي فيمكن أن نستنتج أن العديد منهم يتفقوا على أنه عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل ومحاولة التأقلم مع البيئة المحيطة بها ،مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل وطرق تشغيلهم ،والتغيير التنظيمي هو عبارة عن انتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها من خلال تعديلات تنظيمية تستطيع التكيف والتوازن لتحقيق الاستقرار مع التطورات الخارجية من خلال التفاعل الحاصل بين العمال والمنظمة والبيئة ،لأن تفاعل الكل يؤدي إلى ظهور أفعال اجتماعية منظمة وغير منظمة من أجل تحقيق مصلحة أو مصالح مشتركة.

2- أسباب التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية فلا يحدث التغيير في أي منظمة من فراغ ، بل يكون ناتجا عن عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير ، لقد تناول الكثير من الكتاب والباحثين الأسباب التي تدفع المنظمات إلى التغيير وقد صنفنا إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية :

2-1- الأسباب الداخلية :

وهي الأسباب والقوى الناشئة من داخل المنظمة نتيجة تفاعل عملياتها مع العاملين فيها، وبين هذه

الأسباب:¹

● وعي وإدراك المديرون للتغيير : يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية ، اذ تتمتع

الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على

إدارة المنظمات ، فممكّن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة و إدخال تكنولوجيا الحديثة ،

أو إنتاج منتج جديد .

¹بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص65.

- زيادة طموحات وحاجات العمال : عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال ، وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل .
- نمو المنظمة وتطورها : تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها ، واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور والتأقلم.

ويرى Kinicki , Kreitner أن القوى الداخلية الداعية للتغيير في المنظمة نوعان¹:

- مشكلات ، إمكانات تتعلق بالقوى العاملة (مشكلات ناشئة عن ادراك العاملين فيها يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم).
- سلوك و قرارات المديرين ، فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع .

كما يضيف أحمد ماهر².

- تغيرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل .
- تغيرات في هياكل العمالة والوظائف و علاقات العمل.
- تغيرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد .
- تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمراكز والنفوذ.

2-2- الأسباب الخارجية :

هي بمثابة المؤثرات البيئية الخارجية للمنظمة وعاد ما تسمى بالضغوط الخارجية التي تأتي من خارج التنظيم، وهي تتعدد وتتنوع ، فمنها:

¹ - حسين حريم ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال - دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2004 ، ص 366.

² - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ط7، 2000، ص 436.

- التغيير الاقتصادي : التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية ، كتغيير ظروف السوق والعملاء المستهدفين وما يصحبه من تطور سريع للحاجيات.
- التغيير الاجتماعي : الناتج عن حتمية تغير الظروف البيئية والمساهم في عملية التغيير التنظيمي تراكم المشاكل الاجتماعية كالبطالة، الصحة مما أدى إلى الانشقاق والاختلالات في سلوكيات الأفراد، ضف إلى التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة من ناحيتي الكم والعدد نظرا للتغيرات المستمرة في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب والمعروف بالتركيبة النوعية للعمالة والكفاءات¹.
- التغيير التكنولوجي والثقافي : من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع الميادين ،وما ساعدها على ذلك النمو التكنولوجي والمعلوماتي.
- التغيير القانوني :إن التغيرات في البنية السياسية والتشريعية للدولة تعد ضغطا على المؤسسات الناشطة فيها².
- ويضيف Lvancevich وزملائه القوى الخارجية إلى ثلاث فئات رئيسية و هي :³
 - التغيرات في الأسواق : تزايد المنافسين الذين يعرضون سلعا جديدة، أو يتوسعون في نشاطاتهم الإعلانية أو يخفضون أسعارهم أو يعمدون إلى تحسين خدمة العميل، وفي كل حالة على المنظمة أن تستجيب بإجراء تغيير ما.
 - التغيرات التقنية : الثورة المعرفية جلبت معها تقنيات جديدة في كل مجال تقريبا.

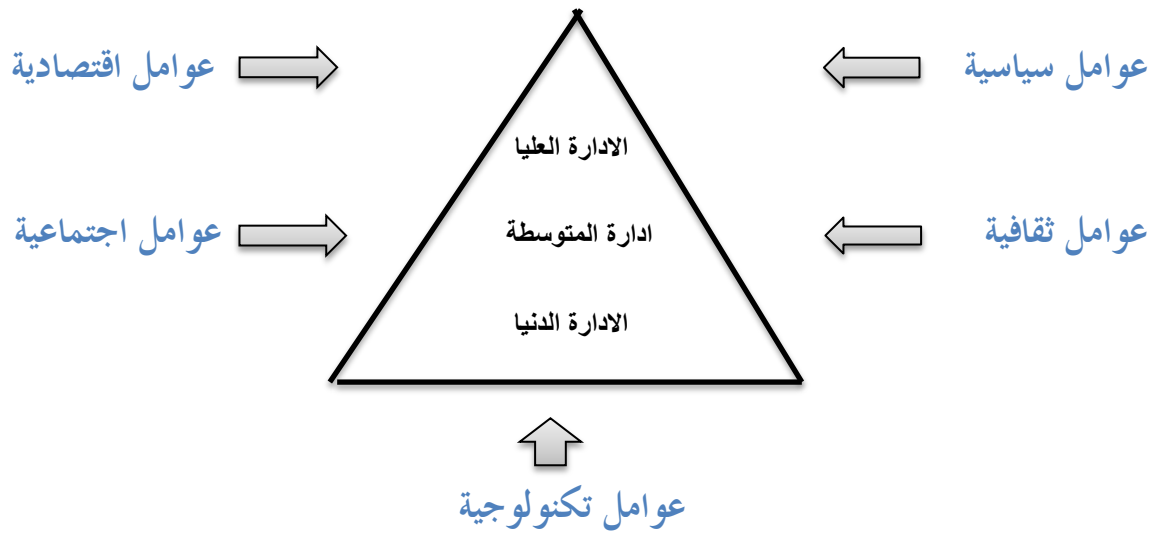
¹ -صلاح الدين عبد الباقي ، ، مرجع سابق ، ص361 .

² -Serge Raynal, **le management par projets -Approche stratégique du changement-** , 3eme édition, édition. Des organization , Paris , 2003, p39.

³ - حسين حريم، السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص367.

- التغييرات البيئية : فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة ، الأسواق العالمية أوجدت فرصا كبيرة وفي نفس الوقت خطرا وتهديدا كبيرا للمديرين لا يعون أهميتها.
- وهكذا يمكن القول بأن أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير التنظيمي وهي الثورة المعرفية والتقنية ، والتغيرات في الأسواق، والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديموقراطية ، وتزايد ضغط الجماعات المنظمة ، وتغيير نظرة الجمهور وتوقعاته من المنظمات والأزمات الخارجية الطارئة.

الشكل رقم (01): القوى المؤثرة في التغيير التنظيمي



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن 21، دار حامد ،الأردن ،ط1، 2006، ص57.

3- أهمية وأهداف التغيير التنظيمي:

3-1- أهمية التغيير التنظيمي :

وللتغيير أهمية كبيرة لكل من الفرد والمنظمة تتمثل في:¹

♦ الحفاظ على الحيوية الفاعلة: تتمثل هذه الأهمية في التجديد و الحيوية وتظهر روح الإبداع

والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

♦ تنمية القدرة على الابتكار : فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه ، على أساس أن هناك

فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة ، فالتغيير

يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات

والمسؤوليات.

♦ تنمية الرغبة في التطوير :يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو الارتقاء

والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب :

- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها .
- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة. بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة .

ويرى موسى اللوزي أن أهمية التغيير تتمثل في ما يلي:²

¹- بلال خلف السكرانة ، مرجع سابق ، ص62.

²- موسى اللوزي ، التنمية الإدارية ، دار المسيرة للنشر ، عمان الأردن ، ط2، 2005، ص224.

- ≈ تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم .
- ≈ تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح التعاون الجماعي .
- ≈ تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت .
- ≈ التجديد في مكان العمل، في الوسائل والمهارات .
- ≈ تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات المهارات المكتسبة ، ترقية الأنماط السلوكية لها .
- ≈ ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف .
- ≈ تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه .
- ≈ تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل، والإتقان من أجل النجاح .

3-2- أهداف التغيير التنظيمي:

يهدف التغيير بصفة عامة والتغيير التنظيمي بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف

أهمها كآتي :¹

- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسة المختلفة ونتائجها.
- العمل على إيجاد نظام حيوي في المؤسسة أو نقل المؤسسة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات إلى نظام حيوي قائم

¹ - محمد الصيرفي ، إدارة التغيير ، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص19، 20.

على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات.

- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بها، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية.

- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المؤسسة.
- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المؤسسة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل.

- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمؤسسة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المؤسسة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.

- تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.

- زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض.
- زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.

● تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين

وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

يهدف التغيير التنظيمي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المؤسسة بما يجعلها قادرة

على التعامل الفعال مع الفرص التي تواجهها مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية.¹

4- أنواع التغيير التنظيمي :

يذكر الكثير من الباحثين والكتاب أنواع مختلفة من التغيير التنظيمي لا يمكن حصرها أو الإحاطة بها لتعدد

المعايير المستخدمة في التصنيف نذكر منها:²

تصنيف Kreiter ,Kinick :

صنف هذين الكاتبين التغيير التنظيمي إلى ثلاثة أنواع وهي :

- **التغيير التكيفي :** هو تغير يتضمن إعادة تنفيذ تغيير معين سبق وان تم إحداثه في نفس الوحدة

التنظيمية ، أو تقليد عملية التغيير سبق تنفيذها في الوحدة تنظيمية أخرى ، وهذا النوع من

التغيير يتميز بانخفاض درجة تعقيده وكلفته ، ويتميز بالمقاومة المنخفضة من قبل الأفراد .

- **التغيير الإبداعي :** يتضمن هذا النوع من التغيير تطبيق المنظمة للممارسات جديدة لم تطبيقها

الصناعة في الوقت الحاضر ويتميز هذا النوع من التغيير بأن كل من درجة التعقيد وكلفته ومستوى

عدم التأكد فيه ومقاومته ذات درجة معقدة .

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004، ص96.
² إحصان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط1 ، 2011، ص ص 671-673.

- التغيير الإبداعي الجذري : ينطوي هذا النوع من التغيير التنظيمي على تطبيق المنظمة للممارسات الجديدة ، ويتميز هذا النوع بدرجة تعقيد وكلفته وعدم التأكد فيه ومقاومته ، وتكون جميعها مرتفعة .

تصنيف Robbins:

صنف التغيير التنظيمي إلى أربعة أنواع وهي :

- **تغيير الهيكل التنظيمي** : ويمكن تشخيص الهيكل التنظيمي لأية منظمة من خلال الكيفية التي يتوزع فيها المهام الرسمية وتجميع وتنسيق والتغيير هنا قد يشمل عنصرا أو أكثر من عناصر تصميم المنظمة مثلا : الدمج بين مسؤوليات الوحدات أو إزالة مستوى تنظيمي عمودي ، أو توسيع نطاق الإشراف من أجل جعل المنظمة أفقية.
- **تغيير التكنولوجيا** : يتضمن التغيير التكنولوجي التعاطي بمعدلات أو آلات أو طرائق جديدة في العمل ، يلاحظ أنها قد أصبحت التكنولوجيا عنصرا مهما من العناصر التنافس أو الإبداع في الصناعة كلما أن الأتمتة ، استبدال الأفراد بالآلات أصبحت بدورها ومنذ الثورة الصناعية عاملا حرجا ينبغي الالتفات له من قبل المنظمات وعلى مختلف أشكالها وأخيرا فيما يخص الحواسيب الإلكترونية فإنها أضحت أكثر أنواع التغيير التكنولوجي شيوعا في عصرنا الراهن اذ تحتاج المنظمات إلى النظم المعلومات الإدارية للربط بين الأفراد بمختلف مستوياتهم التنظيمية أو باختلاف مواقعهم الجغرافية فضلا عن الحاجة إلى استعمال الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجالي المعالجة والتخزين لمعالجة الكم الهائل من البيانات التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية و الخارجية .
- **التغيير في التسهيلات المادية** : قد تدفع بعض الظروف التي تواجه الإدارة كمتطلبات العمل أو التفاعلات الرسمية بين الأفراد باتجاه حاجة الإدارة إلى اتخاذ القرار بخصوص إحداث تغيير في الفضاء المادي لمكان العمل أو ترتيبه أو إضاءته أو تهويته أو الديكورات ...

- **تغيير الأفراد :** يتضمن هذا النوع من التغيير تغييرا الاتجاهات وسلوكيات الأفراد باعتمادها على عمليات الاتصال أو اتخاذ القرار وحل المشكلات كما قد يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها ، تغيير الأفراد ينطوي على جانبين هما : المقدرة والحافز ، فالمقدرة تشير إلى الإمكانات الجسدية والعقلية (الأفكار ، المعلومات ، مواهب ،إبداعات ..) والأخلاقية التي يجب أن تتوفر لدى الفرد، اما الحافز فانه يمثل الاستعداد الذي يبديه للقيام بعمله وتأديته على أفضل ما يرام .

هناك الكثير من أشار إلى نوعين رئيسيين من أنواع التغيير هما:¹

- **التغيير المخطط :** يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا ، ويقصد بالتغيير المخطط " ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطوة زمنية على أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى " .

- **التغيير الغير المخطط أو العشوائي :** هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة مما لا قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة أو ضارة .

بالإضافة إلى تقسيمات أخرى لأنواع التغيير التنظيمي مجزئة إلى أربعة أنواع كما يلي:²

¹ -بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 64.
² - جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2009، ص 5.

◀ **تغير على مستوى المنظمة:** يتميز هذا النوع من التغيير بشموليته إذ يشمل كافة العناصر أو

المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات للواقع التنظيمي واجتماعات المكاشفة.

◀ **التغير على مستوى التفاعل بين الفرد و التنظيم :** هو ما نريد دراسة تأثيره على التنظيم من

خلال التفاعلات بين الأفراد ،إذ يشمل هذا النوع إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب

وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط الإشراف' اتخاذ القرارات' وتحليل الأدوار وإتباع منهج

الإدارة بالأهداف والنتائج.

◀ **التغيير على نمط العمل الفردي:** يعتمد هذا المستوى والنوع على إتباع المشاركة و التشاور

والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط التحليل للمشاركة بواسطة الفريق

وتحسين العلاقات بين الدوائر و الأقسام المختلفة.

◀ **التغيير في العلاقات الشخصية :** يتم هذا النوع من التغيير من خلال التخطيط السليم للعمل

على اعتبارها مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة، إضافة إلى ما سبق تفصيله عن أنواع التغيير توصلنا

إلى أن هناك عدة تغييرات قد تكون :

◊ في محتوى الوظيفة.

◊ تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة .

◊ التغيير في المواقع الجغرافية للعمل.

◊ التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام كما حصل في تغيير يوم العطلة الأسبوعية.

◊ تغيير في المعتقدات والقيم السائدة واستبدالها بأخرى جديدة.

وقد يصنف التغيير حسب درجة العمق:

حسب هذا المعيار التصنيف هنا كالتغيير التنظيمي السطحي، وآخر جذري 'راديكالي' فلو كان سطحيًا لكان إحداث هذا النوع تدريجًا على امتداد فترة معينة و بطريقة شبه منتظمة، إذ يهتم المغير في هذه الحالة بالجانب الإنساني خاصة مستمداً فعاليته عن طريق الاستمرارية والتطبيق الشامل في كامل النسق التنظيمي ، ثم إن التغيير الجذري يتميز بفجائيته واستغراقه لمدة طويلة ويترك آثاراً على كامل المنظمة، إذ نجده يطبق في المجال التجاري أو عند القيام بتغييرات هيكلية.¹

ثانياً : مجالات ،مراحل ،خصائص التغيير التنظيمي وأدواته.

¹ - Rebert Heller ; **Gérer le changement** ; managopratique. ,Italie, 1999,p12

1- مجالات التغيير التنظيمي :

يظهر التغيير التنظيمي في المجالات التالية :¹

➤ **التغيير على مستوى الاستراتيجيات :** مع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط من الستينات حاول الكثر من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي ، تطوير استراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط والواعي في المنظمات وذلك من خلال حشد الجهود الطاقات وكسب الدعم والتأييد للتغيير التنظيمي ومن ثم إحداث التغيير وتقييم نتائجه لذلك تسعى منظمات الأعمال عادة إلى إجراء التعديلات والتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغيرات البيئية المحيطة بها .

➤ **التغير على مستوى الهيكل التنظيمي :** توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأعمال من خلال الهيكل التنظيمي ، وقد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخلى تغيير داخل المؤسسة والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديدي المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة.

➤ **التغييرات على مستوى أنماط القيادة :** لا شك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل ، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييرية أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال .

➤ **التغيير على مستوى الثقافة :** وتعرف الثقافة على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم

¹- بلال خلف سكارنة ، مرجع سابق ، 68.

وحل المشكلات ، وبالتالي فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة

المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل ، أساسا في مجال التغيير وكيفية إحداث التغيير

الجهة المستهدفة من التغيير .

وهناك من يلخص مجالات التغيير التنظيمي في أربع مجالات مثلما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (01) : مجالات التغيير التنظيمي .

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكلي)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
- استراتيجية المنظمة	- مكونات البناء التنظيمي	- المعدات	- المهارات
- استراتيجية النشاط	- التصميم التنظيمي	- تصميم العمل	- الأداء
- الاستراتيجية الوظيفية	- نظام المكافآت	- تنابع العمل	- الاتجاهات
- تقييم الأداء	-	- الأتوماتية	- الإدراك
- نظم الرقابة	-	- نظام معالجة المعلومات	- السلوكيات

المصدر: علي شريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية 1998 ، ص 330.

◇ التغيير الاستراتيجي :

يتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم ، فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجيتها أو تبني استراتيجية جديدة أو يكون على مستوى استراتيجية، النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية (التسويقية الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير...) ¹.

◇ التغيير البنائي (الهيكلي):

¹- علي شريف ،محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1998 ، ص 330.

إن أي تغيير في هذه المكونات "الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة ، علاقات السلطة ، طبيعة الوظيفة إعادة توزيع الاختصاصات ، إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية ، نطاق الإدارة العلاقة بين الإداريين والاستشاريين..."، تدخل في مجال التغيير الهيكلي¹.

◇ التغيير التكنولوجي:

يتم ذلك بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال المعدات تصميم العمل، تتابع العمل، واقتناء التكنولوجيا المتاحة ، ونظم معالجة المعلومات...الخ، والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، وكمثال على ذلك فإن اقتناء المنظمة لآلات جديدة ينطوي عليه تغيرات في محتوى الوظيفة بالتالي تقسيم العمل مما يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين العاملين، وظروف العمل المادية أنماط الوظيفة إجراءات الترقية تغيرات في الأجور و الرواتب...الخ.

◇ التغيير الإنساني:

يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين:

- التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء.²

2-مراحل التغيير التنظيمي:

¹-jean brilman , les meilleurs pratiques du management au coeur de la performance , édition d'organisation ,3eme tirage ,,2000 ,p 363.

²-علي شريف ،محمد سلطان، مرجع سابق ،،ص. 331.

قدموا الكثيرون من الباحثين والمفكرين عدة نماذج لتحديد مراحل التغيير التنظيمي ولعل من أهم هذه النماذج نموذج كيرث ليفن (Kurt Lewin) لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد.

2-1- مرحلة إذابة الجليد أو إزالة الجليد (Unfreezing):

هي أهم مراحل التغيير لأنها تتعلق بحالة النظام (المؤسسة)، ويمدى استعداد له لممارسة التغيير ، ولا شك في أن نجاح عملية تغيير النظام يتأثر إلى حد كبير باستعداد النظام الاجتماعي و النفسي للتغيير.¹ تهدف هذه المرحلة إلى زعزعة وإلغاء قيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد ، مما يجعله غير مقاوم للتغيير ، وهذا يعني إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكات ومهارات جديدة.²

وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة.³

2-2- مرحلة التغيير (Change) :

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال يتم في هذه المرحلة أيضا إجراء تعديل وتغيير في

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المؤسسات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص361.

²-بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 71.

³-Raymond – Alain Triétart, **Le management** « Que sais-je ? », 11^{ème} ed; puf, Paris, 2003, p 95.

الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية¹:

✱ **التغيير في أنماط توزيع السلطة:** يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

✱ **التغيير في التكنولوجيا المستخدمة:** قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

✱ **التغيير في العمليات الإدارية:** ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعياً من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

وهذا يعني تعديل وتغيير فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي يحذر "ليفن" من التسرع في هذه المرحلة ، حيث يؤدي ذلك إلى ظهور مقاومة التغيير .

¹ - محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص260.

2-3- مرحلة التثبيت أو إعادة التجميد (Refreezing):

حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية¹:

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

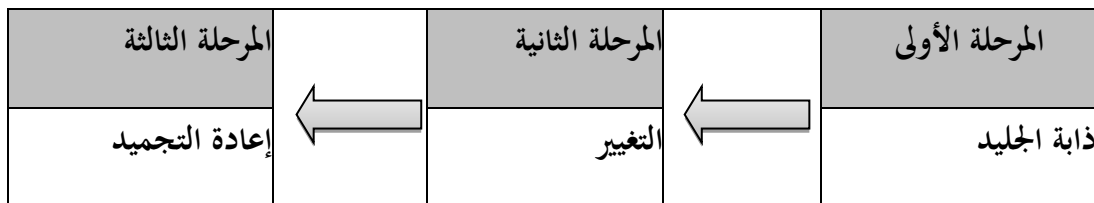
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.

- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات

الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

الشكل رقم (02): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي.



¹- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق، ص 467.

- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير	- تغيير الأفراد	- تعزيز النتائج
- تقليل مقاومة التغيير .	- تغيير الأعمال	- تقييم النتائج
	- تغيير البناء التنظيمي	- إجراء تعديلات بناءة
	- تغيير التقنيات	

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 1997، ص161.

3- خصائص التغيير:

تتميز عملية التغيير بعدد من الخصائص من أهمها نذكر:¹

- **التغيير أمر حتمي** : يقول علماء الاجتماع أن : " الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه " وذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولزام ، وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء ، فلا شيء يبقى على حاله ، ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس استثناء ، فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات : السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، القانونية ... الخ ، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه عصر التغيير ، وهذا التغيير أصبح كالماء العارم يحتاج كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها وبقوى وظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التغيير سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المنظمات بأن تتغير أو تزول .
- **التغيير حركة ارتقائية** : ان حركة التغيير ارتقائية بالضرورة ، وان المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطورية تقفز بها من الوضع

¹ - بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص ص 53-55

الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول اليه مستقبلا هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم .

- **التغيير عملية مستمرة:** هناك قاعدة خالدة تقول أن التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ ، فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية ، كما قد يكون بسرياته منظما كجريان الماء ، أو موسميا على قفزات نوعية أو كمية ، قد يكون بطيئا أو سريعا جذريا أو تدريجيا فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار وذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي ، إذ أن السمة الغالبة عليه هي سمة التغيير المستمر ، لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق ، لذا على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائما ويعتبروه رحلة لانهائية لها ، كل تقدم يعتبر نقطة انطلاق لمرحلة ثانية أعلى ولأن إحداث التغيير في المنظمات يتم على نطاق كبير لذا لا يمكن اعتباره حدثا واحدا بل عملية مستمرة ترتبط بعصر الزمن ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير .

- **التغيير عملية شاملة :** ان اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضى بالنظرة الكلية الشمولية أو النظام محل الاعتبار ، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها ، أي باعتبارها نظاما كاملا ، فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغيرات في جميع جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغيرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة ، كما أن النظرة النظامية للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة فان أي تغيير في احدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة ، فتغيير نظام

الرواتب والأجور ، نظام الحاسب الآلي ، إجراءات تقييم العمل ، ساعات العمل ... ، له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات و تحديد النشاطات والترقيات يؤثر على نظام التحفيز ، الصراع الداخلي ، ديناميات الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة ، وهذا ما يمكن أن نمثله بالبالون المملوء بالهواء (البالون يمثل المنظمة) عند ما نضغط عليه (الضغط هنا يمثل التغيير) نلاحظ أن البالون بكليته يتأثر بهذا الانبعاج بمعنى أن كافة أجزاء البالون قد تتأثر حيث تغير الشكل الكلي للبالون بما تحدث الضغوطات الناتجة عن الضغطة الأولى ، وتستنتج أن هذا التغيير امتد إلى كافة أجزاء البالون وحدث فيه تغيرات مختلفة (طبقا لنظرية النظم) ، فكل المنظمة تميل إلى التأثير بأن تغيير يحدث في أي جزء منها .

4- أدوات وعناصر التغيير التنظيمي :

4-1- أدوات التغيير التنظيمي:

تتعدد الأدوات التي تستخدم لإحداث التغيير داخل المنظمات ومن أهمها نذكر : ¹

¹- بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 54،55.

4-1-1- التغيير بأسلوب لواءات الست : حيث يعتمد هذا الأسلوب في التغيير على

الاجابة على الأسئلة الستة التالية :

- ◀ WHAT? ماذا سيتغير ؟ وما هو موضوع التغيير ؟.
- ◀ WHY? لماذا سيتغير ؟ ماهي المبررات وأسباب التغيير ؟.
- ◀ WHO? من الذي سيقوم بالتغيير ؟ أهو فرد أم جماعة ؟.
- ◀ WHOM? من هو المتغير ؟ أو من هو المستهدف من العملية التغييرية ؟.
- ◀ WHERE? أين ستبدأ العملية التغييرية ؟.
- ◀ WHEN? متى ستبدأ العملية التغييرية ؟.

4-1-2- ثقافة المنظمة : هي ذلك المسيج الذي يشمل القيم ، المعتقدات ، الرموز

والشعارات ، نماذج الإدارة والقيادة ، الطقوس والأساطير والحكايات و العادات السائدة و الموجودة داخل المنظمة ، وحسب كل من: Pednrrson and Scrensen فان من أهم وظائف الثقافة أنها تستخدم كأداة للتغيير وكوسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي ، ذلك أنه لا يمكن تأمين نجاح التغيير بإجراء التغيير في المعايير والإجراءات بنصوص دون إحداث تعديل للسلوكات السياسية ونظام التربية والتعليم بمراجعته المختلفة استيعاب وإتقان ما لدى الآخرين من رصيد المعرفة وفنون الإنتاج ، فالأمر يحتاج إلى تغيير نمط ونظام الإدارة وتعديل ذهنية وقيم المسؤولين على كافة الأجهزة والمستويات بما يوفر اتجاهات إيجابية تقدر الإنتاجية والكفاءة والتميز ، بيئة تؤكد على أن البقاء لمن يعمل أفضل وليس من يتحایل أكثر .

ان التغيير تحتاج إلى بيئة ديمقراطية شفافة مدعمة لأليات التنافس مع العمل على خلق جيل جديد قيم وثقافة جديدة في إدارة المنظمات ، جيل يؤمن بضرورة التغيير والمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل

المنظمة ، جيل يملك التخيل والتفكير الاستراتيجي ، والابتكار ، والمبادرة ، جيل له الاستقلالية وروح المنظم والاعتماد على النفس ، الحاجة العالية للإنجاز ، الميل إلى المخاطرة وتحرير الفكر ، فلا بد أن تنعكس هذه القيم على أدائه وعلى سياسة المنظمات التي يعمل بها كمدير أو منظم .

4-1-3- التغيير بأسلوب ماكنزي " 7S " حيث يعتمد للتغيير على سبعة محاور أساسية كلها

تبدأ بالحرف S:

↔ الاستراتيجية STRATEGY.

↔ الهيكل STRUCTURE.

↔ النظم SYSTEMS.

↔ نمط — أسلوب القيادة STYLE OF LEADERSHIP.

↔ المهارات SKILLS.

↔ العاملين STAFF.

↔ القيم المشتركة SHARED VALUES.

4-2- عناصر عملية التغيير التنظيمي :

يرى بعض العلماء ان عملية التغيير تتكون من ستة عناصر أساسية ينصح من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها وهذه العناصر هي :¹

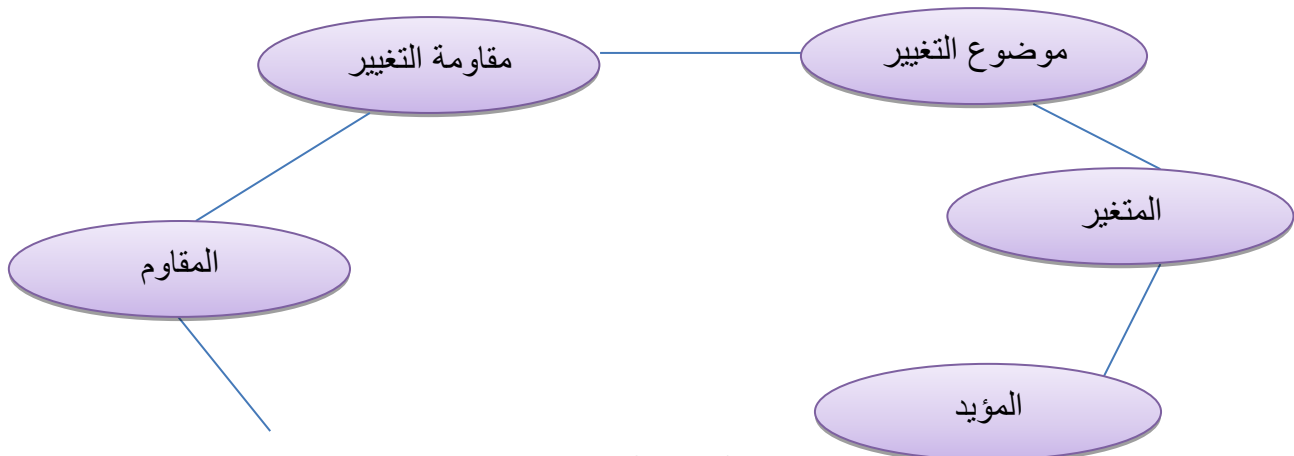
- موضوع التغيير : أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيّات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن 21، دار حامد ،الأردن ،ط6،2006،1،ص100.

- المتغير: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ، يبدأ في ممارستها ويقودها فهو الأساس الذي يقوم عليه عملية التغيير.
- المؤيد للتغيير : هو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك او المطالبة بها.
- المحايد : وهو الذي لم يشكل رأيا أو يتبنى موقعا واضحا اتجاه العملية التغييرية.
- المقاوم : وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.
- مقاومة المقاومة : وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها.

ويمكن تمثيل ما سبق شرحه بالشكل الآتي :

الشكل رقم (03): سداسي التغيير.



المحايد

المصدر: - محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن 21، دار حامد الأردن ، ط2006، 1، ص101.

ثالثا : أهم مداخل التغيير التنظيمي

1- التطوير التنظيمي:

1-1- تعريف التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي أحد المداخل الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي وقد عرفه العديد

من الباحثين نذكر منهم :

عرّف " وندل فرنش (Wendel French) التطوير على أنه : "نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل".¹

أما بورك (Burke) عرفه على أنه : "عملية إحداث التغيير المخطط في حضارة المنظمة ، والانتقال بها من مستوى حضاري إلى مستوى حضاري آخر أفضل".²

ويعرفه بينس (Bennis) بأنه: " استراتيجية متطورة للتعليم، تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة ، و تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية".³

أما محمد الصيرفي فيعرفه "هي الخطة الطويلة الأجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنظمات ".⁴

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التطوير التنظيمي عبارة عن عملية مخططة ومدرسة للتغيير من خلال استراتيجية طويلة الأجل ،ينتج عنها إحداث تعديلات وتحسينات على مستوى بعض مكونات المؤسسة أو أجزاء كبيرة منها ،بهدف تحقيق الفعالية وزيادة قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها ، والتكيف مع التغيرات البيئية في محيطها.

يمكن النظر إلى التطوير التنظيمي كنظام متكامل على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :

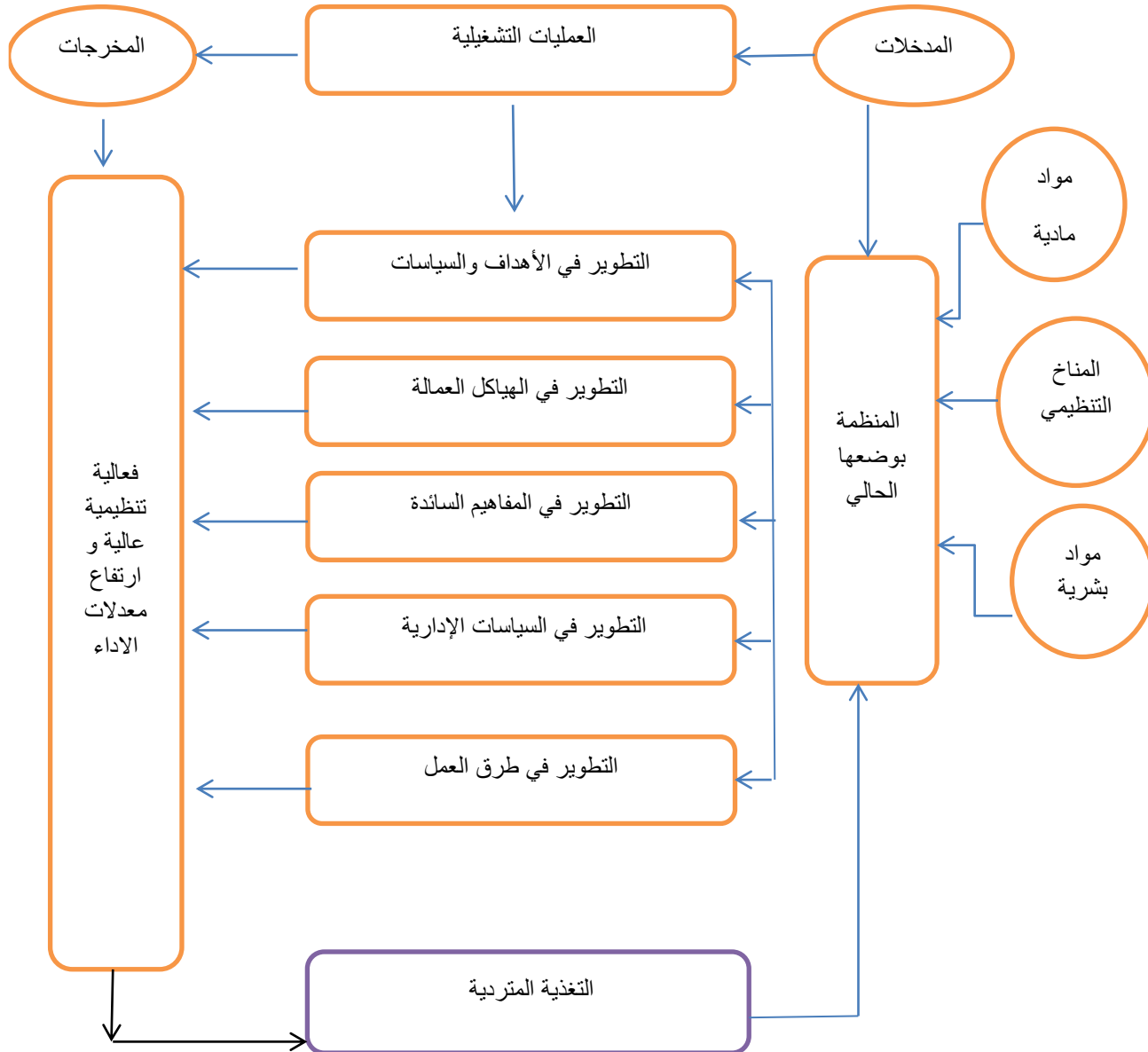
1- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن ، ط 2، 2004، ص 343.

2- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق ، ص 234.

3- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 5، 2009 ، ص 3.

4- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق ، ص 07..

الشكل رقم 04 : التطوير التنظيمي كنظام متكامل



المصدر: محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ط01، 2006 ، ص 19.

1-2- الفرق بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

كما تجدر الإشارة إلى الفرق بين التغيير والتطوير الذين عادة ما يستخدمان للدلالة على نفس الشيء في بعض المراجع ، إلا أنهما في الحقيقة يختلفان ، إن لفظ التغيير مازال موضوع خلاف بين الباحثين ، فهناك من يطلقون عليه التغيير التنظيمي المخطط وهناك من يطلقون عليها لتطوير التنظيمي ، و الأغلبية أصبحت تستخدم لفظ التطوير وذلك باعتباره واحدا من أساليب التغيير المخطط ، فالتغيير التنظيمي بذلك يعتبر أشمل وأعم من التطوير التنظيمي.¹

اذ يمثل التغيير (الكل)، لأنه قد يكون مدروسا أو عشوائيا ،مخططا أو طارئا، صعب التنبؤ بنتائجه التي قد تكون إيجابية أو سلبية أما التطوير فهو ذلك(الجزء)المدرّس والمخطط من عملية التغيير، والذي يمكن التنبؤ بنتائجه التي تكون إيجابية غالبا.²

1-3- أهمية التطوير التنظيمي :

تتمثل أهمية التطوير التنظيمي في الجوانب التالية :³

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ، رفع الانتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الكوادر .
- تنمية القوى البشرية ، وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها ، واذكاء الابداع والقدرة على الابتكار ، ومجاربة قدرات المتفوقين .
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجرات المشاكل والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الادارة.

¹ - شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2006/2007، ص50.

² - طاهر محسن منصور الغالي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، ط2010، ص 49.

³ - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 31.

- الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجالات العلوم الأخرى .
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين .

1-4- أهداف التطوير:

قد تختلف أهداف التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المنظمات تستخدم هذه البرامج ولكن في الأغلب الأعم تكون هذه الأهداف كما يلي¹:

- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر ، بدون تشويش .
- اشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم .
- العمل على إيجاد التوفيق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الادارية وأهدافها .
- إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق ، مما يزيد من فعالية الجماعات .
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأساليبها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة .
- مساعدة المشرفين على تبنى أساليب ادارية وديموقراطية في الاشراف مثل الادارة بالأهداف بدلا من الادارة بالأزمات .
- تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية بالاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتحاشي مناقشتها.

¹ - محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 29.

- العمل على ايجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الادارية وأهدافها .

- زيادة الحافز والرغبة في رقابة النفس وكذلك الرغبة في المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة .

2- الجودة الشاملة :

2-1- تعريف الجودة الشاملة :

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة إستجابة لمتطلبات العميل وتعتبر مدخل من مداخل التغيير تعددت تعاريفها نذكر منها :

الجودة الشاملة هي مدخل أو طريقة الأداء العمل وتسعى إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع والخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها.¹

ويعرفها آخر على أنها " شكل جماعي لأداء الأعمال يركز على تحسينات فقط أي كان مجال هذه التحسينات سواء في الهياكل التنظيمية أو في الأساليب والإجراءات المستخدمة.²

يقدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفا للجودة الشاملة بأنها : " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة ، مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء".³

وهناك من قام بفصل مفردات المفاهيم لأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:¹

¹- خضير كاظم محمود ، روان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط2010، ص 25.

²- محمد صيرفي ، مرجع سابق ، ص 18.

³- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة - الهندرة - دار الراية للنشر والتوزيع،، عمان الأردن، ط2011، ص41.

• الإدارة : تعني التطوير ، والكيفية التي تمكن المنظمة من المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر.

• الجودة : تعني الالتزام أو الوفاء باحتياجات العميل بل وتجاوزها.

• الشاملة : و التي تتبنى مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان من العمل بدءاً بالتعرف على حاجات العميل وانتهاء بتقييم ما إذا كان العميل راضيا عن المنتج أو الخدمة المقدمة.

من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر تهدف الى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي وتثبت المنظمة قيم تتمثل في الثقافة تنظيمية لها.

2-2- نشأة إدارة الجودة الشاملة:

نشأة إدارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي يسمى ب " دوائر الجودة " ويشار إليه أحيانا بدوائر رقابة الجودة "وكان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منظمة ، لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المختلفة للجودة ، ثم مناقشة وعرض حلولها الخاصة ، وبدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962 وبحلول 1980 زاد عدد الدوائر الجودة إلى أكثر من 100.000 دائرة تمارس عملها في الشركات اليابانية انتقلت فكرة دوائر الجودة بعد ذلكم إلى الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات وحققت رواجاً كبيراً في الثمانينيات وفي ضوء نجاحها الواضح في اليابان ، انتشرت دوائر الجودة داخل الصناعة الأمريكية مع توقعات كبيرة من الجميع عن نتائجها الرائعة والفورية وشاعت دوائر الجودة لدرجة أنها وصفت في مجلة

¹- مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حبيب الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك - منهج كمي، - مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 318.

Business Week عام 1986 لأنها موضحة الثمانينات ، وبينما نجحت دوائر الجودة بشكل ملحوظ في اليابان ، وكان لها تأثير ايجابي على تحسين الجودة في الصناعات اليابانية ، فأثما لم تلق الا نجاحا هامشيا في أمريكا وأحيانا كان لها تأثيرا سلبى على الجودة وفي ألمانيا الغالب قل استخدام دوائر الجودة في أواخر الثمانينات واختفت تقريبا بنفس السرعة التي ظهرت بها ويرجع فشل دوائر الجودة في أمريكا إلى حد كبير إلى الطريقة التي استخدمت بها ، لا لأي سبب جوهري في التقنية نفسها ، فلقد تعامل مسهلوا دوائر الجودة الأمريكيون معها كندوة يمكن فيها تطبيق أي فكرة داخل الشركة مما أفقدها حيويتها .¹

2-3- استراتيجية إدارة الجودة الشاملة :

هي شكل من أشكال تسيير المنظمة، يركز على الجودة ، يعتمد على مشاركة كل الأفراد ، ويهدف إلى التفوق على المدى الطويل بشكل يمكن تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا ، وتعتمد على المبادئ التالية :²

- التركيز على المستهلك وعلى العاملين .
- تدعيم الأفراد وتدريبهم وتطوير مهاراتهم باستمرار.
- التركيز على العمليات والنتائج.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والتحسين المستمر للجودة .
- الاعتماد على الحقائق وعلى مناهج علمية في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على نظام معلومات قوي وعلى التغذية المتريدة.

2-4- متطلبات تطبيق الجودة الشاملة :³

¹- زاهر عبد الرحيم عاطف ، مرجع سابق ، ص ص41-42.

²- بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 82.

³- زاهر عبد الرحيم عاطف ، مرجع سابق ، ص ص 44-45.

- المام الموظفين لمفاهيم ادارة الجودة الشاملة
- التزام الجميع بالتغيير .
- انشاء برامج التدريب والالتزام بها .
- معرفة الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة .
- اعادة تشكيل ثقافة المنظمة من خلال تغيير اساليب ادارية .
- ترويج برامج ادارة الجودة الشاملة .
- تشكيل فرق العمل من افراد محددين .
- تشجيع وتحفيز العاملين في الاستمرار في برامج الجودة الشاملة .
- وضع استراتيجية لتطبيق الجودة الشاملة وفقا لمراحلها وهي :
- ◆ الإعداد : ويشمل معرفة الأهداف وتحديدها.
- ◆ التخطيط والتغذية : ويشمل التقويم الذاتي للعاملين والتقويم التنظيمي للمنظمة والتغذية العكسية من خلال التدريب .
- ◆ التنفيذ : ويكون وفقا لخطة المرسومة من خلال قياس رغبات العملاء وتوقع حاجاتهم والالتزام بجودة الخدمة المقدمة .

2-5- أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تطوير جودة المنتجات مع احراز تخفيض في التكاليف و التقليل من الوقت والجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وهذا الهدف الرئيسي للجودة تشمل ثلاث أهداف رئيسة مهمة:¹

- خفض التكاليف :إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها و بالتالي تقليل التكاليف.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل.
- تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات حسب رغبة العملاء ، فعدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من تلك الخدمات.

3- إعادة الهندسة:

¹- عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة ، 1995 ، ص07.

3-1- تعريف إعادة الهندسة:

من المسميات المختلفة لإعادة الهندسة Reengineering نذكر إعادة الهندسة ، الهندرة وإعادة البناء ، هندسة التغيير ، الهندسة الادارية ، إعادة تصميم العمليات.¹

عرفها كل من مايكل هامر وجيمس شامي في كتابهما الشهير هندرة المنظمات والذي ينص كالتالي " الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة والجودة التكلفة وسرعة إنجاز العمل "².

فهي تعني التخلي عن اداء العمل بالطرق القديمة والعمل على الابتكار أساليب وطرق جديدة ، لذلك ينظر للهندرة وإعادة الهندسة نظم العمل واجراءاته ، بأنها اعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الادارية وعمليات التشغيل بصورة جذرية لغايات الحصول على التحسينات الجوهرية في الأساليب والاجراءات ومعايير الأداء.³

3-2- استراتيجية اعادة الهندسة (الهندرة):

تعتمد هذه الاستراتيجية على :⁴

التفكير بطريقة جديدة أي التخلي عن الافتراضات المسبقة والأفكار الحالية والتطلع إلى ما يجب أن يكون .

¹- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ،مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1998، ص 130.

²- زاهر عبدالرحيم عاطف ، مرجع سابق، ص 32.

³- موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط01، 2002، ص 178.

⁴- بلال خلف السكارنة ،مرجع سابق ، ص 82.

اعادة تصميمي العمليات من خلال التغيير الوظيفي واعادة توزيع الموارد والمهام أو التغييرات في الهياكل وفي سلوكيات أو الاعتماد على برامج التدريب المتواصلة.

اعتماد تكنولوجيا متقدمة.

اعتمدت شركة IBM والعديد من الشركات العالمية هذه الاستراتيجية وكانت لها نتائج ايجابية وسمحت لها بتحقيق العديد من المزايا التنافسية نذكر البعض منها:

◀ اعتماد منهج الادارة التعليمية والاهتمام بالإبداع والابتكار .

◀ تحول ولاء الأفراد من المسؤولين نحو العملاء.

◀ تحقيق فعالية وسرعة أكبر عند قيام العامل الواحد بعمليات متكاملة.

◀ تسهيل انتقال المعلومات.

3-3- الجهات المسؤولة عن تطبيق الهندرة :

بعد اجراء دراسات على التنظيمات الادارية التي تظهر عليها المؤشرات الدالة على حاجياتها الى تطبيق

مفهوم الهندرة فان العملية تتم من خلال :¹

- القائد : وهو الجهة القيادية لفريق العمل حيث من الصعب اتمام العملية دون وجود القائد ، وبدوره يكون بعد اتمام الدراسات ومتطلبات اللازمة للقيام بذلك ، فهو يقوم بتحديد الأهداف وتوزيع الأدوار على الافراد والعمل على تحفيزهم لاستثمار قدراتهم لإعادة دراسة نظم العمل تطبيق مفهوم الهندرة .

¹- موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل ، مرجع سابق ،ص181.

- مسؤول العملية : وتقع على عاتقه مسؤولية القيام بتطبيق هذه العملية ، حيث يقوم المسؤول عن توجيه العملية على مستويات أكثر تحديدا من دور قائد العملية ويكون دوره هنا الاشراف على سير العمليات حيث يقوم بتشكيل فريق موفرا له كل التسهيلات وموارد اللازمة والعمل على التنسيق والتعاون وابداء الملاحظات .
- فريق الهندرة : وهو الفريق الذي يقوم بإتمام عملية الهندرة ، حيث يقوم الفريق باتخاذ الاجراءات التنفيذية ، وتشكيل الفريق من أعضاء من الداخل والخارج ، وذلك للاستعانة بخبراتهم وطرح افكار جديدة .
- اللجنة الموجهة : وهي لجنة تتكون من كبار المديرين الذين يقومون بتطوير سياسات واستراتيجيات الهندرة الكلية ومراقبة تطبيقها ، ومواجهة المعوقات والمشاكلات التي قد تواجه عمل الفريق ، والعمل على تحديد الاولويات وتوزيع الموارد المالية .
- منسق الهندرة : وهو الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة ، والقيام بعمل التنسيق بين المشروعات المتعددة ، ويقوم المنسق بالأدوار التالية :
- تقديم المساعدة لأصحاب العمليات و فرق الهندرة .
- تنسيق جميع أنشطة هندرة نظم العمل.

3-4- مؤشرات تطبيق الهندرة :

تحتاج المنظمات الادارية الى دراسة وتحليل بيئة العمل بصورة مستمرة ، حيث تظهر هناك مؤشرات تدل على اعادة النظر في الوضع القائم ، ويمكن جمع هذه المؤشرات في :¹

- ❖ المنظمات المتراجعة : و يظهر هذا التراجع من خلال الملاحظات أو الدراسات الاستطلاعية للوصول الى معايير تدل على ضرورة اجراء اعادة هندسة العمليات ومن هذه المعايير ارتفاع تكاليف التشغيل ، وزيادة المشكلات بين العاملين ، وتعثر عمليات التشغيل وتراجع الاداء .
- ❖ المنظمات الساكنة : تلك المنظمات التي في طريقها الى التراجع من حيث عدم قدرتها لمنافسة المنظمات الاخرى ، وعدم القدرة على تغيير أساليب العمل وتطويرها أو عدم القدرة على تحديث وتطوير الأنظمة والقوانين المعمول بها.

- ❖ المنظمات الناجحة : وتتمثل في المنظمات ذات الطموح العالي التي ترغب في تحقيق النجاحات والاستمرار في العمل وليس بالضرورة ان يكون هنا بؤادر لظهور مشكلات في العمل ، ففي مثل هذه الحالة تكون اعادة هندسة نظم العمل ، الحل الوحيد لتحقيق هذه الطموحات.

3-5- فوائد ونتائج تغييرات اعادة الهندسة :²

- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العلمية .
- تغيير الاعمال من المهام البسيطة إلى الاعمال ذات الابعاد المتعددة.
- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم .
- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.

¹- موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل ، مرجع سابق ،ص 180.

²- زاهر عبدالرحيم عاطف ،مرجع سابق ، ص 37.

- تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج.
- تغيير القيم من قيم وقائية إلى قيم انتاجية.
- تغيير المدراء من مشرفين الى مدربين.
- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي تراتبي إلى مستوى جيد.

4- الخصخصة:

4-1- تعريف الخصخصة (الخصخصة):

تعتبر الخصخصة من أحد مداخل التغيير الهادف فهي : " تتضمن استناد عمليات انشاء وتمويل وتنمية ملكية وتشغيل وإدارة انتاج ونقل وتوزيع السلع والخدمات الى القطاع الخاص سواء كانت محلية أو أجنبية¹.

وقد تعني الخصخصة : " زيادة كفاءة ادارة وتشغيل المشروعات العامة من خلال الاعتماد على آليات السوق والتخلص من الترتيبات الديمقراطية ."

تحويل ملكية المنشآت العامة الى اطراف أخرى تقوم بإدارتها وفقا لمبادئ قطاع الأعمال الخاص و زيادة الدور الذي يقوم به القطاع الخاص في ملكية وتشغيل وإدارة الوحدات الانتاجية بغرض تحسين الكفاءة الانتاجية لهذه الوحدات بما يخدم اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .²

فالخصخصة هي عملية تحويل الملكية العامة الى ملكية خاصة عكس التأمين.

¹- عبدالقادر محمد عبدالقادر عطية ، الاتجاهات الحديثة في التنمية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص102.

²- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص198.

4-2- دوافع الخصخصة :

هناك العديد من الأمور المشجعة التي تدفع الحكومات الى ضرورة تبني مفهوم الخصخصة في قطاعها الانتاجية ، الا أن هذه الدوافع والأسباب تتفاوت من مجتمع الى آخر ، وهذه الدوافع يمكن اجمالها كما يلي :

- الدافع السياسي :حيث يشير هذا الدافع الى مفهوم الحرية الكاملة في مزاولة نشاطاتها الاقتصادية والادارية والاجتماعية ، كما تهدف بعض الحكومات الى تحسين المستويات المعيشية من خلال ايجاد فرص عمل وتحقيق الرضا الاجتماعي بين المواطنين .
- الدافع الاقتصادي : يشير هذا الدافع الى ما يتمتع به القطاع الخاص من مرونة وقدرات ومهارات ،بشكل يساعد أكثر على تشجيع الاستثمار وزيادة التراكمات الرأسمالية وتحسين فرص العمل .
- الدافع المالي : ان العجز المتواصل في الموازنة العامة ، لدى الدول و الحكومات النامية ، قد شكل عبئا كبيرا على هذه الحكومات ، الأمر الذي دفعها الى البحث على أساليب أخرى ،للتخفيف من هذه الأعباء ، فالخصخصة هي الطريقة الوحيدة ، للتخفيف من هذه الأعباء وكذلك للمساعدة في التخلص من طلب القروض والمساعدات .
- الدافع الاداري : تعتمد الخصخصة على روح المنافسة الحرة ، وهذا يعني ضرورة البحث عن الموارد البشرية وماهرة ، وخاصتا في سياسات التعليم والتشغيل والعمل على تنمية مهارات وقدرات هؤلاء الأفراد،اضافة الى التركيز على ضرورة توافر أبنية تنظيمية من حيث الهياكل والاجراءات وطرق أساليب العمل.

3-4- أهداف الخصخصة :

وهناك مجموعة من الاهداف التي تسعى للخصخصة الى تحقيقها وهذه الاهداف هي:¹

1-3-4- الأهداف الاقتصادية :

- العمل على زيادة وتحسين الانتاجية .
- اعادة تحديد وتوضيح دور الدولة في النشاطات الانتاجية .
- التقليل من الاعباء المالية .
- المساهمة في زيادة حجم المشاريع التنموية .
- زيادة حجم الملكية الخاصة .
- جذب الاستثمارات الخارجية .
- المحاولات المستمرة للحصول على التكنولوجيا .

2-3-4- الأهداف الاجتماعية:

ان تحقيق النجاح في تطبيق الخصخصة سوف يعود على المجتمع بالأهداف والفوائد التالية :

- تحسين المستويات المعيشية للناس من خلال زيادة معدل النمو الاقتصادي ، وزيادة حجم المشاريع الانمائية حيث يترتب على ذلك توفير فرص العمل للناس .
- العمل على اعادة توزيع الدخل وتحقيق العدالة الاجتماعية .
- العمل على اعادة توزيع راس المال للمستثمر .
- دعم الديمقراطية وتشجيع اللامركزية .

¹ - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق ، ص ص 203، 202.

- تقديم خدمات اجتماعية ذات جودة عالية .

4-4- أساليب الخصخصة :

ولكن على الرغم من هذا التفاوت في الأساليب أو الطرق فانه يمكن الجزم بأنه يوجد ثلاث طرق يمكن اتباعها للقيام بذلك ، وهذه الطرق هي :¹

- انهاء ملكية الدولة : وفي ظل هذه الطريقة ، فان نية ورغبة الحكومة وموجودة وواضحة ، فالحكومة هنا ترغب في انهاء ملكيتها للمشروعات أو الممتلكات العامة ، فالنية بالتحول واضحة ومباشرة وإيجابية.
- التفويض : في هذه المرحلة تقوم الحكومة بإعطاء وكالة لبعض وحدات القطاع الخاص، لتقوم بتقديم خدمات بدلا منها ، ويشترط في هذه المرحلة، ان تكون تدريجية ولكن تشترط الدولة هنا ضرورة مراعاتها في نسبة التحول وكذلك سرعة الانجاز وفقا للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وهنا تقوم الدولة في ظل هذه المرحلة ، بمواصلة مرحلة الاشراف والرقابة والمسائلة حول النتائج ، يأخذ التفويض اما كل عقود الامتياز أو المنح ، أو الالتزام .
- الاحلال : وفي هذه المرحلة تقوم الحكومة بإحلال القطاع الخاص مكانها لأداء النشاطات والعمال ، أي قيام الحكومات بإعطاء فرص للقطاع الخاص لكي يظهر وينمو طبيعيا ، وسعى الحكومة في هذه المرحلة ليس مباشرا .

¹- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق ، ص ص 204،205.

رابعا : مقاومة التغيير التنظيمي :

1- تعريف مقاومة التغيير :

المشكلة الأساسية التي تواجهها أغلب المؤسسات هي أن التغيير ليس عملية سهلة لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل ، وهي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير .

ومن هذا السياق يمكن تعريف مقاومة التغيير " على أنها استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبره خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي لا مناص منه ، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي فينفس الفرد ، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير " ¹.

قد عرفها Zander بأنها : " ردود الأفعال السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم " ².

2- الأسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير ³:

- الخوف من المجهول : قد يعتقد الأفراد أنه سيترتب عن التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام التكنولوجيا جديدة أو نظام عمل جديد ، أو قد يكون سبب مقاومته هو خوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة وزيادة الأعباء التي ستلقي عليهم ، أو

¹- بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، 319.

² - خليل محمد حسن الشماخ ، خيضر كاضم محمود ، مرجع سابق ، ص 385.

³- بلال خلف السكارنة ، نفس المرجع ، ص 322، 321.

خوفا من تعرضهم للانتقال الى مكان آخر للعمل أو عدم التأكد مما يحدث مستقبلا أو تفضيلهم الاستقرار .

- تحديد التغيير لأمر ومصالح شخصية : يقاوم الأفراد لأن التغيير يهدد مصالحهم الذاتية ، الخوف من أن مكتسبات شخصية حققوها سوف تنتزع منهم ،أو يقاوم التغيير ليس لأنهم لا يريدونه بل الأسهل لهم نفسيا وماديا الابقاء على الوضع الحالي .
- عدم الاقتناع بجدوى التغيير :التغيير لاعتقادهم بفشله ويستدلون بذلك من محاولات والتجارب السابقة أو لكونه يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم ، أو بسبب عدم مواءمة طريقة احداث التغيير كالوقت المخصص و الموارد المتوفرة للتكيف مع الوضع الجديد .
- تفاوت فهم وإدراك الافراد للتغيير : حيث أن من يأخذ قرار التغيير يقاوم من جانب الجهة التي تكلف بتنفيذه لسبب عدم رضاها أو لعدم اقتناعها أو لعدم فهمها لمضمون التغيير .
- أسباب اجتماعية : من أهمها التهديد المباشر لمستوى اشباع الحاجات الاجتماعية كتفكك جماعات حالية ، وتهديد جو الصداقة والعلاقات الاجتماعية القائمة ، أو تهديد للمركز الاجتماعي لبعض الموظفين ، عدم الانسجام من القيم والمبادئ والقناعات الموجودة.

وهناك من لخصها كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (02): العوامل التي تؤدي الى مقاومة التغيير.

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
- الوقت المطلوب للتكيف. - الوقت الإضافي لإعادة التعلم - تكاليف التغيير. - التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.	- الخوف من المجهول نتيجة للتغيير. - الحاجة للأمن والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن.	- التحالفات السياسية. - الحفاظ على مصالح مكتسبة. - الرغبة في المحافظة على العلاقات الموجودة.

المصدر : خلف بلال السكارنة ، مرجع سابق ، ص 326.

3- التعامل مع مقاومة التغيير :

يمكن التعامل مع مقاومة التغيير وفق النقاط التالية :¹

≈ التعليم والاتصال : وتتضمن مناقشة أمر التغيير مسبقا مع العاملين ، وإعلامهم من خلال

المناقشات والذكرات واللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه ومبرراته وأهدافه... الخ .

≈ المشاركة : وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه ، والطلب من

الفرد إعطاء مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم ، أو تشكيل لجان وفرق عمل .

≈ الدعم والمؤازرة : ويشتمل على تقديم الدعم الاجتماعي "العاطفي" للتغلب على صعوبات ومخاطر

التغيير ، والإصغاء بعناية لمشكلات والتذمر ، وتوفير التدريب على الأساليب والطرائق العديدة ،

والمساعدة على التغلب على مشكلات الأداء.

¹ - حسين حريم، مرجع سابق ، ص 388.

≈ التفاوض والاتفاق : تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير ، وإجراء بعض المساومات

...لتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير .

≈ التحكم والاستمالة : وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين ، وتزويد

الأفراد بمعلومات صورة انتقائية ، وترتيب الحوادث بعوي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى

دعم ومساعدة .

≈ الإكراه الصريح والضمني : وتتضمن استخدام القوى (السلطة) لجعل الناس يتقبلون التغيير وتحديد

أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها بحقه في حال عدم موافقته على الخطوة .

ويعود اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة المقاومة للحالة أو الموقف المقاوم للتغيير وإلى شخصية القائمين على

التغيير في الإدارة العليا والجدول التالي يوضح ذلك.¹

¹- بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص331.

جدول رقم(03):أساليب علاج مقاومة التغيير.

أسوب مقاومة التغيير	المواقف	المزايا	العيوب
التعليم والتبليغ	عدم توفر معلومات دقيقة	لإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	يحتاج إلى وقت طويل اذا كان عدد الأفراد كبير
المشاركة	حالة المقاومة الشديدة	التزام المشاركين بما قرروه	تضييع الوقت اذا كانت القرارات المتخذة لا تتلاءم مع التغيير
التسهيل والدعم	اذا كان سبب المقاومة هو عدم التكيف	تعدد الأساليب المستعملة لمعالجة عدم التكيف	يتطلب وقت كبير ويكلف باهظا
التفاوض والاتفاق	التهديد المباشر للمصالح أو التعرض للخسارة	طريقة سهلة نسبيا	طريقة مكلفة اذا طالب الآخرون بنفس التعويض
المنافرة والاستقطاب	حين تفشل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	حل مؤقت قد تنجم عنه مشاكل أكبر في المستقبل
الترهيب الصريح والضمني	ممارسة السلطة	سريع	يجعل المقاومة أكثر شدة أن لم يتمكن المقرر من جعل الأفراد يحترمون القرارات المتخذة عدم القدرة على ممارسة السلطة

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، 331.

4- أشكال وفوائد محتملة لمقاومة التغيير :

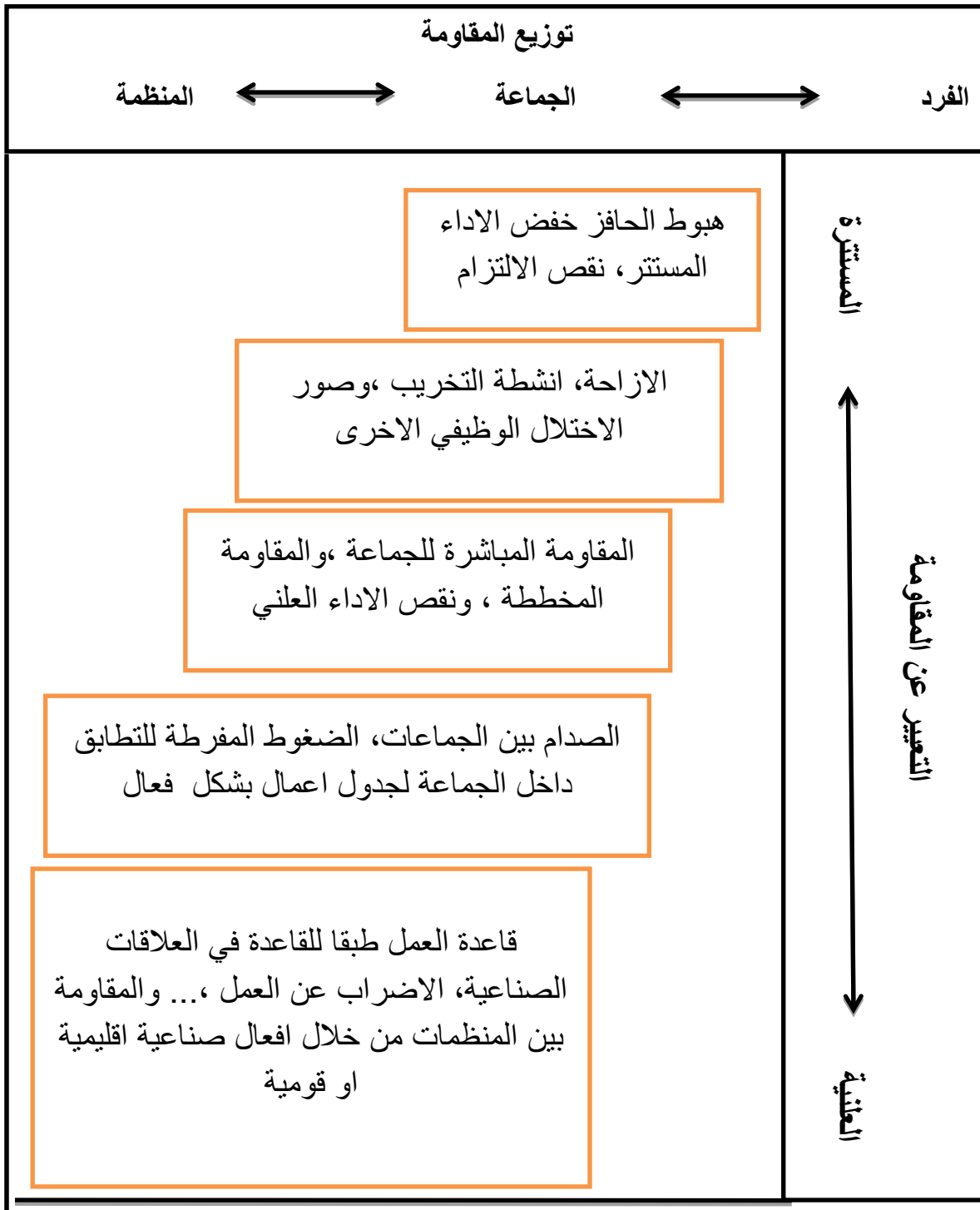
4-1- أشكال مقاومة التغيير¹:

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالا وصورا عديدة ، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية الى الأحجام عن العمل وعدم العمل (الإضراب) ، ويتوقف ذلك على الفرد بنفه ومدى ادراكه لأهمية التغيير والمخاطر التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته ، كما يتوقف نوع المقاومة وحدثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير . ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير :

- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد .
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد ، بعضها ليس له صلة بالتغيير .
- يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء .
- يظهر الفرد على أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح .
- يقوم الفرد بسرعة تحويل المناقشة الى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل .
- يصبر الفرد على أن التغيير ليس عادلا .
- بثير الفرد نتائج سلبية بالمقترحات المقدمة ، حتى وأن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير .
- يقلل الفرد من الحاجة للتغيير .
- يظهر الفرد مقاومته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كان يقول " يا لها من فكرة رائعة ... ولكن) .
- يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير .

¹ - حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 385.

الشكل رقم (05) : أشكال التعبير عن المقاومة.



المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات-، تعريب محمود حسن حسني ، دار

المريخ للنشر، الرياض، 2004 ، ص316.

4-2- فوائد محتملة لمقاومة التغيير :

يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل الأشكال وصور مقاومة التغيير ، فردية ، أم جماعية بيئية ، بل أن المقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات يذكر New storm Davis أن من بين الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يلي :¹

- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة ، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوع من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم ، وهكذا فإن المقاومة المعقولة اذا ما دفع الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة ، يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة .
- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات (الصعوبات) التي يحتمل أن يسببها التغيير ، وبذلك تقوم الإدارة تقوم باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة ، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير ، والذي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير .
- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة ، كما توفر متنفساً للأفراد للتغيير عن مشاعرهم ، يمكن أن تشجيع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يفهموه بصورة أفضل .

¹- حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 388.

خلاصة الفصل :

تجد المنظمات نفسها مجبرة على التأقلم والتكيف مع الظروف المتجددة في ظل التحولات المتسارعة، فلا يمكن لها أن تعزل نفسها عن المحيط الخارجي، فهي معرضة للتغير مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية ولا يتأتى ذلك الا من خلال التغير التنظيمي الذي هو عملية معقدة يجب أن تراعي فيه جميع الظروف والمؤشرات والمداخل التغييرية المناسبة ليكون فعالا ليحقق الاستمرارية والنمو للمؤسسات ورغم أهميته البالغة بالنسبة للتنظيمات فان التغير يتعرض الى مقاومة العمال إذ ما أحسوا أنها تهدد علاقاتهم و مناصب عملهم و تدفعهم لتبني أنماط سلوكية لا تخدم المنظمة.

الفصل الثالث : الاضراب العمالي

- تمهيد

- أولا: بدايات الإضراب ، تعريفه، أشكاله، عناصره وأسبابه

- ثانيا : مراحل الاضراب

- ثالثا : خصائص الإضرابات العمالية

- رابعا : نزاعات العمل وأليات الاضراب ، حمايته واثاره

- خلاصة الفصل

تمهيد:

اهتم الباحثين بدراسة الصراعات المهنية كأحد الظواهر الاجتماعية المعقدة داخل التنظيمات على رأسها الإضراب الذي يعتبر من أبرز أشكال الصراعات التي تنشأ بين صاحب العمل ومجموعة من العمال أو بين الإدارة وجميع العمال أو تشمل النقابة والإدارة نتيجة لخلافات عالقة بشروط العمل ، الإضراب لا يأتي من فراغ فالاختلالات العديدة داخل التنظيم تدفع العمال للإضراب من أجل تحقيق نوع من التوازن في العلاقات الاجتماعية وإعادة النظر فيها.

أولاً: بدايات الإضراب، تعريفه، أشكاله، عناصره وأسبابه.

1- لمحة تاريخية لتطور الإضراب :

يعود أول إضراب عرفته المجتمعات إلى عهد رمسيس الثالث، حيث قام العمال بإضراب حين تشييدهم لقبر فرعون وذلك من أجل تسديد أجورهم ولتحسين ظروف العمل ويرى الكثير من الباحثين أن هذا الإضراب الذي لجأ إليه العمال لم يكن ليقع لولا الطابع النبيل والمقدس للمهمة المسندة لهؤلاء العمال والمتمثلة في تشييد قبر فرعون ، أما عن الرقيق- العبيد -الذين هم أدنى طبقة اجتماعية فوضعيتهم الاجتماعية ومركزهم لم يسمح لهم بمثل هذه الاحتجاجات.

وقد عرفت فرنسا أول الإضرابات بفعل دخولها في الثورة الصناعية وذلك قبل ثورة 1789 بالرغم من منع التكتلات والتجمعات المهنية ، ومنذ هذا التاريخ تم القيام بالعديد من الإضرابات في العديد من القطاعات وذلك بالرغم من القمع الذي كان يسلط على العمال المضربين ، وكثيرا ما كانت هذه الإضرابات تقام للاحتجاج عن حجم ساعات العمل أو تكاثر الممتنعين ، أو ضد استخدام عمال غير منتمين للمهنة وبعد الثورة الفرنسية تفاقمت الأوضاع الاجتماعية ، بفعل دخول فرنسا في العهد الليبرالي والاستغلال المفرط مع تدني ظروف العمل¹.

ولم يجد المؤرخون صعوبة لإيجاد حالات الإضراب حتى في العهد المصري القديم و في فرنسا فقد مثلت نهاية النظام النقابي القديم ، بداية المشروع الحر المتزامن مع تطور الصناعة ، الأمر الذي بدأ عهد الصراعات الاجتماعية الكبيرة ومنذ أن توقف السلطات العامة عن ضبط الأجور وشروط العمل وبدأ أرباب العمل والأجراء يساومون عليها وجها لوجه وعندما تحول الحوار إلى صراع مكشوف وأخذ

1- عبد السلام ذيب ، قانون العمل الجزائري والتحول الاقتصادي . دار القصة والنشر، الجزائر ، 2003 ، ص. ص 366،365

هذا الصراع طويلا شكلا ضغط محدود في زمان والمكان وصار الإضراب في بداية القرن التاسع عشر فعلا اجتماعيا غير شرعي حتى سنة 1864 يهدف الى مكاسب خاصة ، إحتل الإضراب عندئذ ولا سيما الإضراب العام ، مكان مميزا في المناقشات والمؤتمرات النقابية و الأحزاب العمالية الأولى ، وبشكل مواز ، فقد تجاوز استعماله الصعيد المحلي ونقابة الحرفيين ، وإمتد التضامن العمالي إلى قطاعات إنتاجية أوسع ، في المجالين الصناعي والوطني العام ، وحمل فشل الحركات الاجتماعية الكبيرة التي تلت الحرب العالمية الأولى ضربة حاسمة إلى أسطورة الإضراب العام ، وحددت هزيمة النقابات البريطانية لعام 1926 منعطفا بارزا ، ولم يعد الإضراب اليوم إلا تقنية محدودة هادئة نسبيا من أجل المطلب العمالي¹.

ويرجع ظهور الإضراب في الجزائر إلى العهد الاستعماري عام 1936 كل من وهران والجزائر العاصمة يعتبر من أعنف الإضرابات التي شهدتها الجزائر في ذلك الوقت وكانت مدعمة بالنقابة الفرنسية ، فازدياد البطالة جراء غلاء المعيشة وانخفاض قدراتهم الشرائية ومطالبتهم برفع الأجور ، فالوضعية التي يعيشها العامل الجزائري في ذلك الوقت أدت إلى انتشار الإضرابات خاصة في العاصمة ولكن لم يسلم الجزائريين من قمع احتجاجاتهم من طرف المستعمر الفرنسي².

¹ - جورج فريدمان ، بيار نافيل ، رسالة في سوسيولوجيا العمل 2 ، ترجمة حسين حيدر ، منشورات عويدات بيروت / باريس و ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، ط 01، 1985، ص 244.
² - عتيقة بلجبل ، الاضراب في المرافق العامة - دراسة مقارنة - مذكرة ماجستير تخصص قانون عام ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2005/2004 ، ص 13.

2- تعريف الإضراب:

هناك العديد من الباحثين قدموا تعريفات لظاهرة الإضراب نذكر منها:

تعريف جان رينيه ترنتون Jean-René Tréanton : " الإضراب لا يعني العنف لكنه يتعلق بالقوة دائما. ويبقى الإضراب بمعناه الدقيق، الهدف المراد بلوغه بالتحليل العلمي الاجتماعي للصراعات في العمل... وهو تقنية محدودة هادئة نسبيا من أجل المطلب العمالي.... الإضراب إلا إحدى الوسائل التي يعبر بها العمال عن الاعتراض لديهم"¹.

كما اعتبر قباري محمد اسماعيل " الإضراب من أكثر الوسائل تطرفا ، يلجأ اليها العمال لفرض إرادتهم وتنفيذ مطالبهم دون اللجوء إلى العنف ، لكنه يتسم إلى القوة ويعتبر أحد أهم المؤشرات عدم الرضا والتدمير فالعامل يلجأ اليه باعتباره أحد أنواع الغياب ، فهو صراع جماعي وصناعي مفتوح من أجل كشف النقاب عن مشكلات وقضايا العمال نتيجة لعدم رضاهم وغالبا ما تكون النقابات هي المنظمة له "².

تعريف ميشال برنسيار Michel Branciard الذي عرف الإضراب على أساس " أنه الوسيلة الأخيرة التي يلجأ اليها أولئك المهمشون الذين لا يملكون القوة والسلطة Pouvoir والذين لا يمكن سماع صوتهم إلا إذا رفضوا جميعا تقديم ثروتهم الوحيدة المتمثلة في قوة عملهم "³.

يعتبر الإضراب كشكل من أشكال التفاعل الذي يعبر عن حركية الجماعة و التنظيم ككل و رغبته في التطوير و التغيير و يعمل على تمرير جملة من المطالب إلى الطرف الآخر . و هو فعل جماعي

¹ - جورج فريدمان و بيار نافيل، مرجع سابق ، ص ص244،243.
² - قباري محمد اسماعيل . علم الاجتماع الاداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية . منشأة المعارف ، الاسكندرية 1981 ، ص351.
³ - موسى لحرش ، الاضراب في القطاع العمومي - خلفياته وابعاده - ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنمية والتغيير التنظيمي ، 1992-1993 ، ص29.

تحاول الجماعة من خلاله أن تبين بأنها ليست جماعة هامشية و إنما هي جماعة فاعلة محورية و لها وزنها داخل التنظيم¹.

و هناك من يعرف الإضراب أيضا بأنه " توقف مؤقت عن العمل مقرر من طرف مجموعة من العمال للضغط على رب العمل لتحقيق مطلب أو للتعبير عن شكوى " ².

هناك من يعتبر الإضراب " وسيلة يلجأ إليها العمال قصد إبداء عدم رضاهم عن الأوضاع السائدة داخل المؤسسة ،وهي طريقة من الطرق المكشوفة والواضحة المعالم التي يلجأ إليها العمال والنقابة أو العمال بمعزل عن النقابة للضغط على أرباب بالعمل وإدارة المؤسسة، للدفاع عن حقوق مكتسبة أو من أجل اكتساب حقوق جديدة، ويعتبر الإضراب حسب كير " كالشكل النهائي للنزاع أو كقطعية لعلاقات العمل³.

عرفه أحمد حلمي جمعة: على أنه حق العمال في التباطؤ أو التوقف أو الاعتصام لإجبار صاحب العمل على قبول شروطهم⁴.

جورج لافو Georges Lavau أكد أن الإضراب هو ذلك التوقف عن العمل المتفق عليه يبحث العمال الأجراء أما عن ممارسة ضغط مباشر على رب العمل أو خلق مضايقة على مسيري المؤسسة بالقدر الذي يجعل السلطات العمومية مجبرة على تلبية كل جزء من مطالب العمال⁵.

¹ - Deynau (J). (P). **Sociologie des conflits du travail**.P.U. F, Paris , 1982, P P, 96,97.

² - DURAND . C . DUBOIS. P . **La grève : Enquête sociologique .cahier de la fondation des sciences politiques** , N° 195,PFNSP , 1975 , P 9

³ - GUY . C . **Les syndicats ouvriers** . PUF, Paris , 1971 , p 519.

⁴ - أحمد حلمي جمعة، المحاسبة عن الاضرابات العمالية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2009، ص20.

⁵ - موسى لحرش ، مرجع سابق ، ص30.

الإضراب هو توقف فئة من العمال عن العمل وبادرة مقصودة من جانب قيادة نقابية مسؤولة أو من نخبة قيادية مهيمنة ، قد يئست كلتاهما من جدوى التفاوض بالحسنى لفض النزاع القائم بين العمال وخصوصهم فلجأت إلى ركوب المجاهدة والعنف بغية الإضرار بمصالح الخصم وحمله قهرا على تغيير مسلكه وعلى الإقرار بالحق المهضوم وإيصاله لمستحقه¹.

هو عبارة عن التوقف الجماعي عن العمل كوسيلة للحصول على تنازلات أكثر من طرف رب العمل مما يعرضها على طاولة المفاوضات ، وبذلك نجد أن الإضراب أو التلميح به هو جزء أساسي من عملية المساومة ، وطبعاً يتم تنفيذه بعد إتباع الإجراءات المنصوص عليها في القانون.²

عرفه بير دوبوا على أنه : " كل توقف جماعي مبني على التشاور وتنسيق مهما كانت مدته ومهما كان عدد المشاركين فيه³.

حسب المعهد الوطني للعمل " فالإضراب هو توقف جماعي عن العمل متفق عليه ، يقرره العمال بعد خلافهم مع المستخدم بشأن موضوع يخص العلاقات الجماعية والشروط العامة للعمل ، لم يتم حله في اطار اجراءات فض النزاعات الجماعية الداخلية والقانونية أو التفاوضية " التعريف مشتق من أحكام القانون 90-02 من قانون العمل الجزائري.

¹ - مصطفى الفيلالي ، مجتمع العمل ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، ط1، 2006، ص222.

² - شطيبي حنان ، الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية دافع أو معرقل للأداء البيداغوجي؟ ، دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير في التسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2010/2009، ص37.

³ - Pierre dubois, **recherché statistiques et monographique sur les grèves**. revue française des affaires sociales, Minister du travail et de laparticice ation minister desante et de la secrete sociale , 1er place de fantoroy , groupe de sociologie du travail C.N.R.S. Université l aris 7, février 1980 ,p31.

من خلال ما سبق يمكن القول :

تحاول جماعة العمل في حالة صراعها مع التنظيم الرسمي إثبات و برهنة شرعية مطالبتها اتجاه الادارة التي لم تأخذ مطالبهم بعين الاعتبار ، و في حالة استمرار الوضع دون الوصول إلى حل النزاع فقد تلجأ الجماعة إلى وسائل ضغط أخرى التي من بينها الإضراب.

وبهذا يصبح الإضراب عبارة عن فعل اجتماعي منظم موجه ضد أرباب العمل أو مسيري المؤسسات، قصد إرغامهم على الاستجابة لمطالب العمال سواء جزئية أو كاملة يتسم هذا الفعل بالتوقف عن العمل كوسيلة ضغط لتحقيق مطالب العمال.

3- أشكال الإضراب :

هناك العديد من أشكال الإضراب نذكر منها :

3-1- الإضرابات الكلاسيكية:

يقوم العمال في هذه الإضرابات بالتوقف عن العمل ليخرجوا خارج أماكن العمل ويتركون أماكن عملهم شاغرة حتى لو كان هذا الإضراب من النوع التقليدي فانه بحاجة إلى تخطيط مسبق وتفكير عميق وتحديد الوقت الذي يتم فيه الإضراب ومدته والحالة الاقتصادية للمؤسسة أو القطاع الصناعي وكذا النظر إلى امكانيات المادية والمالية للعمال وذلك لتمويل أنفسهم أيام الإضراب ، اضافة إلى كل هذا ، فالمنظمون للإضراب يسهرون على ضمان الطابع السلمي للإضراب ولا يتركون أرباب العمل من استقطاب يد عاملة تعويض المضربين ، وهذا الإضراب ينجح عندما يندلع أثناء وقت العمل وإن وجود

العمال آخرين يطالبون بالعمل ويجعل العمال يضربون يتخوفون من تعويضهم بمؤلاء العمال الأمر الذي يزيدهم من اتحادهم وتحالفهم مما يحول دون هذا التعويض¹.

3-2- الإضرابات الغير كلاسيكية:

وهي تلك الإضرابات التي لا يغادر فيها العمال أماكن عملهم ولا يتوقفون عن العمل بل يجعلونه ضعيفا ومن بينها نذكر :

3-2-1- الإضراب المتقطع أو الدائري (Grève Tournante) : هذا النوع من

الإضراب ينتقل من ورشة إلى ورشة أخرى ومن قطاع صناعي إلى آخر بالتناوب دون انقطاع عن العمل في وقت واحد فانهم يتوقفون فئة بعد أخرى².

وهذا النوع من الإضرابات يتطلب تنظيما جيدا وتخطيطا محكما لأنه يتميز بحركة متكررة ومتنافسة وتكون نتائج هذا النوع من الإضرابات سلبية جراء تذبذب الانتاج³.

3-2-2- الإضراب اللؤلؤي (Perlé) : عندما يقوم العمال بهذا النوع من الإضراب لا

يتوقفون نهائيا بل يخفضون من فاعليته ويكون بشكل إرادي لتقليص وتيرة الانتاج وبالتالي تنقص انتاجية العمل كما ونوعا وفي بعض الأحيان يمكن للإضراب أن يستمر عدة أيام اذا ما كان تنظيمه محكما وجيدا ولذلك من اكتشاف هذا النوع يستوجب المقارنة بين عدد القطع المنتجة قبل الإضراب والعدد المنتج أثناء الإضراب، إن القانون يعتبر هذا الشكل من الإضرابات غير شرعي لأنه يعود بالسلب على

¹ - عبد الناصر جابي، الجزائر تتحرك - دراسة سوسيو سياسية للإضرابات العمالية في الجزائر- ، دار الحكمة ، الجزائر، 1999، ص 33.

² - Sinay.(H), *la grève* , Lib Dalloz, Paris, 1981, p 35.

³ - Gubbels .(R). & Javillie r.(J.C), *Les conflits du travail* ,PUF, 2eme édition , Paris ,1981 , p52.

العامل و المستخدم لأنه تخفيض الانتاج يعني تخفيض مداخيل المؤسسة وهذا يؤدي إلى تقليص الأجور فهو ينتج ضياع معتبر للوقت ¹.

3-2-3- الإضراب بالتنفيذ المفرد (Zèle) : هذا النوع من الإضرابات هو عكس

الإضرابات الكلاسيكية الأخرى لأنه يتم بصفة عكسية إذ يتميز عن غيره بالزيادة المفرطة للإنتاج بهدف إحداث توتر على مستوى الادارة و التنظيم ².

هناك من يعطي أشكال أخرى من بينها:

3-3- الإضرابات حسب الاستراتيجيات :

تختلف الاستراتيجيات العمالية في الإضراب باختلاف الوضعية التي يجد العمال أنفسهم فيها والأمر الغالب في تصنيف الإضرابات التي يراها الباحثون هو المطلب لأن هذا الأخير هو وليد وضعية معينة يعيشها العمال سواء كانت نحدد شكلين من الاستراتيجيات العمالية في التعبير والدفاع عن مطلبهم نجد الكثيرون من الباحثين يتصفون الإضرابات من خلال مطالبها وهو التصنيف الذي يقسم الإضراب إلى الإضرابات الهجومية و الدفاعية .

3-3-1- الإضرابات الهجومية : يتميز هذا الشكل من الإضرابات بكونه يسعى إلى

إكتساب مزايا جديدة للعمال غير تلك التي يتمتعون بها أو يمتلكونها خاصة المتعلقة برفع الأجور والعطل الإضافية وتوسيع الحقوق وغيرها ³.

¹ SINAY. H ,op . cit , p 37.

² - لخضر فضيل، مرجع سابق ، ص 61.

³ - Durand.(C).& Dubois. (P) , op.cit. , p 114.

كما أن الإضراب الهجومي هو إضراب عمال مؤهلين مهنيا ذوي مداخل لا بأس بها وتتميز هذه الإضرابات بأن اندلاعها لا يكون مفاجئ وسبق بالإنذار حتى بمفاوضات مما جعل أكثر تنظيم حتى إن كانت مطالبها أجرية مع تواجد مطالب ثانوية تكون معروفة ويتم تحريرها كتابيا¹.

3-3-2- الإضرابات الدفاعية : يعتبر هذا النوع من الإضرابات كوجه معاكس للإضرابات الهجومية، فهي إضرابات محدودة الأهداف وتندلع عادة بسبب اضطهاد ومن أجل الحفاظ على حقوقهم وتسير من خلال مدتها ونطاقها الواسع إلى عدم المساواة².

تتميز هذه الإضرابات مقارنة بالهجومية بكونها فجائية ومدتها قصيرة وأكثر نزعة للعنف أما من حيث مكان وقوعها فهي في المصانع الكبرى والقائمين بها هي الفئات العمالية الأقل تأهيلا .

3-4-2- تصنيف حسب وظيفة الإضرابات لدى العامل :

3-4-1- الإضرابات التعبيرية : هي ذلك الإضراب التي يقوم بها العمال لذاته فهو يقوم بعملية تعبيرية بحتة ، الأمر الذي يقلص أهمية المدة فيه ، فقد يكتفي العمال بعدة دقائق أو ساعة فقط هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد تساهل العمال ازاء المطالب فأى مطلب قد يفي بالغرض لأنهم يريدون التعبير عن تذرهم وعدم رضاهم ويصبح الهدف من هذا النوع من الإضرابات بالاتصال بالمسؤولين والتنبيه إلى وضعيتهم كما يتميز بالتكرار .

3-4-2- الإضرابات الأدائية : إن الإضراب الأدائي يتميز عن التعبير بخصائص مختلفة فهذا النوع يتميز بطول مدته وهذا راجع إلى استعمال الإضراب كوسيلة ضغط على المسؤولين من أجل قبول تلبية المطالب وبالتالي محاولة تغيير ميزان القوى كما يتميز بوضوح

¹- عبد الناصر جابي، الجزائر تتحرك، مرجع سابق ، ص 222.

²- Durand.(C).& Dubois. (P) , .op.cit., p 121.

وتحديد المطالب بالإضافة إلى ارتباطه أكثر من الشكل الأول بالعنف والقضايا المرتبطة بالمفاوضات¹.

3-5- الإضراب المغلق (الدائري):

هذا النوع من الإضراب يتطلب تخطيطا محكما ، حيث يتم فيه تحديد درجة الإضراب في مختلف وحدات الانتاج في المرافق من جهة وتحديد توقيت مضبوط للإضرابات المبرجة من جهة أخرى ، ويتم هذا الإضراب بصفة فئوية متتابعة بمعنى تمتنع فئة من العمال عن العمل مدة معينة ومحددة لتليها فئة أخرى بعد استعادة الفئة الأولى لنشاطها أو بمعنى آخر يمتنع عمال قطاع معين مدة معينة وبعد استعادة نشاطهم يليهم امتناع عمال نشاط آخر ، فهذا الإضراب لا يتوقف تماما عمل القطاع.

فالإضراب الدائري يتم دون شل حركات النشاط والمردودية في المؤسسة وهو في نفس الوقت تمهيدا لتهيئة العمال لانقطاع التام عن العمل وهو أكثر ضررا من الانقطاع الجماعي عن العمل ونشير هنا إلى أن هناك نوعان من الإضراب الدائري وهما:²

3-5-1- الإضراب الأفقي :

ويتمثل الإضراب الأفقي في توقف أحد أقسام المؤسسة أو أحد قطاعات الانتاج بها ويمارس عمال صنف مهني معين ، وينعكس سلبا على العمال صنف مهني آخر تابع للأول ، ثم يعود عمال هذا الصنف المهني للعمل ، لتوقف عمال الصنف المهني الآخر مما يترتب عليه اضطراب سير العمل واختلال في تنظيم الانتاج.

¹ - عبد الناصر جابي ، الجزائر تتحرك ، مرجع سابق. ص ص 222، 223.

² - رشيد واضح ، منازعات العمل الفردية والجماعية ، دار هومة ، الجزائر ، ط 04 ، 2007 ، ص.121.

3-5-2- الإضراب العمودي (الرأسي): يتميز الإضراب الرأسي بأن العمال يعتمد فيه على تجميد العمل في أحد القطاعات أو الأقسام ولا يترتب عليه أي أثر على سير العمل بباقي الأقسام الأخرى بالمؤسسة ، مما يهدف إلى إحداث خلل في تنظيم الانتاج يتم بإضراب مجموعة من العمال في قسم أو قطاع معين من قطاعات الانتاج ثم تعود هذه المجموعة إلى العمل لتبدأ مجموعة أخرى في الإضراب حتى يشمل الإضراب كل العمال في جميع القطاعات يؤثر هذا الإضراب على سير العمل .

بالإضافة إلى ما ذكرناه فان هناك أشكالاً أخرى من الإضرابات يمكن إدراجها من خلال خصوصيتها ضمن أحد الأشكال التي ذكرناها فنذكر مثلاً: الإضرابات الفجائية التي تندلع دون سابق إنذار وهناك الإضرابات التحذيرية والتي تتميز بقصر مدتها والإضرابات التضامنية التي تتم تضامناً مع أحد عمال مؤسسة أو وحدة أو حتى مؤسسة أخرى دون أن يكون لهؤلاء العمال مشكل مع مؤسستهم ضف إلى ذلك الإضراب العام الذي يمس قطاعاً معين بكامله والإضراب الوطني بالإضافة إلى الإضرابات المهنية والتي تهدف إلى تحسين ظروف العمل والأجور والإضرابات السياسية والتي تهدف إلى الحصول على نتيجة محددة إما في السياسة الوطنية أو الدولية وأيضاً الإضرابات ذات المشاركة الواسعة والضعيفة والإضرابات العنيفة والسلمية وغيرها من الأشكال الإضرابات¹.

وعلى العموم يمكن القول أن الحركة العمالية استفادة من التغيرات القانونية و التنظيمية والتكنولوجية طورت من أساليب نضالها ، فالإضراب يبقى دائماً واحداً من خلال أهدافه وهي المطالبة ، في

¹ Goetez-Girey.(R), **Le mouvement des grèves en France 1919-1962** , Edition, Sirey , Paris,1965 ,p.p .45.46.

حين أن أشكاله كثيرة ومتنوعة فهذه الأشكال تتكيف مع كل المستجدات التي يصادفها العمال في حياتهم فبدل الإضراب الطويل المدة يلجأ العمال إلى الإضرابات الاندازية ذات التأثير الإعلامي الكبير¹.

4- أسباب وعناصر الإضراب:

4-1- أسباب الإضراب:

الإضراب ظاهرة اجتماعية لا تحدث من فراغ لديها عدة أسباب نلخصها كآتي :²

● الأسباب المعلنة :

غالبا ما تكون هناك أسباب معلنة عند كل حركة إحتجاجية وذلك في إطار قانوني، فقد تكون الأسباب قانونية أو سياسية أو اقتصادية.

- مبررات قانونية : إن العمال يطالبون بنوعين من الحقوق ، فهناك نجد حماية الحقوق الفردية كم هناك المطالبة بحماية الحق النقابي فأما حماية القوانين الفردية ، والذي نجد انه ينتج صراعات فيكون الحل دوما بين المعنيين بالأمر .

- إما الحماية الحق النقابي تكمن في ضمان حرية اجتماعية حقيقية، التي تأتي عن طريق الاتفاقيات الجماعية ففي بعض الأحيان نجد أن الحق النقابي هو جوهر الصراع وبداية الاحتجاج.

- مبررات سياسية : فالأسباب السياسية نجدها في كل الدول تقريبا ، فتكون هذه الإضرابات ضد السياسية الاقتصادية للحكومة ، أو ضد القوانين التي تخص العمال ، فكثر من الإضرابات تهدف إلى التعديل في سياسات مخصصة للسلطات العمومية ، يكون للإضراب معنى سياسي ونجد

¹- عبد الناصر جابي ، سوسيولوجية الاضرابات العمالية ، مرجع سابق ، ص 32.

²- لخضر فضيل ، مرجع سابق ، ص ص 56، 57.

هذا المؤشر في الإضرابات الوطنية ، العامة ، الجماهيرية خاصة فهذه الأخيرة تظهر اليوم كسلاح الأكثر ضغطا في الصراع السياسي من أجل الحقوق السياسية.

- مبررات اقتصادية : إن هذا السبب أكثر تداول في الإضرابات ، بحث يمثل العنصر الأساسي لسيرورة المجتمع عامة والمؤسسة خاصة ، يتمثل المبرر الاقتصادي للإضرابات في الأجر ولواقعه على سبيل المثال في فرنسا في الفترة الممتدة 1947-1962 نجد ان الإضرابات ذات أسباب تخص الأجر بنسبة 79 % من مجموع الإضرابات الأخرى والمطالبة برفع الأجور وتحسين القوة الشرائية للعمال وراء الإضرابات الكبرى عن العمل في مختلف الدول .

● الأسباب الخفية (العميقة):

وتأتي هذه الأسباب دوما بسبب الكبت الفردي للأسباب النفسية ، ليتحول هذا الأخير إلى كبت جماعي فهذا الإضراب يكون ردا على كبت الاحتجاجات الفردية والاحتجاجات الفيزيولوجية وكذا الانتماء والمشاركة وغيرها .

قال روبيير : بأنه كلما كان تصنيع أكثر كان هناك عدد الاجراء كبيرا وبالتالي عدد افتراضي كبير للمضربين وكلما كان عدد العمال قليلا قلت الإضرابات وهذا مرتبط أيضا بحجم المؤسسة فالمؤسسة الكبيرة تحتوي على عمالة كبيرة وبالتالي إمكانية النمو النقابي أكبر وبالتالي يزيد عدد الإضرابات .

يتكون الإضراب من عناصر مادية و معنوية حيث تتمثل العناصر المادية في التوقف عن العمل الملزم للعمال توقفا جماعيا، أما العناصر ذات الطبيعة المعنوية فتتمثل في أن يكون الإضراب مقصودا مخططا هدفه تحقيق مطالب مهنية ومشروعة للعمال.

4-2-1- العناصر المادية للإضراب :

◀ التوقف عن العمل : يمثل التوقف عن العمل أحد عناصر الإضراب الأساسية وهو امتناع

العمال عن مباشرة عملهم الملزمين به بموجب القانون أو عقد العمل ولا يشترط في

التوقف عن العمل شكل معين من أشكال الإضراب فيكفي مدة معينة من الزمن¹.

وليكون التوقف عن العمل عنصرا ماديا في الإضراب يجب أن يستوفي بعض الشروط نلخصها

كآتي: ²

- التوقف الكامل عن العمل : يجب أن يكون هذا التوقف كاملا وليس مجرد ابطاء في معدل الأداء

، فتوقف الكامل للعمال عن العمل يعبر عن رغبتهم في الإضراب وبالتالي فرب العمل غير ملزم

بالأجر خلال فترة التوقف .

- إن يكون الامتناع عن العمل الملزم : إن الامتناع عن أداء أي عمل لا يعد إضرابا إلا اذا كان هذا

العمل ملزما للممتنع عن أدائه ، ويكون مصدر هذا الالتزام عقد فردي أو اتفاقية عمل جماعية أو

قوانين أو لوائح المؤسسة كما لا يعد التوقف إضرابا اذا كان هذا التوقف في أيام العطل الرسمية أو

كان بالتراضي بين العمال وصاحب العمل أو لأسباب خارجية عن إرادة العمل كنفاد المواد

الأولية أو انقطاع التيار الكهربائي أو تعطل الآلات لأن الإضراب هنا يكون رغما عن إرادة

العمال وليس رغبتهم .

¹- السيد عيد نايل، قانون العمل ، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر. ، 2000 ، ص، 677.

²- مصطفى أحمد أبو عمرو ،علاقات العمل الجماعية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005 ، ص. 347.

◀ التوقف الجماعي عن العمل : يعتبر التوقف الجماعي عن العمل هو العنصر الثاني من العناصر المادية للإضراب ويقصد بالتوقف الجماعي امتناع عدد من العمال عن أداء العمل امتناعاً مدبراً لأن لا يعتبر توقف عامل بمفرده إضراباً وإن كان حقاً فردياً فإن ممارسته تتم بصفة جماعية .

4-2-2- العناصر المعنوية للإضراب:

● قصد الإضراب :

هي تصرفات العامل التي توحى بنيته في الخروج عن إطار عقد العمل أو التحلل مؤقتاً من تنفيذ بنوده بغية إحداث اختلال سيرورة العمل حيث يعبر عنه بالتصرف الذي يحدث الفوضى في تنظيم العمل العادي وهو أساسي لتكيف الإضراب

● تدبير الإضراب:

هو اتفاق العمال على التوقف عن العمل والذي يعني التقاء نوايا الإضراب لدى مجموعة من العمال دون اللجوء إلى تنظيم معين كمنقابة العمل ، التوقف المدبر عن العمل قصد الاستجابة للمطالب المهنية التي رفضت من طرف رب العمل أو من أجل تغيير الأوضاع مهنية لا ترضى العمال في العمل أو من أجل تغيير بعض بنود عقد العمل وبصفة عامة فإن تدبير الإضراب يتحقق في حالتين :

- الاتفاق السابق على الإضراب والتقاء النوايا العمال باتفاقهم في اللجوء إلى الإضراب للضغط على رب العمل بغض النظر على الطريقة التي يتم بها الاتفاق و يعلن الإضراب من خلال المنظمة النقابية العمالية .

- الإتفاق اللاحق والذي تلتقى فيه نوايا العمال في الإضراب بصفة عفوية بمعنى أن يكون كل عامل من المنضمين للإضراب قد توقف عن العمل لذات السبب الذي من أجله توقف باقي العمال و توحد الهدف المهني حتى في حالة عدم الاتفاق السابق يجعل تدبير الإضراب متحققا¹.

● المطالب المهنية الممكنة والمشروعة :

يعد تحقيق المطالب المهنية والمشروعة جوهر العناصر المعنوية للإضراب ويجب أن تكون هذه المطالب قد رفضت من قبل بمعنى ان يكن هناك مقاصد متوخاة من الإضراب قد تكون لأسباب مهنية كالأجور وتحسين ظروف العمل أو من أجل الحصول على المزيد من الحقوق و الامتيازات المهنية والاجتماعية .²

ثانيا : مراحل الإضراب:

الإضراب ظاهرة اجتماعية تمر بعدة مراحل:

¹- مصطفى أحمد أبو عمرو، مرجع سابق ، ص ص : 350 ، 351.

²- لخضل فضيل ، مرجع سابق ، ص 71.

1- مرحلة ما قبل الاندلاع:

إن الإضراب لا يأتي من فراغ ، فهناك مؤشرات كثيرة تدل عنه قبل اندلاعه كما نجد في كثير من المؤسسات إن العمال يلجؤون إلى خفض أو كبح الإنتاج للتعبير عن تدمرهم وعدم رضاهم على الأوضاع التي تسود المؤسسة بالإضافة إلى أن هناك ممارسات اجتماعية أخرى مثل تنظيم المسيرات واحتجاجات عندما لا تحتم الإدارة بالمؤشرات الأخرى مثل كبح الإنتاج وأما الممارسة الأخرى الأكثر شيوعا وهي كتابة العرائض فيمكن القول أن العمال يعبرون عن تدمرهم قبل اندلاع الإضراب وذلك بالتهديد به قبل حدوثه وعليه فلا يمكن إنكار أو تجاهل هذه المرحلة من مراحل الإضراب¹.

2- مرحلة الاندلاع :

إن الدراسة التاريخية والمنوغرافية للإضرابات قبل سنة 1864 أظهرت أن الإضرابات كانت تندلع بصفة مفاجئة ، فهذا الاندلاع المتوحش يحدث دون إشعار مسبق وهذا يعود لأسباب عديدة فهناك من يرى أن النقابة لا تؤدي دورها فيندلع خارج إرادتها وتنظيمها لتحاول فيما أن تلعب دور المرشد ، فتكون القاعدة العمالية مبادرة في اندلاع الإضراب المفاجئ كونها واعية بالوضعية و نتيجة للتذمر الذي وصل إليه العمال بسبب سوء حالتهم وغالبا ما يكون هذا الاندلاع ناتج عن عدم فعالية النقابة في حل المشاكل وعن عجزها عن تمثيلهم وهذا راجع بالأخص إلى بعدها عن مجال العمل ، إلا أن اندلاع الإضراب قد لا يكون بالجماعية المطلوبة دائما فغالبا ما تقوم مجموعة بالإعلان عن الإضراب و ثم يأتي دور أغلبية العمال فيما بعد ، كما يمكن أن يندلع الإضراب من طرف النقابة إن كانت تقوم بدورها كما ينبغي فتتظم العمال للقيام بالإضراب وتعلن عنه قبل حدوثه ، كما يمكن أن يكون منظما من

¹ -GUY. C , La grève ouvrière , ed, Paris, 1970, p 189.

طرف لجنة عمالية انتخبها القاعدة العمالية لأن النقابة لم تحقق لهم رغبتهم وتقوم هذه الأخيرة بعملية التنظيم والإعلام حتى يندلع الإضراب بشكل منظم ومنهجي .

3- مرحلة سيرورة الإضراب :

عند الاعتراف بحق الإضراب كممارسة شرعية ،إن تنظيم سيرورة الإضراب تكون من مهام النقابة ولكن في بعض الأحيان يحدث دون تدخلها بسبب عدم فعاليتها حيث تتشكل لجنة الإضراب التي تحاول الحفاظ على نجاحه والتمكن من إبقاء العمال في أماكن عملهم وتجنب كل محاولة لتعطيل الإضراب وهو عامل أساسي في سيرورة الحركات العمالية لإنجاح الإضرابات .

4- مرحلة نهاية الإضراب:

إن نهاية الإضراب تعني التساؤل حول المسألة التالية: هل أن الإضراب ينتهي بالفشل أو النجاح ؟ غالبا ما تتميز النهاية بالمفاوضة¹.

إذ يسعى كل طرف من خلال محاولته إرغام الطرف الآخر للقيام بتنازلات ، إلا أن هذه التنازلات لها علاقة بالوضعية الاقتصادية للمؤسسة حيث لا تكون هناك تنازلات مبالغ فيها ،كما أن نجاح الإضراب مرتبط بالعناصر المكونة له وبنوعية المطالب الإضراب ولكن مواصفات النجاح والفشل غير محدد ويكفي أن نشير إليها بتحقيق المطالب و العودة إلى العمل².

ثالثا: خصائص الإضرابات العمالية.

¹-.GUY. C, **La grève ouvrière** , op.cit ., p 190.191.

²-GOETZ- GIREY(R) , op.cit , p 155.

تتميز الإضرابات العمالية بخصائصها وهي:

1- الخاصية الجماعية:

تؤكد غالبية البلدان على الخاصية الجماعية للإضراب , وحتى يؤخذ أي نزاع في العمل بعين الاعتبار يجب أن يصدر من وحدة تضامنية¹.

والتوقف عن العمل الصادر عن فرد بمعزل عن الجماعة , لا يأخذ بعين الاعتبار, ولا يأخذ أية أهمية في مفهوم الإضراب , إذن في الإضراب لا يأخذ فرد كفرد وإنما الفرد في جماعة مشتركة في الإضراب, لأن هذه الأخيرة تستمد قوتها من تجمعها , في حين أن المؤسسة المستخدمة تمتلك قوتها من ملكيتها لوسائل الإنتاج, وعليه فالقوة لا تقابل إلا بالقوة, أما إذا كانت الجماعة التي تشارك في الإضراب قليلة العدد , فإن هذا لا يفقد الإضراب معناها الحقيقي, خاصة إذا ما كانت هذه الأقلية المضربة تشغل مناصبا هامة واستراتيجية يمكنها أن تؤثر بتوقيف الإنتاج.

2- الخاصية المطلوبة :

إن هذه الخاصية تكون في أغلب الأحيان في إطار العمل أي المطالب المهنية , لكن في البعض الآخر يمكن أن تتعدى الطابع الاقتصادي أو المهني , إلى مطالب سياسية مثل تغيير شكل الحكومة أو وقف ممارسة عسكرية معينة , أو الرد على قرار سياسي معين , إلا أن هذا الطابع السياسي للمطلب لا يفقد الإضراب معناه الأساسي , إلا أنه يعتبر غير شرعي لأنه تعدى مجال العمل , والعمال الذين قاموا به يكونون قد ارتكبوا خطأ يعتبر في بعض القوانين التشريعية ضمن الأخطاء الكبرى , إن المطلب من جانب آخر هو " بلورة (تجسيد) لعدم الرضى المرتبط بالوضعية المهنية وعلاقات العمل² .

¹ -Verret.(M), *L'ouvrier Français Le travail ouvrier* ,Collection U. Armand Colin, Paris. 1982,P 131.

²- DURAND. C . DUBOIS . P , op .cit . p 18.

فلا يمكن تصور اندلاع إضراب دون أن يكون هناك مطلب يراد تحقيقه ، لأن لأي إضراب سبب ، هذا الأخير الذي يكون سببا قبل الإضراب ، هو الذي يتحول إلى مطلب بعد الاندلاع.

3- خاصية التنظيم:

لا يمكن تصور قيام إضراب دون حد أدنى من التنظيم ، فتوقف العمال في وقت واحد عن العمل , أي في نفس اليوم , والساعة , واستمرارهم في الإضراب , ووحدة مطالبهم (نفس المطالب) , إذ تعتبر هي سبب النزاع القائم , كلها دلائل على أن هناك تنظيما سبق بداية الإضراب , أما أن يكون هذا التنظيم صادرا عن تنظيم نقابي أو صادر عن جماعات من العمال خرج الإطار النقابي.

4- خاصية المصلحة المشتركة:

إن الخاصية الجماعية و المطلبية تفتح لنا المجال للحديث عن المصلحة المشتركة للعمال المشاركين في الإضراب وتماسكهم من خلال توحيد مطالبهم هي دلالات على الرغبة القوية التي تراود العمال في الاستفادة من وقفهم للعمل , وعليه فالإضراب يعبر عن مصلحة مشتركة بين العمال المشاركين يرغبون في تحقيقها.

رابعا: نزاعات العمل وآليات الإضراب ، حمايته وآثاره.

1- نزاعات العمل الجماعية وإجراءات تسويتها:

الصراع المنظم وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها¹.

لم يعد قانون علاقات العمل يقتصر على التصدي لحكم علاقات العمل الفردية وحدها، بل يهتم كذلك بحكم العلاقات والروابط الجماعية وما تولده من منازعات جماعية بالتالي. إن تطور الحركة الصناعية والعمالية وزيادة توسع إنتاجية القطاع الصناعي، ازداد عدد العمال و تطورت علاقات العمل، فظهرت العلاقات الجماعية أول الأمر بين العمال أنفسهم، و لقد ترتب على ذلك أن شعروا بأهمية تنظيم صفوفهم، لما أحسوا به من ضعف بمفردهم أمام أصحاب العمل وحاجتهم إلى التقوي بزملائهم، مما ولد فكرة التجمع بين العمال في شكل نقابات تدافع عن مصالحهم².

وكان هذا التجمع بداية خروج نزاعات العمل من نطاقها الفردي إلى النطاق الجماعي ممثلا في الإضراب العمالي تتذرع به النقابات للضغط على أرباب العمل وحملهم على الاستجابة لمطالب العمال وقد انتهى الأمر إلى الاعتراف بمبدأ مشروعية هذه الوسيلة طالما أنها لا تتخذ شكل العنف أو التعدي رغم أنها إحياء لما اندثر من دور القوة في حسم المنازعات ولذلك نتيجة القوانين الحديثة اليوم نحو الحد من هذا السلاح الخطير وجعله على الأقل وسيلة احتياطية يلجأ إليها عند استنفاد الوسائل والإجراءات السلمية التي أوجدها المشرع لحل نزاع العمل الجماعي حلا وديا بالتوفيق أو التحكيم .

¹ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق ، ص 81.

² - أحمد حسن البرعي ، علاقات العمل الجماعية في القانون المصري المقارن- 2 - عقد العمل المشترك، دار الفكر العربي، القاهرة، 1972 ص 191.

وبدأت النقابات نفسها تسير في حل هذه النزاعات الجماعية حلا سلميا عن طريق المفاوضة الجماعية لصاحب العمل أو أرباب العمل و التوصل بذلك إلى إبرام اتفاق عمل جماعي أو مشترك يضع دستور يرتضيه الطرفان لتنظيم شروط و ظروف العمل بما يضمن للعمال حقوقا وضمانات .

يعرف النزاع الجماعي في العمل على أنه كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقات العمل ولم يجد تسوية بموجب ووسائل اتقاء الخلافات الجماعية *

والمتمثلة أساسا في :

- عقد اجتماعات دورية: بين ممثلي العمال وصاحب العمل، يدرسون فيها وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل العامة داخل المؤسسة، والتي عادة ما تتحدد في اتفاقيات الجماعية التي ترم بين صاحب العمل وممثلي العمال.
- المصالحة : مفتش العمل دور أساسي في التقريب بين وجهات نظرا الأطراف في ذلك صلاحيات واستقلالية واسعة حيث تنص المادة 06 من القانون 02/90 على أنه " تقوم مفتشية العمل المختصة إقليميا التي لها الخلاف الجماعي في العمل وجوبا ، محاولة المصالحة بين المستخدم وممثل العمال .

ولهذا الغرض يستدعي مفتش العمل المعين طرفي الخلاف الجماعي في العمل إلى جلسة أولى للمصالحة ، خلال الأيام الثمانية (08) الموالية للأخطار ، قصد تسجيل موقف كل واحد في كل المسألة من المسائل المتنازع عليها ومما يثبت أن المفتشية العمل لها دور إيجابي في محاولة

*- انظر المادة 2 من قانون 02/90 الصادر في 06 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الاضراب .

تقريب وجهات النظر بين طرفي النزاع وهذا من خلال بثها و حصرها على نشر مناخ اجتماعي سلمي يبعث الطمأنينة و يقيم الوفاق والتفاهم بين الإدارة والعمال ومن يمثلهم¹.

وعند انقضاء مدة إجراء المصالحة يعد مفتش العمل محضرا يوقعه الطرفان ، يدون فيه المسائل المتفق عليها ، كما يدون المسائل التي تمتد فيها الخلاف ذلك في حالة فشل إجراء المصالحة على كل الخلاف الجماعي في العمل أو على بعضه يعد مفتش العمل محضرا بعدم المصالحة وفي هذه الحالة يلجأ الطرفان إلى إجراء ات أو آليات أخرى ألا وهي الوساطة والتحكيم .

نلاحظ مما سبق أن المشرع الجزائري قد جعل المصالحة عند بروز أي نزاع جماعي في العمل من إختصاص مفتش العمل على خلاف القانون الفرنسي الذي يؤكد هذه المهمة إلى لجنة ثلاثية التشكيل ، يختلف نطاق عملها حسب درجة وأهمية النزاع الذي تكلف بتسويته ، وهذه اللجنة الثلاثية تتكون أو تشكل من ممثل عن صاحب العمل ، ممثل عن السلطة العامة (الدولة) ممثل عن العمال².

- الوساطة : تعد صورة من التوفيق بين طرفي النزاع كما أنها تعتبر اجراء يتفق بموجبه الطرفين على اسناد مهمة التسوية الى الطرف الثالث أو شخص آخر يدعى الوسيط الذي يقوم بعرض اقتراحات في شكل توصية معللة لتسوية الخلاف يشتركان في تعينه حيث يتلقى هذا الأخير جميع المعلومات للقيام بمهمته ويتعين عليه ان يتقيد بالسري المهني في كل المعلومات التي اطلع عليها كما يمكنه أن يستعين بمفتشية العمل في ذلك .

¹- غريب منية ، علاقات العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة الجزائرية ، اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2006/2006، ص 135.

²- أحمية سليمان ، آليات تسوية منازعات العمل و الضمان الاجتماعي في التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1998، ص 101.

- التحكيم : يمكن لطرف النزاع الحق في اللجوء الى طريقة التحكيم طبقا لقواعد الاجراءات المدنية التي تقتضي بأنه يجوز لكل شخص أن يطلب التحكيم في حقوق له مطلق التصرف فيها ، يصدر قرار التحكيم النهائي خلال ثلاثين يوما الموالية لتعين الحكام وهذا القرار يفرض نفسه على الطرفين الذين يلتزمان بتنفيذه *

2- آليات ممارسة حق الإضراب في الجزائر:

كما يمكن اللجوء الى الإضراب من جهة نظر المشرع الجزائري ، إلا اذا استمر الخلاف الجماعي في العمل بعد استنفاد اجراءات التسوية قد ترد في عقد أو اتفاقية جماعية بين الطرفين وتحدد اليات وقواعد وممارسة هذا الحق (حق الاضراب) حسب الاجراءات المنصوص عليها في القانون السابق 02/90 والتي يمكن توضيحها وإيجازها في ما يلي :²

2-1- موقف جماعة العمل من الإضراب : يقرر اللجوء للإضراب بإرادة كل عامل عن طريق الاقتراع السري وتكون الموافقة بأغلبية العمال المجتمعين في جمعية عامة نظم نصف عدد العمال تتكون منهم جماعة العمال المعنية على الأقل.

تستدعي جماعة العمال المعنيين بمبادرة من ممثلي العمال ، الى الجمعية العامة في العمل المعتاد ، بعد اعلام المستخدم قصد التوضيح لهم بنقاط الخلاف المستمر والبت في احتمال التوقف الجماعي عن العمل المتفق عليه ، كما يجب اعلام صاحب العمل او المستخدم ويمكن سماعه بناءا على طلبه .

* انظر المواد 12/11/10 من قانون 02/90 السابق .
² - وزارة العمل والحماية الاجتماعية ، المفتشية العامة للعمل ، **كيفية اللجوء إلى الإضراب وإجراءات تسويتها** ، منشورات قدمت خلال . اليومين الدراسي بقصر الثقافة ، عنابة في 28/27 فيفري 2000 .

2-2- الإشعار المسبق بالإضراب : يشرع في الإضراب المتفق عليه حسب الشروط المنصوص

عليها لدى انتهاء آجال الاشعار المسبق بالإضراب والذي يمكن تحديد مدته عن طريق

التفاوض الجماعي اي في اتفاقيات الجماعية لكن في كل الحالات فان مدة الاشعار المسبق

بالإضراب لا يمكن ان تقل عن ثمانية 08 أيام ابتداء من تاريخ ايداعه لدى صاحب العمل

2-3- يجب اعلام مفتشية العمل المختصة إقليميا : كما يلتزم صاحب العمل وممثلو العمال

بمجرد ايداع الاشعار المسبق بالإضراب باتخاذ التدابير اللازمة لضمان المحافظة على المؤسسة

والأمولاك وضمان أمنها ويعين الطرفان العمال الذين يتكفلون بهذه المهام .

خلال مدة الاشعار المسبق بالإضراب فان أطراف النزاع الجماعي في العمل ملزمون على

مواصلة المفاوضات لتسوية الخلاف بينهما .

3- حماية الإضراب :

تمحورت حماية الإضراب في عدة نقاط من بينها :¹

- يوقف الإضراب علاقة العمل طوال مدة التوقف الجماعي عن العمل ما عدا فيما اتفق عليه طرفا الخلاف بواسطة الاتفاقيات الجماعية أو بواسطة العقود المبرمة بينهما لكن ممارسة هذا الحق لا تقطع أو تنتهي علاقة العمل بين الطرفين.
- يمنع التعيين على العمال عن طريق التوظيف قصد استخلاف العمال المضربين ما عدا حالات التسخير الذي تأمر به السلطات الادارية .
- كما أنه لا يمكن تسليط أية عقوبة على العمال بسبب مشاركتهم في إضراب قانوني شرع فيه وفقا للشروط المنصوص عليها في القانون.
- الإضراب حق ، لكن حتى لا يؤدي ممارسته إلى المساس باستمرار المرافق العمومية والأنشطة الاقتصادية الحيوية وكذا الأنشطة المرتبطة بأمن الاشخاص والممتلكات فان القانون قد حدد ممارسته وهذا في شكل قدر أدنى من الخدمة بالنسبة لبعض الأنشطة والقطاعات وبذلك يعد رفض العامل المعنى بالقيام بالقدر الأدنى من الخدمة المفروض عليها مهنيا جسيما يمكن أن ينجز عنه العقوبات التأديبية المنصوص عليها في النظام الداخلي لتلك المؤسسة .

4- آثار الإضراب:

¹- غريب منية ، مرجع سابق ، ص 137.

مما لا شك فيه أن تترتب عن الإضراب عدة آثار نذكر منها:¹

- وقف عقد العمل : كانت معظم القوانين التنظيمية لعلاقات العمل تعتبر الإضراب عن العمل جريمة يعاقب عليها القانون ، مما يوحي أن القانون في المراحل الأولى كان في خدمة أرباب العمل ، إلا أنه ومع النضال العمالي الطويل زال هذا التجريم وأصبح العامل يتمتع بحق الإضراب ، اتجه أرباب العمل إلى القول بأن : " الإضراب لا ينهي عقد العمل ... بل يوقفه فقط ... ويستأنف العامل عمله بعد انتهاء الإضراب دون حاجة لإبرام عقد جديد... "
- حرمان العامل من الأجر عند فترة الإضراب : إن وقف عقد العمل يعني وقف العلاقة التي تربط المؤسسة بالعامل ، وعليه فإن هذا يدفع إلى وقف العلاقة الأجرية ، فالعامل الذي يعمل في مؤسسة ما يربطه بها عقد ، هذا الأخير هو الذي يحدد العلاقة بينهما ، وتقاضي العامل للأجر يكون وفق بنود العقد التي تفترض القيام بعمل معين في زمن معين ، وبالتالي فتوقف العقد يلغي محتوى العلاقة.
- عدم مسؤولية المؤسسة عن أخطاء تابعيها أثناء الإضراب : كما ذكرنا سابقا فإن توقف عقد العمل يلغي كل محتوى العلاقة ، أو التبعية التي يكون يتمتع بها العامل قبل الإضراب ، وبالتالي فالمؤسسة متحررة من مسؤولية تحمل الأضرار التي تصيب الغير نتيجة أفعال المضربين .
- الخسائر المادية التي تلحق بالمؤسسة : إن الإضراب يعني وقف العمل ، وشلل للمؤسسة ، وهذا ما يلحق بالمؤسسة خسائر كبيرة على مستوى ميزانيتها ، بالإضافة إلى الخسائر المعنوية التي قد

¹ - صغير سمير، مكانة المفاوضات في الإضراب في المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر في فترة ما بعد 1988، مذكرة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة الجزائر ، 2007/2006، ص50.

تصيبها نتيجة تأخر تسليم الطلبات لأصحابها والمتعاقدين مع المؤسسة ، لتزويدهم بمنتجاتها ،
وعليه فالإضراب له آثار مادية ، كما له آثار معنوية على المؤسسة .

خلاصة الفصل:

الإضراب ظاهرة اجتماعية معقدة لديها أسبابها وآثارها تتميز بالديناميكية، فالإضراب يحتل مكانة استراتيجية في النزاعات العمالية مرتبط بمجموعة من المطالب التي تستدعي من أجلها القيام بالتوقف الجماعي عن العمل ، فهذا الفعل الجماعي المنظم هو تعبير عن أعلى درجات التذمر الناتج عن عدم الرضا داخل التنظيم ، وما تجدر الإشارة له هو أن التعبئة العمالية كثيرا ما تكون تحت لواء النقابة لإعطائه صدى أكبر ومشروعية تفوق حدود المؤسسة لينال الإضراب مشروعيتها القانونية كحق للعمال يضمنها القانون بعدما كان ممنوع فقد استطاعت الطبقة العاملة انتزاع هذا الحق نتيجة النضال المستمر وتضحيات الطبقة الكادحة و مع التطورات الحاصلة على جميع الأصعدة تطور كذلك الإضراب من حيث أشكاله و مراحل سيرورته ومكانته داخل المجتمع كأكبر دليل لوجود اختلال داخل التنظيم .

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات

التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

- تمهيد

- أولا : النقابة العمالية، تصنيفاتها وتنظيمها

- ثانيا : مهام النقابات العمالية

- ثالثا : التطور التاريخي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الجزائرية

رابعا : الحركة النقابية العمالية الجزائرية في ظل التغيرات

التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

- خلاصة الفصل

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

تمهيد :

تطورت النقابة العمالية نتيجة لنضالها المستمر كونها تنظيم اجتماعي يدافع عن مطالب الطبقة العاملة ، والحركة العمالية في المجتمع الجزائري كان لها دور كبير في التغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية التي شهدت العديد من التناقضات والصراعات.

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

أولاً: النقابة العمالية، تصنيفاتها وتنظيمها:

1-تعريف النقابة العمالية :

كلمة نقابة لغة تعادل « Syndicat » باللغة الفرنسية وكلمة نقابة مشتقة من كلمة نقيب التي تعني العميد¹.

وتعرف النقابة : "بأنها عملية من العمال تضمهم مهنة أو أكثر وظيفتها الدفاع عن مصالح الاعضاء ورعايتهم من الناحية الاقتصادية"².

يمكن تعريف النقابة العمالية : " بأنها هيئة أو جماعة أو منظمة دائمة من العمال تضمهم مهنة أو أكثر ، الهدف الرئيسي منها تنظيم العلاقة بين العمال واصحاب العمل وبين العمال ورؤسائهم وبينهم وبين أنفسهم ، مع وضع شروط محددة للسلوك في أي حرفة أو عمل ، تقوم النقابة بوظيفة الدفاع عن مصالح الأعضاء وأعمالهم ، وتوفير بعض المنافع للأعضاء المنضمين اليها ورعايتهم وتوفير بعض المنافع للأعضاء المنضمين اليها ، ورعايتهم من الناحية الاقتصادية وتحسين مستواهم المعيشي والتعبير عن رغباتهم وآرائهم وتأمين مستقبلهم بالإضافة الى المشاركة في لجان وضع سياسات الأجور والحوافز ، والتخطيط ، وزيادة الانتاج ، ومتابعة ادارة المنشآت في تنفيذ القوانين والتشريعات العمالية"³.

والنقابة أيضا : " هي تأليف بين فئة العاملين يتشاركون في مباشرة العمل داخل مؤسسة انتاج واحدة ، أو قطاع واحد من القطاعات الاقتصادية ، يشكلون طبقة مهيمنة متميزة بإزاء طبقة الممولين

¹ - بن داهية على وآخرون ، القاموس الجديد للطلاب ، دار النشر والتوزيع ، تونس 1979، ص 147.

² - مديحة احمد عبادة ، علم اجتماع الصناعي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص 223.

³ - حسين عبد الحميد احمد رشوان ، علم الاجتماع الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2005، ص 103.

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

أو المالكين ، فيتولى نفر من هؤلاء العاملين المبادرة بتجميع رفاقهم داخل التنظيم اداري والاشتراك الاختياري في هذا التنظيم والسعي المشترك لا نشاء جبهة تضامن بينهم بقصد تحقيق أهداف مشتركة و الذود عن الحقوق المشروعة"¹.

وفي تعريف آخر للنقابة : "هي اتحاد يضم العمال المشتغلين في مهنة أو حرفة معينة ، بغرض تحسين أحوال عملهم من حيث الاجور ، ساعات العمل والظروف التي يعملون فيها ، والهدف الاسمي للنقابة العمالية هو تدعيم وضع العمال بتكوين اتحاد يضم شملهم ، وتكوين أرصدة نقدية تحقق اغراضهم ، وأموال النقابة تستخدم في :أغراض دعم الإضرابات وأغراض اجتماعية لمساعدة المرضى من العمال أو أسرهم عند الوفاة ، أغراض سياسية وذلك لتمكين بعض العمال من الدخول في المجالس النيابية"².

ان النقابات العمال هي: " تجمعات اختيارية يشكلها العمال في ذلك بمحض اختيارهم ، ولا يجبرون على الانتماء اليها"³.

كما عرف الجوهري : " إنها تنظيم للعاملين ينشأ بغرض إحلال أو محاولة إحلال المساومة الجماعية محل المساومة الفردية في سوق العمل ، وأنها تسعى بصفة عامة الى ضمان أن الأجور وظروف العمل تخضع لقواعد تطبق بصورة متسقة على كافة أعضائها"⁴.

¹ - مصطفى فيلالي ، مرجع سابق ،، ص 247.

² - هيكل عبد العزيز فهمي ، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والاحصائية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1980 ، ص 474.

³ - القرعي احمد يوسف ، الحركة النقابية الافريقية في علم متغير ، الهيئة العامة للكتاب ، مصر ، 2007 ، ص 15.

⁴ - محمد محمود الجوهري ، علم اجتماع الصناعي والتنظيم ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط 2 ، 2011 ، ص 361.

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

يعرف ميشال كروزيه النقابة العمالية على أنها : "رد فعل لمجموعة خاصة على التحولات التي حملها التصنيع وكذلك ، كنموذج تنظيمي له دوره في الحياة الاقتصادية والاجتماعية الحالية . وله بنية وقوانينه الخاصة من الناحية وكعامل تغيير في المجتمع باسره ، أداة متميزة لتحويل العالم من جهة أخرى"¹.

من خلال القراءات السابقة يتضح أن مفهوم النقابة : هي تنظيم اجتماعي نضالي يتشكل اختياريا ليدافع عن حقوق الطبقة العاملة وهذا التنظيم الجماعي يهدف الى الحد من الاستغلال والتطاول على حقوق العمال ومكتسباتهم لذلك فهو يبرز في شكل دفاعي على هذه الحقوق وتوسعي النقابة لتحقيق مطالب العمال بمختلف انتماءاتهم المهنية و المساهمة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف .

2- تصنيف النقابات العمالية :

هناك العديد من التصنيفات نذكر منها :²

1-2- التصنيف حسب أساس العمل الاجتماعي :

• النقابات الحرفية :

وهي عبارة عن تجمع تنظيمي لكافة العاملين اللذين ينتمون لحرفة واحدة بغض النظر عن المنشآت او الصناعات التي ينتمون اليها وعلى هذا الأساس كان مثلا لبنائين الحق في تكوين نقابة خاصة بهم ، ويعكس هذا النمط من النقابات وضع الحركة العمالية في بداية تكوينها وتعتبر من أقدم أشكال التنظيم النقابي ، فقد ظهر في انجلترا أعقاب الثورة الصناعية وظل مسيطرا على النقابات البريطانية حتى منتصف القرن التاسع عشر.

¹- جورج فريدمان ، مرجع سابق ، ص 216.

²- شطبي حنان ، مرجع سابق ، ص، ص18. 19

● النقابات الصناعية :

وهي التي تشمل كل العمال الذين ينتمون الى المنشأة معينة ، أو صناعة معينة بغض النظر عن المهن التي يقومون بها ، أي أساس التكوين هنا هو الانتماء الصناعي فهذا التكوين يشمل على المهن غير متجانسة مثلا نقابات في الغزل والنسيج ، ونقابة في السكك الحديدية .

اذن هي نقابات مفتوحة امام جميع عمال القطاع الصناعي حيث تضم العمال المهرة وغير المهرة دون تمييز ودون مراعاة تقسيم العمل داخل المنشأة الصناعية ، ويرجع ظهور هذه النمط من النقابات الى انتشار الصناعة وظهور المصانع الكبرى، بالإضافة الى الرغبة في ضم العمال غير فنيين الى صفوف الحركة العمالية حتى يشكلوا قوة تواجه أبواب العمل ، فان كان هذا النمط يمكن العمال من أجل حل مشاكلهم فانه لا يسمح للنقابات بان تضع برامج اكثر طموحا ، كالسعي لفرض ارادة العمال بغض النظر عن الصناعة التي ينتمون اليها على أرباب العمل وعدم الاكتفاء بالمطالبة برفع الأجور وتحسين ظروف العمل وانما تتعداها لطرح قضية مشاركة العمال في ادارة العمل .

2-2- تصنيف على اساس الاستراتيجية النقابية :

يرتكز هذا التصنيف على الخطة التي تنتهجها النقابة من أجل تحقيق المطالب العمال

المادية والمعنوية نذكر منها :

● النقابة الاصلاحية :

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

يرتكز هدفها حول تحسين ظروف العمل كالتخفيف من ساعات العمل ورفع الأجور ووضع نظام للضمان الاجتماعي ، دون رفضها للنظام الاقتصادي والسياسي القائم بل نحاول التكيف والتعامل معه اذن فهي تعترف بوجود النظام الرأسمالي وحتمية التعامل معه فالمبدأ الأساسي الذي تعمل به هو عدم التدخل في الصراع مع هذا النظام و مواجهته مباشرة وانما تركز على الاهتمام بالناحية المطلوبة المتعلقة بالنواحي المهنية والاجتماعية للعمال او بمصالحهم المعنوية والمادية مستعينة في ذلك بالوسائل السلمية خاصة بالمفاوضة الجماعية التي تعمل الى ايصالها الى اتفاقية جماعية ، ويطلق عليها بنقابة المراقبة التي تركز على ضرورة مراقبة المشروع سواء من الناحية التنظيمية التقنية أو من الناحية الاجتماعية وهي تعتمد على المشاركة العمالية في الادارة واتخاذ القرارات وفي صنع أهداف المشروع.

● النقابة الثورية :

ان الظروف الصعبة التي تعيشها الطبقة العاملة تدفعها الى البحث بجدية على تحسين مصيرها ، فهي اذن تقوم على مبدأ مهم وهو رفض النظام القائم الذي تسيطر عليه الطبقة البرجوازية وتسعى الى تغييره لأنها ترى أن جل ما يوجد في المجتمع من مشاكل هي وليدة النظام الرأسمالي ، فالصراع بين الطبقتين بالإضافة الى ضعف الطبقة العاملة هذا يجعل النشاط النقابي ذو طابع ثوري لا يكتفى بتحسين ظروف العمل وانما يتعداها للسعي الى اقامة علاقات صناعية لا تكون فيها السيطرة لأرباب العمل ، اذن غايتها تغيير البناء الاجتماعي ككل ، وترى هذه النقابات ان التعامل التفاوضي التحاوري لا يجدي نفعا ولذلك فان من الضروري القضاء عليه وهذا لن يتأتى الا بالإضرابات والعنف وانتهاج كل السبل التي تعجل بالقضاء عليه مما يسمى بالنقابة المعارضة .

● النقابة المشاركة في السلطة :

هي نقابات مختلفة لا تفاوض ولا تلجأ الى سلاح الإضراب ، فلس هنا محال للمعارضة مدام مشاركتها في الجهود المبذولة للتنمية وتنظيم الانتاج ممكنة .

3- الهيكلية والتنظيم :

يشكل التنظيم الهيكلي للنقابات العمالية بناء هرمي ، قاعدته السفلى مكونة من النقابات الفرعية على مستوى منظمات الانتاج المحلي ، وتتجمع المنشآت المتجانسة في تنظيم قطاعي أحد جناحي الهرم وتتألف القطاعات في تنظيم جهوي بالجناح الثاني للهرم ، ويتوج التنظيم العام جناحي الهرم في اتحاد عام هذا الاخير يباشر مسؤولياته الوطنية في نطاق اجهزة ثلاثة هي :¹

المؤتمر العام ، الهيئة الادارية والمكتب التنفيذي ، بجهاز اداري لمباشرة الشؤون المكتبية ، كان أفرادها في أول الأمر مختارين من طرف العاملين في احدى النقابات الفرعية ، يباشرون عملهم بصفة مجانية ، ثم احتاجت الحركة العمالية الى جهاز مكتبي يباشر العمل على الصيغة الادارية يحتوي على مجموعة من الموظفين الأجراء منتدبين بحسب فروع الاختصاص ، واستوجبت كثرة الأشغال وتشعب المسؤوليات ، أن يتفرع لأدائها الكاتب العام للمنشأة مع مجموعة من اعضاء المكتب التنفيذي ، وأن يصبحوا بدورهم اجراء لدى المنشأة، يجمعون على رأس الهرم بين النشاطات النقابية والمسؤوليات الادارية لتسيير التنظيم النقابي بجميع فروع .

¹ - شطيبي حنان ، مرجع سابق ، ص 30.

ومما سبق يمكن أن نلخص تنظيم للنقابة العمالية في ثلاث مستويات التالية :

- أ- اللجنة النقابية بالمنظمة : وتشكل قاعدة الهرم التنظيمي.
- ب- النقابة العامة : حيث تشكل المستوى الأوسط من الهرم التنظيمي " وتتكون عادة على المستوى القومي ، وتتولى الاشراف على الوحدات النقابية وتوجيهها والتنسيق بين جهودها.
- ت- الاتحاد العام للعمال : ويتكون على المستوى القومي من مجموع النقابات العامة وتكون مهمته الاشراف على الحركة النقابية وتنسيقها بشكل عام .

4- تمويل النقابات العمالية:

- ان النقابات العمالية كباقي المنظمات من أجل مواصلة نشاطها وتأدية وظائفها ، يجب أن يكون لديها بالإضافة الى الهيكل التنظيمي امكانيات مالية وفيما يلي ندرج بعض تلك المصادر المالية :¹
- رسم الانضمام :إنه رسم يدفعه العضو الذي يريد الالتحاق بالنقابة عقب قيده أو اعادة قيده بعضويتها ، بمعنى أنه يدفع في كل مرة ينظم فيها العامل الى نقابة .
 - الاشتراكات الشهرية : أنها مبالغ يدفعها الأعضاء الذين ينتمون إلى النقابة العمالية فقد تكون مبالغ ثابتة يدفعونها شهريا أو نسبة من الدخل الفرد ، بمعنى أن الاشتراكات تكون مختلفة من عضو الى آخر حسب الدخل المحصل شهريا .

¹- عبد الغفار حنفي ،ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ، 2007، ص 36 .

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

- الضرائب الاستثنائية : ونقصد بها تلك الضرائب التي تفرضها النقابة على الأعضاء لأغراض خاصة ، كأن تعجز النقابة مثلا عن تغطية جميع نفقاتها أو سداد ديونها وعادة ما يكون السبب هو إضراب طويل كلفتها نفقات باهظة ، وجرى العادة أن لا تفرض الا بموافقة ثلث الأعضاء .
- الهبات والتبرعات : فأحيانا ترد النقابات العمالية هبات وتبرعات من أطراف مختلفة ولكن يجب أن توافق عليها أولا الجهات الرسمية بمعنى الدولة ولا تكون مخالفو للقوانين أو تعارض مصالحها .
- أرباح المطبوعات ، واردات الحفلات التي تقيمها النقابة ، فتقوم بتأطيرها واعدادها وطبعها بعد موافقة .
- اعانات الدولة التي تقدمها احيانا الدولة .
- الأرباح والفوائد الناتجة عن الاستثمار أموال النقابات العمالية ، فيمكن لها أن تستمر أموالها في حدود ما يسمح لها أحكام القانون.

ثانيا : مهام النقابات العمالية.

تعددت مهام النقابة العمالية بعدما كان بدايتها منحصرة في الضغط على أرباب العمل من أجل المحافظة على الأجور وتحسين ظروف العمل¹:

1- المهمة الاقتصادية المادية:

يرتكز نشاط الحركة العمالية على المطالب الاقتصادية و المادية الخاصة بالأجر ، والمنح العائلية ، الظروف الأمنية والصحية للعمال ضمن البيئة المباشرة ، دوام العمل ، الحق في العطل المدفوعة الأجر .. فهذه المهمة لها أهمية كبيرة ، تعتبر من أولويات النقابات العمالية مهما تطورت المجتمعات وتغيرت علاقات العمل ، فمعايير العمل كانت دائما محل الصراع ، لأن أرباب العمل يبحث دائما عن الزيادة الانتاج مع بقاء التكلفة منخفضة ، في حين أن العامل لن يقوم برفع الانتاجية الا اذا زاد التعويض لذلك تعمل النقابات من أجل التوازن .

2- المهمة الاجتماعية :

ان العامل الاجتماعي لا يمكن أن يغض النظر عنه لأن الانسان بطبعه يحب العمل ضمن مجموعات ، فتعتبر النقابة تنظيم يحقق حاجات اجتماعية فتكسبه وصفا اجتماعيا معترف به ضمن المنظمة ، فتزيد في شعوره بالأمان والثقة بالنفس ، فالنقابة تشبع الدافع الاجتماعي لدى العامل وتحقق رغبته في الانتماء ، تلعب النقابة دورا هاما في ادماج العامل داخل مجتمع صناعي وتقدم له دور اجتماعي يفهمه ، وتجعل لحياته معنى يتشارك مع الآخرين في نسق متكامل من القيم .

¹ - شطيبي حنان ، مرجع سابق ، ص 24.

3- المهمة النفسية :

ان أهم ما ميز نظام المصنع في العلاقات الفردية والصراع بين العمال ومالكي وسائل الانتاج ، فوجد جو من التوتر والاضطراب داخل المنشأة ، لشعور العامل بالاغتراب عن العمل نتيجة لبعده عن الجماعات التي كانت تعطيه احساسا بالثقة والطمأنينة ، وتهيئ له جو من الاستقرار والأمان النفسي فزيادة الاحساس بالفردية أدى الى وجود القلق وعدم الانسجام بين العمال ، زد الى ذلك التخصص والتقسيم الدقيق للعمل الى مراحل بسيطة وتكليف العامل بمرحلة صغيرة جزئية ومتمكرة قتلت فيه الطموح ، فهو لا يستغل كل طاقاته ومهاراته ، فولدت عنده شعوره بالهامشية والروتين وعدم الرضا عن نفسه ولا على العمل ، فانضمامه الى النقابة تشعره بوجوده وكيانه ويمكنه من خلالها التعبير عن طموحاته ويعمل من أجل تحقيقها ، وكذلك تزيده الشعور بالأمن ، الثقة بالنفس والتقدير .

4- مهمة تنظيمية وتثقيفية :

ان شمول الاحاطة بالعمل جميعهم على مستوى المنشأة ، هم من أول المقاصد التنظيمية تسعى اليه النقابة العمالية بالوسائل الدعائية والتثقيفية المشروعة ، فتجند مجموعة من الأشخاص ، على مستوى المنشآت أو القطاع لجلب العاملين للانخراط فيها ، وتعمل على توضيح الحقوق للعامل وما يستوجب لتحصيل المصالح لهم من وسائل وسلوك جماعي مؤسس على التضامن وتوحيد الصفوف داخل الوحدة التنظيمية الواحدة ، بالإضافة الى قيام النقابة العمالية بجمع العمال في وحدات تنظيمية من أجل تحصيل مصالحهم والدفاع عن حقوقهم ، فتقوم بتوعيتهم بواجباتهم وحقوقهم وكيفية التوصل اليها بالإضافة الى

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

تتقيد مؤطريها وأعضائها من أجل التمثيل الجيد والفهم العميق للأمور ، اذن تقوم بتثقيف خارجي وآخر داخلي على مستوى أعضائها .

ثالثا : التطور التاريخي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

1- التسيير الذاتي :

مع رحيل المعمرين من كل القطاعات وجد العمال الجزائريين أنفسهم أمام أمر واقعي وبالتالي فهم ملزمون بالمبادرة في الأخذ بزمام الأمور سواء أكان ذلك في القطاع الفلاحي أم على مستوى مختلف الورشات الصناعية ، من منطلق هذه الخلفية ظهر الى الوجود بما يسمى التسيير الذاتي كنمط وآلية تشغل القطاع الفلاحي وبعد مرور الزمن امتد الى القطاعات الأخرى.

- في 1963 تم تأميم الأراضي الفلاحية لقدماء المعمرين، وتطبيق نظام التسيير الذاتي على القطاع الفلاحي .

- ففي 1964 تم انشاء الشركة الوطنية لنقل وتجارة المحروقات " سوناطراك " .

- في 1965 تم توسيع التسيير الذاتي نحو الشركات الوطنية المتمثلة في قطاعي الصناعة و الخدمات

يعرف التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية بأنه : " تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أم التي تم تأميمها " ¹.

1-1- مبادئ التسيير الذاتي :

ويقوم التسيير الذاتي على مبادئ رئيسية هي :²

¹- عبد الرحمن تومي، الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر ، الواقع والآفاق ، دار الخلدونية، الجزائر 2011، ص 7، 8.
²- يوسف سعدون ، مرجع سابق، ص 06.

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

- تحقيق الاستقلال الاقتصادي لوحدة الانتاجية في اطار الخدمة العامة .
- تحقيق الاستقلال الاداري للوحدة الانتاجية التي تتولى العمال تسييرها تسيرا ذاتيا وفق القوانين المسطرة .
- توزيع الأرباح المحققة داخل الوحدات الانتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة .

1-2- توزيع السلطة في نظام التسيير الذاتي :

أما عن تسيير المؤسسات وتوزيع السلطة في ظل هذا النظام فيقوم على الهيئات التالية:

- الجمعية العامة للعمال :

وتتضمن هذه الجمعية العمال الدائمين في المؤسسة شريطة أن يكونوا حاملين للجنسية الجزائرية ، وأن تزيد أعمارهم عن 18 سنة ، وتنعقد الجمعية العامة اجتماعاتها مرة في كل ثلاث أشهر بناء على طلب من مجلس العمال أو لجنة التسيير ، وتعتبر الجمعية العامة الهيئة العليا داخل المؤسسة ، حيث تتكفل هذه الجمعية بمهام الخطط التنموية ، والبرامج السنوي للإنتاج ، بالإضافة الى ذلك تتولى مهمة تنظيم العمل وتوزيع الوظائف والمسؤوليات كما تكون مكلفة بانتخاب مجلس العمال.

- مجلس العمال :

ينتخب من طرف الجمعية العامة ويتراوح عدد اعضائه ما بين 10 الى 100 عضو شريطة أن يكون ثلثي أعضائه من عمال الانتاج ، ينتخب هؤلاء الأعضاء لمدة ثلاث سنوات مع التجديد هذه المدة كل أربعة أشهر ، ويتولى المجلس مهام التنظيم الداخلي للمؤسسة فيقرر شراء أو بيع بعض الأجهزة والمعدات في اطار البرنامج السنوي الذي

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

صادقت عليه الجمعية العامة ، كما يقرر أيضا حجم القروض الطويلة أو المتوسطة الأجل ، ويراجع الحسابات المالية في نهاية المدة ، بالإضافة الى تكليفه بمهمة انتخاب ومراقبة لجنة التسيير¹.

- لجنة التسيير :

تنتخب من بين أعضاء مجلس العمال يتراوح أعضاؤها ما بين ثلاثة الى غاية احدى عشر (11-3) عضو حسب المؤسسة ، وتلعب دورا هاما لأنها هي المكلفة باتخاذ القرارات ومن بين مهامها :

- انتخاب رئيسها.
- التقرير والبحث في المسائل التي تهم المؤسسة من الناحية الاقتصادية .
- توزيع المسؤوليات بين العمال وضبط وترتيب العمل بالمؤسسة .
- اعدا خطط تنمية الانتاج .. الخ².

- المدير :

يحدد المرسوم المدير بأنه يمثل سلطة الدولة داخل المؤسسة ، فهو يسهر على المساواة بين مختلف العمليات الاقتصادية والمالية ويامن تكامل الخطة الداخلية للمؤسسة مع المخطط الوطني ويقوم بوظيفة التسيير اليومي ويطبق قرارات لجنة التسيير ومجلس العمال التي تتوافق مع القوانين والمرسومة ، ويعين المدير من طرف الوزير المكلف بعد موافقة المجلس السنوي لتنشيط التسيير الذاتي .

¹- يوسف سعدون ، مرجع سابق ، ص 07.

²- محمد الصغير بعلي ، ، تنظيم القطاع العام في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992، ص 16.

1-3- الصعوبات التي واجهت التسيير الذاتي :

- لقد تشكل القطاع ذاتيا من عدة وحدات حرفية صغيرة حيث دلت الاحصائيات 36% من المؤسسات التابعة له كانت تشغل أقل من 10 عمال وأن 85 % منها كانت تشغل أقل من 50 عامل ، لقد عانى هذا القطاع من نقص الاطارات واليد العاملة المدربة ذلك أن الجزائريين ظلوا غير قادرين على تسيير هذه الوحدات اثر رحيل المعمرين بعد الاستقلال مباشرة.
- كان هذا القطاع مهدد بسبب قلة الموارد المالية فقد ظل العمال يعملون بدون مكافآت في انتظار بيع السلع المنتجة مع العلم أن البنوك الخاصة قد رفضت مساعدة هذا القطاع .
- نقص الوعي بالنسبة لطبقة العاملة مما صعب من مهمة احداث تغير اجتماعي حقيقي للبنى الاجتماعية خلال هذه الفترة ، فقد شهدت الفترة (1965-1971) تدهور الوضعية الفعلية للتسيير الذاتي ، حيث فرض اعادة تنظيم هذه المؤسسات غير أنه بمرور الوقت تم وضع أفكار جديدة حيز التنفيذ تضمنت أساسا القيام بحركة التأمين التي شملت أكبر المؤسسات الانتاجية ابتداء من عام 1966 ، وفي ظل هذه الظروف المستجدة كان موقف النقابة اتجاها كل هذه التغيرات الممثل في الأمين العام للنقابة بالانتقاد الشديد للقرارات الجديدة لتشكل هذه الانتقادات فيما بعد حركة احتجاج واسعة واضرابات قام بها المسيرون داخل القطاع العام ما بين (1966-1967) عبروا من خلالها على أن النظام الشركات الوطنية يشكل انكارا لتوجهاتنا الاشتراكية¹.

¹- يوسف سعدون ، مرجع سابق ، ص 12.

2- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات 1971-1980:

يعتبر أسلوب التسيير الاشتراكي فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام ، الى شكل المؤسسة الاشتراكية وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها باعثا على ضرورة ايجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة للعمال في التسيير وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من أسلوب التقليدي الى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية¹.

فقد حددت الدولة الأهداف الكبرى للتسيير الاشتراكي على كونه ذلك النظام الذي يتم بمقتضاه دمج المؤسسات في النسق السياسي - الاقتصادي التابع للدولة ، كما أنه يهدف الى السعي نحو تجاوز الطابع الكلاسيكي الضيق لمفهوم المشاركة حتى يصبح هذا المفهوم أكثر فعالية في المستقبل .

يهدف النظام الجديد الى تغيير الروابط والعلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة من قبل ، أي أنه يسعى الى تحويل العامل من صفة العامل الاجير الذي لا يتمتع بأية امتيازات في ظل التنظيمات الصناعية السابقة الى عامل منتج ومسير في نفس الوقت .

¹- بن عنتر عبد الرحمان ، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر العدد الثاني ، جوان 2002 ، ص112.

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

2-1- تسير المؤسسات وتوزيع السلطة في ظل هذا النظام:

تتوزع السلطة وفقا لهذا النظام على مجموعة من الهيئات بعضها يكون منتخبا من طرف العمال أنفسهم وهي : اللجان الدائمة والمجلس النقابي وخلية الحزب ، أما المجالس المديرية فيكون مختلطا ، حيث يتم انتخاب عضوين من العمال بينما تكون الأغلبية من الادارة وفيما يلي نحاول توضيح بعض الاختصاصات هذه الهيئات :

أ- **مجلس العمال** : تتجسد سلطة العمال في التسيير من خلال مجلس العمال الذي ينتخب

لمدة ثلاث سنوات ويتمتع هذا المجلس بعدة صلاحيات منها :

- يكلف بمهام مراقبة المؤسسة أو الوحدة ويسهر على تنفيذ البرامج كما يضع تقريرا سنويا يلخص فيه النتائج التي توصل اليها ، وما هي الخطوات التي يجب اتخاذها في المستقبل .
- يشارك مجلس العمال مع المديرية في اعداد سياسة التشغيل داخل المؤسسة أو الوحدة ويخطط برامج التدريب المهني والتوجيه.

ب- **مجلس المديرية** : يضم مجلس مديرية الوحدة من سبعة الى تسعة أعضاء في حين يتكون

مجلس المديرية من تسعة الى احدى عشر عضوا يكون أغليبيتهم من نواب المباشرين

للمدير وممثلين ومنتجين من طرف مجلس العمال لمدة ثلاث سنوات وتتركز مهام هذا

المجلس في عدة نشاطات منها :

- يساهم هذا المجلس في تحديد القانون الأساسي للمستخدمين واعداد جدول الأجور وفقا

لسلم الوظائف المتبع داخل المؤسسة.

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

- يشارك المجلس في اعداد البرامج العامة لنشاطات المؤسسة ، أي برامج البيع والانتاج والتمويل و تقدير الميزانيات وحساب الخسائر والأرباح ، بالإضافة الى مشاركته في تعيين ممثلي للمديرية في اللجان الدائمة التي ترعى على تسوية الخلافات داخل محيط العمل والسهر على صحة وسلامة العمال .

ج-اللجان الدائمة : وتمارس نشاطاتها من خلال خمس لجان رئيسية وهي : لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية ، ولجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية ، لجنة شؤون المستخدمين والتكوين ، لجنة الشؤون التأديبية ، لجنة شؤون حفظ الصحة والأمن ، ويتراوح عدد اعضاء كل لجنة ما بين ثلاثة الى خمسة أعضاء يعينهم مجلس العمال ويشارك مجلس المديرية في تعيين ممثلي له في اللجنتين الأخيرتين¹ .

د- المدير العام للمؤسسة :

يعين بموجب قرار يصدر عن الهيئة الوصية ، وتنتهي مهامه بنفس الشكل الذي ويتولى المدير العام تسيير المؤسسة تحت وصاية الوزير الوصي حيث يكلف بالتسيير العام للمؤسسة في اطار اختصاصه المحددة وفق النصوص التشريعية والتنظيمية وبمراعاة الاختصاصات الموكلة لمجلس العمال فالمدير مسؤول فقط أما الوصاية وهي التي لها الحق في اقالته ومعاقبته فليس لمجلس الادارة ومجلي العمال اس سلطة عليه ، فهو أي المدير وأعضاء الادارة ليسوا منتخبين وعليه لا يمكن معاقتهم يعقد هذا المجلس اجتماعا كل أسبوع واستثنائيا اذا دعت

¹-يوسف سعدون ، مرجع سابق، ص 14.

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

الحاجة مع الزامية الحضور أما عن القرارات فلا ننظر الاغلبية كما هو الحال في مختلف المجالس

، ولكن المدير العام الحق في حسم أي خلاف داخل المجلس.¹

2-2- عوائق التسيير الاشتراكي :

هناك عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين:²

أ- المحيط الداخلي للمؤسسة :

- تعدد مراكز اتخاذ القرار : من الأسباب التي أدت الى ثنائية التسيير وتعددية مراكز القرار والقيادة " الأمر الذي أدى الى ظهور توترات وصراعات اخرى بحسب سير المؤسسات يرجع ذلك لجهل العامل لأسس وميادين التسيير ونقص تكوينه التقني والسياسي وتأثير المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق وخصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط السائد الذي ولد نوعا من الثنائية على مستوى تنظيم المؤسسة الوطنية العمومية وتسييرها .

- تعدد المهام والوظائف : ان تعدد المهام الثانوية وتبعثر مجهودات المؤسسة الوطنية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي اذا حظيت مشاكل الصحة والسكن والنقل والرياضة والترفيه ودور أطفال العاملين باهتمامات وانشغالات بالغة أثرت بشكل أو بآخر على سير العمل الانتاجي للمؤسسة ومواردها المالية وانعكست أثارها على الانتاج والانتاجية وبالتالي على أداء المؤسسة وفعاليتها .

¹ محمد بعلي الصغير ، مرجع سابق ، ص 32.

² - بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سابق ،، ص ص 112 . 113.

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

- ضخامة حجم المؤسسة : ان اضطلاع المؤسسات العمومية بعدد كثير من المهام الثانوية والتقليدية من تمويل وتوزيع وانتاج حيث أفرز تضخما في جهازها الاداري وفي هياكلها ووسائلها مما سبب تبذيرا في الجهود وتكرارا في العمل وتشابك المسؤوليات وتشبعا مفرطا لوحداتها ووظائفها وادى الى صعوبة التحكم في تسييرها وعدم القدرة على ضبط تكاليفها واختلال وقصور نظام المعلومات بداخلها ومركزية القرار الشيء الذي أدى الى تحقيق خسائر كبيرة في نهاية العملية الإنتاجية لمعظم المؤسسات .
- نقص التأطير الكفاءات وتهميش الاطارات : نقص التأطير وعدم الاستيعاب للمهارات وعدم التحكم في سير العمل الانتاجي بصورة المطلوبة والتهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة وهذا رغم المساعدات الفنية لاكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية مما حال دون الاندماج الفعلي للإطارات لا سيما في المجال التطبيقي لكي يتمكنوا من أبرز قدراتهم و كفاءاتهم وفق اختصاصاتهم وميولاتهم الذهنية والمعرفية .
- تضخم المفرط للعمالة : ان تكدس العمالة وعدم احترام حجمها من طرف المؤسسة الانتاجية ولا سيما منها الصناعية يزيد من صعوبة التسيير .

ب- المحيط الخارجي للمؤسسة :

تتمثل نقائص المؤسسة الوطنية العمومية خلال هذه الفترة من مجموعة من الاجراءات والقوانين المنظمة للعلاقات المتولدة وجهات متعددة اسندت اليها مهام الوصاية والاشراف والرقابة

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

والوساطة في بعض الأمور ما عرفت هذه المرحلة بالمركزية المفرطة للعلاقات كبلت المؤسسة العمومية واعاقتها عن أيه مبادرة للنهوض بهذا النشاط أو تطويره .

3- تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسات (اعادة الهيكلة):

تمتد هذه المرحلة لتغطي مرحلة الثمانينيات ، وقد امتازت هذه المرحلة بتدهور مستمر على مستوى الاقتصاد الوطني صاحبه تردي مماثل في التسيير المالي عبي مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية ، ولعل السبب المباشر وراء هذا التدهور هو انخفاض اسعار البترول بشكل مفاجئ ابتداء من أواخر 1979 وامام هذه الوضعية الصعبة التي يعيشها الاقتصاد الوطني تم اتخاذ مجموعة من الاجراءات ضمن المخطط الخماسي " 1980-1984 " من أهمها مشروع اعادة هيكلة المؤسسات ، لقد حدد المخطط الخماسي مضمون اعادة الهيكلة المؤسسات الاقتصادية بكونها الوسيلة التي تمكن المؤسسات من التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح الابداع والمبادرة وتسبب في عرقلة نشاط المؤسسة ، والسماح لها بتحقيق الانتعاش في الجهاز الانتاجي وتحسين الفعالية الاقتصادية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة فجاء مشروع اعادة الهيكلة لتحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها في النقاط التالية :¹

- تدعيم اللامركزية وتوزيع السلطة لتشمل مختلف المستويات دون التمييز بين الأنشطة الإدارية والأنشطة الانتاجية .
- تشجيع المبادرة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها بهدف استعمال الكفاءات البشرية استعمالا عقلانيا .

¹ - يوسف سعدون ، مرجع سابق ، ص 25 .

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

- العمل على اقامة علاقات تكاملية سواء بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد أو التابعة لقطاع متعدد على أساس مبدأ العقود المبرمة فيما بينها و مراعاة الملائمة القصوى بين حجم المؤسسة ، ومستوى عملها أو اختصاصها الاقليمي .

3-1- أشكال اعادة الهيكلة :

لقد عرفت المؤسسات العمومية تغيرا بنائيا في شكلها التنظيمي تضمن هذا التغير شكلين من اشكال اعادة الهيكلة هما : اعادة الهيكلة العضوية و اعادة الهيكلة المالية :

3-1-1- الهيكلة العضوية:

ان أهم دواعي الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية في نظر السلطات ، هي المركزية هذه المؤسسات ، وتوسيع مجال نشاطها وكبر حجمها مما استلزم اعادة هيكلتها بأسلوبين متميزين ، حيث يقتصر الأسلوب الأول على اعادة الهيكلة حسب المنتجات ، أما الثاني فكان حسب الجهات أو المناطق .

وعلى هذا الأساس فقد قفز عدد المؤسسات من 150 مؤسسة وطنية سنة 1980 الى 480 مؤسسة مع نهاية 1982، بل امتد هذا التقسيم الى المؤسسات الولائية ليرتفع الى 504 مؤسسة ، لم تتوقف اعادة الهيكلة عند هذا الحد ، بل انتقلت الى البلديات ليصل عندها العدد الى 1079 مؤسسة ، بعدها كان قبل الانقسان لا يتعدى 430 مؤسسة ولائية وبلدية .

يتفق الكثير من الباحثين ، بان السياسة التي طبقت بها اعادة الهيكلة ، كانت مغامرة من ثلاث جهات ، وهي الافراط في اعادة الهيكلة العضوية ، والاسراع في تنفيذها ثم النتائج التي ترتبت عنها من

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

اجراء هذه المنهجية ، وهذا خلافا لما هو معمول به في أكثر البلدان تقدما اذ نشهد عمليات الاندماج بين أكبر الشركات والمصارف العالمية ، تجنبنا من زيادة التكاليف والقدرة على البقاء في ظروف أفضل من حيث الانتاج أو المنافسة في مجالي التطوير والابداع.¹

وعموما فان اعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الوطنية قد تم تنفيذها على اساس مجموعة من المعايير من أهمها :²

أ- معيار التخصص : ومعناه ان يتم تحديد اختصاص كل مؤسسة جديدة سواءا كانت صغيرة او متوسطة الحجم في القيام بنشاط اقتصادي محدد او انتاج منتج معين مثل الوحدات الانتاجية والوحدات التوزيعية .

ب- معيار التقسيم الجغرافي : وبمقتضاه تقسم المؤسسة الكبيرة الحجم الموجودة بمدينة ما الى وحدات صغيرة وفروع تابعة لها في مناطق اخرى من الوطن مع مراعاة طبيعة نشاط المؤسسة المهيكلة كضرورة توفر المواد الاولية او المواد الخام واليد العاملة وكذا وسائل النقل اللازمة .

2-1-3- اعادة الهيكلة المالية :

لقد فرض مشروع اعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية ظهور شكل ثان من اعادة الهيكلة والذي عرف باعادة الهيكلة المالية ويتضمن مجموعة الاجراءات التي تتخذها الدولة والمؤسسة وكذا النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تجسيد استقلالها المالي وبالتالي

¹ - عبد الرحمن تومي ، مرجع سابق ، ص 29.

² - يوسف سعدون ، مرجع سابق ، ص 26.

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

التخلص من الاعتماد على اعانة الدولة وبمقتضى هذا التحديد تتحول المؤسسة الى وحدة اقتصادية ومالية .

ويتضح أن الهدف من اعادة الهيكلة المالية هو تطهير المؤسسة من الناحية المالية بمعنى تصفية الوضعية المالية السابقة ، مع اتخاذ جملة من الاجراءات تلتزم بها المؤسسة بحيث تتضمن تلك الاجراءات ضرورة التحكم في تكاليف الانتاج الفعلية ومنه التحكم في ادارة الانتاج والتسويق و النقل وعليه فان المؤسسة في ضوء هذه الاجراءات الجديدة تصبح بإمكانها التكفل بمهامها بعيدا عن الوصاية المركزية ، وبذلك تسقط دعاوى المسيرين الذين كانوا يبرزون عجز المؤسسات العمومية بغطاء عدم الاستقلالية التسيير وتحملها للأعباء الاجتماعية كالحفاظ على مناصب الشغل.

2-3- نتائج اعادة الهيكلة :

- من بين النتائج الايجابية التي ترتبت عن اعادة الهيكلة المؤسسات العمومية وهو ذلك التأثير الايجابي المتمثل في تجسيد فكرة التوازن الجهوي ، حيث لم تعد المراكز الصناعية حكرا على المدن الكبرى كما كان سائدا في السابق بل ان انشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عبر كامل التراب الوطني عجل بفك العزلة على العديد من المناطق من جهة كما ساهم في توفير بعض فرص العمل لسكان تلك المناطق من جهة ثانية .

- اما على المستوى علاقات العمل فقد شهدت مرحلة اعادة الهيكلة توترات واضطرابات اجتماعية خطيرة عبرت من خلالها هذه الجماعات عن رفضها للواقع التنظيمي المتأزم الذي

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

أصبحت تعاني منه أغلب المؤسسات الصناعية الجزائرية ، التغيب أحيانا واللجوء الى الاضرابات أحيانا أخرى .

- أما الناحية الاقتصادية تمثلت في توفير فرص العمل كجانب ايجابي في بعض المناطق ، تم تنفيذ مشروع اعادة الهيكلة في ظرف زمني قصير نسبيا أي أقل من سنتين تقريبا دون أن يتم تهيئة الظروف اللازمة لانطلاقه على أسس صلبة مثل الاطارات ، والمقرات ، والتجهيزات اللازمة ، بالإضافة الى حرمان المؤسسات من مشاريع الاستثمار والبحث العلمي مما ضاعف من أعباء تلك المؤسسات المهيكلة ، وبالتالي جعلها تغرق من جديد في الديون التي تجاوزت 425 مليار دينار جزائري بحلول سنة 1992 .¹

وجدت المؤسسات المهيكلة أمام هذه الوضعية المتأزمة فهي لا تستطيع أن تضمن السير العادي للاستغلال الجديد ، لأن شروط التهيئة لهذا التسيير غير متوفرة بعد هذه الحقيقة توضح بما لا يدع مجالا للشك بأن الاختبارات الاقتصادية التي أقدمت عليها الدولة في هذه الفترة كانت غير مناسبة وبالتالي أنجرت عنها انعكاسات ظهرت آثارها جلية على الاقتصاد الوطني والنسيج الاجتماعي.²

¹- يوسف سعدون ، مرجع سابق ، ص 30.

²- عبد الرحمن التومي ، مرجع السابق ، ص 31.

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

4- استقلالية المؤسسات والتوجه نحو الخصوصية :

4-1 استقلالية المؤسسات :

ويقوم هذا النظام- استقلالية المؤسسات- حسب ما ورد في الميثاق الوطني 1986 على هدف رئيسي هو تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية ، أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة خاصة عن طريق احترام معايير الانتاج والانتاجية ، وبالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير .

لقد تم الشروع في التطبيق الفعلي لقوانين الاستقلالية وفقا للبرنامج المخطط من طرف الحكومة في مارس 1988 والذي تضمن ثلاث مراحل وهي :¹

- المرحلة الأولى : انطلقت مع بداية النصف الثاني لعام 1988، وتضمنت انشاء صناديق

المساهمة^(*) ، والتي أصبح نشاطها ساري المفعول ابتداء من يوم 23 جوان 1988 بحيث تم خلال هذه المرحلة تحديد أشكال وأسهم ، المؤسسات العمومية الاقتصادية .

- المرحلة الثانية: واشتملت هذه المرحلة على وضع نظام تشريعي نهائي ، وهي عبارة ستة 06

قوانين من 88 - 01 الى غاية 88-06 بمقتضاها تم نقل تلك المؤسسات العمومية الاقتصادية

الى نظام الاستقلالية بشكل تدريجي ، وهذا بعد تأكد من توفر الشروط الموضوعية لهذا النظام

الجديد.

¹- يوسف سعدون ، مرجع سابق ، ص ص 31، 32.

(*)- صندوق المساهمة وهو شركة مساهمة تمارس حقها في الرقابة بواسطة الغلاف المالي الذي تمنحه لها الدولة ، وفي المقابل تصدر المؤسسة أسهمها بدلا لراس المال الذي توفره الدولة ، وينشأ هيكل يدير راس المال هذا باسم الدولة وقد بلغ عددها 8 صناديق مساهمة على المستوى الوطني.

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

- المرحلة الثالثة : بدأت هذه المرحلة مع مطلع سنة 1989 وما يميز هذه الفترة هو ظهور نظام

جديد للتخطيط مبني على ثلاث مستويات : مخطط قصير المدى للمؤسسات ، المخطط الفرعي

، لمخطط الوطني .

وعليه ، فقد أصبحت المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات هيئة مستقلة منقسمة الى هيئتين هما :

• الجمعية العامة : وتتمتع هذه الجمعية بكل الصلاحيات التي تخول لها ممارسة حق الملكية على

الأسهم ، كما تصادق على المخطط قصير المدى للمؤسسة .

• مجلس الادارة : يتكون من سبعة أعضاء كحد أدنى واثنى عشر عضو كحد أقصى ويتولى مهام

الرقابة والتوجيه ، ويحدد الأفاق المتوسطة المدى ويراقب النتائج ، كما يحق له تعيين وعزل المدير

العام باعتباره مسؤولاً عن تلك النتائج أما مجلس الادارة ومن ثم تحولت المؤسسة العمومية الى

مؤسسة مستقلة (شركات ذات أسهم SPA) يطبق عليها القانون التجاري ، وتتعامل على

أساس القوانين الاقتصادية والمالية ، أي أنها معرضة للتصفية والافلاس في حالة عجزها على

الوفاء بالتزاماتها .

2-4- مرحلة التوجه نحو الخصخصة واقتصاد السوق :

أصبحت موضوع التحول الى اقتصاد السوق من الأهمية بمكان في السنوات القليلة الماضية

حيث برزت ظاهرة التحول هذه والتي أطلق عليها وصف الخصخصة ، فانه يمكن القول أن سياسة

مرحلة استقلالية المؤسسات لم ترس على بعد قواعد ثابتة وآليات تحكمها بشكل دقيق ، ومما زاد في

تأرجحها هو تعاقب الحكومات مع مطلع التسعينات برؤى مختلفة وطروحات متباينة بين مؤيد للقطاع

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

العام ومعارضة ، بالإضافة الى التأثير المباشر وغير مباشر للنظام الدولي الجديد على مسار التنمية في الجزائر وانعكس هذا التأثير على سياسات الاقتصادية والنظام الاقتصادي والاجتماعي السائد¹.

يشير مفهوم الخوصصة الى كل شكل من أشكال التحويل ملكية مؤسسات الدولة المساهمين آخرين مما يؤدي الى تحكم فعال في النشطة الاقتصادية مستقبلا ، ان هؤلاء المساهمين يمكن أن يكونوا أشخاص معينين أو اعتباريين ، مستثمرين محليين أو أجنب ².

يحدد الأمر رقم 95-06 المؤرخ في 23 شعبان 1415 الموافق لـ 25 يناير 1995 القواعد العامة لخوصصة المؤسسات التي تملك فيها الدولة والأشخاص المعنيون التابعون للقانون العام بصفة مباشرة أو غير مباشرة ، جزءا من رأسمالها أو كله ، تعني الخوصصة القيام بمعاملة أو بمعاملات تجارية تتجسد في : اما تحويل ملكية كل الاصول المادية أو المعنوية في المؤسسة عمومية لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين ، أو تحويل تسيير هذه المؤسسات لأشخاص تابعين للقانون الخاص ³.

4-2-1- أهداف الخوصصة :

عندما تبنت الجزائر خيار خصصة المؤسسات العامة تهدف الى تحقيق الأهداف الآتية :⁴

- تنمية القطاع الخاص بواسطة تحويل القطاع العام الى القطاع الخاص ، الخاص ومراقبة مع توضيع قواعد اللعبة ، وتجنب المعاملة التفضيلية في الممارسات العادية.
- الاستعمال الأمثل للموارد النادرة ، وذلك بإخضاع القطاعين العام الخاص لقواعد السوق .

¹ - بن عنتر عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 116.

² - يوسف سعدون ، مرجع سابق ، ص 35 .

³ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 48 ، ل 08 ربيع الثاني 1415 الموافق لـ 03 سبتمبر 1995 ، ص 04.

⁴ - الداوي شيخ ، الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر واشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والدولية ، المجلد 25 - العدد الثاني ، 2009 ، ص 271.

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

- تحسين الوضعية المالية للقطاع العام بواسطة التصفية ، وتحويل الملكية الى القطاع الخاص أو برامج اعادة التأهيل ، تنمية الهيئات المالية التي تستعمل كركيزة مهمة لنجاح صيرورة الخوصصة .
 - تحسين المحيط القانوني للاقتصاد باختيار وسائل التنظيم الأكثر عقلانية ، هذا من اجل تحسين الكفاءة والفعالية الاقتصادية للمؤسسات باللجوء الى قواعد السوق .
 - تخفيض العبء المالي للمؤسسات العامة الاقتصادية الذي يثقل ميزانية الدولة.
 - تنمية سوق الاسهم وتوسيع قاعدة الملكية وتشجيع تنمية سوق رؤوس الأموال .
 - احداث مناصب عمل على مدى الطويل .
- يتضح أن مشروع خوصصة المؤسسات الوطنية هو في طريقه الى التوسع من سنة الى أخرى وهذا يعبر عن سعي الهيئات الرسمية نحو تدعيم فكرة تدعيم المؤسسات واخراجها من العجز الذي ظلت تعاني منه لسنوات عديدة .¹

¹- يوسف سعدون ، مرجع سابق ، ص 44 .

رابعا : الحركة النقابية العمالية الجزائرية في ظل التغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

1- نشأة الحركة النقابية الجزائرية :

تعتبر الحركة النقابية في الجزائر تعود الى القرن التاسع عشر 1878 تم انشاء الغرفة النقابية لعمال المعادن في مدينة الجزائر ، وفي نفس السنة تم انشاء الغرفة النقابية لعمال الطباعة الحجرية في مدينة الجزائر ونقابة تجار المفروشات و في سنة 1880 اتحاد شغيلة الجزائر و 1881 عمال المطابع وحائكو السجاد في وهران والاتحاد النقابي لعمال الطباعة في قسنطينة وفي سنة 1882 نظم شغيلة الطباعة والتجليد أنفسهم في الاتحاد¹.

وتغير الوضع بعد الحرب العالمية الاولى ، بسبب الآثار الاقتصادية والاجتماعية فقد تهدم اقتصاد فرنسا وقاعدتها الصناعية ولذا كانت تحتاج الى يد عاملة لاعادة البناء فارتفع عدد المهاجرين الجزائريين اليها من 5 آلاف سنة 1912 ووصل عددهم 92 ألف سنة 1923 وقد ساهم عامل الهجرة نحو فرنسا الى تكوين بروليتاريا جزائرية فعلية في المهجر ، وقد انخرط المهاجرون الجزائريون في النقابات العمالية الفرنسية دون وجود قيود تمنعهم من ذلك فقانون الاهالي المححف لم يكن مطبق على الجزائريين في فرنسا² .

يعتبر بدايات العمل النقابي في الجزائر من خلال اندماج الجزائريين في النقابات الفرنسية ونضالهم لتحقيق المساواة مع العمال الفرنسيين والأجانب تمس شروط العمل أو الأجور أو مدة العمل ويمكن تلخيص المشاكل التي واجهت العمال الجزائريين في بعدين اقتصادي واجتماعي³.

1- مجموعة من الباحثين، دراسات عن الطبقة العاملة في البلدان العربية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1982، ص 71.

2- جغلول عبد القادر، تاريخ الجزائر الحديث، ترجمة: فيصل عباس، دار الحدائق للنشر ، بيروت، ط2 ، 1982، ص 151.

3- محمد فارس ، أبحاث تاريخ الحركة النقابية - تاريخ الحركة النقابية الجزائرية ، ترجمة :عبد المجيد وآخرون ، الاتحاد العام للعمال الجزائريين ، الجزائر، 1989، ص 109.

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

- البعد الاقتصادي :

تمثل في مسالة الملكية وبيع قوة العمل ، إذ شغلت الطبقة العاملة الجزائرية أدنى السلم المهني ، كذلك فان تراكم الرأسمالي كان يعود بالفائدة الى الأوروبيين وحدهم ، اذا اقتصر الاستثمار الرأسمالي على القطاعات التي تفيد المصالح الاستعمارية ، مثل الزراعة والبناء والهيكل القاعدية في حين اقتصر القطاع الصناعي على الصناعات المنجمية الاستخراجية ، قد تميزت اليد العاملة الجزائرية بأنها جد رخيصة ، حتى أن جعل الإضرابات التي قام بها العمال كانت تتعلق بالأجور لجعلها متساوية مع العمال الأجانب .

- البعد الاجتماعي :

تركز هذا البعد على تراتب الاجتماعي والتمايز الطبقي ، بحيث اعتبر الجزائريين مواطنين من الدرجة الثانية تحكمهم قوانين الأهالي التي لا تطبق على الفرنسيين ، هذا التمايز أدى الى فروق اجتماعية ، جعلت العمال الأوروبيين يشكلون برجوازية متميزة في حين أن الجزائريين هم عمال يدويين غير مهرة . أما الوجه الثاني للتمايز مبني على نوع المهنة ، زراعية أو صناعية حيث تركزت اليد العاملة الجزائرية في الصف الأول فيما كانت المهن الصناعية من نصيب اليد العاملة الفرنسية الأجنبية بوجه عام

وفي سنة 1932 حصل العمال الجزائريين على حق الانخراط في النقابات الفرنسية المتواجدة بالجزائر، وكان ذلك بفضل النضال الذي قاموا به، ومن هنا أصبح الجزائريون يتمتعون رسميا بالحريات الديمقراطية الأولية، من خلال اكتساب حق الاجتماع والانضمام إلى النقابات، وشغل مناصب المسؤوليات النقابية، وبهذا ألغي قانون الأهالي.

وبعد التطور السياسي النضالي تطورت معه الحركة النقابية العمالية، فكانت ثورة نوفمبر القطيعة التاريخية التي فجرت التناقضات النقابية، فبرزت ثلاث منظمات نقابية ادعت كلها التمثيل الوطني، وكانت وليدة ثلاث قوى سياسية تواجدت على الساحة الوطنية، فجبهة التحرير الوطني كانت وراء تأسيس "

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

الإتحاد العام للعمال الجزائريين UGTA المصاليين أوجدوا " ، الإتحاد النقابي للعمال الجزائريين USTA و
الحزب الشيوعي الجزائريين أنشأ " الإتحاد العام للنقابات الجزائرية UGSA¹.

يعتبر الاتحاد العام للعمال الجزائريين أول تنظيم نقابي مستقل تأسس في خضم الثورة التحريرية
وذلك في 24 فيفري 1956 وكان تحت قيادة " عيسات ادير ".

ويعرف على أنه منظمة نقابية عمالية في نضالها النقابي على كل الأساليب السلمية المتاحة
والمشروعة قانونيا قصد تحقيق مطالب ومصالح الطبقة العاملة الجزائرية وذلك على مستوى جميع الأصعدة
السياسية منها الاقتصادية والاجتماعية والمهنية للعمال .

ومن بين أهدافه الأساسية ما يلي :²

- الدفاع على المصالح المادية والمعنوية للعمال والتصدي لجميع محاولات التعسف والاستغلال.
- تنسيق العمل النقابي من اجل ضمان الدفاع على مصالح العمال وذلك باستعمال الوسائل القانونية .
- الحفاظ على المكتسبات الاجتماعية للعمال والسعي الدائم من أجل توفير المزيد منها .
- تعزيز الوعي النقابي وترقية الثقافة العمالية .

¹ شطبي حنان ، مرجع سابق ، ص 52.

² - منير بوروية، النقابات المستقلة في ظل الحريات النقابية في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع السياسي ، جامعة الجزائر ،السنة الجامعية 2008/2009 ، ص111،112.

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

- تطوير ، وتحسين ومراقبة الخدمات الاجتماعية لفائدة العمال والمتقاعدين وذويهم وضبط نمط تسييرها .
- تكريس علاقات الاخوة وتثمين الروابط ومختلف أشكال التعاون مع المنظمات الدولية المماثلة بغية تبادل الخبرات .
- الالتزام بإخطار المنظمات المماثلة بكل مساس بالتشريع الدولي للعمل أو أي انتهاك للحقوق والحريات النقابية .
- تطوير وتوسيع النشاط الاعلامي النقابي واستعمال الوسائل السمعية البصرية وانشاء النشريات والجرائد .
- ترقية حق التفاوض : الاتفاقيات الجماعية ، الحق في ممارسة النقابية والحق في العمل بغية المحافظة على المنظومة الوطنية للحماية الاجتماعية .
- المساهمة في الاحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية لرد الاعتبار للعمل والخدمة العمومية وأولوية في توفير مناصب الشغل التي تسمح بالنمو والمساهمة في التطور الهادف الى ترقية التماسك الاجتماعي .

2- وضعية الحركة العمالية اثناء التسيير الذاتي:

ظل العامل خاضعا لسيطرة وقيادة بيروقراطية تستند الى ايدولوجية برجوازية ليست لها الخبرة الكافية بالإدارة وتسيير جماعات العمل حيث ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب انعدام قنوات الاتصال بين الادارة والعمال .

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

اتضح أن التناقضات التي ظهرت في هذه المرحلة كان سببها تعرض المصالح بين كل رجال الإدارة الذين يمثلون سلطة الدولة وبقيّة جماعات العمل التي تنتمي إلى تنظيمات التسيير الذاتي وبمرور الوقت فقد تمكن رجال الإدارة أن يكسبوا تحالف هيئات التسيير لمصالحهم ومن ثم تحولت هذه الهيئات من هيئات وضعت من أجل الدفاع عن مصالحهم العمل إلى هيئات معارضة لطموحاتهم ومصالحهم الاجتماعية المقررة¹.

اتجهت الجزائر إلى الأحادية النقابية بعد الاستقلال ليكون تنظيم الاتحاد العام للعمال الجزائريين نقابة رسمية ووحيدة في حكم الرئيس " أحمد بن بلة " ، وأما بقيادة الرئيس " هواري بومدين " أين جعل من نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين كطرف فعال في مشاريع التنمية الاقتصادية وقد تطلب بناء الاشتراكية وانشاء قطاع عام واسع يمثل دول العمال كما كرسته الخطابات الرسمية آنذاك ، حيث تم تكريس الأحادية النقابية و بصفة رسمية عن طريق تطبيق المادة 120 من القانون الأساسي لحزب جبهة التحرير الوطني والتي أحكمت سيطرتها التامة على النقابة في تلك الفترة².

3- الطبقة العاملة في مرحلة التسيير الاشتراكي:³

لقد علق العمال آمالا كبيرة على تجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات لتحسين ظروفهم المعيشية ، ولكن هذه التجربة تعرضت لإعادة الهيكلة خلال الثمانينات لأنها عرفت العديد من الانتقادات .

¹ - يوسف سعدون ، مرجع سابق ، ص 09.

² - منير بورويّة ، مرجع سابق ، ص 114.

³ - شطبي حنان ، مرجع سابق ، ص ص 62 ، 63.

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

ان نصوص التسيير الاشتراكي أكدت على المشاركة العمالية ولكن في الواقع ادت هذه القضية الى صراعات عديدة بين العمال ومسيري المنشآت وهذا لتضارب المصالح ومحاولة كل طرف مراقبة ميكانيزمات المشاركة والتحكيم فيها .

ان المشاركة العمالية في ظل التسيير الاشتراكي أفرزت تصورا جديدا لدور النقابة العمالية أثر على الناحية الوظيفية لها اذا اصبحت مجلس العمال يعتبر في نفس الوقت المكتب النقابي فتطبيق التسيير الاشتراكي قد أوجد إلتباسا لدى العمال بين المشاركة العمالية في التسيير وبين المهام النقابية وأدى الى التداخل في الأدوار .

4- الحركة العمالية من مرحلة التغير الهيكلي الى التعددية :

أمام استمرار تدهور الأوضاع الاجتماعية للطبقة العاملة في العديد من المؤسسات الصناعية الخاضعة للإعادة الهيكلة فقد جاءت ردود أفعالها متباينة بين رفض العمل و التغيب واللجوء الى الإضراب لقد تم تسجيل حوالى 819 حالة إضراب خلال عام 1981 لينخفض عددها خلال عام 1983 الى 688 حالة ، تسجيل أعلى عدد لحالات الإضراب خلال عام 1984 ، حيث بلغ عددها حوالى 855 حالة لتنخفض من جديد 809 حالة عام 1985 ، ولقد لوحظ خلال تلك الفترة أن عوامل تلك الإضرابات

الفصل الرابع : النقابة العمالية والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

كانت مرتبطة ببعض المطالب الاجتماعية الحيوية مثل : المطالبة برفع الأجور ، ظروف العمل السيئة ، الفصل التعسفي من العمل .. الخ¹.

إن أحداث أكتوبر 1988 التي أحدثت ظروفًا اجتماعية وسياسية جديدة ، فتح المجال واسعًا أمام التعبير الجماعي عن النزاعات والخلافات في العمل ، حيث عرفت الفترة 88-90 انجرار حركة احتجاجية عمالية بلغت 2579 عام 1988 و 3925 عام 1989 و 2023 عام 1990 ، وسبب هذه النزاعات هو ضيق العمال بمسؤولي المؤسسات والمطالبة برحيلهم ، وهذه الأحداث دفعت جميعها إلى أحداث تطوّر نوعي في العلاقات العمل².

في ظل التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مست الجزائر في الفترة الثمانينيات ما نتج عنها من اقرار دستور 1989 والذي ركز على التعددية الحزبية والنقابية فلقد تم التغيير على مستوى الحركة النقابية وانتقلت شأنها شأن الحركة السياسية من الأحادية إلى التعددية ولكن كان ذلك وفق نقطتين أساسيتين هما :

- الحفاظ على الصيغة القديمة لتمثيل العمال وتعيرهم وهي نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين .
- بروز وبشكل متسارع عدة تنظيمات نقابية مستقلة تماما عن الاتحاد العام للاتحاد العام للعمال الجزائريين وتمثلت هذه النقابات عموما في العمال الأجراء وأصحاب العمل³.

¹- لحرش موسى ، مرجع سابق ، ص 69.
²- بن سلامة زهية ، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير - جيجل - مذكرة ماجستير في تنمية الموارد وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2006-2007 ، ص 72.
³- منير بوروية ، مرجع سابق ، ص 126.

خاتمة الفصل :

يمكن القول رغم التغيرات التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الصناعية الجزائرية فان القيم والاتجاهات ، وكذا الثقافة التنظيمية للمسيرين والعمال بقيت على حالها وخاضعة في أغلب الأحيان الى القالب الاداري الأول الذي يتعامل معه العامل أو المسير ولقى بذلك أغلبهم صعوبات في مسايرة الممارسات الادارية والمبادئ التنظيمية المتجددة فترتب عن تلك التغيرات التنظيمية العديد من التأثيرات على جماعات العمل خلال المراحل التاريخية المتعاقبة منذ الاستقلال الى وقتنا الحالي دلالة على صراع المصالح وامتلاك السلطة .

الفصل الخامس : الاجراءات الميدانية

والمنهجية

- تمهيد

- أولا : : نشأة نظام الضمان الاجتماعي بالجزائر

- ثانيا : ميدان الدراسة والهيكل التنظيمي للوكالة الولائية

CNAS

- ثالثا : مجالات الدراسة

- رابعا : المنهج المستخدم للدراسة

- خامسا : أدوات وتقنيات جمع البيانات

- سادسا : عينة الدراسة وخصائصها

- خلاصة الفصل

تمهيد:

تطرقنا في الباب السابق إلى الاطار النظري للدراسة الذي يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية في بناء الموضوع باعتباره مرحلة تتسم باستثمار القراءات والمقابلات الاستكشافية انطلاقا من الدراسات السابقة لان البحث السوسيولوجي يتسم بالتكامل بين جزئيه النظري والامبريقي وان كان هناك فصلا بينها للضرورة المنهجية فقط وهذا التكامل سوف يمنح للدراسة الاجتماعية الصبغة العلمية والموضوعية وتكاملا للمعطيات في أثناء عملية الفهم والتفسير والتحليل والتركيب بين متغيري الدراسة وطبيعة الجزء الميداني من البحث تقتضي اتباع خطوات منهجية مضبوطة والسير في اطارها من اجل تقديم الحلول الواقعية والموضوعية لإشكالية البحث وفي ضوء هذا سنحاول في هذا الباب بفصيلين اثنين تحديد الاجراءات المنهجية وما تسمح به في تحديد مجالات الدراسة والأدوات المستعملة والمنهج المستعمل وعينة البحث للوصول إلى معلومات سليمة.

أولاً: نشأة نظام الضمان الاجتماعي بالجزائر :

إن نظام الضمان الاجتماعي بالجزائر ليس وليد الاستقلال كما يعتقد البعض بل جذوره تمتد إلى الفترة الاستعمارية خاصة في المرحلة التي أرادت فيها الإدارة الفرنسية بالجزائر تحفيز المعمرين للقدوم إلى الجزائر بمحاولة اعطاء أكبر قدر من الامتيازات لهم في مجال الحماية الاجتماعية مثلما هو معمول به في فرنسا ، وعليه يمكن تمييز ثلاث مراحل مهمة مر بها نظام الضمان الاجتماعي بالجزائر كان لها الأثر البارز على طريقة ادارة تسير أجهزة الضمان الاجتماعي في جميع المراحل¹ .

1- مرحلة ما قبل 1962:

ان أول ظهور للنظام الضمان الاجتماعي في الجزائر يرجع إلى سنة 1949 وبالضبط في 10 جوان لما اصدر المجلس الجزائري القرار رقم :1949/045 المتعلق بتنظيم الهيئات الضمان الاجتماعي بالجزائر وكذلك الأمرين رقم 04 و 49 سنة 1945 التي أسست لنظام الاجتماعي بالجزائر و التي حددت في بادئ الأمر طبيعة الأخطار المؤمنة والأشخاص المستفيدين منها وكيفية التعويض .

وعن الجانب التنظيمي فقد صدر مرسوم في : 1950/02/20 المتعلق بتنظيم صناديق الضمان الاجتماعي بالجزائر الذي مهد لتأسيس مختلف الصناديق وأولها الصندوق الاساسي أو الأم وهو صندوق التأمينات الاجتماعية ، ثم صدر قرارات تنفيذيين الأول في : 1951/03/28 والثاني في : 1951/07/30 الذي حددت بموجبها هيئات الضمان

الاجتماعي بثلاثة صناديق رئيسية وهي :

¹- بوحنية قاري وعزيز محمد الطاهر، التسيير الذاتي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجزائر- الإطار التنظيمي و معيقاته- ، مجلة دفاتر السياسية والقانون ، دورية دولية متخصصة محكمة في الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، العدد السابع ، جوان 2012، ص ص 137،136.

- الصندوق المركزي الجزائري للتأمينات الاجتماعية - صناديق التأمينات الاجتماعية المهنية - صناديق التأمين ذات النظام الخاص ، ويعتبر الصندوق المركزي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالاستقلال المالي ، تحت وصاية الحاكم العام بالجزائر ويسيرها مجلس اداري يضم 27 عضوا منهم : الرئيس المعين من طرف الحاكم العام و 06 أعضاء ينتخبون من المجلس الجزائري و 12 عضوا يمثلون باقي الصناديق مناصفة بين ممثلي أرباب العمل وممثلي العمال ، بالإضافة إلى الصناديق الجهوية على مستوى كل من الجزائر العاصمة ، وهران وقسنطينة ، تخضع لوصاية الصندوق المركزي بالعاصمة ، وتشرف هذه الصناديق الجهوية على الصناديق الخاصة المحلية التي تم تأسيسها تباعا حسب قطاعات النشاط المعتمدة أو الأخطار التي تسيرها . ويشرف على ادارة كل صندوق مجلس اداري يضم النقابات العمالية الممثلة للجالية الفرنسية بالجزائر وممثلين عن أرباب العمل حيث يكون تمثيل الأعضاء مناصفة بين النقابتين . ويحدد العدد حسب نسبة المنتمين في كل قطاع ، بالإضافة إلى ممثلين عن الحكومة وشخصيات مستقلة .

2- مرحلة ما بين 1962 إلى 1983:

بعد الاستقلال صدرت عدة نصوص متتالية تحاول اعادة تكييف نظام الضمان الاجتماعي مع طبيعة المرحلة التي تميزت بترك ادارة الضمان الاجتماعي دون اطار اداري كفؤ مثلها مثل باقي الهيئات الحكومية نظرا لمغادرة معظم العمالة الفرنسية ، والشيء الأهم هو وجود عدة صناديق غير متجانسة (70 صندوق للضمان الاجتماعي ، 11 صندوق للتقاعد ، عدم تنظيم القطاع الفلاحي واخضاعه للتأمين) ، ضف إلى ذلك قلة الاشتراكات وكثرة ملفات التعويض العالقة . وعملا بالمرسوم رقم 157 / 1962 الصادر في : 1962/12/31 الذي مدد العمل بالقوانين

الفرنسية بعد الاستقلال ، ورغم ايدولوجية النظام السياسي التي تعتمد على الاشتراكية كمنهج سياسي فان المشرع في هذه المرحلة حافظ تقريبا على نفس الهيئات القائمة وبنفس التنظيم ما عاد استبدال صندوق العلاقات الاجتماعية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في : 1964/12/31 بموجب المرسوم رقم 364/64 المتضمن احداث الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ، كما تميزت هذه المرحلة بالاعتماد في تسيير وادارة هذه الصناديق على مجلس اداري والمشكل بموجب القرار الصادر في: 1965/09/01 المتضمن تعيين المجلس الاداري للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مشكل من : ممثلين عن الاتحاد العام للعمال الجزائريين (09 أعضاء يمثلون الصناديق الاجتماعية) ، لكونه النقابة العمالية الوحيدة التي تمثل العمال ، و التي كانت تحتكر تسيير المجالس الادارية بحكم أنها تولت بنفسها تغطية العجز الذي تركته الادارة الفرنسية عن طريق منضاليها للمالية ، بالإضافة إلى 03 ممثلين عن وزارة الصحة من بينهم رئيس المجلس الاداري و 03 شخصيات مستقلة ، وهو ما يعني التوجه المبدئي لتأسيس نظام الضمان الاجتماعي بالجزائر مسير ذاتيا ، خاصة وأن نظام التسيير الذاتي عمم على جميع المؤسسات الاشتراكية للدولة ، مما جعل منظومة الضمان الاجتماعي في الجزائر تشهد تزاوجا فرديا بين الفكر الليبرالي الفردي (من حيث نشأة الضمان الاجتماعي) وبين الفكر الاشتراكي (ضمن الايدولوجية المتبعة) في تسيير منظمة الضمان الاجتماعي بعد الاستقلال ، ونتيجة ذلك فإن هذا المجلس لا يضم ممثلين عن أرباب العمل كما تهيمن عليه السلطة التنفيذية عكس المفهوم الاصلي للتسيير الذاتي يفترض ضمان استقلالية المجلس الاداري وهو ما تفتقده تشكيلة المجلس في هذه الفترة .

وابتداء من سنة 1970 بدأت لمسات المشرع الجزائري تبرز أكثر من خلال صدور المرسوم التنفيذي رقم : 116/70 المتعلق بالتنظيم الاداري لهيئات الضمان الاجتماعي القانون الأساسي

— حيث برزت 06 صناديق أساسية تشكل منظومة الضمان الاجتماعي سمحت بإعادة الاعتبار للنظام الفلاحي بإدخاله في النظام العام للتأمين وإضافة التأمينات الاجتماعية لفئة غير الاجراء وما يميز الصناديق الستة هو اعتراف المشرع لها بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية ورقابة وزير العمل والشؤون الاجتماعية (المادة 02 من المرسوم) كما حافظ على نظام المجالس الادارية المكلفة بإدارة الضمان الاجتماعي على مستوى الصندوق المركزي والصناديق المركزية والخاصة . هذه المجالس التي ما يميزها غياب ممثلي أرباب العمل عن التمثيل في مجلس ادارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وباقي الصناديق الخاصة ، مع سيطرة الأعضاء المعينين من طرف الوزارة الوصية على المجالس ، أما مجالس ادارة الصناديق الجهوية الثلاثة والتي تشكل من 16 عضوا فيمثل أرباب العمل فيها بـ 03 أعضاء فقط مقابل 10 أعضاء يمثلون العمال ، وهو ما يعني رغبة المشرع في تقليص التسيير الذاتي لصناديق الضمان الاجتماعي وتنويع الرقابة عليها رغم أنه ساير المشرع الفرنسي تنويع الاعضاء الذين يشكلون المجلس الاداري بإضافة أعضاء استشاريين مستقلين عن الفئات السابقة الرئيسية وتمثل في تعيين 06 أعضاء مؤهلين معروفين باهتمامهم بمجال الضمان الاجتماعي في مختلف التخصصات وهذا في الصندوق المركزي (المادة 13 من المرسوم) .

نقطة التحول الثانية كانت بصدور القانون الأساسي للعامل الذي مهد للاعتراف بدور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية وضرورة مراجعة منظومة الضمان الاجتماعي قصد تعميمها على باقي الفئات وتوحيد نظامها طبقا للمادة 49 القانون رقم 012 / 1978 . وكذلك تجسيدها لاقتراحات لجنة اصلاح منظومة الضمان الاجتماعي التي شكلتها الحكومة آنذاك سنة 1975 . وأثمرت مجهوداتها ببروز اصلاحات سنة 1983 التي أسست لمرحلة جديدة للضمان الاجتماعي .

3- مرحلة ما بعد 1983 :

من التسيير الذاتي الشكلي إلى تجسيد الديمقراطية الاجتماعية كان شعار الاصلاح في هذه المرحلة هو الوصول إلى وحدة نظام التأمين الاجتماعي وتعميم الامتيازات .

فصدرت 05 قوانين دفعة واحدة في 02 / 07 / 1983 . معلنة عن أول تشريع خاص بنظام التأمينات الاجتماعية منذ الاستقلال بعدما كانت مقتصرة على المراسيم التنظيمية فقط ، ومؤكدة على توحيد وتعميم هذا النظام من خلال القانون 11/83 واحتكار الدولة تسيير الأداءات المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية . وكمرحلة انتقالية فقد ابقى على نفس هيئات الضمان الاجتماعي لتطبيق النصوص السالفة الذكر إلى غاية صدور المرسوم رقم 1985/223 المتضمن التنظيم الاداري لصناديق الضمان الاجتماعي الذي ألغى المرسوم السابق رقم : 1970/116 . وأهم ما ورد في تنظيم هذا القانون هو توحيد صناديق الضمان الاجتماعي واقتصارها على صندوقين فقط وهما : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل والأمراض المهنية (cnasat) والصندوق الوطني للمعاشات (CNR) ويعتبر الصندوق الأول الصندوق الأساسي الموحد للتأمينات الاجتماعية بجمع مجالاتها ، أما صندوق المعاشات فيكفل الضمان الاجتماعي لصالح المتقاعدين من عمال وأرباب العمل .

وقد فصل المشرع في تحديد الطبيعة القانونية للصناديق بكونها مؤسسات عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية وزير العمل والحماية الاجتماعية مع الابقاء على التسيير بواسطة مجلس اداري لكل صندوق يضم 16 عضوا لكن بمشاركة واحد لممثل الاتحاد العام للعمال الجزائريين وممثل واحد لأرباب العمل (أي عدم وجود تعددية نقابية داخل

المجلس) وباقي الاعضاء معينين من طرف الوزير الوصي ممثلين لقطاعات مختلفة لتجسد بذلك فكرة التسيير الذاتي الشكلي ما دامت تشكيلة المجلس الاداري تسيطر عليها الوصاية والسلطة التنفيذية ، عكس ما كانت عليه الصناديق الموروثة عن النظام الفرنسي .

وفي مرحلة انتقالية من الاصلاحات نص القانون رقم : 01/88 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية في المادة 49 منه " على أن صناديق الضمان الاجتماعي تعتبر مؤسسات عمومية ذات تسيير خاص ، وترك المشرع تفصيل هذه المادة إلى النصوص التنظيمية التي صدرت بعد التحول الذي شهدته الجزائر في نظامها السياسي بالتخلي عن النهج الاشتراكي وتبني قواعد اقتصاد السوق ودخول القطاع الخاص إلى جانب القطاع الحكومي العام فكان لزاما على المشرع أن يكيف منظومة الضمان الاجتماعي مع هذه التحولات العميقة .

فلم يمض وقت طويل بعد صدور دستور 1989 الحامل لهذا التحول حتى صدر المرسوم التنفيذي رقم : 1992/07 في : 1992/01/04 المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الاداري والمالي لها ، حيث أعاد هذا المرسوم تخصيص قطاع غير الأجراء بصندوق خاص وهو الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) وليتحول الصندوق الأساسي السابق من CNASAT إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) مع الابقاء على الصندوق الوطني للتقاعد . وتوسيع مجال الضمان الاجتماعي وتعميمه بعد انشاء عدة صناديق تباعا لهذا الغرض وهي : الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC الذي أنشأ خلال أزمة وافلاس المؤسسات العمومية والاقتصاد ، والصندوق الوطني للتأمين

عن العطل المدفوعة الأجر CACOBATH والصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية
FNPOS .

ثانيا : ميدان الدراسة والهيكل التنظيمي للوكالة الولائية بالأغواط.

1- ميدان الدراسة :

إن منظمة الضمان الاجتماعي مرت بمراحل متعددة في تسميتها فقبل 1962 كانت المنظمة تدعى CASOBAL وتعني الصندوق الوطني الاجتماعي للعمرات والأشغال العمومية والصناعات لناعية الجزائر وبالغة الأجنبية MARPEBA و CASORAL " الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي " حيث الجزائر وفي 1978/07/01 في إطار السياسة الجديدة خاصة باللامركزية ثم خلق نظام جديد حتى أصبح هيئة الضمان الاجتماعي ذات تسمية جديدة " صندوق الضمان الاجتماعي"، وفي أوت 1985 تغيرت تسميتها وظهرت تسمية جديدة CNASAT يعني الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من حوادث العمل والأمراض المهنية ثم تقلص هذه التسمية لتصبح " CNAS " الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكل ولاية تحتوي على وكالة خاصة به ، ومع بداية سنة 1987 صدرت أول النصوص التشريعية في مجال الضمان الاجتماعي ، ويمكن إعطاء تعريف للضمان الاجتماعي بأنه مؤسسة إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي حيث يقوم تحصيل وجمع الاشتراكات على المؤمنين والتعويض لهم أثناء دفع المصاريف في حياتهم أثناء مرض أو حوادث .¹

¹ - مسؤول مصلحة المستخدمين ، مارس، 2014.

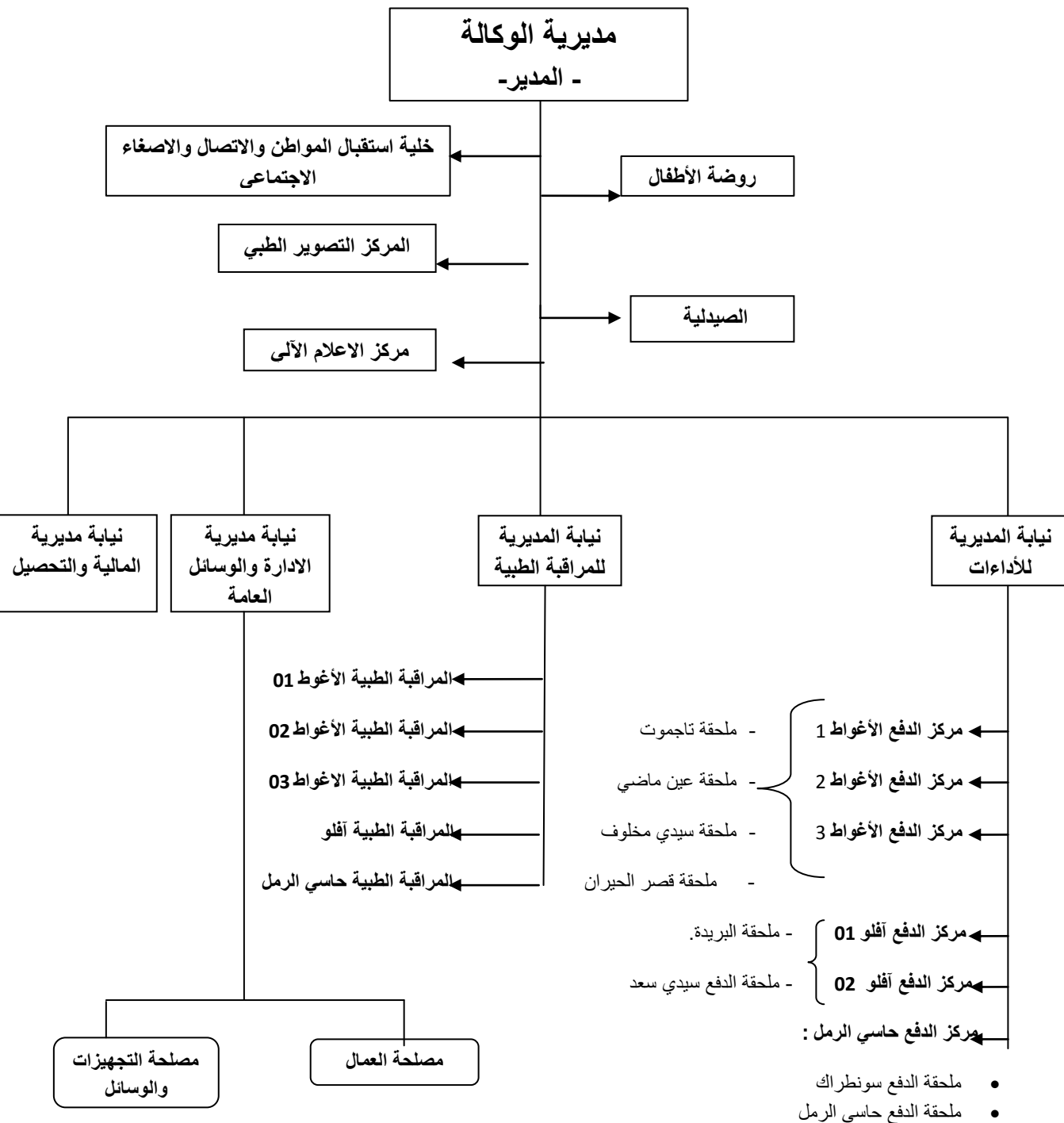
تمت الدراسة الميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء " CNAS " بولاية الأغواط التي ظهر فيه نظام الضمان الاجتماعي قبل الاستقلال سنة 1956، تقوم الوكالة بعدة مهام من بينها:

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية، و تسيير المنح العائلية.
- تحصيل الاشتراكات ، الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأدياءات.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

2- الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للصندوق CNAS بالأغواط:

يتكون الهيكل التنظيمي من مديرية الوكالة ، وأربع نيابات مديرية تظم كل واحدة منها مجموعة من المصالح ، بالإضافة إلى المركز التصوير الطبي ومركز الاعلام الآلي وصيدلية خاصة بالوكالة وكذا روضة اطفال تابعة للوكالة وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء "CNAS" بالأغواط



المصدر: من اعداد الباحث بمساعدة خلية استقبال المواطن والاتصال والاصغاء الاجتماعي ومسؤول مصلحة المستخدمين

ثالثا: مجالات الدراسة :

1- المجال المكاني:

هو ذلك المجال الجغرافي الذي يقوم الباحث بتحديدته لدراسته وهذا وفقا لطبيعة المشكلة المدروسة وطبيعة الميدان وخصائصه تمت الدراسة الميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "CNAS" بولاية الأغواط وهي كما سبق وأن عرضنا التطور التاريخي والتغيرات للضمان الاجتماعي في الجزائر عامة وفي ولاية الأغواط خاصة التي ظهر فيها نظام الضمان الاجتماعي سنة 1956، كما تخضع الوكالة الولائية للمديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجزائر العاصمة التي تتولى التنظيم والتنسيق ومراقبة أعمال الوكالة .

تم اختيار الباحث لهذا المجال المكاني وفقا لطبيعة المشكلة المدروسة لأن الوكالة الولائية شهدت إضراب عمالي ليتسنى للباحث دراسة الظاهرة في بدايتها عوض اللجوء للمؤسسات التي شهدت الإضرابات في السابق لتتسم الدراسة بالموضوعية .

2- المجال الزمني :

1-2- الدراسة الاستطلاعية : بدأت هذه المرحلة بعد انتهاء الباحث من جمع المعطيات واستعراض أدبيات الموضوع، تم استثمار القراءات والمقابلات الاستكشافية، ليصبح البحث قابلا للبناء والمعاينة الميدانية في الحقيقة كانت مرحلة صعبة جدا بالنسبة للباحث للإلمام بموضوع الإضراب وإيجاد المجال المكاني المناسب للدراسة ففي بدايات شهر مارس 2013 قام الباحث بجولات استطلاعية الى مفتشية العمل والفرع الولائي للاتحاد العام للعمال الجزائريين UGTA بالأغواط قصد أخذ فكرة أولية

عن ظاهرة الإضراب وعن المؤسسات التي حدثت فيها الظاهرة سابقا، إلا أن في مرحلة ثانية من الدراسة الاستطلاعية خصص لمقر للوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بالأغواط لأنها شهدت إضرابا في شهر فيفري 2014 وحضور الباحث ليومين من الإضراب الذي دام ثلاث أيام لملاحظة الظاهرة والخوض في حوارات مع المضربين ثم ومواصلة الدراسة الاستطلاعية تقريبا شهر مارس 2014 ليتضح الأمر حول نتائج وآثار الإضراب .

2-2- الدراسة النهائية : بداية من شهر مارس 2014 قام الباحث بزيارات متكررة للوكالة لمعرفة المسبقة بوجود صراع وهناك إشعار بالإضراب برمج الباحث عدة مقابلات مع العديد من الاطارات وأعوان التحكم ذكور واثاث ومع مسؤول النقابة والمفتش الولائي ، وتواصلت الزيارات الميدانية لجمع المعلومات لحصول على البيانات والمعطيات المطلوبة وتوزيع الاستمارات وجمعها خلال شهري مارس وأفريل 2014.

3- المجال البشري :

لقد بلغ عدد موظفي الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء حسب الوثائق الرسمية الى غاية مارس 2014 الى 451 موظف يتوزعون على مختلف المصالح والأقسام والمكاتب كا الآتي :

- اطارات سامية : 04

- اطارات : 133

- عون تحكم : 279

- عون تنفيذ : 35

رابعا : المنهج المستخدم للدراسة :

1- تعريف المنهج :

هو مجموعة من القواعد العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بقصد الوصول إلى الحقائق العلمية في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة و المناهج تختلف باختلاف المواضيع و لهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية و بشكل عام فإن المنهج العلمي يمكن وصفه بأنه : فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حتى يكون بها جاهلين و إما من أجل البرهنة عليها للآخرين حتى نكون بها عارفين .¹

2- منهج الدراسة:

والمنهج المتبع في هذه الدراسة هو **المنهج الوصفي** الذي عرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة "².

يستخدم المنهج الوصفي في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها ، وأشكالها ، وعلاقاتها ، والعوامل المؤثرة في ذلك وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة الحاضر الظواهر يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية

¹ - عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات ، " مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث " ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2001، ص 99.

² - خالد حامد ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ، دار الجسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008 ، ص 86.

معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون ، والوصول إلى النتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع¹.

يجب على الباحث أن يحدد المنهج الذي سيستخدمه و هذا حسب طبيعة موضوع البحث أو الدراسة و الأهداف التي يتم تحديدها مسبقا والمنهج الوصفي وهو المنهج الأنسب لموضوعنا .

خامسا : أدوات وتقنيات جمع البيانات :

ان عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث تحتل أهمية بالغة ومكانة أساسية في عملية الانتاج العلمي ، بحيث أن دقة النتائج التي تتوصل اليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والاساليب التقصي المستعملة منهجيا التي تعتمد عليها الباحث في الوصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول الموضوع معين أن طبيعة موضوع دراستنا تتطلب منا استعمال عدة تقنيات بحث حيث استعمل الباحث كل من:

1- الملاحظة :

استعملنا تقنية الملاحظة في البداية عند قيامنا بالدراسة الاستطلاعية و التي ساعدتنا على أخذ تصور أولي عن مكان الدراسة هذا لأنها تقنية للتقصي توجه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة و تسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه ، اعتمدنا على الملاحظة البسيطة منها والمنظمة لفهم خلفيات الظاهرة المدروسة وتسجيل التفاعلات الحاصلة بين الأفراد في ملاحظات منتظمة بدون المشاركة و بالمشاركة تطلب على الباحث الاندماج في مجال الدراسة مع الموظفين المضربين

¹ - ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق - ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن ، 01، 2000 ، ص 42.

وذلك لاقتراب أكثر من المبحوثين وتسجيل ملاحظاته، وجمعها لاستخلاص المؤشرات التي تساعد في بناء الموضوع.

2- المقابلة :

تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات ،هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، فهي تعتبر من أفضل التقنيات في البحث العلمي وقد أشار رشيد زرواتي إلى أنها تلك المقابلة التي لا يضع الباحث فيها أسئلة المحاور اذا يقيد الحديث ولكن فقط يحدد محاور الحديث عن الموضوع¹.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموع من المقابلات فردية مع المبحوثين وكذلك مقابلات جماعية مفتوحة وحررة تسمح للمبحوثين بهامش من الحرية استعان الباحث ببعض الوساطات في برجمة بعض اللقاءات وتبين أهداف البحث وأغراضه ليمنح للمبحوثين الطمأنينة بحكم حساسية الموضوع وما يحتويه من حقائق سرية في مجال الدراسة الذي كان مشحون بالنزاعات التي فجرت الاضراب استغل الباحث حداثة الظاهرة ليتمكن من جمع معلومات أكثر.

استعملنا هذه التقنية في دراستنا مباشرة بعد الإضراب فتم مقابلة مفتش العمل الاقليمي المسؤول عن المنطقة التي حدث فيها النزاع افادنا بمعلومات عن طرقي النزاع واعطاء صورة واضحة عن الظاهرة وعن الجهود المبذولة للمصالحة كونه عنصر حيادي بالإضافة الى لقاءات قام بها الباحث مع مفتشين عمل آخرين حول ظاهرة الاضراب واحداث مشابهة لما وقع في ميدان الدراسة ،رتب الباحث العديد من المقابلات ابتداءا بمقابلة المسؤول الأول للنقابة في الوكالة الولائية للصندوق شرح لنا

¹ - رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 2008 ، ص 212.

مراحل الصراع القائم لاحظنا انه يكرر في حوار عبارة " اني شريك اجتماعي في المؤسسة " عوض نقابي وكذلك مقابلة جماعية مع مكتب النقابة ، استمر الباحث بإقامة مقابلات أخرى ومتنوعة مع الاطارات وأعاون تحكم ذكور واثاث شاركوا في الإضراب تمت اللقاءات في فترات متفرقة حول ملابسات الاضراب الأخير للوكالة وتأثيراته وردود أفعال الموظفين ازاء الظاهرة منهم من أيد الاضراب وآخرين لم يؤيدوه رغم أنهم شاركوا فيه بتعبيرهم " الجماعة شاركت شاركنا " وهناك من أيد بقوة عبارة " اذ لم تتحقق بعض المطالب سنعيد الاضراب مرة اخرى " تزود الباحث بالعديد من المعلومات عن الظاهرة سمحت له التعرف على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها ، بالإضافة الى مقابلة احد المسؤولين النقابيين في الفرع الولائي للاتحاد العام للعمال الجزائريين في ولاية الأغواط كون نقابة الوكالة الولائية للصندوق منتمية اليه ليجمع الباحث معلومات أكثر تفيدة في الدراسة وتزیده ضبط منهجيا وقاعدة صلبة في بناء الاستبيان في محاولة للحصول على بيانات لم تستوفيهم تقنية المقابلة .

3- الاستبيان :

أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها¹ ، يعرفها موريس أنجرس بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل ازاء الأفراد تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية ، يتم بناؤها على أساس الأسئلة المفتوحة والمغلقة المستمدة من التحليل المفهومي باحترام بعض القواعد من أجل تفادي الأخطاء².

¹ - ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 82.

² - موريس أنجرس ، مرجع سابق ، ص 204.

استعملنا هذه التقنية لهدف جمع المعلومات حول موضوع الدراسة ، قام الباحث بصياغة أسئلة الاستثمار و تقديمها للأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظاته حولها واجراء اختبار تجريبي على الاستبان عن طريق عرضها على عدد محدد من الأشخاص المعنيين بالدراسة لإظهار الأسئلة الغامضة وغير مفهومة واقتراح أسئلة أخرى مفيدة للدراسة كما تم تحكيم الاستبيان على المختصين وذوي الخبرة ليقوم الباحث بتعديل الاستثمار بناء على الاقتراحات السابقة ثم توزيع الاستبيان توزيعاً نهائياً من خلال الاقتراب بالواقع السيسومهي للمبحوثين حيث تم توزيع وملء الاستثمارات من طرفهم تتضمن الأسئلة التي تخص جميع المعطيات والمتغيرات المتعلقة بالفرضية العامة وكل الفرضيات الجزئية واحتوت هذه الاستثمار على 28 سؤال حيث شملت الاستثمار أربع محاور أساسية وهي:

- المحور الأول : يشمل بيانات أولية للعامل : السن ، الجنس ، المستوى التعليمي ، الحالة المدنية ، التصنيف المهني ، الأقدمية في المؤسسة ويظم 06 أسئلة .
- المحور الثاني : تأثير تغيير السلطة والمراكز تضمن هذا المحور على 09 اسئلة أسئلة.
- المحور الثالث : تأثير التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال تضمن هذا المحور على 06 أسئلة.

- المحور الرابع تأثير التغيرات الجديدة على أهداف العمال تضمن هذا المحور على 07 أسئلة.
- وبعد جمع الإستمارات ومراجعتها، قام الباحث بتفريغها ومعالجتها عن طريق التفريغ الآلي وتحليلها إحصائياً، معتمداً في ذلك على برنامج التحليل الإحصائي spss ،

(statistical package for sociale sciences)

سادسا : عينة الدراسة وخصائصها:

1- عينة البحث وكيفية اختيارها:

إن البحوث في العلوم الإنسانية والاجتماعية وعلم الاجتماع على الخصوص تعتمد على طرق إحصائية للحصول على الدقة في النتائج في دراسة ظاهرة ما، واستخدام الطرق الإحصائية تعطي موضوعية أكثر للبحث السوسولوجي ، فالبحث لا يعني بالضرورة دراسة المجتمع الكلي وإلا أصبح البحث مستحيلا خصوصا بالنسبة للمجتمعات ذات الحجم الكبير، ولكن بالاستعانة بعينة البحث نستطيع الوصول إلى نفس النتائج من حيث الدقة والموضوعية، ولهذا نجد أن مرحلة أخذ عينة من مجتمع البحث وتحديدتها يعتبر مرحلة عامة في البحث السوسولوجي وكلما كان الباحث حذرا في تمثيل هذا المجتمع كلما كانت النتائج أكثر موضوعية وأكثر اقترابا من الواقع.

واستنادا إلى طرق المعاينة سنقوم باختيار عينة من مجموع الموظفين في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط ومن هذا كان اختيارنا للعينة بناء على طبيعة الدراسة وهي: العينة العشوائية البسيطة، " وفيها يختار أفراد العينة بشكل عشوائي بحيث يعطي لكل فرد من المجتمع نفس الفرصة التي تعطي لغيره عند الاختيار وهنا يكون لكل فرد من أفراد المجتمع فرص متكافئة في الاختيار أو يكون نصيب كل فرد من الاحتمال أن يسأل أو يستجوب مساويا لنصيب أي فرد آخر من المجتمع ".¹

ولقد أعدنا لهذه العينة 115 استبياناً ووزعناهم على المبحوثين عشوائياً، حيث تمكنا من استرجاع 102 استمارة قام الباحث بإلغاء 04 استمارات لا تتوفر فيهم الشروط العلمية الصحيحة للدراسة لتحصل على 98 استمارة صحيحة مما يعادل 21.73% وتعتبر نسبة مقبولة منهجيا لاختيار العينة.

أخذنا نسبة سبر 21.73% من مجموع عمال الوكالة لسبيين وهما:

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن ، ط01 ، 2000 ص 161.

◀ مجتمع البحث كبير مما يستلزم منا أخذ فئة ممثلة لهذا المجتمع.

◀ ارتأينا أن هذه النسبة 21.73% هي نسبة ممثلة للخصائص الموجودة في المجتمع الكلي من

حيث الكم وكيف.

وعليه كان عدد موظفي الوكالة الولائية CNAS بالأغواط 451 تؤخذ منها نسبة

21.73% لتتحصل على 98 .

تم احتساب حجم العينة من خلال :

$$98 = \frac{21.73 \times 451}{100} = \frac{\text{حجم المجتمع} \times \text{نسبة العينة}}{100} = \text{حجم العينة}$$

2- خصائص العينة :

- جدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	59	60.2 %
أنثى	39	39.8 %
المجموع	98	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح البيانات المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب متغير

الجنس أن أغلبية العمال من الذكور بنسبة 60.2 % تليها نسبة الاناث بـ 39.8 % راجع لطبيعة

العمل داخل الوكالة الولائية التي تتسم بطابع الوظائف الادارية ،حيث توظف الوكالة الرجال والنساء

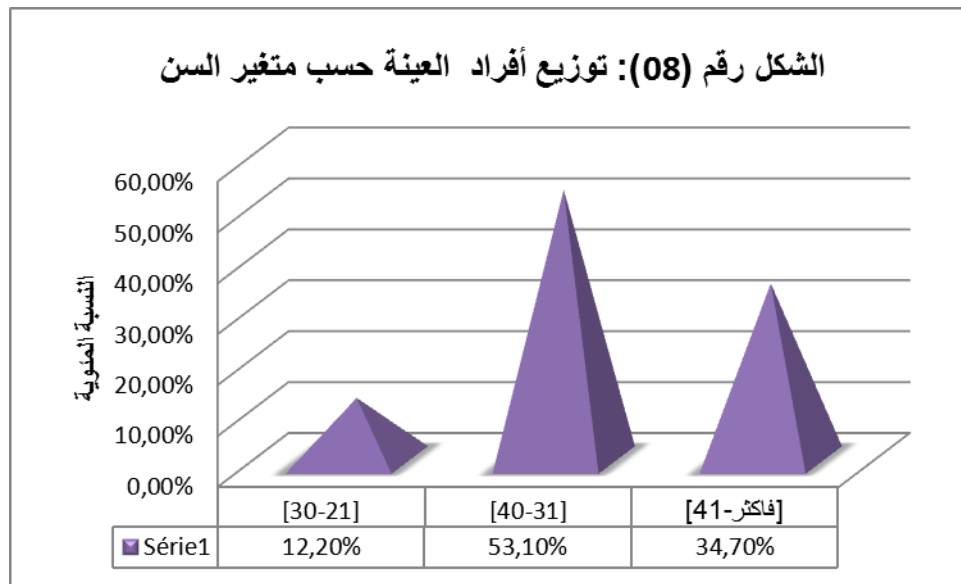
بنسب متقاربة ومتكافئة وهذا تبعا للكفاءات التي تحتاجها الوكالة ، ظف إلى ذلك ثقافة المؤسسة في استقطاب الكفاءات الادارية، بالإضافة الى المكانة الاجتماعية التي يحظى بها العامل بالوكالة تحفز كل من الاناث والذكور البحث عن الوظائف بها .

- جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
12.2 %	12	[30-21]
53.1 %	52	[40-31]
34.7 %	34	[41-فاكثر]
100%	98	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة وفقا للفئات العمرية أن أعلى نسبة سجلت بـ 53.1 % للذين تتراوح أعمارهم ما بين [40-31] سنة ، تليها نسبة 34.7 % من أفراد العينة المختارة تفوق أعمارهم 40 سنة ، وأقلهم نسبة فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [30-21] سنة بنسبة قدرت بـ 12.2 %.

يمكن أن نستخلص أن أغلبية الفئات شابة راجع لكون الوكالة في جيلها الثاني منذ تأسيسها سنة 1956 خلفا للجيل الأول ، ونظرا لاستراتيجية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي العامة في التوظيف مما يسمح بتقارب الفئات العمرية في سن يسمح بأداء المهام بفعالية ، بالإضافة الى الفئات الشبانية ذوي المستويات التعليمية العالية .



- جدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي .

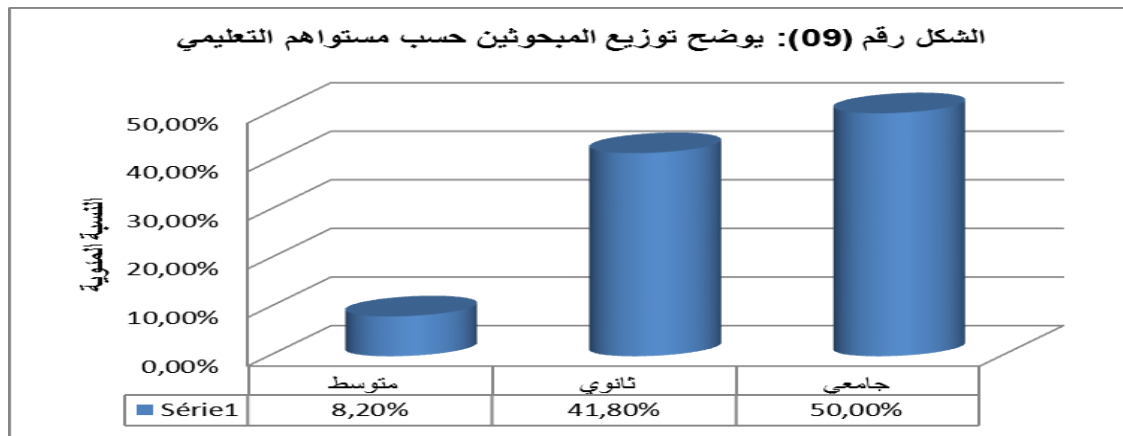
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
08.2 %	08	متوسط
41.8 %	41	ثانوي
50.0 %	49	جامعي
100%	98	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت لذوي المستوى الجامعي ب 50% التي

تعتبر نصف أفراد العينة ، تليها نسبة المبحوثين ذوي المستوى الثانوي ب 41% ونسبة 08.2 %

للمبحوثين ذوي المستوى المتوسط .

يرجع ارتفاع المستوى التعليمي إلى طبيعة العمل الممارس و الذي يستدعي معرفة و تكوين عاليين ، و كذلك حرص الإدارة على مراعاة هذا الجانب عند قيامها بعملية التوظيف لاستقطاب اليد العاملة الأكفاء وذلك للمكانة التي تحتلها الوكالة مما يؤكد مجتمعا البحث الذي أغلبته إطارات فالطابع التسييري يتطلب مستوى تعليمي عالي ، أما المستوى المتوسط ويمكن تفسير ذلك بحكم أن أغلب أفراد العينة كبار السن وهذا يعني أنهم التحقوا بالوكالة في سنوات السبعينات والثمانينات في حين غياب المستوى الابتدائي راجع للوظائف التي تتطلب مستوى تعليمي عالي المستوى و لطبيعة نشاط الوكالة وفتح المجال للكفاءات لتتماشى والتغيرات الحاصلة في المؤسسة .



- جدول رقم (07): يبين الحالة العائلية للمبحوثين.

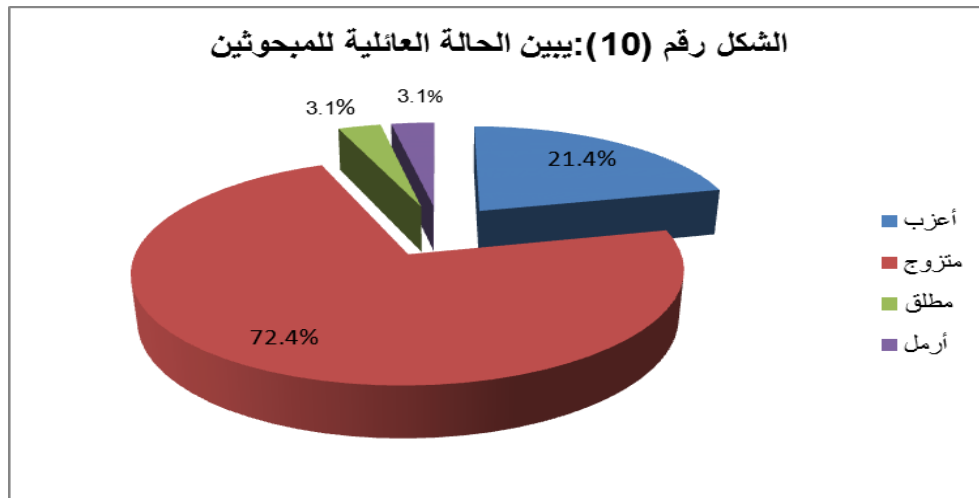
النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
21.4 %	21	أعزب
72.4 %	71	متزوج
03.1 %	03	مطلق
03.1 %	03	أرمل
100 %	98	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين الحالة العائلية للمبحوثين ، نلاحظ أغلبية أفراد العينة متزوجين

أكدتها النسبة العالية بـ 72.4 % تليها نسبة العزاب بنسبة قدرت بـ 21.4 % في حين نجد أن كل

من المبحوثين الأرامل والمطلقين تساوي في النسبة بـ 3.1 % لكل منهما .

نستنتج أن الأغلبية متزوجين دليل على الاستقرار الذي تعيشه هذه الفئة في حياتها الخاصة مما ينعكس على أدائهم لوظائفهم وأكثر مسؤولية لارتباطهم بمسؤولية العائلة، يرجع ذلك للدخل الجيد الذي يسمح بالزواج والمكانة التي يحضى بها عمال الوكالة، أما بالنسبة للعزاب تقل المسؤولية الاجتماعية وبالتالي لا يقبل أي وضع جديد في الوكالة الا اذا رآه مناسباً في معظم النواحي، هم من حديثي العمل بالمؤسسة ويمكن ارجاع ذلك لعامل السن، لأن أعمارهم تقل عن 30 سنة و الدالة على حداثة التحاقهم بالمؤسسة مكان العمل، وإما لعدم استقرارهم وظيفياً.

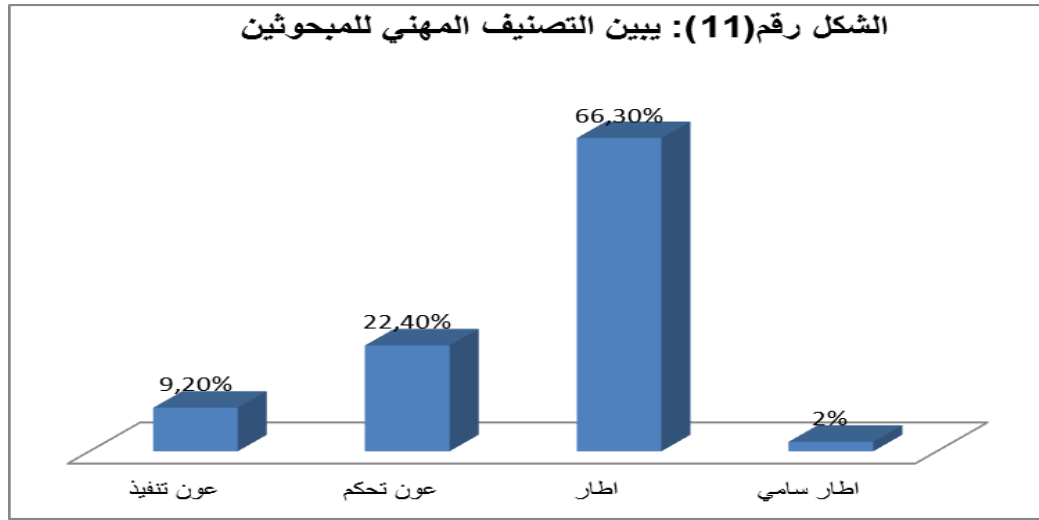


- جدول رقم (08): يبين التصنيف المهني للمبحوثين .

التصنيف المهني	التكرار	النسبة %
عون تنفيذ	09	09.2 %
عون تحكم	22	22.4 %
اطار	65	66.3 %
اطار سامي	02	02.0 %
المجموع	98	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من فئة الاطارات بأعلى نسبة سجلت بـ 66.3% تليها نسبة أعوان التحكم بـ 22.4% وأعوان التنفيذ بـ 9.2% في حين آخر نسبة سجلت لفئة الاطارات السامية بـ 02%.

دلالة هذه النتائج الاحصائية يرجع لطبيعة النشاط بالوكالة الذي يتطلب التسيير العالي المؤهل والتنظيم والاشراف الجيد ، كنها مؤسسة ذات طابع اجتماعي وتتعامل مع المؤمنين وتستلزم الدقة والسرعة في العمل وذلك لما يحتله التأمين الاجتماعي في المجتمع الجزائري ، بالإضافة الى تركيز الادارة على التأهيل العالي الذي تؤكد نسبة الجامعيين بالإضافة الى توزيع أفرادها حسب تخصصاتهم العلمية لتمكنهم من التأقلم والتكيف مع طابع العمل داخل الوكالة .



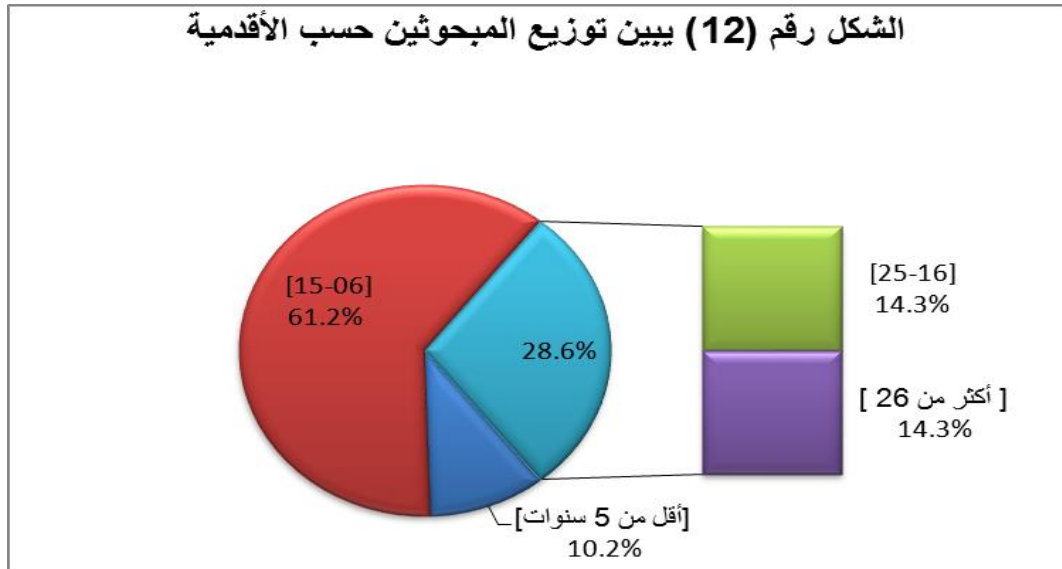
- جدول رقم (09) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة %
[أقل من 5 سنوات]	10	10.2 %
[من 6 - 15 سنة]	60	61.2 %
[من 16 - 25 سنة]	14	14.3 %
[من 26 سنة فأكثر]	14	14.3 %

المجموع	98	100%
---------	----	------

يوضح الجدول أن أعلى نسبة مقدرة بـ 61.2 % ممثلة لذوي الخبرة المحصورة في المجال [من 6 - 15 سنة] ثم تليها مما لديهم أكثر تتموقع في كل من المجالين [من 16- 25 سنة] و [من 26 سنة فأكثر] بنسبة بلغت 14.3% واما الموظفين الجدد أقلهم خبرة مثلتها فئة [أقل من 5 سنوات] بنسبة 10.2%.

دلالة على أن أغلبية شاغلي الوظائف من الشباب، يتضح أن أفراد العينة مستقرة ومحافضة على مناصبها في المؤسسة فهذه الخبرات ستلعب دورا هاما في البحث ،خاصة في معاصرة ومسايرة العمال للتغيرات التنظيمية التي شهدتها الوكالة.



خلاصة الفصل :

بعدها حددنا الاطار الميداني ودراسة نشأة الضمان الاجتماعي في الجزائر وتسلسل الاجراءات
المنهجية جعلت ميدان الدراسة خصبا للدراسة لتصبح مرحلة تحليل المعطيات التي تم جمعها حول
الفرضيات بمثابة المرحلة التالية .

الفصل السادس : عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

- تمهيد

- أولا: التغيير في السلطة والمسؤوليات وعلاقتها بالإضرابات
العمالية

- ثانيا : التغييرات التنظيمية وتأثيراتها على معدلات الرضا
الوظيفي وعلاقتها بالإضراب

- ثالثا : تعارض الأهداف التنظيمية وعلاقتها بالإضراب العمالي

- رابعا : الاستنتاج العام للدراسة

تمهيد:

خصصنا هذا الفصل لمرحلة الاستنتاجات والخلاصات فهي مرحلة عرض و تحليل البيانات و

مناقشة نتائج الفرضيات المقترحة في هذه الدراسة من خلال التحليل الاحصائي والسوسيولوجي

للمعطيات المتحصل عليها والخروج بالاستنتاج العام للدراسة .

أولاً : التغيير في السلطة والمسؤوليات وعلاقتها بالإضرابات العمالية.

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى:

نستعرض من خلال الجداول الموالية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى، " التغيير في السلطة

والمسؤوليات يساهم في بروز الإضرابات العمالية " .

❖ جدول رقم (10):علاقة المستوى التعليمي بوجود تغييرات تنظيمية.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	قيام المؤسسة بالتغييرات التنظيمية	نعم
28.6%	28	26.5%	13	31.7%	13	25%	02		
44.9%	44	44.9%	22	39%	16	75%	06	ت. غير مخططة	
26.5%	26	28.6%	14	29.3%	12	00%	00	لا	
100%	98	100 %	49	100 %	41	100 %	08	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن الوكالة تقوم بتغييرات تنظيمية

ولكنها تغييرات غير مخططة بنسبة قدرت بـ 44.9 % تدعمها أعلى نسبة سجلت بـ 75% لذوي

المستوى المتوسط ويقابلها نسبة 44.9% عند الجامعيين ويقابلها نسبة 39% لذوي المستوى الثانوي

وهناك من الباحثين أقرروا بوجود تغييرات تنظيمية مخططة بنسبة 31.7% لذوي المستوى الثانوي يقابلها

نسبة 26.5% لدى الجامعيين ونسبة 25% لذوي المستوى المتوسط، في حين هناك من أفراد العينة

44.9% تقابلها نسبة 46.3% لذوي المستوى الثانوي ونسبة 44.9% للجامعيين و 37.5% لذوي المستوى المتوسط .

نستخلص أن الأغلبية ترفض تغيير مواقعها ومركزها داخل العمل دلالة على تمكن أغلبية أفراد العينة من وظائفهم ، ظف إلى ذلك أنهم يرون أن التغيير لا يخدم مصالحهم ويصعب عليهم التكيف في المراكز الجديدة لأن المواقع القديمة تسمح لهم بهامش من الحرية يستطيع الفاعلين من خلالها تنفيذ استراتيجياتهم داخل التنظيم لما يخوله المستوى التعليمي للعمال ادراك ذلك ، ويرون أن تغيير مراكزهم ومواقعهم تخدم مصالح أطراف أخرى داخل التنظيم ، في حين الذين يقبلون تغيير مواقعهم ومراكزهم هم العمال الأقل مسؤولية في العمل يبحثون عن أكثر حرية في تغيير مراكزهم للتخلص من مسؤوليتهم المباشرة.

❖ جدول رقم (12): علاقة الجنس بتغيير المسؤولين والمشرفين للعمال.

الجنس		ذكر		أنثى		المجموع	
تغيير المسؤولين والمشرفين		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
تغيير صائب		57.6%	34	43.6%	17	52%	51
تغيير خاطئ		42.4%	25	56.4%	22	48%	47
المجموع		100%	59	100%	39	100%	98

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة عند الذكور سجلت بـ 57.6% أجابوا بأن تغيير المسؤولين والمشرفين تغيير صائب يقابله من نسبة الإناث المقدرة بـ 43.6% ، في حين نجد أعلى نسبة عند الإناث قدرت بـ 56.4% أجبن بأن تغيير المسؤولين والمشرفين عنهن تغيير خاطئ يقابلها نسبة الذكور بنسبة مقدرة 42.4% .

نستخلص أن هناك نوع من التميز داخل التنظيم لاختلاف آراء الرجال والنساء بخصوص مسؤوليهم ، أغلبية الرجال يتذمرون من مسؤوليهم و يبحثون عن هامش من الحرية في تعبير أحد العمال أن " المسؤول الأول يتعسف في استعمال السلطة " يمكن ارجاع ذلك لعدم الحوار الجاد بين العامل ومسؤوله ، في حين نجد النساء أكثرهن قبولاً للمسؤولين عليهن في تعبير أحدهن " معاملة المسؤول معنا جيدة " دلالة على قوة استراتيجية النساء في كسب ثقة المسؤول وميل المسؤول يسبب الصراعات داخل التنظيم كما عبر عليه أحد المبحوثين " المسؤول الأول في أحد أيام المناسبات الوطنية أعطي عطلة للنساء دون الرجال " .

❖ جدول رقم (13): يبين التصنيف المهني وعلاقته بمشاركة العمال في قرارات التغيير .

التصنيف المهني	عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	22.2%	02	22.7%	05	33.8%	22	50%	01	30.6%	30
لا	77.8%	07	77.3%	17	66.2%	43	50%	01	69.4%	68
المجموع	100%	09	100%	22	100%	65	100%	02	100%	98

نلاحظ من خلال الجدول الاحصائي أعلاه أن أغلبية المبحوثين لا يشاركون في قرارات التغيير والتعديل في الوكالة بنسبة قدرها 69.4% مدعمة بأعلى نسبة 77.8% عند أعوان التنفيذ و77.3% لأعوان التحكم و66.2% للإطارات و50% من الاطارات السامية ، فأغلبية المبحوثين أقروا بعدم المشاركة في عمليات التغيير ، في حين هناك من المبحوثين الذين صرحوا بالمشاركة في عملية التغيير بنسبة قدرها 30.6% مدعمة بأعلى نسبة سجلت بـ 50% من مجموع المبحوثين لفئة

الاطارات السامية ، يقابلها نسبة 33.6% الاطارات المبحوثة وتقابلها نسبة 22.7% كنسبة تمثل لأعوان تحكم و22.2% لأعوان تنفيذ .

نستخلص أن أغلب أفراد العينة لا تشارك في صنع القرارات التغييرية للتنظيم حتى الفئات السوسيو مهنية القادرة والمؤهلة على اصدر القرارات مما تؤكد أغلبية الاطارات التي لا تشارك في قرارات التعديل والتغيير التنظيمي للوكالة دلالة على أن هناك معوقات تنظيمية تمثلت في مركزية القرارات، كما دعما تفسيرنا أحد الموظفين بقوله: "نحن غير مستقلين في قراراتنا والمديرية العامة تفرض قراراتها " ، كما أشار إليها كروزيه أن هذه المعوقات التنظيمية تسمح بوجود حلقات مفرغة داخل النسق التنظيمي ، دلالة على عدم الرضا عن القرارات السلطوية التي لا يشارك فيها العمال ، في حين اللذين صرحوا بالمشاركة في قرارات العملية التغييرية تمثلت في الفئات القليلة القريبة من أصحاب القرارات ومشاركتها محدودة رغم الاطارات الكثيرة لم تتمكن الاطارات كفئة اجتماعية مسيرة ولديها سلطة من احتلال موقع متميز داخل الهرم التنظيمي ، ذلك بفعل المركزية الشديدة للقرارات والرقابة الصارمة .

❖ جدول رقم (14): علاقة التصنيف المهني بمشاركة العمال في الاضراب .

التصنيف المهني		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		المجموع	
المشاركة في الإضراب		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم		55.6%	05	77.3%	17	60%	39	50%	01	63.3%	62
لا		44.4%	04	22.7%	05	40%	26	50%	01	36.7%	36
المجموع		100%	09	100%	22	100%	65	100%	02	100%	98

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بمشاركتهم في الإضراب جراء التغييرات التي

تفقددهم سلطتهم بنسبة 63.3% تقابلها أعلى نسبة سجلت بـ 77.3% من مجموع أعوان التحكم

و 60% للإطارات و 55.6% لأعوان التنفيذ ونسبة 50% للإطارات السامية ، في حين نجد نسبة

36.7% للذين أقروا بعدم المشاركة في الإضراب جراء التغييرات ، تقابلها 50% للإطارات السامية و

نسبة 44.4% لأعوان التحكم ونسبة 40% للإطارات و نسبة 22.7% لأعوان لتحكم .

نستنتج أن أغلبية الفئات السوسيو مهنية تشارك في الإضراب عندما يمس التغيير التنظيمي مسألة

السلطة والمراكز ، مثلما أشار إليها ميشال كروزيه بأن عنصر السلطة والنفوذ عنصر أساسي يتشكل

لأجله التنظيم ، وبما أن الإضراب فعل جماعي منظم فالقوة التي تمتلكها السلطة داخل التنظيم تمثل

العنصر الجوهري للديناميكية الفعل الجماعي لتكوين الفعل الملموس المتمثل في الإضراب العمالي يرجع

ذلك إلى الخوف من فقدان السلطة مما يدفعهم لمقاومة التغيير ، دلالة على وعي الفئة السوسيو مهنية

للوالة التي عبرت عن التغييرات التنظيمية بأنها غير مخططة كما يوضحه الجدول السابق ، في حين من

يرى عدم المشاركة في الإضراب هي الفئات الأقل مسؤولية داخل التنظيم وتعتقد أن الإضراب يخدم

مصالح غيرهم .

❖ جدول رقم (15): المستوى التعليمي وعلاقته بمشاركة العمال في الإضراب .

المستوى التعليمي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
المشاركة في الإضراب	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	75 %	06	61 %	25	63.3 %	31	63.3 %	62	63.3 %
لا	25 %	02	39 %	16	36.7 %	18	36.7 %	36	36.7 %
المجموع	100 %	08	100 %	41	100 %	49	100 %	98	100 %

يوضح الجدول أعلى نسبة قدرت بـ 63.3% من أفراد العينة الذين صرحوا بمشاركتهم في الإضراب عندما يمس التغيير سلطتهم ومراكزهم تقابل هذه النسبة في المستويات التعليمية نسبة 75% لذوي المستوى المتوسط ، و 63.3% للجامعيين و 61% لذوي المستوى الثانوي فهذه النسب من مجموع المبحوثين الذين عبروا عن مشاركتهم في الإضراب عندما يفقدون مراكزهم نتيجة التغيرات، في حين نجد 36.7% تمثل نسبة المبحوثين الذين يرفضون المشاركة في الإضراب جراء التغيير ، كان منهم 36.7% للجامعيين و 39% لذوي المستوى الثانوي و 25% لذوي المستوى المتوسط .

نستنتج أن ذوي المستويات التعليمية العالية لها استعداد في المشاركة في الإضراب العمالي دلالة على وعي هذه الفئة لانعكاسات التغيير الذي عبر عنه بأنه غير مخطط راجع لعدم مشاركة هذه الفئة في القرارات التغيير التنظيمي وخاصة قضية تغيير المراكز -السلطة والنفوذ- ، فالحياة اليومية داخل التنظيم مبنية على الصراعات والنفوذ فكل واحد أهدافه الخاصة تدفع الفاعلين الى البحث عن السلطة على حساب الآخرين ، كما سماها كروزيه لعبة النفوذ *Jeux de Pouvoir* ، أما بعض العمال يرفضون المشاركة في الإضراب لاعتقادهم أنه يخدم مصالح غيرهم وهم الفئات التي لها نصيب في المشاركة في

قرارات التغيير الذي يخدم مصالحهم ولا يمثل لهم نقطة خطر على نفوذهم ومصالحهم من خلال العلاقات الغير رسمية داخل التنظيم .

❖ جدول رقم (16) : علاقة التصنيف المهني بتغيير وضعية المسؤولين بالنسبة للعاملين.

التصنيف المهني		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		المجموع	
تغيير الوضعية في الهيكل التنظيمي	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
يهدد مركز ونفوذك	01	11.1%	01	4.5%	11	16.9%	00	00%	13	13.3%	13
يخدم مصالحك	02	22.2%	04	18.2%	13	20%	01	50%	20	20.4%	20
صعب التكيف مع المسؤولين	05	55.6%	15	68.2%	26	40%	00	00%	46	46.9%	46
اخرى	01	11.1%	02	9.1%	15	23.1%	01	50%	19	19.4%	19
المجموع	09	100%	22	100%	65	100%	02	100%	98	100%	98

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بصعوبة التكيف مع المسؤولين الجدد

فكانت أعلى نسبة قدرت بـ 68.2% لأعوان التحكم يقابلها نسبة 55.6% لأعوان التنفيذ ، وتقابلها

نسبة 40% للإطارات وانعدامها عند فئة الاطارات السامية ، في حين هناك من المبحوثين من أجابوا

بأن تغيير المسؤولين يخدم مصالحهم وهناك من أعطى تبريرات أخرى خاصة عند الاطارات السامية بنسبة

55% في حين أضعف النسب سجلت أن التغيير في وضعيات المسؤولين يهدد مصالحهم بنسبة قدرة

بـ 16.9% عند الاطارات .

نستخلص أن تغيير وضعية المسؤول في الهيكل التنظيمي تسبب صعوبة تكيف العمال مع المسؤولين الجدد دلالة على عدم مشاركتهم في قرارات تغيير مسؤوليهم ضف إلى ذلك أن الفئات السوسيو مهنية التي تمتاز وظائفهم بالدقة والتركيز تريد الاستقرار في العمل وتفادي اعبائه كما نجد من صرح بأن تغيير المسؤولين يخدم مصالحه الخاصة عند الفئات المسيرة والأكثر مسؤولية ومن العمال يرى أنه لا يغير عليه تغيير المسؤولين ويتكيف مع أي مسؤول جديد شريطة الكفاءة فما دام أن هناك شرطا في التكيف مع المسؤول الجديد دلالة على وجود خوف من التغيير المعمول .

❖ جدول رقم (17): الحالة العائلية وعلاقتها بمساعدة الإضراب في تحقيق المطالب.

الحالة العائلية		أعزب		متزوج		مطلق		أرمل		المجموع	
يساعد الإضراب في تحقيق المطالب	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	13	61.9%	51	71.8%	02	66.7%	00	00%	66	67.3%	66
لا	08	38.1%	20	28.2%	01	33.3%	03	100%	32	32.7%	32
المجموع	21	100%	71	100%	03	100%	03	100%	98	100%	98

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجلت بـ 71.8 % عند أفراد العينة المتزوجين الذين صرحوا بأن الإضراب يساعدهم في تحقيق مطالبهم يقابلها نسبة المطلقين بـ 66.7% و 61.9% للعزاب من الذين يرون أن الإضراب يساعدهم في تحقيق مطالبهم ، في حين نجد نسبة 32.7% من اجابات المبحوثين الاجمالية لا تعتقد أن الإضراب يساعدهم في تحقيق مطالبهم فنجد فئة المبحوثين الأرامل كلهم أجابوا بعدم مساعدة الإضراب في تحقيق مطالبهم تقابلها نسبة 38.1% للعزاب و نسبة 33.3% للمطلقين ونسبة 28.2% للمتزوجين.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن أغلبية العمال لديهم مطالب يريدون تحقيقها خاصة المتزوجين لديهم مطالب أكثر من الفئات الأخرى واللجوء للإضراب كأداة مساعدة في تحقيق المطالب كما عبر عنها الكثير من المبحوثين بأن هناك غياب للعدالة داخل التنظيم و المطالبة بالمساواة بإعطاء العامل حقوقه حسب وظيفته وأن هناك نوع من التعسف في استعمال السلطة من خلال التهميش والاقصاء مما يؤدي إلى انسداد قنوات الحوار والاتصال للمطالبة بالحقوق وطرح الانشغالات مما يجبر العمال إلى التفكير في أداة ضغط تضمن لهم حقوقهم مثل الإضراب دلالة على أنه كلما زادت المسؤوليات الاجتماعية تزيد المطالب والتفكير في أي وسيلة لتحقيقها ، فالفئة المتزوجة أكثرهم مطالب نتيجة لمسؤوليات العائلة المتزايدة بالإضافة إلى العزاب الذين يفكرون في الاستقرار حتى المطلقين حالتهم العائلية تستدعي عدة مطالب ، في حين المبحوثين الذين لا يرون في الإضراب أنه يحقق لهم مطالبهم باعتقادهم أنه يخدم مصالح فئات معينة في تعبير لأحد المبحوثين " لا يوجد إضراب في الجزائر لتحسين ظروف العمل بل هو للمصالح الشخصية فقط " دلالة على عدم الثقة في المنظمين للإضراب ومطالبه غير مشروعة لا يخدم تطلعاتهم وانشغالاتهم .

❖ جدول رقم (18) : علاقة التصنيف المهني وتغيير العمال وتأثير العلاقات الاجتماعية.

التصنيف المهني	عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
تغيير العمال يؤثر على العلاقات الاجتماعية	04	44.4%	11	50%	23	35.4%	01	50%	39	39.8%
نعم	05	55.6%	11	50%	42	64.6%	01	50%	59	60.2%
لا	09	100%	22	100%	65	100%	02	100%	98	100%
المجموع										

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بعدم تأثير تغيير العمال على علاقاتهم

الاجتماعية بنسبة 60.2% دعمتها أعلى نسبة قدرت بـ 64.6% سجلت عند فئة الاطارات الذين

يرون أن تغيير العمال لا يؤثر في العلاقات الاجتماعية والمسؤوليات داخل العمل يقابلها نسبة أعوان

التنفيذ 55.6% ويقابلها كل من فئة أعوان التحكم والاطارات السامية بنسبة 50% لكل فئة ، في

حين من أفراد العينة من يرون أن تغيير العمال يؤثر على علاقاتهم الاجتماعية ومستوياتهم عند كل من

الاطارات السامية وأعوان التحكم بـ 50% يقابلها 44.4% لأعوان التنفيذ و 35.4% لفئة الاطارات

نستنتج من خلال النتائج وجود علاقات اجتماعية قوية داخل الوكالة راجع للنشاط الاداري

الذي تتميز به للوكالة يسمح بعمل جماعات مع بعضها البعض داخل المكاتب لمدة طويلة مما يولد

علاقات غير رسمية قوية ولا تتأثر بتغيير الأماكن في شكل فرق عمل داخل المكاتب ، وهذا ما يدفعنا

لتفسير المطالبة بتصليح المصعد الآلي في الإضراب الأخير الذي كان من المطالب الأساسية في الإضراب

الأخير وحمل المسؤول الأول في عدم تصليحه لتقليل من نفوذه وسلطته مما يفسر لنا أن العمال كثيرون

الحركة بين المكاتب مما يؤكد لنا وجود ديناميكية داخل التنظيم وتشكيل تحالفات عمالية لكسب النفوذ

والسيطرة وتحكم أكثر في قواعد السلطة ، ضف إلى ذلك طبيعة المنطقة و ثقافة المجتمع في مواصلة العلاقات الاجتماعية حتى خارج العمل لهذا التغير في أماكن العمل لا يؤثر بالشكل الكبير في العلاقات ، ويمكن أن نفسر من يرى أن تغيير العمال يؤثر على علاقاته الاجتماعية ومسؤولياته التنظيمية راجع ذلك لوجود بعض الاتكالية في العمل وعدم توازن في تقسيم العمل داخل المكاتب وهناك تعاون آخرين مع بعضهم البعض زد إلى ذلك تغطية تجاوزات بعض العمال عن البعض الآخر والتغيير هنا يفسد استراتيجياتهم داخل التنظيم .

حسب النتائج المتوصل اليها من خلال تحليل البيانات والمعطيات المحصل عليها من ميدان الدراسة والخاصة بمساهمة التغيير في مراكز السلطة في بروز ظاهرة الإضراب العمالي ، حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- تقوم الوكالة ببعض التغييرات والتعديلات التنظيمية ولكنها غير مخططة .
- عدم مشاركة العمال في عمليات التغيير التنظيمي حتى فئة الاطارات.
- وجود مركزية القرار في احداث التغييرات التنظيمية من طرف المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء .
- رفض العمال لتغيير مواقعهم ومراكزهم داخل التنظيم خوفا على مصالحهم ونفوذهم مما يؤدي إلى المشاركة في الإضراب.
- غياب الحوار وضعف الاتصال التنظيمي داخل التنظيم
- وجود صراعات ضمنية حول امتلاك السلطة والنفوذ داخل التنظيم .
- استعداد ذوي المستويات التعليمية العالية للمشاركة في الإضراب العمالي تؤكد وجود صراعات تدفع الفاعلين الى البحث عن السلطة على حساب الآخرين ، كما سماها كروزيه

لعبة النفوذ Jeux de Pouvoir .

- عدم تكيف الفاعلين مع التغييرات المعمولة خوفا على الاستقرار الوظيفي.
- لجوء العمال للإضراب كأداة مساعدة في تحقيق المطالب لغياب للعدالة داخل التنظيم وأن هناك نوع من التعسف في استعمال السلطة.
- تغيير العمال لا يؤثر على العلاقات الاجتماعية داخل الوكالة لقوة العلاقات الغير رسمية بها.

فمن منظور مقارنة ميشال كروزيه بأن عنصر السلطة والنفوذ عنصر أساسي يتشكل لأجله التنظيم و أن الفاعلون كأعوان مستقلين يمتلكون مصادر القدرات الخاصة التي يبدعوها ويبتكرونها لحل مشاكلهم المطروحة من طرف الفعل الجماعي، والأهم هو تعاونهم من أجل انجاز الأهداف المشتركة رغم التوجهات المختلفة ، هذا ما دفعهم لمقاومة التغيرات كما أكدت نسبة 63.3% التي مثلت المشاركة في الإضراب اذا مس التغيير التنظيمي مسألة فقدان السلطة فأغلب المبحوثين بمختلف بمستوياتهم التعليمية وبمختلف الفئات السوسيو مهنية مستعدة للضغط على الهيئة المسيرة بواسطة الإضراب من أجل إعطاء وجهة نظرها لأنها لا تشارك في قرارات التسيير كما أكدت النسبة المرتفعة عند الفئة المؤهلة للمشاركة في اتخاذ القرارات وهي 66.2% للإطارات لا تشارك في القرارات هذا ما زاد من تقوية العلاقات الاجتماعية غير الرسمية داخل الوكالة وسمحت بعمل الجماعات والتحالفات لتمكن الجماعة من الضغط على الأفراد وتنمو علاقات نفوذ موازية .

ثانيا :التغييرات التنظيمية وتأثيراتها على معدلات الرضا الوظيفي وعلاقتها بالإضراب.

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية:

نستعرض من خلال الجداول الموالية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية، " التغييرات التنظيمية

تؤثر على معدلات الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى الإضراب " .

❖ جدول رقم (19): الحالة العائلية وعلاقتها بمساعدة التغيير في تحسين الوضعية الاجتماعية

الحالة العائلية		أعزب		متزوج		مطلق		أرمل		المجموع	
التغيير يحسن الوضعية الاجتماعية	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	10	47.6%	36	50.7%	0	00%	0	00%	46	46.9%	46
لا	11	52.4%	35	49.3%	03	100%	03	100%	52	53.1%	52
المجموع	21	100%	71	100%	03	100%	03	100%	98	100%	98

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن التغيير المعمول بالوكالة لا

يساعدهم في تحسين وضعيتهم بنسبة اجمالية قدرت بـ 53.1 % فنجد كل من المبحوثين المطلقين

والأرامل كلهم أجابوا بأن التغيير المعمول لا يحسن من وضعياتهم الاجتماعية يقابلها بنسبة العزاب بـ

52.4% يقابلها نسبة المتزوجين بـ 49.3 % في حين نجد من أفراد العينة من يقر بأن التغيير يحسن

من وضعيتهم الاجتماعية بنسبة 50.7 % للمتزوجين مقابل نسبة 47.6% للعزاب وانعدامها عند

فئة المطلقين والأرامل .

نستخلص أن أغلبية العمال لا تثق في التغييرات التنظيمية التي تطبق داخل الوكالة وابداء التخوف

منها والتعبير عنه بأنها تغييرات غير مخططة وأن التغيير يخدم فئة عن فئة أخرى ومصالح شخصية

وتراعي فيه المحاباة والمحسوبية وتكييف التغيرات حسب الأهداف الشخصية وهناك من عبر عنها أنها تعزز من سلطته ونفوذ الغير وأنها لا ترتقي للمستوى المطلوب بالنسبة للعامل دلالة على غياب المشاركة في قرارات التغيير وانعدام الحوار الجاد في قضايا التغيرات التنظيمية كما يصفونها بتعسف المسؤولين مما يدفع تفسير ذلك بتحليل كروزيه الذي اعتبر أن التغيير ظاهرة نسقية وحدوثها بفعل المستبد أو الد يكتاتور أو الصراع وعلاقات القوة ويبحث في المقابل عن الظروف التي تؤدي إلى انفجار نسق الفعل الملموس " الإضراب " ، وبما أن هناك مركزية في تمرير قرارات التغييرات التنظيمية للوكالة من طرف المركز " المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بالجزائر العاصمة " بالإضافة إلى العلاقات الغير رسمية بين المديرية العامة ومديرية الوكالة بما عبر عنه المبحوثين بالمعارف والمحابة للمسؤول الأول واستغلال علاقاته بحكم انه من نفس المنطقة مع مدير المديرية العامة وأنه لا يرتقي لقرارات التغيير لصالح العام ، في حين هناك من يرى في عمليات التغيير القليلة جدا تساعد في تحسين وضعيتهم راجع لاستراتيجياتهم الناجحة داخل التنظيم ووعيهم بمسؤولياتهم .

❖ جدول رقم (20): علاقة المستوى التعليمي بمعارضة العمال للتغيير .

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي
---------	-------	-------	-------	------------------

النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	عند معارضة العمال للتغيير
54.0%	53	44.9%	22	58.5%	24	87.5%	07	تعارض معهم
27.6%	27	32.7%	16	24.4%	10	12.5%	01	تحاول اقناعهم بفائدته
18.4%	18	22.4%	11	17.1%	07	00%	00	لا يؤثرون عليك
100%	98	100%	49	100%	41	100%	08	المجموع

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأنهم يعارضون التغيير في حالة معارضة أصدقائهم العمال له فسجلت أعلى نسبة قدرة بـ 87.5% لذوي المستوى المتوسط يقابلها 58.5% لذوي المستوى الثانوي يقابلها 44.9% للجامعيين في حين من يفضل اقناع أصدقائه بفائدة التغيير فكان أكثرهم من ذوي المستوى الجامعي بنسبة قدرة بـ 32.7% يقابلها 24.4% لذوي المستوى الثانوي ونسبة 12.5% لذوي المستوى المتوسط ، كما نجد أقل الباحثين الذين أجابوا بعدم تأثرهم بمعارضة زملائهم للتغيير بنسبة 22.4% للجامعيين مقابل 17.1% لذوي المستوى الثانوي وانعدامها في المستوى المتوسط .

نستخلص أنه كلما ارتفعت المستويات التعليمية للعمال يقل التأثير بالجماعات داخل التنظيم كما أكدته أغلبية الباحثين الذين يعارضون عملية التغيير مع أصدقائهم فنجد ذوي المستوى المتوسط أكثرهم مستوى تعليمي تأثرا بجماعة العمل من غيرهم ، كما قال أحد الباحثين قامت الجماعة بالاضراب فاتبعناهم " فيمكن تفسير ذلك بقوة العلاقات الاجتماعية بالوكالة تنتج ديناميكية تؤثر على سلوكيات العمال تقودها قيادات غير رسمية داخل التنظيم ، ضف إلى ذلك كلما ارتفع الوعي الثقافي للعمال نجدهم يفضلون اقناع زملائهم بفائدة التغيير خاصة الجامعيين ، وأما الذين صرحوا بعدم تأثير الجماعة عليهم دلالة على ضعف العلاقات الاجتماعية لهذه الفئة وعبء العمل الذي يميز أنشطتهم.

❖ جدول رقم (21): التصنيف المهني وعلاقته بمشاركة العمال في الإضراب عندما لا يرضيهم التغيير

التصنيف المهني		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		المجموع	
المشاركة في الاضراب عندما لا يرضيك التغيير		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم		05	55.6%	19	86.4%	45	69.2%	01	50%	70	71.4%
لا		04	44.4%	03	13.6%	20	30.8%	01	50%	28	28.6%
المجموع		09	100%	22	100%	65	100%	02	100%	98	100%

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة غير راضيين عن عمليات التغييرات التنظيمية مما يدفعهم للمشاركة في الإضراب تعبيرا عن عدم رضاهم بنسبة 71.4% مدعومة بنسبة 86.4% لأعوان التحكم مقابل 69.2% للإطارات ونسبة 55.6% لأعوان التنفيذ ونسبة 50% من مجموع المبحوثين للإطارات السامية، في حين الذين لا يشاركون في الإضراب فكانت نسبة 50% لإطارات السامية مقابل 44.4% لأعوان التنفيذ نسبة 38.8% للإطارات و نسبة 13.6% لأعوان التحكم .

نستخلص أن أغلبية المبحوثين غير راضين عن التغييرات التنظيمية دلالة على عدم مراعات احتياجات العمال بالوكالة وتهميشهم نتيجة القرارات المركزية التي لا تراعي خصوصيات المجتمع بهذه المنطقة فنجد هناك خوف من عملية التغيير واستعدا لمقاومته لأن العامل يشعر بالتهميش واللامبالاة والمحابة كما عبر العديد من المبحوثين بمصطلح " الحقرة " للتعبير عن الظلم أو التظلم والتعسف وهناك مع عبر بقوله : " ليس بهم حبنا ولكن بهم مصالحهم " ، فاتساع دائرة عدم الرضا تولد الصراعات وسلوكات معاكسة كرد فعل متفق عليه جماعيا واقتناعهم بضرورة الإضراب مهما اختلفت الفئات السوسيو مهنية خاصة اذا تحركت الجماعات بعصبية في التعبير عن عدم رضاهم كما عبر أحد المبحوثين بقوله " هذه عقليتنا اضرابنا الأخير قضية " نيف " - يقصد شهامة- لا نحب الفساد ونرحب

بالكفاءات ولسنا جهويين والوكالة لنا جميعا وهي صورتنا وكل منطقة عيبتها على رجالها " فلاضراب يعتبر تعبيرا جماعيا عن عدم الرضا للممارسات التسييرية وغياب المنطق العقلاني في تطبيق القوانين ، في حين هناك من الباحثين يرفض المشاركة في الاضراب لأنه غير مقتنع بمطالبه كما قال أحد الباحثين "أخطئنا في اضرابنا الأخير ولكن تبعنا الجماعة " مما يدل على تأثير جماعات العمل القوي راجع لطبيعة النشاط الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية القوية داخل الوكالة.

❖ جدول رقم (22): علاقة الأقدمية برضا العمال عن التغيرات الجديدة للقوانين الداخلية

الأقدمية الرضا عن التغيرات الجديدة		[أقل من 5 سنوات]		[من 6 - 15 سنة]		[من 16 - 25 سنة]		[من 26 سنة فأكثر]		المجموع	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم		05	50 %	32	53.3 %	05	35.7 %	05	35.7 %	47	48 %
لا		05	50 %	28	47.7 %	09	64.3 %	09	64.3 %	51	52 %
المجموع		10	100 %	60	100 %	14	100 %	14	100 %	98	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرة بـ 64.3 % من أفراد العينة لذوي الخبرة الكبيرة لكل من الفئتين [من 16-25] وفئة [من 26 سنة فأكثر] عبروا عن عدم رضاهم عن التغيرات الجديدة للقوانين الداخلية يقابلها نسبة 50% لذوي الخبرة الأقل لفئة [أقل من 5 سنوات] ونسبة 47.7% لفئة [من 6 - 15 سنة] ، في حين نجد القليل من الذين عبروا عن رضاهم عن التغيرات الجديدة للقوانين الداخلية تمثلت بـ 53.3% لفئة [من 6 - 15 سنة] يقابلها نسبة 50% لفئة [أقل من 5 سنوات] ويقابلها نسبة 35.7 % لكل من الفئتين [من 16-25] وفئة [من 26 سنة فأكثر].

نستنتج أن أصحاب الخبرة والأقدمية في الوكالة غير راضون عن تعديل القوانين الداخلية لمعرفتهم السابقة بالقوانين القديمة والخوف من تغير الرتين راجع لخضوع العمال للمعايير والقواعد التنظيمية القديمة ، ظف إلى ذلك التشكيك في موضوعية القوانين الجديدة انما تخدم اطراف معينة داخل التنظيم ، بالإضافة إلى صعوبة التكيف بالنسبة للقدماء الذين ألفوا انماط وقواعد تنظيمية قديمة مع المستجدات الجديدة في القوانين ، في حين العمال الجدد الأقل خبرة لا يتأثرون بالقوانين الجديدة راجع لحداثة توظيفهم .

❖ جدول رقم (23) : علاقة التصنيف المهني بالمشاركة في الاضراب نتيجة التغيرات المتكررة اللامرضية

التصنيف المهني	عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	03	33.3%	18	81.8%	46	70.8%	01	50%	68	69.4%
لا	06	66.7%	04	18.2%	19	29.2%	01	50%	30	30.6%
المجموع	09	100%	22	100%	65	100%	02	100%	98	100%

يوضح الجدول مشاركة العمال في الإضراب عندما لا ترضيهم التغيرات المتكررة فنجد أعلى نسبة قدرت بـ 81.8 % مثلت أعوان التحكم الذين اذا لا ترضيهم التغيرات المتكررة يشاركون في الإضراب يقابلها نسبة 70.8 % عند الإطارات و نسبة 50 % عند الإطارات السامية ونسبة 33.3 % لأعوان التنفيذ ، في حين هناك من المبحوثين لا يشاركون في الإضراب نتيجة التغيرات المتكررة بنسبة 66.7 % عند أعوان التنفيذ يقابلها نسبة 50% للإطارات السامية و يقابلها نسبة 29.2 % عند الإطارات ونسبة 18.2% لأعوان التحكم .

نستخلص من خلال النتائج أن أغلبية الفئات السوسيو مهنية لها دافع المشاركة في الإضراب تعبيرا عن عدم رضاهم وتذمرهم من التغيرات المتكررة أكثرهم فئة الأعوان التحكم لخصوصية وظائفهم التي تستلزم التركيز والدقة والتكرار في التغيرات تشوش عليهم عملهم ويشعرهم بالملل خاصة اذا كان التغيير غير مدروس بالإضافة إلى الاطارات بحكم مسؤولياتهم فالتغيير التنظيمي الذي يمس مسؤولياتهم يولد الصدامات والصراعات وخاصة التغيرات المفاجئة التي يستغلها البعض لمصالحهم الخاصة لأنه تنتج بما سماها كروزيه منطقة اللايقين ، لغياب الأطر العلمية المدروسة في عملية التغيير .

❖ جدول رقم (24) : علاقة الأقدمية برضا العمال عن تغيير العمال.

الأقدمية		[أقل من 5 سنوات]		[من 6 - 15 سنة]		[من 16 - 25 سنة]		[من 26 سنة فأكثر]		المجموع	
الرضا عن تغيير العمال	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
	01	10%	16	26.7%	05	35.7%	03	21.4%	25	25.5%	
نعم											
لا	09	90%	44	73.3%	09	64.3%	11	78.6%	73	74.5%	
المجموع	10	100%	60	100%	14	100%	14	100%	98	100%	

يوضح الجدول أعلاه عدم رضا العمال عن التغييرات التنظيمية التي تمس تغيير العمال بأعلى نسبة قدرة بـ 90% لفئة [أقل من 5 سنوات] يقابلها نسبة 78.6% [من 26 سنة فأكثر] يقابلها 73.3 % لفئة [من 6 - 15 سنة] ويقابلها نسبة 64.3 % لفئة [من 16 - 25 سنة] فكل هذه النسب المرتفعة تمثل عدم الرضا عن تغيير العمال ، في حين من عبروا عن رضاهم عن تغيير العمال نجد 35.7 % لفئة [من 16 - 25 سنة] ونسبة 26.7% [من 6 - 15 سنة] ونسبة 21.4 % لفئة [من 26 سنة فأكثر] ونسبة 10% لفئة [أقل من 5 سنوات] .

نستنتج أن أغلبية العمال غير راضين عن تغيير العمال خاصة عند حديثي التوظيف الذين يبحثون عن الاستقرار الوظيفي بسبب صعوبة التكيف مع التغييرات الجديدة التي لا تسمح لهم بالتموقع جيدا داخل التنظيم كما نجد عدم الرضا عند العمال ذوي الخبرة متدمرون من التغييرات التنظيمية ويرونها غير مجدية وتهدد الاستقرار في العمل دلالة على قوة العلاقات الاجتماعية لهذه الفئة التي ترفض تغيير زملائهم خاصة الذين قضوا معهم فترة أطول في العمل كما عبر عنه أحد الباحثين " أحب أن أبقى مع جيلي في العمل " ، في حين الذين يرضيهم تغيير العمال هم الباحثون على سلطات جديدة وترقيات أخرى ، ضف إلى ذلك التخلص من بعض العمال الذين يرونهم يهددون مصالحهم ، دليل على عدم نجاح استراتيجياتهم داخل التنظيم وأن هناك معوقات سببها بعض العمل يفضلون تغييرهم

2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

حسب النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل البيانات والمعطيات المحصل عليها من ميدان الدراسة والخاصة بتأثير التغييرات التنظيمية على معدلات الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى الإضراب ، حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- عدم ثقة العمال في التغييرات التنظيمية التي تطبق داخل الوكالة وابداء التخوف منها .
- هناك مركزية في تمرير قرارات التغييرات التنظيمية للوكالة واستغلال العلاقات الغير رسمية بين المديرية العامة والوكالة.

- وجود المحاباة والمحسوبية في احداث التغييرات لصالح أطراف معينة على أطراف أخرى .
 - عدم رضا العمال عن التغييرات التنظيمية وعدم مراعات احتياجاتهم بالوكالة.
 - وجود مقاومة لعمليات التغيير راجع لتهميش العامل في صنع القرار.
 - اتساع دائرة عدم الرضا تولد الصراعات وسلوكات معاكسة كرد فعل متفق عليه جماعيا واقتناعهم بضرورة الإضراب مهما اختلفت الفئات السوسيو مهنية خاصة اذا تحركت الجماعات بعصبية في التعبير عن عدم رضاهم .
 - وجود تأثير قوي للجماعات غير رسمية على سلوكات العمال في تعبيرهم عن عدم الرضا.
 - عدم الرضا عن تعديل القوانين الداخلية وتفضيلهم للمعايير والقواعد التنظيمية القديمة .
 - يعبر العمال عن عدم رضاهم وتذمرهم من التغييرات المتكررة من خلال الاضراب.
 - التغير التنظيمي الذي يمس مسؤوليات الاطارات يولد الصدمات والصراعات وخاصة التغييرات المفاجئة التي يستغلها البعض لمصالحهم الخاصة .
- من هذه النتائج نستخلص أن عمال الوكالة يمتلكون مؤهلات علمية وخبرة كافية تسمح لهم بالتحكم بوظائفهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض بأكثر فعالية ، وأن هناك حاجة للأفراد للتعاون من أجل المحافظة على تكاملهم لتحقيق أهدافهم وأنهم مستعدون للمشاركة في الاضراب عندما لا ترضيهم التغييرات التنظيمية أثبتتها النسبة المرتفعة التي سجلت بـ 71.4% ليظهر عدم الرضا على معظم الفئات السوسيو مهنية دلالة على شعور العامل بالتهميش والامبالاة ، وغياب الحوار وتشكل الاغتراب الوظيفي للعاملين داخل التنظيم يدفعه لعدم الثقة في التغييرات التنظيمية ويقاومها.

ثالثا : تعارض الأهداف التنظيمية وعلاقتها بالإضراب العمالي:

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة:

نستعرض من خلال الجداول التالية المعطيات الخاصة بالفرضية الثالثة " يؤدي تعارض الأهداف

التنظيمية الجديدة مع الأهداف الشخصية للعمال إلى الإضراب العمالي "

❖ جدول رقم (25): علاقة المستوى التعليمي بالتغيرات التنظيمية .

المستوى التعليمي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
التغيرات التنظيمية تخدم جهة عن أخرى		07	87.5%	30	73.2%	35	71.4%	72	73.5%
		نعم							
		01	12.5%	11	26.8%	14	28.6%	26	26.5%
		لا							

المجموع	08	% 100	41	% 100	49	% 100	98	%100
---------	----	-------	----	-------	----	-------	----	------

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 73.5 % من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن التغيرات التنظيمية المعمولة بالوكالة تخدم أهداف جهة معينة عن جهة أخرى يقابلها في المستوى التعليمي نسبة 87.5 % من ذوي المستوى المتوسط ونسبة 73.2 % لذوي المستوى الثانوي ونسبة 71.4 % للجامعيين فكل هذه النسب العالية تقرر بأن التغيرات التنظيمية المعمولة تخدم جهة عن جهة أخرى ، في حين نجد النسب الضعيفة صرحت عكس ذلك بنسبة 28.6 % للجامعيين ونسبة 26.8 % لذوي المستوى الثانوي ونسبة 12.5 % لذوي المستوى المتوسط .

نستخلص من خلال النتائج المسجلة أن التغيرات التنظيمية موجهة لصالح أفراد معينة داخل التنظيم تخدم أهدافهم ولا تراعي أغلبية العمال دلالة على وجود تعسف في استعمال السلطة وعدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات مما يستدعي تصارع الأهداف كما فسره التحليل الاستراتيجي لكرؤزيه في مسلماته أن الأفراد ليسوا مجرد وسائل في خدمة أهداف المنظمين بل لكل واحد منهم أهدافه الخاصة التي لا تلتقى مع أهداف الآخر يترتب عنها التفاوض والحوار ، وهذا ما صرح به العديد من المبحوثين بغياب الحوار والتواصل مع المسؤول الأول وتدعيما لتفسيرنا نظرة آلان توران الذي أشار إلى الصراع الثقافي والسياسي في آن واحد يظهر نتيجة التغيرات الاجتماعية المتلاحقة الا وهو العامل الثقافي " المستوى التعليمي " مثلما قال أحد المبحوثين " أن المسؤول الأول للوكالة - أحد أطراف الصراع - أنه يحرص ذوي المستويات الجامعية على الأقل منهم مستوى ليجذبهم لصالحه بتصريحاته أنهم أحسن من القداماء " .

❖ جدول رقم (26) : علاقة التصنيف المهني بمدى تحديد التغيرات في القوانين لأهداف العمال

التصنيف المهني		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		المجموع	
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
5	55.6%	16	72.7%	45	69.2%	01	50%	67	68.4%	نعم	
4	44.4%	06	27.3%	20	30.8%	01	50%	31	31.6%	لا	
09	100%	22	100%	65	100%	02	100%	98	100%	المجموع	

يوضح لنا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 72.7% عند فئة أعوان التحكم الذين يرون أن التغيرات في القوانين الداخلية تهدد أهدافهم في العمل يقابلها 69.2% للإطارات و نسبة 55.6% لأعوان التنفيذ ونسبة 50% للإطارات السامية ، في حين نجد من المبحوثين الذين لا يرون ان التغيرات في القوانين تهدد اهدافهم فنسجل 50% لدى الاطارات السامية و نسبة 44.4% لأعوان التنفيذ ونسبة 30.8% للإطارات ونسبة 27.3% لأعوان التحكم .

نستدل من خلال اجابات الأغلبية أن التغيرات في القوانين الداخلية تشكل تهديدا لأهداف العمال خاصة لدى الفئات السوسيو مهنية الحساسة وذات الخبرة وتكيفها مع القوانين القديمة ويصعب عليها التكيف مع ما هو جديد دلالة على ضعف الاتصال التنظيمي الذي يشرح التعديلات للقوانين ليقبل من مقاومة التغيير لان العامل يشعر بالتسلط وعدم مراعات ظروفه كنوع من الاغتراب الوظيفي داخل التنظيم هذا ما يؤدي إلى زيادة التذمر واتساع دائرة الصراع لتتشكل فعلا جماعيا منظما يتمثل في الإضراب .

❖ جدول رقم (27) : علاقة التصنيف المهني بإضراب العمال في حالة تعارض الأهداف.

التصنيف المهني	عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	07	77.8%	16	72.7%	45	69.2%	01	50%	69	70.4%
لا	02	22.2%	06	27.3%	20	30.8%	01	50%	29	29.6%
المجموع	09	100%	22	100%	65	100%	02	100%	98	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يشاركون في الإضراب اذا تعارضت أهدافهم مع أهداف الجديدة للوكالة بنسبة 70.4 % مدعمة بأعلى نسبة سجلت 77.8% عند أعوان التنفيذ تقابلها نسبة 72.7% لأعوان التحكم و نسبة 69.2% للإطارات و 50% للإطارات السامية فكل هذه النسب العالية تمثل مشاركة العمال في الاضراب اذا تعرضت أهدافهم مع الأهداف الجديدة في حين نجد من المبحوثين من يرى عكس ذلك فنسجل نسبة 50 % للإطارات السامية تقابلها نسبة 30.8% عند الإطارات و نسبة 27.3% لأعوان التحكم

نستنتج من خلال النتائج المسجلة أن أغلبية العمال يفضلون اللجوء للإضراب العمالي في حالة تعارض أهدافهم دلالة على بحث عن التوافق بين الأهداف الخاصة والأهداف العامة راجع لغياب التواصل والحوار وعدم المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات المهمة مما يشعر العامل بنوع من الاغتراب الوظيفي كما عبر عليه أحد المبحوثين " هذه الوكالة لجميع وليست لفلان ولا لعلان " نرجع ذلك إلى طبيعة المحيط الاجتماعي الذي به الوكالة فالاختلالات الوظيفية تدفع بالعمال إلى مقاومة التغيرات التي يرونها تخدم أهداف أصحاب السلطة ويحتجون بأنها أهداف الوكالة ، في حين من يرفضون المشاركة في الاضراب بحكم مواقفهم المهنية داخل التنظيم وهناك من لا يثق في منظمي الاضراب في حد ذاته .

❖ جدول رقم (28): علاقة التصنيف المهني بتحقيق الأهداف الخاصة من خلال الإضراب.

التصنيف المهني		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		المجموع	
يساعدك الاضراب في تحقيق أهدافك		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم		4	44.4 %	15	68.2 %	44	67.7 %	01	50 %	64	65.3 %
لا		5	55.6 %	07	31.8 %	21	32.3 %	01	50 %	34	34.7 %
المجموع		09	100 %	22	100 %	65	100 %	02	100 %	98	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت بـ 68.2 % لفئة أعوان التحكم يقابلها 67.7 % لفئة الاطارات و 50 % للإطارات السامية ونسبة 44.4 % لفئة أعوان التنفيذ ، كل هذه النسب صرحت بمساعدة الاضراب في تحقيق أهدافهم الخاصة ، في حين الذين يرون عكس ذلك نجد نسجل نسبة 55.6 % لفئة أعوان التنفيذ يقابلها 50 % لفئة الإطارات السامية و 32.3 % للإطارات ونسبة 31.8 % لأعوان التحكم .

نستنتج أن أغلبية العمال يفضلون اللجوء للإضراب لتحقيق أهدافهم الخاصة باعتباره وسيلة ضغط وقوة يمكن استغلالها للمصالح الخاصة لأنه هو كذلك في حد ذاته يحدث تغيير أو تعديل في التغييرات السابقة لتنتج لنا تغييرات الجديدة وأكثر الفئات السوسيو مهنية هم أعوان التحكم راجع لعبء العمل الذي يتميزون به في حين الذين لا يرون في الإضراب أنه يساعدهم في تحقيق أهدافهم الخاصة ويعتبرون أنهم يستغلون من طرف أحد جهات الصراع لتحقيق أهدافهم الخاصة باسم أهداف الجماعة .

❖ جدول رقم (29) : علاقة الأقدمية بانعكاسات التغيير على المسار المهني للعامل.

الأقدمية	[أقل من 5 سنوات]		[من 6 - 15 سنة]		[من 16 - 25 سنة]		[من 26 سنة فأكثر]		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
انعكاس التغير على المسار المهني	07	70 %	27	45 %	04	28.6 %	08	57.1 %	46	46.9 %
إيجابا	03	30 %	33	55 %	10	71.4 %	06	42.9 %	52	53.1 %
سلبا	10	100 %	60	100 %	14	100 %	14	100 %	98	100 %
المجموع										

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون أن التغييرات التنظيمية المعمولة عندهم تنعكس سلبا على مساهمهم المهني فنجد أعلى نسبة 71.4 % لذوي الخبرة لفئة [من 16-25 سنة] يقابلها نسبة 55 % لفئة ما بين [من 6 - 15 سنة] ويقابلها 42.9 % لفئة الأكثر من 26 سنة ونسبة 30 % لذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات في حين نجد أن هناك من المبحوثين من صرحوا بالانعكاس الإيجابي للتغيير على مساهمهم المهني بنسبة سجلت 70 % لذوي الخبرة الأقل.

نستخلص أن خبرة العمال سمحت لهم أن يقرأوا بسلبية التغيرات التنظيمية على مسارهم المهني راجع لأقدميتهم في مواكبة التغيرات السابقة وأكثرهم خبرة مما يؤثر على تحقيق أهدافهم الخاصة فمنهم من تكلم عن الترقية والتوظيف الداخلي وهناك من قال " لم يغيروا لي وسائل العمل مثل المكتب منذ الثمانينيات " ، يرجع ذلك لضعف التخطيط الاستراتيجي للمسار المهنية للعمال وغلبت عليه العلاقات غير رسمية داخل التنظيم واتساع دائرة التناقضات والتعارض للأهداف من خلال المعوقات التنظيمية تتحمل المركزية جزء منها ، في حين من يرون أنه ينعكس على مسارهم بالإيجاب دلالة على حداثة توظيفهم تنقصهم الخبرة لأن مسارهم المهني لا زال في بدايته.

❖ جدول رقم (30) : علاقة المستوى التعليمي رأي العمال من التغيرات التنظيمية.

المستوى التعليمي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %
00	00	01	2.4 %	00	00	01	01 %	01	01 %
00	00	01	2.4 %	01	02 %	02	02 %	02	02 %
08	100 %	38	92.8 %	46	93.9 %	92	93.9 %	92	93.9 %
00	00	01	2.4 %	02	4.1 %	03	3.1 %	03	3.1 %
08	100 %	41	100 %	49	100 %	98	100 %	98	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين أجابوا بأن التغيرات التنظيمية عندهم تعتمد على المعارف و العلاقات غير رسمية بنسب عالية فنجد أن جميع ذوي المستوى المتوسط أجابوا بذلك يقابلها نسبة 93.9 % للجامعيين ونسبة 92.8 % لذوي المستوى الثانوي صرحوا بوجود علاقات غير رسمية في أحداث التغيرات ، في حين نجد من أعطى تبريرات أخرى تعتمد عليها التغيرات التنظيمية بنسبة 4.1 % للجامعيين يقابلها 2.4 % وقلت نسب الباحثين الذين يرون أن التغيرات

التنظيمية تعتمد على التخطيط السنوي وعلى الكفاءة والجدارة بنسبة 2.4 % لكل من الجامعين وذوي المستوى الثانوي .

نستخلص من خلال النتائج المسجلة غياب الشفافية في تطبيق التغيرات التنظيمية وانتشار العلاقات غير رسمية في تطبيقها دلالة على غياب الأطر العلمية والموضوعية في تطبيق التغير التنظيمي الايجابي الذي يرقى إلى تطوير الوكالة لمسايرة التقدم راجع لغياب المشاركة العمالية وضعف الاتصال التنظيمي و الحوارات الجادة في تحسين فعالية الوكالة هذه ما أكدته أغلبية المبحوثين باختلاف مستوياتهم التعليمية دلالة على وعي الطبقة العاملة بانعكاسات التغيرات الا مخططة يمكن تفسيره بوجود اختلال وظيفي داخل التنظيم رغم المكانة الاجتماعية التي تحظى بها الوكالة الا وأنها شهدت ظاهرة الإضراب نتيجة لتلك الاختلالات الوظيفية .

2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

- ما يمكن إستنتاجه من خلال المعطيات المقدمة، في هذه الفرضية الجزئية الثالثة التي ترى "
- أن تعارض الأهداف الشخصية للعمال مع الاهداف الجديدة التي أنتجها التغيير التنظيمي تساهم في بروز الإضراب العمالي" :
- التغييرات التنظيمية موجهة لصالح أفراد معينة داخل التنظيم تخدم أهدافهم ولا تراعي أغلبية العمال .
 - التغييرات في القوانين الداخلية تشكل تهديدا لأهداف العمال خاصة لدى الفئات السوسيو مهنية الحساسة وذات الخبرة ونكيفها مع القوانين القديمة ويصعب عليها التكيف مع المستجدات
 - وجود نوع من الاغتراب الوظيفي لدى العامل داخل التنظيم هذا ما يؤدي إلى زيادة التذمر واتساع دائرة الصراع لتشكّل فعلا جماعيا منظما يتمثل في الإضراب .
 - العمال يفضلون اللجوء للإضراب العمالي في حالة تعارض أهدافهم لغياب التواصل والحوار وعدم المشاركة العمالية في تحديد الأهداف المشتركة.
 - وجود اختلالات وظيفية داخل الوكالة تدفع بالعمال إلى مقاومة التغييرات التي يرونها تخدم أهداف أصحاب السلطة تحت غطاء الأهداف العامة .

- أغلبية العمال يفضلون اللجوء للإضراب لتحقيق أهدافهم الخاصة باعتباره وسيلة ضغط وقوة يمكن استغلالها للمصالح الخاصة
- هناك سلبية في التغيرات التنظيمية على المسارات المهنية للعمال
- غياب الأطر العلمية والموضوعية في تطبيق التغير التنظيمي الايجابي الذي يرقى إلى تطوير الوكالة ويتجنب حدوث الاضراب.

ندعم نتائجنا بمنظور التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه الذي أشار إلى أن الفاعل " الانسان " لا يقبل أن يعامل كوسيلة وأداة في خدمة المنظمة حيث نجد كل انسان له أهدافه ورغباته الخاصة التي يمكن أن تكون نفسها رغبات الوكالة أو العكس ، فالحرية النسبية للفاعلين تجعلهم يدخلون في صراعات تبررها سلوكياتهم المتجهة نحو تحقيق أهدافهم وفق استراتيجياتهم فنجد العمال يفضلون اللجوء للإضراب العمالي في حالة تعارض أهدافهم ويرون أن التغيرات التنظيمية تخدم أطراف معينة دلالة على غياب المشاركة العمالية في تحديد الأهداف المشتركة دعمتها نسبة الأغلبية بـ 70.4 % من الذين يقومون بالاضراب من أجل حماية أهدافهم

الاستنتاج العام :

بعد التحليل الإحصائي والسوسيولوجي للبيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية وبعد بناء الجداول المتقاطعة التي أسفرت عنها دراستنا التي قمنا بها في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء حاولت الدراسة معرفة علاقة التغير التنظيمي بظاهرة الإضراب العمالي .

استنتجنا أن الإضراب مرتبط بخلفيات التغير التنظيمي المعمول الذي ولد تراكمات عدم الرضا والتذمر من هذه التغيرات التي لم ترتق لطموحات العمال مما ساهمت بشكل كبير في تشكل نسق الفعل الملموس للفاعلين في تنظيم - فعل اجتماعي منظم يتمثل في الإضراب - كوسيلة تعبير عن عدم الرضا وأداة ضغط لإعادة النظر في الإجراءات التسييرية للوكالة الولائية في شكل فعل اجتماعي منظم " الإضراب " يحتوي على مطالب تحمل في طياتها الأهداف التي يسعى إليها الفاعلين من وراء الإضراب مما يعبر عن وجود اختلالات وظيفية نتيجة التغيرات غير المخططة ولا تراعي طبيعة المجتمع وخصوصياته خاصة من الجوانب التسييرية ، وأن هذا التغير يساهم في تشكل الصراعات ضمنيا لتظهر مستقبلا في شكل حركات احتجاجية كما وصفناها في دراستنا بالإضراب.

كما كشفت دراستنا أن التغير في مراكز السلطة ينتج عنه بناء استراتيجيات من طرف الفاعلين خاصة مباريات وألعاب النفوذ والسلطة لتحقيق السيطرة والقوة وبهذا تتسع دائرة الصراعات داخل التنظيم ،

فديناميكية هذا الفعل الجماعي المنظم داخل التنظيم تسير وفق ما نسميه تعرف الفاعلين على مناطق

الشك قصد التحكم على موارد السلطة والنفوذ وتشكل هذه الديناميكية حسب المستوى التعليمي والخبرة للفاعلين

وكذلك كشفت الدراسة على تشكل اغترابا وظيفيا لدى بعض العمال وهذا يعود لتعارض الأهداف الخاصة مع الأهداف العامة لعدم مشاركته في قرارات التغيير التنظيمي والتخطيط الأمر الذي نتج عنه المشاركة الإضراب تعبيرا عن عدم الرضا ، ويعتبر هذا الفعل الجماعي هو نوع من امتلاك السلطة يتبعه الفاعل لتحقيق أهدافه لأنه وسيلة ضغط لها بالغ الاهميو ولها شكل من الأشكال التي تساهم في تعديل التغيرات بطريقتهم الخاصة و أن طبيعة النشاط الذي تقوم به الوكالة يزيد من تماسك العلاقات الاجتماعية لتشكل أنساق التحالفات مما أثرت على سلوكات العاملين داخل الوكالة

كما وجدنا أن المكانة الاجتماعية التي يحضى بها عمال للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في المجتمع الجزائري لها دور في بناء ثقافة الفاعلين للحفاظ على هذه المكانة تجعلهم يقاومون من يروونه يشوه سمعهم .

كشفت الدراسة على وجود معوقات تنظيمية واختلالات الوظيفية في التنظيم نتيجة المركزية في التسيير و غياب البعد الاستراتيجي راجع لوجود المحاباة والمحسوبية وغياب الحوار وضعف الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة المسيرة ، وغياب العدالة ووجود تميز بين العمال و عبء العمل داخل التنظيم وإجمالا نستخلص من دراستنا أن غياب الأطر العلمية والموضوعية في أحداث عملية التغيير التنظيمي ساهمت في بروز ظاهرة الإضراب العمالي في الوكالة الولائية وأن الإضراب نتج عنه تغيرات تنظيمية جديدة لتصبح معدلة وفقا لأهداف الفاعلين في علاقة تبادلية.

خاتمة

خاتمة:

وصلنا إلى خاتمة هذا العمل الذي كان يريد معرفة علاقة التغيير التنظيمي بظاهرة إضراب العمال في المؤسسة الجزائرية ، و بعدما حددنا الاطار الميداني الذي كان خصبا للدراسة تمثل في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط التي شهدت اضرابا عماليا ومرت هي كذلك بالعديد من التغيرات التنظيمية ولهذا اهتمت دراستنا بالتغيير التنظيمي باعتباره من المواضيع الهامة في الدراسات التنظيمية والذي جاء كنتيجة التحولات والتغيرات التي يشهدها المجتمع الجزائري ومؤسساته في مسيرة التطورات في العالم فلا يمكن لها أن تعزل نفسها عن المحيط الخارجي، فهي معرضة للتغيير مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية ولا يتأتى ذلك الا من خلال التغيير التنظيمي الذي هو عملية معقدة يجب أن تراعي فيه جميع الظروف والمؤثرات والمداخل التغييرية المناسبة ليكون فعالا ليحقق الاستمرارية والنمو للمؤسسات ورغم أهميته البالغة بالنسبة للتنظيمات فان التغيير يتعرض الى مقاومة العمال إذ ما أحسوا أنها تهدد علاقاتهم و مناصب عملهم و تدفعهم لتبني أنماط سلوكية لا تخدم المنظمة في شكل أفعال اجتماعية منظمة كما وصفناها في دراستنا بالإضراب الذي هو ظاهرة اجتماعية معقدة لديها أسبابها وآثارها تتميز بالديناميكية و يحتل مكانة استراتيجية في النزاعات العمالية فهذا الفعل الجماعي المنظم هو تعبير عن أعلى درجات التذمر و عدم الرضا داخل التنظيم .

يمكن القول رغم التغيرات التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الصناعية الجزائرية فان القيم والاتجاهات ، وكذا الثقافة التنظيمية للمسيرين والعمال بقيت على حالها وخاضعة في أغلب الأحيان الى القالب الإداري الأول الذي يتعامل معه العامل أو المسير ولقى بذلك أغلبهم صعوبات في مسيرة الممارسات الادارية والمبادئ التنظيمية المتجددة فترتب عن تلك التغيرات التنظيمية العديد من التأثيرات على جماعات العمل خلال المراحل التاريخية المتعاقبة منذ الاستقلال الى وقتنا الحالي دلالة على صراع المصالح وامتلاك السلطة .

خاتمة

ولذلك يمكن القول أن ردود الأفعال ومواقف المقاومة والمعارضة لإدخال أي تغيير دون دراسة للواقع الحقيقي والتخطيط الاستراتيجي وإعادة النظر في العملية التسييرية التي تحمل العديد من الاختلالات الوظيفية المؤسسة تعتبر مجتمع مصغر بكل ما يحمله من قيم وتمائلات مشتركة اجتماعية تنعكس في سلوكيات أعضائها التي تعتبر أفعال واعية لوضعيات مهنية واجتماعية يعيشها الفاعلون، وهي بذلك واقعية ومرتبطة بظروف العمل في حد ذاته.

ووفقا لمنظور مقارنة التحليل الاستراتيجي لـ **ميشال كروزي** والتي تركز على علاقات القدرة بين الفاعلين المكونين للبناء الاجتماعي للمؤسسة باعتبارها بناء اجتماعي ينشأ أو يتولد عن أفعال الأفراد الفاعلين المكونين لها، كما هو الحال بالنسبة للوكالة الولائية فهي الأخرى عبارة عن بناء اجتماعي يشكله الفاعلون، وهي بذلك فضاء للدينامكية الاجتماعية ساهمت في بروز ظاهرة الإضراب التي يسعى من خلالها المضربون إلى تغيير واقع مهني واجتماعي غير مرغوب فيه وفقا لإستراتيجيات فردية أو جماعية.

وفي ضوء هذه المقاربات واستنادا لمعالجة البيانات المجمعة من ميدان الدراسة التي توصلت الى عدة نتائج من خلالها نستطيع اثبات الصدق الامبريقي للفرضية العامة للدراسة لتفتح لنا آفاق اشكاليات التسيير في المؤسسة الجزائرية وعدم توافق نماذج التسيير مع خصوصيات المجتمع الجزائري .



قائمة المراجع

I. الكتب:

أ- الكتب باللغة العربية :

- 1- أحمد حسن البرعي ، علاقات العمل الجماعية في القانون المصري المقارن- 2 - عقد العمل المشترك، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1972.
- 2- أحمد حلمي جمعة، المحاسبة عن الاضرابات العمالية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2009، 01.
- 3- أحمد زايد ، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية و النقدية ، دار المعرفة ، القاهرة، ط1981، 1.
- 4- أحمد ماهر، إدارة التغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط1، 2010.
- 5- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات -، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ط7، 2000.
- 6- أحمية سليمان ، آليات تسوية منازعات العمل و الضمان الاجتماعي في التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1998 .
- 7- إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن ، ط2011، 1.
- 8- السيد عيد نايل.، قانون العمل، دار النهضة العربية. القاهرة.، مصر. ، 2000.
- 9- القرعي أحمد يوسف ، الحركة النقابية الافريقية في علم متغير ، الهيئة العامة للكتاب ، مصر ، 2007.
- 10- بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الاردن، ط1، 2009.
- 11- جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة ، الجزائر، 2009.

- 12- جورج فريدمان ، بيار نافيل ، رسالة في سوسيولوجيا العمل 2 ، ترجمة حسين حيدر، منشورات عويدات بيروت ،باريس و وديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، ط 1، 1985.
- 13- جغلول عبد القادر، تاريخ الجزائر الحديث، ترجمة، فيصل عباس، ، دار الحداثة للنشر،بيروت، ط 2، 1982.
- 14- حسين حريم ، إدارة المنظمات من منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1 ، 2003.
- 15- حسين حريم ،السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال -دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن 2004.
- 16- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم الاجتماع الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،2005.
- 17- خالد حامد ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ، دار الجسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008.
- 18- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ، ط 1، 2000.
- 19- خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ ،ادارة الجودة في المنظمات المتميزة ،دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن ، ط 1، 2010.
- 20- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق - ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن ، ط 1، 2000.
- 21- رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، 2008.
- 22- رشيد واضح ، منازعات العمل الفردية والجماعية ، دار هومة، الجزائر ، ط 4 ، 2007.
- 23- رمون كيني ، فان لوك كوبنهود ، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة : يوسف الجباعي ، بيروت ، 1986.

قائمة المراجع

- 24- زاهر عبدالرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة - الهندرة - دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 ، 2011.
- 25- سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة ، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الاداري ، القاهرة ، ط2 ، 1998.
- 26- عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة: ، 1995
- 27- عبد الله محمود عبد الرحمان ، سوسيولوجية التنظيم ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، 1987 .
- 28- عبد الباسط محمد حسن ، علم الاجتماع الصناعي ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة، 2000.
- 29- عبد الرحمن تومي، الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر ، الواقع والآفاق ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2011 .
- 30- عبد السلام ذيب ، قانون العمل الجزائري والتحول الاقتصادي . دار القصة والنشر، الجزائر ، 2003.
- 31- عبد الغفار حنفي ،ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ، 2007.
- 32- عبدالقادر محمد عبدالقادر عطية، الاتجاهات الحديثة في التنمية، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003.
- 33- عبد الناصر جابي ،الجزائر تتحرك - دراسة سوسيو سياسية للإضرابات العمالية في الجزائر- ، دار الحكمة ، الجزائر، 1995.
- 34- عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، مصر، ط1 ، 2000.
- 35- علي شريف ، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة ،الدار الجامعية،الإسكندرية ، 1998.

قائمة المراجع

- 36- عمار بوحوش و محمد محمود الذنيبات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط3 ، 2001.
- 37- قباري محمد اسماعيل . علم الاجتماع الاداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية . منشأة المعارف ، الاسكندرية 1981.
- 38- قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 1997.
- 39- قيس محمد العبيدي ،التنظيم :المفهوم والنظريات والمبادئ ، مطابع رويال، الإسكندرية، 1997 .
- 40- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر العربي، الأردن ، ط2 ، 1994.
- 41- مجموعة من الباحثين، دراسات عن الطبقة العاملة في البلدان العربية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1982.
- 42- محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح ، الرضا و الولاء الوظيفي - قيم وأخلاقيات العمل - ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2011.
- 43- محمد الصغير بعلي ، ، تنظيم القطاع العام في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992.
- 44- محمد الصيرفي ، إدارة التغيير ، شركة الجلال للطباعة،الإسكندرية،مصر،2006.
- 45- محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ط1 ، 2006.
- 46- محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن 21، دار حامد،الأردن ، ط1 ، 2006.
- 47- محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2002.

قائمة المراجع

- 48- محمد فارس ، أبحاث تاريخ الحركة النقابية - تاريخ الحركة النقابية الجزائرية ، ترجمة عبد المجيد وآخرون ، الاتحاد العام للعمال الجزائريين ، الجزائر، 1989.
- 49- محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.
- 50- محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، ط 5، 2009.
- 51- محمد محمود الجوهري ، علم اجتماع الصناعي والتنظيم ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 2، عمان، 2011.
- 52- محمد يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير-التحديات المعاصرة للمدير-، دار الحامد ، الأردن ، ط 1، 2006.
- 53- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،؛ دار وائل للنشر، عمان الأردن ، ط 2، 2004.
- 54- مديحة أحمد عبادة ، علم اجتماع الصناعي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2010.
- 55- مصطفى أحمد أبو عمرو ،.علاقات العمل الجماعية ، دار الجامعة الجديدة للنشر.، الإسكندرية، مصر.، 2005.
- 56- مروان عبد المجيد ابراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط 01 ، 2000.
- 57- مصطفى الفيلالي ،مجتمع العمل ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، ط 01، 2006.
- 58- مصطفى عشوي ،أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
- 59- مصطفى محمود أبو بكر ،الموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004.
- 60- موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية - تدريبات علمية - ، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر ،الجزائر ، ط، 2006.

قائمة المراجع

- 61- موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ط1، 2002.
- 62- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1، 2003.
- 63- موسى اللوزي ، التنمية الإدارية ، دار المسيرة للنشر ،عمان الأردن ، ط2، 2005.
- 64- مؤيد عبد الحسين الفضل، بوسف حجيم الطائي ،إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك - منهج كمي، - مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،عمان، 2004.
- 65- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ،مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1998.
- 66- نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغير -دليل انتقادي للمنظمات-، تعريب محمود حسن حسني دار المريخ للنشر، الرياض، 2004 .
- 67- صلاح الدين عبد الباقي ،السلوك التنظيمي -مدخل تطبيقي معاصر- ،دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية، 2003 .
- 68- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المؤسسات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 69- طاهر محسن منصور الغالبي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 70- يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، بدون سنة.

ب- الكتب والمجلات باللغة الأجنبية:

- 1- Deynau (J). (P), **Sociologie des conflits du travail**.P.U. F, Paris,1982
- 2- Dimitri Weiss , **les relation du travail ,employeurs ,syndicats ,état** ,3 ed,puf ,paris ,1975
- 3- DURAND C , DUBOIS P , **La grève : Enquête sociologique** .cahier de la fondation des sciences politiques . N° 195 ,PFNSP , 1975.
- 4- François Boneu , Françoise FETTU, Luc Marmonier, **Piloter le changement managérial** ,1ere édition, Edition LIAISON, France ,1992.
- 5- Goetez-Girey.(R), **Le mouvement des grèves en France 1919-1962** , Edition, Sirey , Paris,1965.
- 6- Gubbels .(R). & Javillier.(J.C), **Les conflits du travail** ,PUF, 2eme édition. Paris,1981 .
- 7- GUY. C, **La grève ouvrière** ,ed PUF. Paris, 1970.
- 8- GUY . C , **Les syndicats ouvriers** ,PUF. Paris,1971.
- 9- Jean Daniel Reynaud et Gérard Adam , **Conflit du travail et changement social** ,Edition puf ,paris,1978.
- 10- Jean Brilman , **les meilleures pratiques du management au coeur de la performance** , édition d'organisation ,3eme tirage ,2000.

- 11- Jean Pierre et Amassasse Poulot, **Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision-**, DUNOD, 3^{ém} éditions, paris, 1997.
- 12- Michel Crozier et Erhard Friedberg , **l'acteur et le système** , Editions du Seuil ,1977.
- 13- Pierre dubois, **recherché statistiques et monographique sur les grèves**, revue française des affaires sociales, Minister du travail et de laparticice ation minister desante et de la securete sociale , 1er place de fantoroy , groupe de sociologie du travail C.N.R.S. Université I aris 7, février 1980.
- 14- Raymond – Alain Triétart, **Le management** « Que sais-je ? », 11^{ème} ed; puf, Paris, 2003.
- 15- Rebert Heller, **Gerer le changement** , managopratique . ,Italie , 1999.
- 16-Serge Raynal, **le management par projets -Approche stratégique du changement-**, 3eme édition, édition. Des organization,Paris.2003.
- 17-Sinay.(H) ,**la grève**, Lib Dalloz, Paris, 1981.
- 18- Verret.(M), **L'ouvrier Français Le travail ouvrier** ,Collection U. Armand Colin, Paris, 1982.

قائمة المراجع

II. المعاجم. والقواميس:

- 1- أحمد بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1978.
- 2- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، اسطنبول، 1989 .
- 3- بن داهية على وآخرون ، القاموس الجديد للطلاب ، دار النشر والتوزيع ، تونس ، 1979.
- 4- رمون بودون ، وف . بوريكو ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ترجمة سليم حداد ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط 1، 1986.
- 5- نخبة من الأساتذة المصريين و العرب المتخصصين .معجم العلوم الاجتماعية . تصدير و مراجعة :إبراهيم مذكور، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر ، 1975.
- 6- هيكمل عبد العزيز فهمي ، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والاحصائية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1980.

III. المذكرات والاطروحات :

- 1- أحمد بوشمال، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات - مدخل التحليل الاستراتيجي ، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، السنة الجامعية، 2010/2011.
- 2- بوهنتالة فهيمة ، التغيير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة - دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة -" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة باتنة ، الجزائر ،السنة الجامعية 2008/2009.

قائمة المراجع

3- بن سلامة زهية ، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ،

دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير - جيجل - مذكرة ماجستير في

تنمية الموارد وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ،

2006-2007.

4- جابي عبد الناصر ، مساهمة في سوسيولوجية النزاعات العمالية: الاضرابات

العملية في الجزائر (69-1986)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الحلقة الثالثة

في سوسيولوجية العمل ، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر ،السنة الجامعية

1987/1988.

5- شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة،

مذكرة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة الجزائر، السنة الجامعية

2006/2007،

6- شطيبي حنان ،الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية دافع أو معرقل

للأداء البيداغوجي؟ دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير

في التسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ،2009/2010.

7- عتيقة بلجل ، الاضراب في المرافق العامة - دراسة مقارنة - مذكرة ماجستير

تخصص قانون عام ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2004/2005.

8- على غربي ، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع- دراسة سوسيولوجية

للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق

قائمة المراجع

الجزائري " ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة القاهرة
1989 ،

9- غريب منية ، علاقات العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة
دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ،
200/2006.

10- لخضر فضيل ، الإضرابات العمالية بين الوعي والتبعية - دراسة حالة
مؤسسات التربية والتعليم بمدينة المسيلة - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة
الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر ، السنة
الجامعية 2011/2010

11- منير بوروبة، النقابات المستقلة في ظل الحريات النقابية في الجزائر، رسالة
ماجستير في علم الاجتماع السياسي ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية
2009/2008.

12- موسى لحرش ، الاضراب في القطاع العمومي - خلفياته وابعاده - ، رسالة
ماجستير في علم الاجتماع التنمية والتغيير الاجتماعي ، جامعة عنابة
،الجزائر ، السنة الجامعية 1993-1992.

13- صغير سمير، مكانة المفاوضات في الاضراب في المؤسسة العمومية الصناعية
في الجزائر في فترة ما بعد 1988، مذكرة ماجستير علم الاجتماع تنظيم
وعمل جامعة الجزائر ، 2007/2006.

IV. المجلات والدوريات والمنشورات:

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 48 ، ل 08 ربيع الثاني 1415 الموافق ل 03 سبتمبر 1995.
- 2- الداوي شيخ ، الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر واشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والدولية ، المجلد 25 . العدد الثاني ، 2009.
- 3- بن عنتر عبد الرحمان ، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر العدد الثاني ، جوان 2002.
- 4- بوحنية قاوي وعزيز محمد الطاهر ، التسيير الذاتي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجزائر- الإطار التنظيمي و معيقاته- ، مجلة دفاتر السياسية والقانون ، دورية دولية متخصصة محكمة في الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، العدد السابع ، جوان 2012
- 5- وزارة العمل والحماية الاجتماعية ، المفتشية العامة للعمل: "كيفية اللجوء إلى الإضراب وإجراءات تسويتها"، منشورات قدمت خلال . اليومين الدراسيين بقصر الثقافة ، عنابة في 28/27 فيفري 2000.

الملاحق

استمارة بحث

من اجل إعداد مذكرة ماجستير علم اجتماع ، نرجوا منكم ملء هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية ونؤكد لكم أن إجاباتكم تكون في سرية تامة ومحفوظة تستعمل لأغراض علمية فقط.
لكم منا فائق التقدير والشكر لمساعدتكم.

* ملاحظة : ضع علامة (X) داخل الخانة المناسبة .

خاص بالباحث

I. المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
- 4- الحالة العائلية : ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل
- 5- التصنيف المهني: ☐ عون تنفيذ ☐ عون التحكم ☐ إطار ☐ إطار سامي
- 6- الاقدمية : ☐ اقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 15 سنة ☐ من 16 الى 25 ☐ من 26 فأكثر

II. المحور الثاني : خاصة بالفرضية الجزئية الأولى

- 7- هل تقوم مؤسستكم ببعض التغيرات والتعديلات التنظيمية؟ ☐ نعم ☐ لا
- 8- اذ كانت الاجابة ب نعم : هل ترى أن التغيرات التي تحصل في مؤسستكم؟
- تغيرات مخططة ☐
- تغيرات غير مخططة ☐
- 9- عندما تقوم الادارة بتغير مركز وموقعك في العمل ؟ ☐ ترفض ☐ تقبل
- 10- هل تغير المسؤولين والمشرفين عنك ؟ ☐ تغيير صائب ☐ تغيير خاطئ

11- هل تشارك في قرارات التغير والتعديل في مؤسستكم ؟ ☐ نعم ☐ لا

12- هل تشارك في الإضراب عندما تفقد مركزك وسلطتك جراء التغيرات المؤسسة ؟ ☐ نعم ☐ لا

13- اذا عملت المؤسسة على تغير وضعية المسؤولين عنك في الهيكل التنظيمي " l organigramme " ؟

☐ - يهدد مركزك ونفوذك ومصالحك

☐ - يخدم مصالحك

☐ - يصعب عليك التكيف مع المسؤولين الجدد

- اخرى اذكرها

14- هل يساعدك الإضراب في تحقيق مطالبك ؟ ☐ نعم ☐ لا

15- هل تغير العمال يؤثر على علاقاتك الاجتماعية ومسؤولياتك ونفوذك؟ ☐ نعم ☐ لا

III. المحور الثالث: خاص بالفرضية الجزئية الثانية

16- هل يساعدك التغير التي تقوم بها المؤسسة في تحسين وضعيتك الاجتماعية ؟ ☐ نعم ☐ لا

17- اذا عارض اصدقائك العمال التغير المعمول في المؤسسة ماذا تفعل ؟

☐ - تعارض معهم

☐ - تحاول اقناعهم بفائدته

☐ - لا يؤثر عليك

18- هل تشارك في الإضراب عندما لا يرضيك التغير الذي تقوم به المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا

19- هل أنت راض عن تغيرات الجديدة في القوانين الداخلية للمسيرين عندكم ؟ ☐ نعم ☐ لا

20- هل تشارك في الإضراب اذا تكررت التغيرات والتعديلات غير مرضية لكم ؟ ☐ نعم ☐ لا

21- هل انت راض عن تغير العمال؟ ☐ نعم ☐ لا

IV. المحور الرابع: خاص بالفرضية الثالثة

22- هل ترى أن التغيرات التنظيمية تخدم جهة عن جهة أخرى؟ ☐ نعم ☐ لا

- 23- هل ترى أن التغيرات في القوانين الداخلية تهدد أهدافك في العمل ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐
- 24- هل تشارك في الإضراب اذا تعارضت اهدافك مع الاهداف الجديدة للمؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐
- 25- هل يساعدك الإضراب في تحقيق أهدافك الخاصة ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐
- 26- هل تنعكس التعديلات المتكررة عندكم على مشاركت المهني ؟ ☐ ايجابيا ☐ سلبيا ☐
- 27- في رأيك على ماذا تعتمد التغيرات التنظيمية عندكم ؟

- ☐ - على الكفاءة والجدارة (الشخص المناسب في المكان المناسب)
- ☐ - على التخطيط السنوي للإدارة
- ☐ - على المحاباة والمحسوبية والمعارف (علاقات غير رسمية)
- اخرى اذكرها :

28- في رأيك لماذا يلجأ العمال للإضراب ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا على تعاونكم