

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



الموضوع

آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية النقابات بولاية الأغواط

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

■ إشراف الدكتور:

• بوخلخال علي

■ من إعداد الطالبة:

• خميلي إكرام

لجنة المناقشة

بروفيسور بن الشين محمد رئيس اللجنة

د. معاش الطيب مناقشا

د. بوخلخال علي مشرفا و مقرا



السنة الجامعية 2019-2020



PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

The Scientific Committee



اللجنة العلمية

تصريح وتعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة): خميلي الكرام

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 9810100000000000 الصادرة بتاريخ

.....: 04/08/2016 عن دائرة : الأغواط ولاية : الأغواط

رقم التسجيل : M.20139.009.577.....

التخصص: علم الاجتماع - نظم وعمل

عنوان مذكرة نهاية الدراسة :

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه بجهدي الشخصي وفقاً للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمّل المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الاغواط في 28...6...2020

توقيع الطالب (ة):



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح أبي الطاهرة طيبه الله
ثراه

إليك يا أغلى ما أملك في الوجود

أهديك..... يا رمز الطهر والنقاء

أهديك..... يا رحمة من رب السماء

أهديك..... يا نسمة الحب والعطاء

أهديك يا أمي

إلى كل إخوتي حفظهم الله

إلى كل الأصدقاء الأوفياء

الشكر

قال الله سبحانه وتعالى: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ سورة إبراهيم الآية 07

الشكر أولاً لله على فضله ونعمه على جزييل عطائه

ثم أتقدم للدكتور المشرف "بوخطال علي" بأسمى معاني العرفان والتقدير على توجيهاته وإشرافه على هذه المذكرة. وأشكر اللجنة المناقشة البروفسور بن الشين أحمد و الدكتور معاش طيب.

كما أشكر كل من أسهم في إكمال هذا العمل و على رأسهم مسؤول المكتبة ونائبه والزلاء الموظفين بمكتبة العلوم الاجتماعية وجل من كان لهم الفضل في تدريبنا العلمي لبلوغ هذه المرحلة إلى كل هؤلاء

الشكر الجزيل



ملخص الدراسة:

باعتبار أن النقابات العمالية طرف رئيسي في إدارة الصراعات داخل التنظيمات، و هي إحدى الافرازات الطبيعية لعلاقات العمل بحكم المصالح المتناقضة من جهة و بين أطرافها من جهة أخرى، لذا نرى أن النقابات العمالية لها آليات تتبعها في إدارتها للصراعات، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم هذه الآليات لمختلف النقابات بولاية الأغواط على سبيل المثال النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية S.N.A.P.A.P نقابة المجلس الوطني C.N.A.P.E.S.T.E، نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين U.G.T.A ، و ذلك في مختلف المؤسسات بالولاية (حسب القطاع)، بحيث تضمنت هذه الآليات متغيرين هما المفاوضات و الإضرابات.

Study summary :

Considering That Trade unions are à Key party in managing conflicts within organizations, and It Is one of the Natural secretions of labor relations by virtue of contradictory interests on the one hand and between their parties on the other hand, so we see that trade unions have mechanisms to follow in their management of conflicts, where the study aimed to identify the most important These mechanisms are for the various unions in the state of Laghouat, for exemple, the Independent national union for employees of the public administration SNAPAP, the union of the National Council CNAPESTE, the union of the General Union of Algerian Workers (UGTA), in the various institutions in the state (by sector), so that these mechanisms included two variables, namely, negotiations and strikes.

المحتوى	الصفحة
كلمة شكر و عرفان	
الإهداء	
الملخص	أ
الفهرس	ب-د
قائمة الأشكال	هـ
قائمة الجداول	و
قائمة الملاحق	و
مقدمة	2-1

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

04	أولاً: أسباب اختيار الموضوع.....
04	ثانياً: أهداف الدراسة
05	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
06-05	رابعاً: الإشكالية
07	خامساً: فرضيات الدراسة
09-07	سادساً: تحديد المفاهيم و المصطلحات
15-09	سابعاً: الدراسات السابقة و التعقيب عليها.....
19-16	ثامناً: المقاربة السوسيولوجية

الفصل الثاني: آليات النقابات العمالية

تمهيد..... 21

أولاً: النقابات العمالية

1 - نشأة النقابات العمالية وماهيتها و أهدافها..... 22-30

2 - أنواع النقابات العمالية ووظائفها..... 30-35

3- النظريات المفسرة للحركة النقابية..... 35-39

4- النقابات العمالية: رؤية سوسيولوجية..... 39-43

ثانياً: آليات النقابات العمالية

1- المفاوضات..... 44-50

2- الإضرابات..... 50-54

خلاصة الفصل الثاني: 55

الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد:..... 56

أولاً: الصراع التنظيمي:

1- مفهوم الصراع التنظيمي..... 57-58

2- سوسيولوجيا الصراع 58-62

3- أسباب و أنواع الصراع التنظيمي..... 62-70

4- مراحل و آثار الصراع التنظيمي..... 70-75

ثانياً: إدارة الصراع التنظيمي :

1- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي 75

2- النموذج الموقفي للصراع 76 - 77

3- أنماط إدارة الصراع 78 - 80

خلاصة الفصل الثالث 81

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد 84

أولاً: مجالات الدراسة 85 - 90

ثانياً: المنهج المستخدم 90

ثالثاً: أدوات جمع المعلومات 91

رابعاً: إطار المعاينة 91 - 97

خامساً: نتائج الدراسة 98 - 99

خلاصة الفصل الرابع 100

خاتمة 102

قائمة المراجع 104 - 108

الملاحق

قائمة الأشكال:

المحتوى

- الشكل رقم 01: المسار الماركسي لعلاقة الصراع 58
- الشكل رقم 02: المسار الخلدوني لعلاقة الصراع 59
- الشكل رقم 03: الصورة الذهنية للعملية الجدلية في المنظور الماركسي
في المستوى الاجتماعي، أي في المنظور الكلي 60
- الشكل رقم 04: مصادر الضغوط و الصراع في محيط الأفراد 63
- الشكل رقم 05: مصادر الصراع داخل التنظيم 64
- الشكل رقم 06: نافذة جوهاري 67
- الشكل رقم 07: يوضح مراحل الصراع التنظيمي عند "بوندي" 72
- الشكل رقم 08: الآثار السلبية والإيجابية للصراع 75
- الشكل رقم 09: النموذج الموقف للصراع 76
- الشكل رقم 10: نموذج أنماط إدارة الصراع 78

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان جدول	الصفحة
01	يوضح البيانات الشخصية لعينة الدراسة	90
02	الجدول الرئيسي لفئات الموضوع	91
03	خاص بالفئات الكبرى للموضوع	92-93
04	يبين رؤية المبحوث حول أن المفاوضات وسيلة تعمل على إرضاء جميع الأطراف	94
05	يبين رؤية المبحوث حول أن المفاوضات تمر بمراحل في حل الصراع	95
06	يبين رؤية المبحوث حول ضرورة الإضراب لحل الصراع داخل التنظيم	96
07	يبين رؤية المبحوث حول أنواع الإضرابات التي تتبعها النقابات في إدارتها الصراع	97

قائمة الملاحق

رقم	عنوان	الصفحة
01	دليل المقابلة	110-111

مقدمة



إن الحركة العمالية و النقابية هي حركة اجتماعية واسعة النطاق و لم تكن وليدة الصدفة. فإن الظروف الاجتماعية و المهنية القاسية التي كان عليها العمال في أوروبا، منذ أواخر القرن الثامن عشر إلى أوائل القرن التاسع عشر و هي مرحلة نشأة المصنع، عرفت بانخفاض في الأجر و قلة الأمن، و استغلال الإنسان و ذلك بتشغيل النساء و الأطفال و بزيادة ساعات العمل إلخ و التي تتمثل في حالات بداية الصراع، كلها تمثل دوافع لانتفاضة عمالية، و لتشكيل تنظيمات عمالية تؤكد على الوعي الطبقي، و بنمو حجم العمالة وبتطور الحركات النقابية و المطالبة في العديد من دول العالم، زاد اهتمام الباحثين الاجتماعيين بدراسة هذا الحقل.

ويتجلى العمل النقابي في تلك الممارسات التي تمثل مجموعة من الآليات المستخدمة من طرف ممثلي الطبقة العمالية، و التي لها صفة التمثيل و الدفاع عن المصالح المادية و المعنوية للعمال فتعد النقابة منظمة لها هدف أساسي هو تحقيق التماسك و الانسجام بين الفئات القاعدية من العمال من خلال أطر قانونية جسدها المشرع، و تسعى لإصدار قرار موحد يخدم مصالح كل العمال عن طريق التشاور و استخدام آلية التفاوض، كمرحلة أولى من هذه الممارسة، و حين فشلها تستخدم النقابة آلية الضغط على الطرف الإداري، باللجوء إلى الاحتجاجات و الاضرابات كمرحلة ثانية، بما تحدد النصوص القانونية و ذلك من أجل إدارة الصراع أو الحد من الصراع.

ومن هذا المنطلق فقد سعت دراستنا الحالية بعنوان آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع التنظيمي إلى البحث في الواقع الفعلي لهذه الدراسة.

و منه قسمنا دراستنا هذه إلى قسمين الأول خاص بالجانب النظري يحتوي على ثلاث فصول كما يلي:

الفصل الأول: يتمثل في الاطار المنهجي للدراسة حيث تطرقنا إلى أسباب اختيار الموضوع - أهداف الدراسة و أهمية الدراسة وصولاً إلى الإشكالية و الفرضيات، و من ثم تحديد المفاهيم و المصطلحات إضافة إلى ذلك الدراسات السابقة و آخر عنصر في الفصل كانت المقاربة السوسيولوجية.

و في الفصل الثاني: فقد تطرقنا إلى آليات النقابات العمالية و قسمناه إلى جزئين الجزء الأول خاص بالنقابات العمالية بصفة عامة و نشأة و أهداف و أنواع و نظريات و رؤية سوسيولوجية، أما الجزء الثاني فهو خاص بآليات النقابات العمالية مفاوضات و إضرابات.

أما عن الفصل الثالث: فيتعلق بإدارة الصراع التنظيمي و قسمناه إلى جزئين ففي الجزء الأول تكلمنا عن مفهوم و سوسيولوجيا الصراع و الأسباب و الأنواع إضافة إلى مراحل و آثار الصراع التنظيمي. و فيما يخص الجزء الثاني تكلمنا عن إدارة الصراع التنظيمي من مفهوم و نموذج موقفي للصراع و أنماط إدارة الصراع.

أما الجانب الثاني من الدراسة فخصصناه للجانب الميداني المتعلق بالفصل الرابع الذي تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة و مجتمع الدراسة و العينة و أدوات جمع البيانات، و تحليل نتائج الفرضيتين الأولى و الثانية.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

للدراسة



1-أسباب اختيار الموضوع:

لقد تعددت الأسباب لاختيارنا هذا الموضوع دون غيره نذكر منها:

1-1-الأسباب الذاتية:

- الدافع و الميول الشخصي لمعرفة و دراسة موضوع آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع التنظيمي ومدى فعالية هذه الآليات في حل الصراعات.
- إثراء مجال البحث العلمي، كون هذه الدراسة تتعلق بالعمال و النقابات داخل النسق التنظيمي.
- الرغبة الشخصية في الاطلاع أكثر عن الآليات التي تستعملها النقابات لتحقيق أهدافها.
- الاستفادة من هذه الدراسة في حياتي المهنية.
- محاولة التعمق أكثر في موضوع النقابات العمالية وكيفية إدارتها للصراع.

1-2-الأسباب الموضوعية:

هناك عدة دوافع تجعلنا نختار هذا الموضوع هي كالتالي:

- أن موضوع آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع التنظيمي يندرج ضمن تخصصنا علم اجتماع تنظيم وعمل.
- لم يتم دراسة آليات النقابات العمالية بصفة خاصة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي كانت جل الدراسات السابقة تتكلم عن النقابات بصفة عامة.
- الغوص أكثر في المعرفة والرصيد العلمي لهذا الموضوع.
- موضوع جدير بالدراسة لمدى أهميته في الوقت الراهن.
- قابلية الموضوع للدراسة والتحقق منه في أرض الواقع.

2-أهداف الدراسة:

نجد الهدف الرئيسي لكل البحوث العلمية هو السعي للوصول إلى حقيقة علمية وذات مصداقية وبالتالي هذه البحوث تقدم إضافات علمية تختلف عن ما قدمته البحوث التي سبقتها أما دراستنا هذه تهدف إلى:

- محاولة البحث في الآليات التي تستخدمها النقابات العمالية في إدارتها للصراع التنظيمي.
- إبراز و التحقق من مدى فعالية هذه الآليات النقابية في إدارة الصراع.
- معرفة أي من هذه الآليات الأكثر نجاعة في إدارة الصراع التنظيمي لدى مختلف النقابات.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة القيمة العلمية والعملية لها، فهي تربط بين متغيرين لهما دور فعال داخل التنظيم وهما:

النقابات العمالية وتمثل الجماعات الضاغطة التي لها آلياتها الخاصة التي تمكنها من إدارة الصراع والمتغير الثاني الذي يتمثل في الصراع التنظيمي وهو أمر طبيعي وحتمي إن صح القول داخل التنظيمات.

- مدى فعالية هذا الموضوع و قلة الدراسات الميدانية بشأنه.
- دراسة موضوع آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع دراسة سوسيولوجية.
- يكمن أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية لدراسات مماثلة التراكمية العلمية.
- هذه الدراسة قد تظهر مواقع القوة و نقاط الضعف لآليات النقابات العمالية في إدارة الصراع.
- تفيد الباحث في توسيع دائرة معارفه العلمية والعملية.
- بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تشكل نقطة انطلاق لدى الباحث للقيام ببحوث ودراسات عليا لها علاقة بالموضوع.

4- الإشكالية:

بعد ظهور الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرنين الثامن عشر و التاسع عشر استطاع رجال الصناعة و الأعمال تشييد العديد من المصانع الكبيرة الحجم في الأقاليم الحضرية التي تحولت فيما بعد إلى مدن صناعية مزدحمة بالسكان. و في وسط هذه المدن الصناعية كانت هناك طبقة كبيرة من العمال تعمل في المشاريع الصناعية و تعتمد في معيشتها على الأجور التي تتقاضاها لقاء عملها، هذه الأجور التي لم تكن كافية لسد رمق حياة منتسبيها خصوصا و أن مشكلات البطالة و الفقر و الجهل و الأمية كانت متفشية بينهم كما كانت هناك فجوة اقتصادية و ثقافية كبيرة بين الطبقة العاملة التي تشتغل في المصانع لقاء أجور محددة و الطبقة الرأسمالية التي تسيطر على وسائل الإنتاج و تقرر مصير و مستقبل العمال و تستغلهم و تتعسف ضدهم ضمانا لمصالحها و أهدافها القريبة و البعيدة. إضافة إلى ساعات العمل الطويلة التي كانت مفروضة على العمال وقيام أرباب العمل بتشغيل النساء و الأطفال في المناجم و المصانع لقاء أجور زهيدة، و تدهور ظروف العمل و عدم توفر أبسط الشروط الصحية في أجواء العمل التي كان يعيشها العمال. و أخيرا عدم وجود تسهيلات

الضمان الاجتماعي والصحي والمادي للعمال و حرمانهم من اكتساب الثقافة و التربية و تجريدتهم من الحقوق السياسية و القانونية التي يتمتع بها البرجوازيون و الرأسماليون في أوروبا آنذاك.¹ إن المطلع على تاريخ الحركات العمالية في أوروبا مولد الثورة الصناعية يجدها متماثلة في طبيعة العمل النقابي و ذلك خلال القرن التاسع عشر للتأزم الكبير في علاقات العمل بين الطبقة البورجوازية و الطبقة العمالية، هذا الصراع الذي يجسد التذمر عماليا ضد استغلال النظام الرأسمالي، الأمر الذي أدى إلى استخدام النضال العمالي و الطلبي، كانت بدايته الشكل العفوي بتحطيم الآلات داخل المصنع ليأخذ شكل التنظيم و الشرعية القانونية بتأسيس الجمعيات و الاتحادات ثم النقابات المهنية و الصناعية.

إن الظروف السيئة التي عاشها العمال كان لابد لهم من تكوين منظمات مهنية تدافع عن حقوقهم و تزيل المظالم الطبقة و المادية و الاجتماعية و النفسية التي كانوا يعانون منها. و مثل هذه المنظمات المهنية التي كونها العمال بعد الثورة الصناعية في أوروبا هي نقابات العمال.² ونظرا لخطورة النشاطات التي تقوم بها النقابات داخل التنظيم من خلال تهديدها باللجوء إلى الإضراب بغية تغيير واقع العمل و التنظيم، فقد سارعت الحكومات الرأسمالية إلى ممارسة ضغوطات عليها بقصد تشتيت جهودها واستقطابها لصالحها، و عمدت على الصراعات داخل النقابات نفسها، خاصة بفرنسا حيث أصبحت هذه الحركات لا تقوم بدورها، نظرا لكثرة النزاعات الداخلية بين النقابيين الشيوعيين و الكاثوليك و انقسامها إلى هيئات ضعيفة.

فإن قوة النقابة و قدرتها التفاوضية في القطاع الصناعي في فرنسا، يختلف باختلاف نوع الصناعة فهي تزداد في الصناعات سريعة النمو كصناعة السيارات، حيث تكون آلية التفاعل مباشرة بين العامل و العمل النقابي، وفقا لقوة و نشاط المؤسسة، و يؤدي ذلك إلى زيادة الانخراط النقابي فيها و إلى استدامة النقابة، بينما يقل في صناعات أخرى متدنية الانتاج، و نفس ذلك بأنه لا يكون العمل النقابي إلا في كنف اقتصاد مزدهر.³

وصولا لممارسة الحق النقابي في الجزائر في القانون رقم 14-90 المتعلق بالشروط و القوانين ممارسة الحق النقابي الصادر سنة 1990، و تمت المصادقة في نفس السنة عن خمسة قوانين شكلت

¹ - إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص135.

² - بن حمزة حورية، مطبوعة بيداغوجية في مقياس: سوسيولوجيا الحركات العمالية، مطبوعة خاصة بالتأهيل الجامعي، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2016/2017، ص 55.

³ - بن حمزة حورية، مطبوعة سوسيولوجيا الحركات العمالية، نفس المرجع ، ص ص 59-60.

القاطرة القانونية لعلاقات العمل هي القوانين التي تقوم بتنظيم كل من علاقات العمل، الوقاية، و النزاع الجماعي في العمل، و حق ممارسة الإضراب و ممارسة الحق النقابي و النزاع الفردي في العمل، و أعمال مفتشية العمل و مساهماتها.¹

ونظرا لمدى أهمية الموضوع حاولنا في دراستنا الحالية معرفة آليات النقابات العمالية المستخدمة في إدارة الصراع و كل آلية على حدى.

و على هذا الأساس نطرح التساؤل الرئيسي كالتالي:

➤ فيما تتمثل آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع التنظيمي؟

بالإضافة إلى إدراج بعض التساؤلات الفرعية ضمن هذه الإشكالية كما يلي:

- هل تعتبر المفاوضات آلية من آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع التنظيمي؟
- هل تعتبر الإضرابات آلية من آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع التنظيمي؟

5-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- تعتبر المفاوضات و الاضرابات من آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضيات الجزئية:

- تعتبر المفاوضات كآلية من آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع التنظيمي.
- تعتبر الإضرابات كوسيلة وآلية من آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع التنظيمي.

6-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

إن المفهوم CONCEPT الذي هو أساس لغة التعامل الإنساني، ووسيلة الإنسان للتعبير عن أفكار وحالات وأوضاع محددة وله أهمية في عملية البحث الاجتماعي فعن طريق هذه التحديدات يمكن للباحث أن يحصر المعلومات التي عليه جمعها، وبالتالي يمكن القارئ أن يعرف ماذا يقصد الباحث.

6-1- مفهوم النقابات العمالية:

"هي عبارة عن تنظيم يجمع القوى العاملة، ثم تكوينه بهدف حماية و تنمية المصالح الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية لأعضائه من خلال المفاوضة و الاتفاق الجماعي".²

¹ - زيري حسين الحركة العمالية و النقابية و البحث عن العدالة الاجتماعية في الجزائر، تقرير بحثي، معهد السياسات بالجامعة الأمريكية في بيروت، معهد الأصفرى للمجتمع المدني و المواطنة، ص 14.

² - حنفي علي، الجوانب النظرية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008، ص 307.

المفهوم الإجرائي للنقابات العمالية:

هي عبارة عن مجموعات ضاغطة تهدف إلى تحسين ظروف العمال والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم ولتنظيم عملهم.

المفهوم الإجرائي للآليات:

هي عبارة عن وسيلة وأداة تستعملها النقابات للضغط بها على الجهات المعنية من أجل تحقيق مطالبها.

• مفهوم المفاوضات:

التفاوض هو النشاط الذي يتضمن مشاركة طرفين أو أكثر (أفراد، مجموعات، وفود)، في إطار السعي لإيجاد حل مرضي غير عنيف لقضية تهم الطرفين.¹
هو عبارة عن وسيلة منظمة لتبادل الرأي و المعلومات و إثباتها بالأدلة و الإقناع لخدمة المصالح و الاهتمامات المشتركة بالاتفاق و الرضا.²

المفهوم الإجرائي للمفاوضات:

تبادل الرأي بغية الوصول إلى تسوية و اتفاق و يكون التفاوض بين مجموعة من الأشخاص حول موضوع لتحقيق تعاون و ترابط أكثر بينهم.

• مفهوم الإضرابات:

هو ذلك التوقف الوقتي عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول على تنازلات حول ظروف وشروط العمل أكثر مما يعرضها على طاولة المفاوضات، وبذلك نجد الإضراب هو جزء من الضغط الاقتصادي على صاحب العمل لقبول البحث في مطالب العمل.³

المفهوم الإجرائي للإضرابات:

هي طريقة يعبر بها العمال عن مدى استيائهم من رب العمل و ذلك بالامتناع عن العمل حتى يتم تحقيق مطالبهم.

¹ - محي الدين إسماعيل محمد الديهي، استراتيجيات التفاوض و تكتيكاته، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الاسكندرية، ط1، 2016، ص 130

² - بشير العلاق، إدارة التفاوض، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، ب ط، 2010، ص 22.

³ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د.ط، 2007، ص335.

6-2- مفاهيم عن الصراع التنظيمي:

➤ مفهوم الصراع:

العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته.¹

المفهوم الإجرائي للصراع:

إن الصراع يأخذ صفة التنافس في حين إذا اشتد التنافس يصبح صراع و قد يكون ظاهراً أو كامناً وقد يكون الصراع بين فردين أو أكثر أو بين طبقتين في المجتمع.

➤ مفهوم الصراع التنظيمي:

عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد و آخر أو بين مجموعة من الأفراد و أخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد و أهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف و الرغبات.²

المفهوم الإجرائي للصراع التنظيمي:

هو عملية يتم من خلالها +استخدام أساليب القوة من أجل تحقيق أهداف سواء كانت شخصية أم تنظيمية والسعي وراء منع الطرف الآخر من تحقيق أهدافه.

➤ مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

أنها عملية تحكم في الصراع الوظيفي و استثارته و منع حدوث الصراع غير الوظيفي و العمل على تخفيضه عند ظهوره.³

المفهوم الإجرائي لإدارة الصراع التنظيمي:

هو أسلوب للسيطرة على الصراع داخل التنظيم والعمل على مواجهته باستراتيجيات معينة ومناسبة له بعد معرفة مسبباته.

¹ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2002، ص363.

² - حريم حسين، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص 254.

³ - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، د.ط، 2010، ص132.

7- الدراسات السابقة:

إن الدراسة التي تهدف إلى معرفة الحقائق لا تكتمل إلا بجمع المعلومات والإحاطة بالواقع المدروس وذلك بالاستعانة بالجهود السابقة والاستفادة من تحليلاتها وتفسيراتها، وبالتالي نستطيع البدء من نتائج البحوث والدراسات التي سبقتها فالبحث العلمي تراكمي.

7-1-الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: عن النقابات

دراسة وزاني أسماء بعنوان واقع النقابة في تسيير الإضراب مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - السنة 2011-2012.

حاولت هذه الدراسة بمعالجة موضوع واقع النقابة في تسيير الإضراب في المدارس الابتدائية بمقاطعة عين البيضاء بهدف التعرف على مدى تفعيل النقابة للإضراب ودراسة كل نقابة على حدا. تمحور السؤال الرئيسي حول :

ماهو واقع النقابة في تسيير الإضراب بالمدرسة الابتدائية بمدينة عين البيضاء؟

أما فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

• للنقابة دور فعال في تسيير الإضراب في المدرسة الابتدائية بمدينة عين البيضاء؟

الفرضيات الجزئية:

- لا تعمل النقابة على تحقيق أهداف المعلمين المادية بالمدرسة الابتدائية.
- لا تعمل النقابة على تحقيق الأهداف المعنوية لمعلمي المدرسة الابتدائية.
- ترجع عدم فعالية الإضراب بالمدرسة الابتدائية بمدينة عين البيضاء إلى سوء تسييره من النقابات العمالية.

و بالنسبة للمنهج المتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و استعملت الباحثة المقابلة و الاستمارة كأدوات لجمع المعلومات. فالمقابلة تمت مع سبعة أعضاء نقابيين، أما الاستمارة فتم توزيعها على 67 معلم و إداري في 12 مدرسة ابتدائية، تكونت هذه الاستمارة من 25 بند.

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية: أن كل من النقابات والمجالس سجلت مجموعة من المماطلات خلال السنتين 2010-2012 على مستوى مصلحة تسيير نفقات الموظفين كما سجلوا جملة من الخروقات تدور مجملها في عدم تحديد ساعات العمل للمعلم وكذا عدم قدرة هذه المجالس على تخفيف المقرر الدراسي على تلاميذ المدارس الابتدائية، وبذلك نستنتج أن النقابة وإن عملت على تحقيق المطالب المالية من خلال الإضراب إلا أنها فشلت في تحقيق مطالب معنوية من شأنها تحسين العملية التعليمية.¹

الدراسة الثانية: عن النقابات و إدارة النزاعات

دراسة طيبي عبد القادر بعنوان دور النقابات العمالية في إدارة النزاعات الجماعية داخل المؤسسة كما كانت الدراسة الميدانية بمديرية التربية لولاية الأغواط كلية العلوم الاجتماعية جامعة عمار ثلجي الأغواط.

حاولت هذه الدراسة معرفة الدور الفعال التي تلعبه هذه النقابات في إدارة النزاعات وفي سبيل الدفاع عن العمال وحماية حقوقهم، كذا الوقوف على الأسباب الجوهرية التي تساهم في وقوع النزاعات الجماعية داخل المؤسسة.

و كان التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي:

• ما هو دور النقابات العمالية في إدارة النزاعات الجماعية داخل المؤسسة؟

و التساؤلات الفرعية كما يلي:

• ما هو دور النقابات العمالية في إدارة النزاعات الجماعية القائمة حول الأجور؟

• ما هو دور النقابات العمالية في إدارة النزاعات الجماعية القائمة حول الحماية الاجتماعية؟

كما اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وفيما يخص عينة الدراسة فاختار 50% من المجتمع الكلي بما يعادل 130 عامل.

أما أدوات جمع البيانات فقد استعمل الوثائق والسجلات والملاحظة والمقابلة والاستمارة.

¹ - وزاني أسماء، واقع النقابة في تسيير الإضراب، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم نفس العمل و تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011-2012.

خلصت الدراسة على أن النقابة ليست فاعلة لتشكل أداة ضغط حقيقية، تدافع عن مصالح العمال و تحميها، و تساهم بالتنمية و تقف بوجه كل السياسات الاق و الاج و بالأخص السياسات اللاعداة و بالتالي الفرضية العامة لم تحقق نسبيا.¹

➤ الدراسة الأولى: عن إدارة الصراع التنظيمي

دراسة محمد رضا شنة 2007 بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" كانت الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسة الوطنية بالشرق الجزائرية حالات: قسنطينة، سطيف، بسكرة.

حاولت هذه الدراسة التعرف على استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية المشمولة بالدراسة، ومحاولة توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات حقل الدراسة إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية ويتمحور التساؤل الرئيسي للدراسة حول:

ما هي الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية؟

وكانت الفرضية العامة كالتالي: لإدارة الصراع داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية يتطلب من الأفراد الفاعلة استخدام استراتيجيات.

أما الفرضيات الجزئية للدراسة فهي كالتالي:

- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع استراتيجية التعاون.
- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع استراتيجية التجنب.

قد اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أما فيما يخص أدوات البحث العلمي فقد استعمل استبانة تشمل 30 سؤال، تم توزيعها على عينة عرضية بلغت 53 عامل.² توصل الباحث إلى النتائج التالية:

¹ - طيبي عبد القادر، دور النقابات العمالية في إدارة النزاعات الجماعية داخل المؤسسة، مذكرة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاج ، جامعة عمار تليجي الأغواط ، سنة 2018-2019.

² - محمد رضا شنة، استراتيجيات الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة الحصول على الماجستير في علم النفس التنظيمي و تنمية الموارد البشرية، جامعة العلوم الاجتماعية علي منوري، قسنطينة، 2002.

ميل أفراد عينة الدراسة إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التطبيق التعاون، التجنب، التنافس، كما تشير النتائج إلى وجود فروق في مدى تطبيق الاستراتيجيات المذكورة ترجع لعوامل: المؤهل العلمي، العمر، مدة الخدمة.

الدراسة الثانية: عن الصراع التنظيمي

موضوع الدراسة تحت عنوان "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم للباحثة زرفاوي أمال بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2013-2014

كان التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة كالتالي:

إلى أي مدى يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين؟
و بالنسبة للفرضيات كالتالي:

الفرضية العامة:

- يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بحالات الصراع السائد داخل التنظيم.

الفرضيات الجزئية:

- عدم لإشراك الرئيس لمروؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة.
 - عدم مرونة الاتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة.
 - كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التغيب عن العمل.
 - الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية.
- أما فيما يخص العينة التي قامت باختيارها الباحثة فهي 10 % من العاملين في المؤسسة.
- أما المنهج التي اعتمدته الباحثة هو المنهج الوصفي التحليلي.
- و كانت نتائج الدراسة كالتالي:

تأخير العمال في المهام الموكلة إليهم، تفكير العمال في تغيير مكان العمل للهروب من الصراع، غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز، التحريضات، عدم التكيف مع أسلوب الإشراف المتبع في المؤسسة. انتشار الاشاعات و حجب المعلومات عن العمال فيما بينهم.¹

¹ - زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2013-2014.

دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي بعنوان إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، جامعة الأزهر غزة سنة 2017.

حاولت هذه الدراسة الكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة بالإضافة إلى محاولة تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين و تحديد أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي و إبراز علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمستوى الأداء الوظيفي..... إلخ ذكرنا بعض التساؤلات و الفرضيات لهذه الدراسة.

جاء التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة كما يلي:

- ما أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لدى العاملين في هذه المنظمات؟
- و ينبثق منه التساؤلات الفرعية :

- ما واقع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة ؟

- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة؟

- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي و بين مستوى أداء العاملين فيها ؟

- ما أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لدى العاملين في هذه المنظمات ؟

أما بالنسبة للفروض الدراسة كالتالي:

1- توجد دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين استراتيجيات إدارة الصراع

التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لاستراتيجيات إدارة الصراع

التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

أما فيما يخص عينة الدراسة 351 موظف ولضمان الباحثة أعلى نسبة استرداد قامت بتوزيع 380 استبانة.

أما المنهج فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

جاءت نتائج بعض الفرضيات للدراسة بما يلي:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة 40.03%¹.

الدراسة الأجنبية:

الدراسة الأولى:

قامت (ولت) سنة 2000 بدراسة بعنوان أساليب إدارة الصراع بين مديري المدارس المتوسطة ومديري المدارس الثانوية الشاملة.

فقد هدفت هذه الدراسة للمقارنة بين أساليب إدارة الصراع بين مدراء المتوسطة والثانوية الشاملة، فيما يتعلق بالتوجيه الشخصي لإدارة الصراع بين الأفراد، و الأسلوب المختار لإدارة الصراع و الرغبة في التغيير في منطقتي افرسايدو، سانبيرناردينو، فقد استخدمت (ولت) أداة مسح الصراع التنظيمي للباحث (جوي هال)، و تمثلت العينة في عينة قصدية غ احتمالية من 34 مديرا للمدارس الثانوية الشاملة و 39 مديرا للمدارس المتوسطة، أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بين مجموعتي 104 مدير في توجههم الشخصي لأساليب إدارة الصراع ما عدا في أسلوب التسوية حيث توجد فروق لصالح المدارس المتوسطة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية بين مديري المدارس المتوسطة و مديري المدارس الثانوية الشاملة في اختيار أساليب إدارة الصراع ترجع للمستوى التعليمي و الخبرة الإدارية و الرغبة في التغيير. خلصت الدراسة على أن كلا المديرين يمتلكون الخبرة الإدارية التي

¹ - ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي بعنوان إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، برنامج ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2017.

تساعدهم على فهم الأساليب الخمسة لإدارة الصراع وفي تحليل الأسلوب المناسب لكل حالة و أن الرغبة لدى المديرين متوافرة في الانتقال بسرعة من استراتيجية إلى أخرى وفق موقف الصراع.¹

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال هذه الدراسات السابقة تبين لنا مدى أهمية مواضيعها وأهدافها ومنهجيتها وأدوات جمع المعلومات فيها إضافة إلى التنوع في أساليبها و طرق معالجتها الإحصائية و نتائجها و ما مدى ارتباطها بدراستنا الآتية بعنوان **آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع التنظيمي**.

فمثلا في الدراستين الأوليتين للدراسات الخاصة بالنقابات فقد ركز الباحثان على واقع النقابة في تسيير الإضراب و ما إذا كانت تحقق أهداف المعلمين المادية و المعنوية أما الثاني ركز على دور النقابات في إدارة النزاعات الجماعية القائمة حول الأجور و الحماية الاجتماعية، أما بقية الدراسات السابقة فقد كانت تدور حول الصراع التنظيمي و استراتيجياته.

وبمقارنة مع دراستنا الحالية بعنوان **آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع التنظيمي** اختلفت الأهداف مع هذه الدراسات في أن موضوعنا يبحث في الآليات (المفاوضات، الإضرابات) التي تستخدمها النقابات في إدارتها للصراع التنظيمي و ما الآلية الأنجح في إدارة الصراع بينما كانت الدراسات السابقة معتمدة على معرفة الأسباب المؤدية للصراع واستراتيجياته و معرفة دور النقابات في حماية حقوق العمال المادية و المعنوية .

كما اختلفت دراستنا أيضا مع هاته الدراسات السابقة من الناحية الميدانية والفترة الزمانية ومجتمع الدراسة.

أما عن اتفاق دراستنا مع الدراسات السابقة كان فقط في موضوع النقابات والصراع التنظيمي بصفة عامة كمفاهيم فقط أما الأهداف تختلف.

كما لا ننكر أن هذه الدراسات السابقة أفادتنا من الناحية النظرية والمنهجية و اكسبتنا سعة الاطلاع على موضوعنا.

¹ - سليمان بن إبراهيم بن عبد الله عبد الكريم النملة، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية، بالمملكة العربية السعودية، مذكرة تخرج دكتوراه لتخصص الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، 2007، ص ص 74-75.

8- المقاربة السوسيولوجية:

أولاً: الاتجاه الإصلاحى: هو اتجاه يسعى إلى البحث عن نشأة النقابات وعن أهدافها الاجتماعية بعد الثورة الصناعية، لما لها من أهداف مطلبية مقاومة لاستغلال الطبقة البورجوازية، وهي في نظر أصحاب هذا الاتجاه ردة فعل لتعديل موازين القوة لصالح العمال، و من رواده ما يلي:

🌈 نظرية سيدني و باتريس واب Sidney and Beatrice webb:

إن الهدف الأساس للنقابة حسب آراء هذين العالمين (سيدني و بياتريس ويب) هو أن العمال تضامنوا بسبب ضعفهم أمام سلطة صاحب العمل، فالنقابة جاءت لتعديل ميزان القوى لصالح العمال و للتخفيف من سلبات العمل الحد من تنافس العمال على مناصب عملهم و توجيه شروط الاستخدام لمصلحة كل العمال. ولهذا تشكلت النقابات لتهتم بالظروف الاقتصادية وبمحيط العمل محاولة " لوضع قواعد عامة للتحكم في الأجور وعدد ساعات العمل وتنفيذ الأمن الصناعي وتنسيق لظروف العمالة، وذلك عن طريق تحديد عددهم في مجالات العمل المختلفة وتحديد من له حق الاشتراك في نقابة...¹

ويقصد بالاشتراك في النقابة الأسلوب الذي يحصل العامل من خلاله على تأمين على الأجر أثناء الإضراب، وفي أوقات البطالة، وكيفية إجراء المساومة الجماعية، كما يؤكد كل منهما " أن هناك عاملاً آخر لنشأة النقابة هو ضعف العامل أمام قرارات صاحب العمل، ولهذا يؤكدان على أن النقابة تقوم بالوظائف التالية:

- المفاوضة الجماعية بين النقابة وأصحاب العمل من أجل تنظيم شروط الاستخدام.
- العمل على تدخل الحكومة لتنظيم ميدان العمل بواسطة التشريعات ووضع قواعد عامة منظمة من أجل تحقيق التوازن بين الأطراف المختلفة لهذا الميدان.
- التأمين المتبادل لضمان الأجر في حالة البطالة والاضراب ولمحاولة الضغط الاقتصادي الذي يتعرض له العامل في هذه الحالات.

فمن خلال هذه المسائل التنظيمية لدور ووظيفة النقابة تكون مهمتها إصلاحية، حيث تسعى النقابة للعمل مع الطرف الإداري إلى تحسين العمل والمشاركة في التسيير، والتعاون لأجل التنمية الاقتصادية ونبد الصراع، ولكن أغلب الدراسات تجسد العلاقة المتأزمة بين الطرف الرأسمالي و العمالي كسبب لنشأة النقابات.

¹ - بن حمزة حورية، مطبوعة بيداغوجية في مقياس: سوسيولوجيا الحركات العمالية، مطبوعة خاصة بالتأهيل الجامعي، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2016/2017، ص 48.

على عكس الاتجاه الإصلاحى فإن هذا الاتجاه لا يحافظ على الأوضاع السائدة و إنما يدعو إلى التغيير الجذري للمجتمع و محاربة النظام الرأسمالي، و يدعو إلى تمكين الطبقة العمالية من مراكز السلطة، لتحقيق العدالة الاجتماعية، كون هذه الطبقة هي الأوسع حجماً في المجتمع، و يسعى هذا الاتجاه إلى تغيير المجتمع و النظام السياسى بمكوناته الأساسية المتعلقة بالملكية لوسائل الإنتاج لتعمم على جميع أفراد المجتمع بواسطة ملكية الدولة، و تمثل أفكار كل من (انجلز) و (ماركس) محتوى هذا الاتجاه الثائر على مساوئ الرأسمالية، نحاول تلخيصها فيما يلي:

➤ نظرية انجلز و كارل ماركس Karl Marx et Engels:

ترى أن الدور الفعال للعمل النقابي هو التغيير الجذري لملكية وسائل الإنتاج لصالح الدولة، و بين كل منهما أن الكفاح الاقتصادى بين الرأسمالية و النقابات هو الحصول على أجر يقارب قيمة العمل هذا من جهة، كما أن للنقابة دور إيقاف و استمرارية الانخفاض في الأجور أثناء الأزمات من جهة أخرى.

وبين ماركس فعالية ودور النقابة و الذي يجب أن يرقى إلى الدور السياسى و النضال الاقتصادى للقضاء على استغلال الرأسمالية، و هو صراع "المادية التاريخية"، و يقول (ماركس) و (انجلز): " لا شك أن النقابات و الإضرابات التي تقوم بها لها أهمية أساسية كونها المحاولة الأولى التي قام بها العمال لإزاحة المزاحمة، و هي في الواقع تستلزم الوعي بأن سيطرة البورجوازية تركز بالضرورة على تراحم العمال، و إذا كانت النقابات تمثل هذا الخطر على النظام الاجتماعى القائم، فذلك على وجه الدقة تحارب المزاحمة ". و يقصد بالمزاحمة بين العمال هو ذلك الصراع القائم فيما بين العمال حول العمل المنخفض الأجر، والعمل ذا الأجر المرتفع، وهي سلاح في يد البورجوازية ضد الطبقة العمالية (ما سماها ماركس بطبقة البروليتاريا) ولإزالة هذه المزاحمة قام العمال بتكوين الرابطات، وتكوين ما يعرف بالنقابات لتفعيل الجانب الاقتصادى وتثبيت أجور العمال وتخفيض ساعات العمل.

ان التحليل الماركسي لدور النقابة هو محور واسع ضمن العرض العام لنظرية القيمة المضاعفة، والصراع الطبقي بين البورجوازية والبروليتاريا، ولا يمكن الفصل بين هذه التحولات التاريخية لنظام الرأسمالية ونشأة النقابات في الفكر الماركسي وبالتحديد في " قيمة العمل " التي ركز عليها. كما يرى ماركس أن للنقابات بعد سياسى و أيديولوجى، بحيث يكون لها دور قيادي في تحقيق الثورة ضد الرأسمالية، و هي التي تعمل على التغيير الجذري للنظام الاجتماعى بتطبيقها نظام الاشتراكية. فالنقابات تعمل على " تدعيم الوعي الثوري لدى العمال والوصول بهم إلى الثورة الكبرى... والعمل

الاقتصادي للنقابة لا يعتبر عائق للثورة، ولكنه يأخذ شكلا عاما، ويكافح في سبيله بصورة جماعية وبصفة متواصلة، يمكن أن يكون جسرا صلبا للعمل السياسي.¹

ثالثا: الاتجاه السياسي:

اعتبر هذا الاتجاه النقابات وسيلة فعالة لتمثيل حقوق العمال سياسيا، باعتبارها أوسع شريحة في المجتمع حتى تستطيع أن تناضل على مستوى السلطة، والمشاركة في البرلمان وفي باقي التنظيمات الجماهيرية لحماية مصالحها ولتنظيم قوانين و مراسيم لصالح العمال، ومن بين أهم أنصار هذا الاتجاه ما يلي:

➤ نظرية آلان توران A.Touaine:

يرى بأن الحركات العمالية لا تتوقف عند الجانب الاجتماعي بل تصل إلى الغاية السياسية في المجتمعات الصناعية، فالنقابات هي أنساق فرعية إلى جانب نسق الأحزاب السياسية والسلطة السياسية من النسق الكلي تسعى من خلال مصالح متشابكة إلى بناء علاقة فيما بينها، بحيث تختلف أشكال هذه العلاقة بالنسبة للنقابات باختلاف الخصوصيات المرتبطة بإيديولوجية النقابة وبمكوناتها البشرية. وإن دور النقابة في نظر (توران) لم تكن بما هو عمالي وإنما تعداه ليصل إلى كل ما هو سياسي، فهي نسق يجمع العمال كفاعلين اجتماعيين لهم إيديولوجيات مختلفة منها الثورية المحاربة للنظام الرأسمالي و التي تحدد مستوى الوعي الطبقي، و التي تدخل في صراع مع المالكين لوسائل الإنتاج. ويرى في مسألة الوعي العمالي أنه الإرادة العمالية في التعبير لمقاومة الاغتراب، لكن الوعي العمالي يوجد بأشكال متباينة، فالوعي الطبقي للعمال الحرفيين ليس هو نفسه الوعي عند طبقة عاملة مهنية، و يؤكد أن الجانب الثقافي و المستوى التأهيلي للعامل يزيد من وعيه بشكل أكثر أهمية ووضوح عبر الوسائل الإعلامية كالمناشر و الندوات المؤطرة من خلال قادة ممثلة عن العمال، و عن طريق التكوين و الانخراط في جمعيات و تنظيمات عمالية، و يبين (توران) أنه و منذ نهاية القرن التاسع عشر، أن الحركة العمالية تكون ملحمة بالعمل السياسي و بالأحزاب الاشتراكية، أو الاشتراكية الديمقراطية أو العمالية أو الشيوعية، لكن هذا الانتصار للعمل السياسي ليس إلا حيلة من حيل الترشيح لفرض منطقته على الحركة العمالية و لاختزالها إلى مجرد " حركة جماهير يقودها حزب يتحول بسهولة إلى سلطة ديكتاتورية.

¹ - بن حمزة حورية، مرجع سابق، ص ص 48 - 49.

و يرى (آلان توران) أن الوعي الطبقي كفعل و كشعور إرادي يحس به كل عامل و يوجد بطريق غير منظمة، لأنه لا يمكن امتلاك في هذه الظروف أي مرجعية للتسيير و لإدارة المجتمع الصناعي... و يعتبر الوعي العمالي ردة فعل يمكن ملاحظتها بسرعة أنها وسيلة للتحليل غير وصفية ... كما أن زيادة مستوى التكوين المهني و العام للعامل يؤدي به الوقوف على مشاكل عديدة عند الدفاع عن المصالح العمالية ... و بالتالي يزداد مستوى الوعي الطبقي.

ويتحدد الوعي العمالي من خلال شروط أساسية منها: أن تسيطر على الطبقة العمالية ... شعور بانتماء لأدنى درجات السلم الاجتماعي، والتعويض يتجلى بالشعور بالتضامن العمالي... المتجلية في النقابة والحزب.¹

¹ - بن حمزة حورية، نفس المرجع، ص ص 51-52.

الفصل الثاني

آليات النقابات العمالية

تمهيد:

أولاً: النقابات العمالية

- 1 - نشأة النقابات العمالية وماهيتها و أهدافها
- 2 - أنواع النقابات العمالية ووظائفها
- 3- النظريات المفسرة للحركة النقابية
- 4- النقابات العمالية: رؤية سوسيولوجية.

ثانياً: آليات النقابات العمالية

- 1- المفاوضات
- 2-الإضرابات

خلاصة الفصل الأول



تمهيد:

تعتبر النقابات من المؤسسات الاجتماعية، التي تلعب دورا هاما و أساسيا في الدفاع عن حقوق العمال و المستخدمين و تحسين ظروف حياتهم. و أصبح لها اليوم دورا أكبر في حياة مجتمعاتها و على المستويات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية. فالأمن و الرغبة و تلبية مستلزمات الحياة الهائلة أصبحت قضايا مترابطة، و الدفاع عن إحداها يعني الدفاع عنها بالإجمال.



أولاً: النقابات العمالية

1- نشأة النقابات العمالية وماهيتها وأهدافه

1-1- نشأتها:

كانت الثورة الصناعية هي العامل الأساسي والمباشر في ظهور النقابات العمالية، حيث شعر العمال بضرورة تجميع قواهم في مواجهة الطبقة الرأسمالية. فلقد كان العمال الذين حالفهم الحظ بالعمل في المصانع يعانون من ظروف قاسية، سوءاً من حيث انخفاض مستوى الأجور، أو من طول ساعات العمل التي امتدت إلى ست عشر ساعة في اليوم، أو من حيث ظروف العمل نفسها داخل المصانع حيث كان هناك غياب كامل لوسائل الأمن الصناعي. و بالإضافة إلى ذلك عمد الرأسماليون إلى تشغيل الأطفال و الأحداث (بين السن الخامسة و التاسعة) داخل المصانع بأجور زهيدة و لساعات عمل طويلة و أكثر من هذا كان الأطفال يتعرضون لضرب شديد حينما يظهر عليهم الإعياء أو التعب، فكانت هذه هي صورة الأوضاع القائمة و الظروف التي عاشها العمال في بداية التحول إلى الرأسمالية، و كان الرد على هذه الظروف من قبل الجماهير المضطهدة هو إنشاء نوع من الجمعيات الورشية و هي عبارة عن منظمات للمساعدة المتبادنة ثم بعد تطور نضالات الفئات المسحوقة ظهرت النقابات من أجل حماية حقوق العمال و الدفاع عنها في وجه استغلال الرأسمال، و لقد وجدت الحركة النقابية مهدداً الأول في بريطانيا، حيث ظهرت على شكل اتحادات نقابية و أشهرها نقابة الخياطين التي تأسست سنة 1720، إثر قيام ما يزيد على سبعة آلاف عامل، في لندن وضواحيها، بالمناداة لتكوين نقابة تقوم برفع تظلماتهم التي يتعرضون لها يوميا في أماكن عملهم و لأجل تحقيق هذا الهدف قاموا بتسجيل أسمائهم في سجلات وضعت لهذا الغرض في مراكز تجمعهم، و جمعوا مبالغ مالية كبيرة تمكنهم من الدفاع عن أنفسهم في حال تعرضهم للملاحقة و نتيجة لنجاح هذه الحركة تألفت مجموعة أخرى من الحركات في مختلف المهن التي انتشرت إلى جميع مناطق بريطانيا.

إن ما يميز النقابات العمالية الأولى من جهة هو افتقادها إلى التنظيم المحكم و التنسيق بين جهود فروعها بمختلف المؤسسات العمومية و الخاصة، و من افتقار التشريع العمالي للنصوص القانونية المرتبطة بالعمل و حفظ حقوق العامل و حمايته مما جعلها تفتقد إلى القوة و الاتحاد الكافيين للتأثير على وجهة نظر الدولة أو القرارات المالكة لوسائل الإنتاج، و عليه فقد اكتفت هذه الأخيرة بتقديم احتجاجاتها و تظلماتها للدولة الوصفية على تطبيق تشريع العمل بالشيء القليل الذي كان لصالح العمالة في الوقت الذي كانت الدولة فيه ضعيفة التأثير و الحزم أمام الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج، بناء عليه يمكن القول أن الشكل الأول أو الهيئة التي انطلقت بها الحركة النقابية للدفاع عن العمال كانت



هزيلة القوة، لكن هذا الوضع الناتج عن الضغط، الذي كان ذو اتجاهين، أحدهما الداخلي للنقابة ذاتها و الآخر خارجي يتمثل في المحيط الاجتماعي و القانوني لم يعرقل جهود مؤسسيها و لم تتوقف النقابة على النشاط و التحرك التحرري في كل الاتجاهات الممكنة و بكل الوسائل المتاحة لها في تحدي أرباب العمل.

و لقد أوصل التحدي النقابة العمالية إلى أشكال من العنف في مواجهة ملاك وسائل الإنتاج للمطالبة بتقليل ساعات العمل و الزيادة في الأجر لكن هذا التحدي بهذه الوسيلة لم يجد نفعا مع الحكومات وأرباب العمل، إذ رأوا أ، النشاط النقابي تمرد و زعزعه للنظام القائم، مما دفع البعض منها كفرنسا و إنجلترا إلى إصدار نصوص قانونية تمنع الممارسة النقابية و التي أدعت بأنها تحريض العمال على التوقف عن العمل. و يعتبر التشريع الفرنسي الصادر غداة الثورة الفرنسية أبرز دليل على موقف الحكومات السلبي و امتناعها عن التدخل في تنظيم سوق العمل: فالمادة 7 من مرسوم d'Allarde الصادر في 03 مارس 1791 أطلق حرية التجارة و الصناعة و منع كل الطوائف المهنية و تأكيدا في منع كل تجمع من من شأنه التأثير على حرية العمل و التجارة و الصناعة، و يمنع قانون le chapelier الصادر في 14 يونيو سنة 1791 كل تجمع مهني أيا كان صورته، و لم يكن المشرع الإنجليزي أقل صرامة من قرينه الفرنسي فالقوانين الصادرة في عامي 1799 و 1800 تعتبر أن كل اتفاق أو تجمع في سبيل المطالبة بتحسين شروط العمل يعد " تأمر على حرية الصناعة و التجارة "، و من ثم فهو غير مشروع و يقع تحت طائلة القانون الجنائي، و لقد انتهج هذا النهج من شرعي الدول الأخرى كالولايات المتحدة الأمريكية و الدول الإسكندنافية، بلجيكا، الدنمارك و مع ذلك لم تتوقف الحركة النقابية عن الممارسة بل العكس زادت التكتيف للحد من استغلال العمال.¹

و مع بداية القرن التاسع عشر، تمكنت النقابة العمالية من تحقيق حق الممارسة النقابية و اعتبرته الكثير من الحكومات بأنه حق مسلم به يلجأ إليه العمال للتعبير عن آرائهم في ظروفهم و حياتهم المعيشية، كما لقي هذا الحماية و الدعم من طرف المنظمة الدولية للعمل، والذي اعتبرته أحد وسائل تحسين العمال و ضمان السلام بين جميع طبقات المجتمع، في الحقيقة لقد جاء هذا الاعتراف ليس للتأسيس الفعلي و الحقيقي للسلام كما اعتبرته تلك الحكومات و المنظمة الدولية للعمل بل اتخذته وسيلة للامتصاص غضب و يأس الطبقة الشغيلة المناهضة للواقع، و لقد كان المشرع الإنجليزي أول من أصدر قانونا يجيز تكوين النقابات و يتيح حق تقرير الإضراب عن العمل ففي سنة 1825-1826 اضطرت الحكومة البريطانية لرفع الحظر القانوني عن التكتلات النقابية و بذلك حصل العمال

¹ - خدوسي محمد شريف، حاند نور الدين، واقع الحركة النقابية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم



البريطانيون على حق المفاوضة الجماعية مع حكومة قبل زملائهم الفرنسيين بحوالي نصف قرن. غير أنه اشتمل على قيود جعلت النقابات مغلولة الأيدي، إلى أن جاء التعديل الأساسي الذي أفسح لنقابات العمال سنة 1870، أما في فرنسا فقد تم الاعتراف بالحرية النقابية بموجب قانون « Waldeck » rousseau المتضمن إنشاء النقابات العمالية الصادرة في 21 مارس سنة 1884 و عقب أحداث 1968 لقي تعديلا حيث استجاب المشرع لضغط الحركة العمالية و سمح أخيرا للعمال بتكوين نقاباتهم و مباشرة نشاطهم النقابي ضمن اتفاقيات « grenaille » ، و لقد حدا حذو المشرع الإنجليزي و الفرنسي عدد كبير من الدول، حيث أصبح مبدأ الحرية النقابية معترفا به في جميع الدول المتدنية. بل إن العديد من دساتير الدول الاشتراكية كالاتحاد السوفيتي و تشكوسلوفاكيا و بولونيا، نصت على هذه الحرية تأكيدا منها لأهميتها و حرصا على عدم المساس بها. و عليه النقابات لم تكتفي بالاعتراف فقط بل أصرت على رفع و تخفيض ساعات العمل للتأكد من حسن توجه تلك الحكومات في مسار حماية العمال فعليا، وهذا ما حدث في منتصف القرن التاسع عشر لأن الحكومات تعاملت بصرامة و جدية لأجل جزء مقبول من القوة و السلطة من يد أرباب العمل بالمجال الصناعي بالتحديد.¹

أما عن الظروف التي أدت إلى نشأة النقابات العمالية في الجزائر تختلف عن سابقتها من الدول فرغم وجود هياكل نقابية تنشط لمصلحة العمال في إطار قانوني في أواخر القرن التاسع عشر، إلا أنها كانت تابعة للسلطة الفرنسية الاستعمارية، كما أن النقابة لم تكن نتاج تناقضات النظام الاقتصادي و الرأسمالي في حد ذاته، و إنما جاءت أول نقابة وطنية نتيجة صراع سياسي انطلق من وعي بضرورة التغيير و بالنضال السياسي ضد الاستعمار، لما يحمله هذا الأخير من استغلال و تعسف ضد القوى العاملة الجزائرية.²

كما تميزت التجربة التاريخية للحركة العمالية في مختلف مراحل النضال الثوري في الجزائر، بالإرادة القوية و الانسجام في العمل السياسي، أي في عهد الاستعمار - فترة الحركة الوطنية و الثورة - و لكن بعد الاستقلال أفرزت الكثير من الخصائص و التي ميزت الايديولوجيا السياسية، فسادت الجذرية عند النقابة في مطالبها الاقتصادية و الاجتماعية، كما عمت نظرة المساواة الراضية للتمايز الاجتماعي.. هذه القيم السائدة اجتماعيا هي التي سنلاقيها وراء الكثير من الحركات الاحتجاجية بعد الاستقلال.³ و قد جلبت التعددية النقابية للجزائر مايلي :

- إعادة النظر في احتكار الاتحاد العام للعمال الجزائريين لتمثيل العمال.
- زيادة هامة في الأجور، و تحسين ظروف العمل.
- المساهمة في تسيير الخدمات الاجتماعية.

¹ - خدوسي محمد شريف، حاند نور الدين، مرجع سابق، ص ص18-19.

² - بن حمزة حورية، مطبوعة بيداغوجية في مقياس، سوسيولوجيا الحركات العمالية، السنة ثمانية ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم لعم الاجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2016، ص73

³ - نفس المرجع، ص 76.



- المبادرة بوضع قوانين خاصة جديدة في قطاعي التربية و الصحة.
- مشاركة النقابات في تشكيل سياسة الضمان الاجتماعي.
- بروز نخبة نقابية تمثيلية أصبحت معروفة ليس داخل عالم الشغل و النقابات فقط بل وطنيا كذلك.

أما فيما يتعلق بعلاقة النقابات المستقلة بالمنظمات الدولية، فالأمر يتعلق بتجربة نقابية شابة واجهت تحديات تنظيمية و كان عليها أن تتحمل مسؤولية الصراعات النقابية اليومية، و هذا في مواجهة سلطات عمومية تعادي وجود النقابات المستقلة. هناك أيضا الظروف التاريخية التي برزت فيها هذه النقابات، و التي ميزتها مشاكل سياسية أمنية تليها توقيف المسار الانتخابي سنة 1992م.¹

و من أهم النقابات المستقلة الأكثر نشاطا في الجزائر نذكر منها:

- ✓ المجلس الوطني المستقل لأساتذة التعليم الثانوي و التقني CNAPEST
- ✓ النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية SNAPAP¹¹
- ✓ النقابة الوطنية لمستخدمي الصحة العمومية SNAPAP
- ✓ النقابة الوطنية المستقلة لشبه الطبي SAP

و في الواقع لا تريد النقابات المستقلة في الجزائر مساءلة السلطة السياسية و اللجوء إلى الإضرابات، التي لا تعتبر بالنسبة لها سوى استراتيجية ضغط لرفع فرصها في الحصول على رد إيجابي على مطالبها، غالبا ما تتزامن الإضرابات في الجزائر و بقية البلدان مع الدخول الاجتماعي و العودة الكبرى للعمال إلى مناصب شغلهم بعد العطلة الصيفية. تأتي الإضرابات في أوقات حساسة، عندما تقرر السلطات العمومية إجراءات عبر اتفاق، و من هنا تصير موافقة النقابات ضرورية. بدورها تزيد النقابات من ضغطها على الجهة الوصية خلال هذه الفترة لتكمل مهمتها.²

2-1 - ماهية النقابات العمالية:

أ- النقابة:

لغة: مصطلح مشتق لغويا من النقيب، و يعرف في لسان العرب أنه: " سيد و عريف القوم و جمعها نقباء وهو شاهد القوم، وهو من ينقب عن أحوال قومه بمعنى يفتش في شؤونهم، ويستدل أخبارهم. و التنقيب هو كل من يعرف دخيلة قومه و يستدل عن مناقبهم.³

¹ - ناصر جابي، عمل و عدالة اجتماعية (النقابات في الجزائر)، دراسة تاريخ الحالة الراهنة، 2020، الجزائر، ص 18.

² - ناصر جابي، نفس المرجع، ص 14.

³ - جمال الدين بن محمد الأنصاري، لسان العرب، دار الكتب العلمية للنشر ببيروت، 2003، ص ص 93-95.



كما يحدد المصطلح لغة في أصلها اللاتيني لكلمة **syndicat** فهي مشتقة من الكلمة اللاتينية **sundikos** و التي تعني كل فرد يقوم باختيار من يمثله في جماعة مدنية.¹

اصطلاحاً: كان أول استخدام لكلمة " نقابة " في انجلترا بتسمية " **Trade Union** " تعبيراً لنشاط جمعيات عمالية تأسست على شكل " نوادي الصداقة **Friendly Clubs** هدفها الدفاع عن العمال ذلك سنة 1720 و هو تاريخ أول تظلم قام به عمال الخياطة، الذين رفعوا شكاوى إلى البرلمان الانجليزي لتشكيل جمعية بهدف تحسين أجورهم و تخفيض يوم العمل بساعة واحدة، و شكلت هذه الجمعية أو تنظيم نقابي جمع 7000 عامل في الخياطة.²

ب- النقابات العمالية:

هي منظمة من العمال لها حق المفاوضة والمساومة مع أرباب العمل من أجل تحقيق أهداف العمال في زيادة الأجور وتقليص ساعات العمل و تحسين ظروف الإنتاج و رفع المستويات المادية و الإنتاجية و الثقافية للطبقة العاملة.³

و هي أيضا " عبارة عن جمعيات مشكلة من قبل أشخاص يمارسون مهن و أعمال متشابهة أو تتكامل و ذلك لغرض الدفاع و تنمية مصالحها المادية و المهنية".⁴

"هي جمعيات تدافع عن المصالح الاقتصادية المرتبطة بمهنة و تعتبر كقوة ضغط على رب العمل أو سلطة الحكومات".⁵

تعتبر من الجماعات الضاغطة من حيث العدد و القوة و التأثير، وتشمل جميع ميادين العمل الصناعي و التجاري و الزراعي و المهن الحرة وينصب دورها مبدئياً على تأمين المصالح الاقتصادية و الاجتماعية لأعضائها و لها تأثير في عملية اتخاذ قرارات الدولة.⁶

يعرفها سيدني ويبز (sidney webbs) بأنها منظمة دائمية من العمال الأجراء تهدف إلى تحسين ظروف العمل و صيانة العمال من الأخطار التي تدهمهم خارج العمل و داخله.⁷

¹ – Dictionnaire Encyclopédique : larrousse, paris, 1999, vol, 1p, 1359.

² – جورج لوفان، الحركة النقابية في العالم، ترجمة إلياس مرعي، منشورات عويدات، بيروت، 1980، ص 9.

³ – د. إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص 137.

⁴ – Jean Nègre, précis de législation du travail, hygiène et d'instruction civique, publication Roy, paris, 1959, p65

⁵ – Jean Daniel Reynaud, les syndicats en France, Edition du seuil, T1, 1975, p73

⁶ – محمد السويدي، علم الاجتماع السياسي ميدانه و قضاياها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 120

⁷ – د. إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 137



آلان توران " يعتبر النقابة العمالية بأنها منظمة للدفاع عن الهجوم الاقتصادي تتأصل من أجل أجر أحسن، من أجل التوظيف و كذا أوتوقراطية أرباب العمل.¹

كما تعرف كذلك أي النقابات العمالية بأنها جماعة من العمال تضمهم مهنة أو أكثر ووظيفتها الدفاع عن مصالح الأعضاء و رعايتهم من الناحية الاقتصادية.²

و تعرف على أنها تنظيمات تجمع انخراط لعمال بمؤسسات اقتصادية وفقا للقانون تسير مصالح المنخرطين بأنها: اتحادات للعمال الذين يعملون في مهن معينة، تهدف هذه الاتحادات إلى تنظيم شؤون العمل والدفاع عن مصالح العمال و تحديد الأجور و ظروف العمل و شروطه، و كل ما يتعلق بشؤون العاملين من أعضاء النقابة.³

ج- العمل النقابي:

يضم عمل وأهداف النقابات، وهي أيضا مجمل المبادئ التي ترتكز عليها وظيفة النقابة في المؤسسة، حيث يشير العمل النقابي إلى مختلف السلوكيات النقابية، التي تسعى للدفاع عن الحقوق المادية و المعنوية للعمال و للأجراء، و بغية تحسين أوضاعهم المادية و المعنوية...

و يجسد العمل النقابي أيضا أهدافا مطلبية أي كل ما يتعلق بـ: الارتقاء بالمستوى المهني للعمال، و تكوينهم، و تشجيع المنافسة بين المنتجين و رفع المستوى الصحي و الاجتماعي للعمال الأعضاء و لعائلاتهم، و المشاركة في مناقشة المشروع، و إطلاع الطرف الإداري على مشاكل العمال و تحويلها إلى مطالب مشتركة، كما تتحدد قوة النقابة و قدرتها في العمل النقابي و في التفاوض، و ذلك بفرض المطالب على الجهة المعنية (من أرباب العمل أو السلطة الإدارية).

كما أن قوة النقابة تكون تبعا لعدد أعضائها، ويكون بالتماسك العمالي، و بمدى ارتباط هذه المسألة بالظروف الاقتصادية و الاجتماعية للعمال و محيطهم، فالعمل النقابي يقوي من مكانة النقابة و بنجاح النقابة يرتفع عدد المنتسبين إليها.

¹ - ضياء مجيد الموسوي، سوق العمل و النقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص74.

² - د. مديحة أحمد عبادة، علم اجتماع الصناعي، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2010، ص 223.

³ - مدحت القرشي، إقتصاد العمل، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 2007، ص 147.



و يتحدد العمل النقابي أيضا من خلال وظيفة النقابات و دورها داخل التنظيم، و علاقتها بالعمال من خلال توعيتهم بمجريات العمل، و من خلال الدخول في اجراءات التفاوض والاضراب في حالة فشل الحوار مع الطرف الاداري، و بالتالي تكون أهمية هذه النقابات في كونها " تنظيمات جماعية تهدف إلى الدفاع عن حقوق العمال، وتمثيلهم و النهوض بأحوالهم و حماية مصالحهم، و توعيتهم بواجباتهم و حقوقهم.¹

• الفرق بين الحركة العمالية والنقابة العمالية:

يمكن اعتبار الحركة العمالية هي الكل والنقابة العمالية هي الجزء ويمكن اعتبار الحركة العمالية

هي الأصل والنقابة العمالية هي التطور، فالحركة العمالية هي منتج سياسي من أحزاب الطبقة العاملة أما النقابة فهي منتج خاص بالنقابات و دورها في الضغط لتحسين الأوضاع و لو كانت مادية أو معنوية، كما أن الحركة العمالية تهدف عموما إلى تغيير الواقع سواء كان اقتصاديا أو اجتماعيا أو ثقافيا أو سياسيا.

في حين النقابات العمالية هدفها تنظيم العمال و تأطير النضال لتحقيق المطالب و الأهداف المسطرة و التي تتغير حتما بتغير الظروف الاقتصادية فمثلا الأجور، و عند زيادتها فبارتفاع نسبة الأسعار ووجود نسب عالية من التضخم تفقد هذه الأجور قيمتها فتعاود النقابات مطالبتها برفع الأجور مرة أخرى،²

الهدف من النقابات العمالية هو أساسا تدعيم وضع العمال بتكوين اتحاد يضم شملهم و لتكوين أرصدة نقدية تحقق أغراضهم، و أموال النقابة العمالية تستخدم عادة في الوجوه الثلاثة الآتية :

- أغراض تجارية : أي إدارة الإضرابات
- أغراض اجتماعية : مساعدة العمال من الدخول أعضاء في المجالس النيابية .
- أغراض سياسية : أي مساعدة العمال في حالات المرض و الزواج و الوفاة و الشيخوخة.

و لكي يتحقق وجود نقابة عمالية يجب أن تتوفر لها عدد من الشروط الآتية :

¹ - سعد الدين ابراهيم، النقابات العربية سلسلة انتاج ثقافة المجتمع المدني، دار الأمين للنشر، مصر، 1988، ص 39.

² - سليمان طاموس صارة ، رضوان سارة، الممارسة النقابية في تشريع العمل الجزائري، رسالة ماستر، قسم القانون العام للأعمال، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة عبد الرحمان ميرة ، بجاية، 2017/2018، ص 12.



❖ وجود عدد من العمال يمكنهم من تكوين نقابة، فقد نصت المادة الثالثة للقانون رقم 384 لسنة 1956 على أنه " لا يجوز لعمال المنشأة الواحدة تكوين نقابة إذا قل عدد أعضائها المؤسسين عن خمسين عاملاً.

❖ اشتغال العمال بمهنة متماثلة أو مترابطة.

❖ قيام النقابة بالعمل لصالح الأعضاء عن طريق الدفاع عن مصالحهم والتعبير عن رغباتهم والعمل على رفع مستوياتهم المعيشية وتقديم المساعدات في حالات العجز والوفاة والشيخوخة.¹

1-2- أهداف النقابات العمالية:

تلعب النقابة العمالية دوراً مهماً في عملية الحراك الاجتماعي الداخلي باعتبارها قوة ذاتية تؤثر بها على مختلف الحياة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، إضافة إلى سعيها جاهدة لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تقسيمها إلى:

🚩 الأهداف العامة للمنظمات النقابية: و تتمثل فيما يلي:²

- 1- نشر الوعي النقابي بما يساهم في تدعيم التنظيم و تحقيق الأهداف.
- 2- الاعتماد على الدورات التدريبية لأعضاء التنظيم النقابي بهدف الرفع من مستواهم و تحسين الأداء المهني لهم عن طريق إشراكهم في دورات تكوينية و تشجيع المنافسات الوظيفية.
- 3- المحافظة على وسائل الإنتاج و حماية المال العام.
- 4- التكفل بالجانب الاقتصادي و كذا الصحي لأسر الأعضاء بغرض تحسين مستواهم.
- 5- المشاركة في مناقشة مشروعات خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حشد طاقات العمال للمساهمة في تحقيق هذه الخطط.
- 6- الاطلاع على صعوبات و مشاكل المنخرطين المادية و الاجتماعية و دراستها عن طريق إشراكهم في تجمعات عمالية سواء محلية أو دولية تحويلها إلى مطالب.
- 7- كما يمكن أن نقسم أهداف هذه النقابات العمالية إلى:³

¹ د. مديحة أحمد عبادة، علم اجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص ص 223-224.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 338.

³ زهير حجا، النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2012/2013، ص 81.



أ- أهداف النقابات في الدول الرأسمالية:

يسعى أصحاب الأعمال إلى تحقيق أكبر أرباح ممكنة و هنا تنشأ حالة الصراع بين الإدارة و أصحاب رؤوس الأموال من ناحية و بين العمال و النقابات التي تمثلهم و تدافع عنهم من ناحية أخرى، و إذا عدنا إلى عدنا إلى أسباب الصراع يمكن أن نخلصها في سببين و هما:

السبب الأول يمكن في سعي الإدارة إلى تحقيق أكبر ربح ممكن بأقل تكلفة في حين يسعى العمال للحصول على أكبر أجر لهم مقابل جهدهم المبذول، هذا ما أدى إلى التحول التناقضي إلى صراع أما السبب الثاني فهو اجتماعي يتمثل في إحساس العمال بأن رؤوس الأموال لا تخدم المجتمع و لا تعمل على إشباع حاجاته، بل تخدم مصالح الطبقة المتميزة و هي طبقة الرأسماليين.

ب- أهداف النقابات في الدول الاشتراكية:

هدفها هم تدعيم النظام الاشتراكي و يتم ذلك عن طريق قيام النقابات بمهام محددة ترسمها و تقررها السلطات العامة مثال ذلك: تعبئة العمال وراء الحزب الحاكم، و حثهم على تنفيذ مخططات الدولة السياسية و الاقتصادية، و بذلك تحول هدف النقابات من مسؤولية الدفاع عن العمال و حمايتهم و تحسين ظروفهم و شروط عملهم إلى مجرد وسيلة أو أداء يشغلها السياسيون لتنفيذ أغراضهم.

2-أنواع النقابات العمالية ووظائفها:

2-1-أنواعها:

النقابة الحرفية (The Occupational Union) :

و هي النقابة التي تمتد و تتوسع بصورة أفقية حيث ينتمي إليها عمال الحرفة الواحدة مهما تكن نوعية الصناعة أو المنشأة أو المشروع الذي يعملون فيه كنقابة عمال البناء و نقابة عمال النقل و المواصلات و نقابة عمال الخدمات..... إلخ.

فعمال البناء مهما تكن نوعية المؤسسة أو المنشأة أو الدائرة التي يعملون فيها ينتمون إلى نقابة عمال البناء حيث أن الحرفة التي يزاولونها هي التي تجمعهم في نقابة واحدة.

النقابة الصناعية (The Industrial Union) :

وهي النقابة التي ينتمي إليها كافة العمال الذين يشتغلون في دائرة أو مؤسسة معينة مهما تكن اختصاصات و حرف هؤلاء العمال.



و تتوسع هذه النقابة عموديا و ليس أفقيا لأنها تجمع العمال في مؤسسة واحدة مهما تكن حرفهم و أعمالهم. و من أمثلة هذا النمط من النقابة عمال السكك الحديدية و نقابة عمال المطارات و نقابة عمال المطابع إلخ.

🚩 النقابة العامة (The General Union) :

و هي النقابة العمالية الكبيرة التي تضم كافة العمال مهما تكن حرفهم و مهما تكن المنشآت و الدوائر التي يعملون فيها. و ينتمي إلى هذا النمط من النقابات هؤلاء العمال الذين لا يمارسون حرفة محددة و لا ينتمون إلى مؤسسة أو دائرة معينة.

و تتمثل هذه النقابة بنقابة عمال الخدمات العامة. و في القطر العراقي تسمى النقابات التي تقوم على أساس تكامل الإنتاج أو المهن المتشابهة صناعيا و حرفيا و التي تمتلك لهل فروعا و لجان في جميع أنحاء القطر بالنقابة العامة. و العمال في النقابة العامة هم الذين يعملون في المهن و الصناعات المتشابهة.¹

2-2- وظائفها:

تعتبر النقابة العمالية نظاما اجتماعيا، و لكي نفهم وظائف أي نظام علينا التعرف أولا على الحاجات الاجتماعية للأفراد التي يستجيب لها هذا النظام، و قد تحدث ميلر Miller وفورم Form ، عن أربع وظائف للنقابة العمالية في المجتمع الرأسمالي، و سنحاول المقارنة بين هذه الوظائف ووظائف النقابة في المجتمع الاشتراكي العربي.

❖ الأمن الاقتصادي:

أن الوظيفة الأساسية للنقابات عموما في المجتمع الرأسمالي هي زيادة الأجور أو الاحتفاظ بمستواها، و استمرت النقابات على ذلك فترة من الزمن، و لكن منذ اكتشاف الأهمية الاجتماعية للعمل تبين أن الأمر الهام في نظر العمال هو العلاقات بين الأجور و ليست الأجور في حد ذاتها، فالعامل يهتم بمقارنة أجره بأجور العمال الآخرين الذين يؤدون وظائف مشابهة لوظيفته، و إذا أدرك العامل أن التوازن بين الأجور غير موجود فإنه يشعر بالظلم و يدفعه هذا الشعور إلى استخدام النقابة لتصحيح هذا الخلل، و لذلك تعتبر النقابة كميكانيزم يستخدم العامل لتصحيح عدم المساواة بين الأجور.²

¹ - إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 138

² - مديحة أحمد عبادة، مرجع سابق، ص 226.



غير أن النقابة لا تستطيع تجاهل أهمية الحوافز الاقتصادية، لأن العامل يعيش في حدود الأجر الذي يتقاضاه و يطالب النقابة دائما برفع مستوى الأجور، و لكن يحاول القادة النقابيون إقناع العمال أن هذا الطلب يعبر عن قصر نظر، فيحاولون إقناعهم أن الهدف العام الذي يسعون إليه هو السيطرة على العوامل التي تهدد وضعهم الاقتصادي، و يتأتى ذلك عن طريق العقود و الاتفاقيات مع أصحاب الأعمال، لأنها تنظم النواحي الآتية: تعبئة عمال جدد بالمهنة، و العمالة، و العمالة المؤقتة، و الأقدمية في خدمة الشركة، و كمية العمل، و أثر التغير التكنولوجي، و الأجور و ساعات العمل، و التنافس بين النقابيين و غير النقابيين.

و لا شك النقابة الناجحة هي التي تحقق هذه الأهداف، و قد يقوم القادة النقابيون بتوجيه اهتمام العمال إلى انتخاب قادة سياسيين يرعون مصالح العمال، و لا شك أن العمل الرئيسي للقادة النقابيين هو رفع مستوى التفكير بين الأعضاء حتى يمكنهم التمسك بسياسة شاملة بدلا من الاقتصار على المطالبة برفع الأجور.

ولكن تختلف وظيفة النقابات في المجتمع الاشتراكي اختلافا جوهريا عن وظيفتها في المجتمع الرأسمالي، فلم تعد وظيفتها الدفاع عن مصالح أعضائها، و النضال ضد أصحاب رأس المال، و المطالبة بتحسين ظروف العمل و رفع الأجور، إذ أن ذلك الوضع قد انقضى بقيام النظام الاشتراكي، و الذي أصبح الشعب فيه يمتلك¹ وسائل الإنتاج، و من ثم لم يعد هناك انفصال بين ملكية رأس المال و ملكية العمل، و أصبحت النقابات تؤدي وظائف هامة على مستوى المشروع أو على المستوى القومي، و تستهدف هذه الوظائف زيادة الإنتاج، و تشجيع المنافسة، و رفع الكفاية الإنتاجية للعمال، و تحقيق أهداف الخطة القومية، و تتمثل وظيفة النقابات في تحقيق المنافسة الاشتراكية بين العمال و إثارة الحوافز بينهم من أجل تنفيذ الخطة، و كذلك العمل على رفع كفاءتهم الإنتاجية و الفنية حتى يمكن ربط الدخل بزيادة الإنتاج، و بحيث تكون الاختلافات بين الأجور حافزا لهم على زيادة الإنتاجية، و ذلك طبقا للقواعد الاشتراكية بالمكافأة حسب كمية العمل، و تشترك النقابات في وضع خطة الأجور و تعمل على استقرار " الأجور الحقيقية "، و لا تسعى إلى إجراء أي تغيير في هيكل الأجور بعد إقرار الخطة عن طريق مساومات منفصلة في كل صناعة على حدة، بل أن النقابات تسعى إلى تحقيق أهداف الخطة من الناحية الكمية و القيمة، بحيث تكون جداول الأجور مطابقة لبرامج الإنتاج التي استهدفتها الخطة، و إلى جانب هذه الوظائف تعمل النقابات على زيادة إنتاجية العمال و ذلك بالتدريب و المران سواء

¹ - مديحة أحمد عبادة، مرجع سابق، ص 227.



عن طريق مدارس ليلية خاصة أو ملحقة بالمصانع، و تقوم النقابات بعقد الاتفاقات الجماعية مع المؤسسات لتنفيذ أهداف الخطة و زيادة الإنتاجية، وحث العمال على زيادة الإنتاج.

و بذلك تقوم النقابات بتوفير الأمن الاقتصادي للعمال و المجتمع كل، و لما كان العمال قد حصلوا على حقوقهم و كفلتها لهم القوانين المختلفة، لذلك تقوم النقابات بحماية و صيانة حقوق العمال و مصالحهم بأن تراقب تنفيذ قوانين العمل و التأمينات الاجتماعية.¹

❖ مقاومة ضغوط الإدارة:

يميل المديرون في المجتمع الرأسمالي إلى اعتبار العمال على أنهم أدوات تستخدم تبعاً لقوانين الكفاية الإنتاجية، وذلك لان اهتمامهم ينحصر في قيام العمال بوظائفهم، و يترتب على ذلك أنهم يفضون العمال عن جماعات العمل التي ينتمون إليها، و يوقعون عليهم العقاب، و يعيدون تنظيمهم تبعاً لمطالب الموقف و تبعاً لمصالحهم الاقتصادية، أما اهتمامهم بمشاكل العمال و اتجاهاتهم فيأتي في المرتبة التالية، وفي نفس الوقت يعرف العمال أنه تعوزهم القوة التي يستطيعون بها إقناع المديرين بأهمية آمالهم و مشاعرهم و رغباتهم، و لكن النقابات العمالية غيرت ذلك الموقف، فاعتبرت العامل شخصياً له حقوق و من ثم يستطيع الاتصال بمدير المصنع ليشتكو له من الأضرار التي أصابته دون أن يتصل برئيس العمال وهو رئيسه المباشر، لأن النقابة لا تتبع الطريق الإداري العادي بل تستطيع أن تتصل مباشرة بأي مستوى رئاسي، ومن ثم يشعر العامل أنه يستطيع أن يقف في وجه رئيسه لأن قوة الجماعة تسانده وتؤيده، و بذلك تصبح الوظيفة الأساسية للنقابية هي مقاومة ضغوط الإدارة.

أما في المجتمع الاشتراكي فلم يعد العامل أداة من أدوات الإنتاج، لأنه في ظل ملكية المجتمع لأدوات الإنتاج أصبح شريكاً في هذه الملكية، و لم تعد الإدارة في طرف و العمال في طرف آخر، بل أصبح العمال يشاركون في إدارة المصنع الذي يعملون فيه، كما أصبحوا يشاركون في الأرباح التي يحققها المصنع، فلم يعد يوجد ضغط تمارسه الإدارة و يقاومه العمال، و من ثم لا يحتاجون إلى مساندة زملائهم من العمال الآخرين حتى يشعروا بقوتهم و هم يعارضون قوة الإدارة.

كذلك اهتمت الدولة بشكاوي العمال عموماً فأنشأت مكتبة للشكاوي بكل شركة يكون تابعا لرئيس مجلس الإدارة، و إلى جانب ذلك تقوم إدارة العلاقات الصناعية بتحقيق الشكاوي الجماعية و يستطيع رئيس اللجنة النقابية عند التحقيق مع أحد العمال التوفيق بين العمال و رئيسه، و يستطيع العامل أن

¹ - مديحة أحمد عبادة، نفس المرجع، ص ص 228-229.



يشكو أيضا لمكتب الشكاوي أو مجلس الدولة أو الجهاز المركزي للتنظيم الإداري، و بذلك أصبح للعاملين بالشركات في القطاع العام نفس الحقوق التي للعاملين بالحكومة و يترتب على ذلك كله أن ليس للنقابة في المجتمع الاشتراكي وظيفة مقاومة ضغوط الإدارة.¹

❖ التماسك الطبقي:

تعتبر النقابات العمالية أداة التماسك الطبقي أي أن النقابات تعبر عن القيم و المثل المشتركة بين الطبقة العاملة، و يعتقد الاشتراكيون أن النقابة العمالية يجب أن تقوم بدور سياسي في الأمور القومية و الدولية حتى تسيطر طبقة العمال على الاقتصاد و المجتمع، و هذه النظرة الاشتراكية لوظيفة النقابة تقبلها بعض البلاد دون البعض الآخر.

و تعمل النقابات العمالية في مصر على تحقيق الترابط بين العمال و ذلك بتشجيعهم على الانضمام للجان النقابية، و النقابات جزء من النظام السياسي للدولة، وهي حلقة الاتصال بين الاتحاد² الاشتراكي و العمال، فالنقابات تقوم بتنقيب العمال ثقافة اشتراكية و أعدادهم من الناحية الإيديولوجية و الفنية لشغل الوظائف الإدارية و القيادية، وذلك على أساس أن أدوات الإنتاج ملك الجماعة، و باعتبارهم منتجين يسهمون في إدارة مشروعات الدولة، و على أساس تألف قوى الشعب العامل من عمال و فلاحين و جنود و مثقفين و رأسمالية وطنية، فلا سيطرة لقوة على غيرها من القوى.

❖ الرعاية الاجتماعية:

اعتقد (صمويل جومبز) Samuel Gomrers، وكان رئيس الأمريكي للعمل، أن النقابات العمالية يجب أن تهتم بتحسين الحياة الاقتصادية والاجتماعية للأفراد، إذ ليس للنقابة سوى هذا الهدف العام وهو "توفير حياة أفضل للجميع" وبذلك أصبحت النقابة تنظيما اجتماعيا شاملا يقوم بتوفير كل ما يريده أعضائها، إذا احتاجوا إلى تسليم قامت النقابة بتوفير كل الإمكانيات اللازمة، وإذا احتاجوا إلى استشارات إزاء مشاكلهم الشخصية و الأسرية قامت النقابة بتوفير المتخصصين، و إذا احتاج الأعضاء إلى ترويح قامت النقابة بإعداد البرامج الرياضية و الرحلات و الهدايا، أما إذا احتاجوا إلى المساعدات المالية تصبح النقابة في الحالة مؤسسة للرعاية الاجتماعية.

¹ - مديحة أحمد عبادة، مرجع سابق، ص ص 229 - 230.

² - نفس المرجع، ص 231.



و ميثاق العمل الوطني، استجابة منه لحاجات العمل، حدد وظائف النقابات في هذا المجال، بأن تقوم برفع المستوى المادي والثقافة للعمال، بما في ذلك الاهتمام بمشروعات الإسكان التعاوني و الاستهلاك التعاوني، و تنظيم الاستفادة الجدية صحيا و فكريا من أوقات الفراغ و الاجازات مما يساهم في تحقيق الرفاهية للجموع العاملة.¹

و إلى جانب ذلك تقوم النقابة بإعداد برامج الخدمات الاجتماعية و التحقق من تنفيذها، كذلك برامج الترفيه و الإسكان، و لو أن هناك هيئات أخرى تنافس النقابات في تقديم هذه الخدمات مثل الشركات و الحكومات المحلية إلا أن النقابة مستمرة في القيام بهذه الوظيفة لأنها قريبة من أعضائها و لأنها تعمل على أساس الخبرات التي يفهمها العمال، و تحتل وظيفة الرعاية الاجتماعية أهمية بالغة حتى أن مستقبل النقابات قد يتوقف على اهتمام القادة النقابيين بالحياة الاجتماعية للعمال.

و يتبين من ذلك أن وظيفة النقابات في المجتمع الاشتراكي تختلف عن وظيفتها في المجتمع الرأسمالي، فلم تعد النقابة وسيلة للمطالبة بزيادة الأجور و تحسين ظروف العمل، و لم تعد النقابة وسيلة لمقاومة الضغوط من الإدارة، و لكنها تؤدي وظائف أخرى هامة تتناسب مع ظروف المجتمع الاشتراكي.²

3_ النظريات المفسرة للحركة النقابية:

لقد تعددت النظريات المفسرة للحركات النقابية من:

1- النظرية الأخلاقية للنقابة:

يرجع أصل هذه النظرية إلى القرن 19، في أوروبا، أين بدأ ظهور الأفكار المثالية الاشتراكية و التي تهدف إلى إعادة تشكيل المجتمع وفقا لأطر معرفية جديدة، و قد اهتمت هذه بالمبادئ الأخلاقية و الدينية كالعدل و المساواة، حيث رأى أصحابها أن أصل نشأة النقابات يعود إلى الأفكار الاشتراكية المثالية و المسيحية و التي عمل على نشرها كل من (سان سيمون) و (نوربيه) و (دو بردون) و غيرهم، و التي تنادي بإعادة توزيع الثروة وفقا للعدالة الاجتماعية و المساواة الإنسانية، و لذلك فإن النقابات ستقوم بدور بارز في تحقيق هذه الأهداف، و منه فإنها تعتبر أهم وسيلة للقضاء على اللاعدالة و توزيع الثروة بصفة عادلة بين جميع الأفراد و عليه فإن العدل كأساس لتكوين النقابة يمثل

¹ - مديحة أحمد عبادة، مرجع سابق، ص ص 231-232.

² - نفس المرجع ، ص ص 232-233.



حصن في مواجهة استقلال أرباب العمل من جهة و من توجهات النقابات المطالبة و الثورية من جهة أخرى.

وإجمالاً يمكن القول أن النظرية الأخلاقية نظرت إلى النقابة كوسيلة ضرورية لمجابهة الظلم الاجتماعي الواقع على الأفراد و الناتج عن اللامعالة، و عن المنافسة الشديدة بين العمال و أرباب العمل، و بذلك تصبح النقابة كحتمية للقضاء عليها و تحقيق العدالة، و لمحاولة إسقاط أبعاد المفهوم الإجرائي المتعلق بالأداء النقابي على محتوى و متضمنات النظرية الأخلاقية، و جد الأداء النقابي اتجاه المطالب العمالية بتموضع كالتالي:

- **البعد المذهبي:** ويمثل الأفكار المثالية، التي تركز على العدل و المساواة و إعادة توزيع الثروة على المجتمع، بمعنى الحث على استفادة الجميع من الثروات.
- **البعد الآدائي:** ويرى أن النقابة أهم وسيلة من شأنها أن تحمل المسؤوليات المنوطة للعمل و العمال ككل.
- **البعد الغائي:** ويهدف إلى رفع الظلم الاجتماعي عن العمال و تحقيق العدالة.

غير أن هذه النظرية تعرضت للنقد و ذلك لعدم انطباقها على المجتمع في حد ذاته و التي اعتمدت على تصوير نظرية مثالية كما يجب أن تكون، و ليس بناء على ما هو كائن، كذلك فإن هذه من الناحية الواقعية و المعيشية للنقابات المطالبة و الثورية، يسعى كل منها إلى تحقيق نتائج ملموسة لأفرادها وفقاً لأساليبها الخاصة.¹

إن النظرية الأخلاقية تبقى محاولة لتحليل و تفسير نشوء و ظهور النقابات إضافة إلى سياستها المثالية المنهجية من أجل تحقيق مصالح أعضائها.

2- النظرية السيكلوجية:

يعتبر كل من (Seligparlm) و (Frank tnnenbau) أبرز من يمثل هذه النظرية و التي تتطرق في دراسة النقابة من فكرة مفادها أن النقابة ليست سوى رد فعل سيكلوجي دفاعي ناتج عن ندرة مناصب العمل و متعلق بنفسية الفرد العامل أي أنه لا يرغب في فقدان منصب عمله مما يدفع

¹ - أحمد جامع، المذاهب الاشتراكية، دار المعرفة، مصر، ط2، 1996، ص ص48-49



بالعمال إلى التكتل النقابي لحماية مناصب عملهم كهدف أساسي و رئيسي ثم تليه المطالب الأخرى كتحسين ظروف العمل، ساعاته....¹

و تعتمد هذه النظرية على مسلمتين أساسيتين:

- **المسلمة الأولى:** و تعتبر العامل لا يتميز بروح المغامرة لأنه لا يستطيع ترك منصب عمله بغية البحث عن منصب عمل آخر.
- **المسلمة الثانية:** تتعلق بجانب خارجي عن العمل و هي ندرة الوظائف و كثرة المنافسة في سوق العمل و لذلك فإن مجرد التفكير بترك منصب عمل من قبل العامل فقد يجعل الأمر بالنسبة إليه في غاية المشقة.

و عليه فإن ظهور النقابات و تكتل العمال كان يهدف إلى حماية و تأمين العمل ضد خطر الندرة و المنافسة و ليس بهدف تحقيق المطالب العمالية المهنية و الاجتماعية، و التي تعتبرها هامشية بالنسبة للمطلب الرئيسي و المتمثل في محافظة العامل على وظيفته.

وما يعاب على هذه النظرية إغفالها لعوامل أخرى قد يكون لها دور بارز و مهم في نشأة النقابات إضافة إلى أن هذه النظرية أمريكية المنشأ، و المجتمع هناك يتميز بالمنافسة الشديدة و ندرة الوظائف نتيجة للآلية المفرطة و التي أدت إلى تويح سوق العمل على حساب مناصب العمل.²

3- نظرية المضامين الاقتصادية:

نظرية بريطانية المنشأ، من أهم ممثليها: (بياتريس و سيدني ويب)، تنطلق هذه النظرية في تحليل و تفسير نشأة النقابات من بدايات ظهور العمل الصناعي و كيفية القضاء على النظام الطائفي، الأمر الذي أدى إلى خلق ظروف و شروط عمل جيدة، عملت على ظهور فجوة بين العامل و رب العمل³، هذا الأخير الذي فرض شروطه على العامل، الذي لم يجد أمامه سوى القبول بها و العمل وفقها. غير أن هذا الوضع لم يستمر طويلا نتيجة لوعي العمال و إيمانهم بضرورة التكتل من أجل ضمان شروط عمل جيدة.

¹ - عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، دار المغرب، القاهرة، ط1، 1982، ص ص207-208

² - أحمد جامع، مرجع سابق، ص50

³ - عبد الباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص 209



و قد عملت النقابات هنا على تحقيق هدفين أساسيين:

- الأول: يتعلق بشروط العمل و ضرورة تحسينها.
- الثاني: يتعلق بالعمال و تحديدهم حسب عدد الوظائف، بغية القضاء على المنافسة فيما بينهم و هي في سعيها إلى تحقيق هذه المطالب اعتمدت على مسلمات هي:
- ❖ الأولى: تتمثل في طريقة الضمان المتبادل و ذلك عن طريق وضع صندوق لتعويض العمال أثناء الإضرابات.
- ❖ الثانية: تتمثل في المفاوضة الجماعية بين النقابات و أرباب العمل، من أجل التوصل إلى اتفاق يرضي الطرفين.
- ❖ الثالثة: هي تشريعات العمل عن طرق الضغط على الدولة من أجل إصدار قوانين تنظم حقوق العمال.
- و على العموم فإن هذه النظرية اهتمت بالجوانب المطلوبة المتعلقة بالعمل و شروطه و أغفلت جوانب أخرى.

4- النظرية الثورية:

و يمكن تقسيم النظرية الثورية إلى قسمين:

- الأول: تفاولي: يرى أن النقابة وسيلة فعالة في نصرة العمال.
- الثاني: تشاؤمي: يعتقد في محدودية دور النقابة و عدم تحقيقها لمصالح العمال.

4-1- الاتجاه التفاولي:

ممثله (كارل ماركس)، ركز على البعد المادي في تفسيره للظواهر الاجتماعية و التي من بينها ظاهرة النقابة بحيث أولى ماركس أهمية كبيرة لدراسة الحركات العمالية عموماً و النقابات العمالية بصفة خاصة . و يمكن حصر النظرة التفاولية لنشوء النقابات فيما يلي: ¹

➡ ظهور المجتمع الرأسمالي، و ما نتج عنه من تميز في وسائل و قوى الإنتاج، الأمر الذي أثر على علاقات الإنتاج.

➡ ظهور طبقتين اجتماعيتين، واحدة مستغلة نتيجة لمليتها لوسائل الإنتاج و تحكمها في وسائل و ظروف العمل، و الثانية مستغلة لعدم مليتها لوسائل الإنتاج.

¹ - بوطمور، علم الاجتماع منظور اجتماعي نقدي، ترجمة عادل مختار الهواري، دار المعارف الجامعية الإسكندرية،



➡ بداية التكتل العمالي نتيجة للنمو الاجتماعي، الذي ما هو إلا انعكاس للوضع الاستغلالية التي يعيشونها.¹

4-2- الاتجاه التشاربي:

انطلق هذا الاتجاه في تحليله للنقابات من وجهة نظر مفادها عدم حتمية التلقائية في تشكيل الوعي العمالي كما لم يعتقد في حتمية ثورة النقابات باعتمادها على الجانب الاقتصادي والسياسي والحرفي، ويرى بأن الكفاح وحده للنقابات لن يحقق تغييرا. ويرى أن نجاح النقابات لن يتحقق إلا إذا تم التأثير الإيديولوجي و الاشراف السياسي للدولة أي وجود جهة طلائعية تقوم فيها بنشر الفكر الاشتراكي و تعميمه، و مراقبته، حتى يتم تشكل الوعي الطبقي لدى العمال.²

3- النقابات العمالية: رؤية سوسيولوجية:

➡ النظرية البنائية الوظيفية والنقابات العمالية:

تعتبر البنائية الوظيفية من أهم الاتجاهات في علم الاجتماع والأنثروبولوجية، وقد لعبت دورا هاما في تطوير النظرية السوسيولوجية بصفة عامة وفي كامل علم الاجتماع، وبلغت أوجها خلال الخمسينات والستينات من القرن الماضي، إلى درجة كثيرا من الناس، بمن فيهم بعض أعلام علم الاجتماع الأمريكية، اعتقدوا بأن البنائية الوظيفية هي النظرية السوسيولوجية السائدة كما "تعتبر البنائية الوظيفية أهم نظرية في العلوم الاجتماعية في القرن العشرين حسب ما ذكره "روبرت نزيث"، أما "كنجزلي ديفز"، و"ألفن جولدز"، فكان موقعها هو أن البنائية الوظيفية كانت مرادفة لعلم الاجتماع"³.

كما تركز البنائية الوظيفية على أربعة مقترحات منطقية أساسية وهي:

أ- المجتمع نظام كلي .

ب- هذا الكل النظامي يأتي قبل الأجزاء .

¹ - محمود عودة، تاريخ علم الاجتماع ن الجزء الأول، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1925، ص 127.

² - جمال البناء، الحركة النقابية و تطورها، مطابع الجامعة العمالية، القاهرة، د.ط ، 1989، ص161.

³ - أحمد سالم الأحمد، علم اجتماع الأسرة بين التنظير والواقع التغيير، دار الكتاب الجديد المتحدة، ط1، 2004، ص03.



ج- إن فهم الجزء بالإشارة إلى الكل رسم بالنظر إلى أن الجزء يقوم بوظيفة من أجل المحافظة على الكل وتوازنه.¹

د- إن اعتماد الأجزاء في حد ذاته هو اعتماد وظيفي.

كما يقصد (دوركاييم) بالاتجاه الوظيفي: "دراسة الظاهرة من حيث معناها ودورها في بنية المجتمع كله، حيث أن الظاهرة الاجتماعية لا يفسرها سوى ظاهرة اجتماعية أخرى".²

(دوركاييم) وفي حديثه عن النقابات والتعاونيات: "قتشير الأولى الى مجموعة معايير متعددة يمكن أن تكون سياسية، وإقليمية، فيمكن أن نجد تنظيمات تغطي من عدة نقابات بالمقابل نجد أخرى لا تغطي من طرف أي نقابة وتشير الثانية إلى ضرورة تواجد تعاونية لكل مهنة".

أما (ميرتون) فاعتبر بأنه: "بالإمكان أن تكون هناك وظائف كامنة للفعل النقابي لا يصرح بها علنا أو أنها متفقة بين أعضائه فقط، الكشف عنها من خلال موقف معين أو علاقات معينة".³

وهذا ما يتطابق مع مفاهيم البنائية الوظيفية كالدور، النسق والوظيفية ومنه يحاول الفعل النقابي إيجاد التوازن المفقود داخل البناء المؤسسي، وقد ركز على هذا المنطلق كل من (بارسونز)، (ميرتون)، (أثريوني)، (مور)، والذين استعانوا بتحليلات الوظيفية التقليدية عندما حاولوا التركيز على فكرة المجتمع أو النسق الاجتماعي المعياري وحاجة الأفراد إلى وجود يتسم بتحقيق الأمن والاستقرار الاجتماعي.

في حين اعتبر سيدني وميز: "النقابة العمالية منظمة دائمة من العمال الأجراء، تهدف إلى تحسين ظروف العمل وصيانة العمال من الأخطار التي تدهمهم خارج العمل وداخله".⁴

في حين اعتبر عبد الحميد أحمد رشوان أن النقابات العمالية تختلف في بيئتها وطبيعتها ووظيفتها حسب النظام الاجتماعي السياسي والاقتصادي للمجتمع وقد عرف النقابة العمالية بأنها هيئة أو جماعة

¹ - أحمد سالم الأحمد، نفس المرجع، ص 47

² - قياسي إسماعيل، اميل دوركايم نشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1970، ص 40

³ - خالد حامد، المدخل إلى علم الاجتماع، جسور للمنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 98 .

⁴ - إحسان محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 137 .



نقطة أو منظمة دائمة من العمال تضمهم مهنة أو أكثر الهدف الرئيسي منها تنظيم العلاقة بين العمال وأصحاب العمال.¹

النظرية الماركسية والنقابات العمالية:

تركز النظرية الماركسية على دراسة الصراع الاقتصادي داخل المجتمع من خلال مقولات الطبقات الاجتماعية والصراع الطبقي الذي يقوم على أساس علاقات الانتاج السائدة في المجتمع، والتي أدت إلى ظهور طبقتين، طبقة مستغلة تملك وسائل الانتاج، وطبقة مستغلة لا تملك سوى قوة العمل، الأمر الذي أدى إلى وجود علاقات اجتماعية متوترة بين هاتين الطبقتين ذات الأهداف المتعارضة.²

وقد مرّ فكر (ماركس و انجلز) حول النقابات العمالية: بمرحلتين أولها مرحلة ما قبل ثورة 1848 والمرحلة الثانية ما بين 1861 و 1865 طرح في المرحلة الأولى (انجلز) في كتابة الطبقة العاملة في إنجلترا عام 1844 أن النقابات تحاول القضاء على التنافس بين العمال ولكن التنافس هو العصب الحيوي للنظام الاجتماعي الحالي³، كما طرح أيضا ماركس فكرة أن النقابات تتحول من تنظيم المقاومة ضد رأس المال إلى الهجوم النهائي على السلطة الرأسمالية.

وفي المرحلة الثانية تغيرت رؤية (ماركس وانجلز) حول النقابات ففي فترة الستينات من القرن الماضي كتب ماركس في كتاب الأجور، والأسعار والأرباح في 1865 يجب على الطبقة العاملة ألا تضخم من هذه النضالات اليومية، يجب أن لا ينسوا أنهم يحاربون ضد نتائج ولكن ليس ضد أسباب تلك النتائج،... يجب أن لا يعرفوا في هذه النضالات ذات طابع حرب العصابات والتي تنشأ بشكل متكرر من الهجمات الدائمة لرأس المال ومن التغيرات في السوق".

-أما (لينين) فيرى ارتباطا وثيقا بين النضالات النقابية الاقتصادية والنضال السياسي وقد تحدث لينين في وصفه ولإضراب 1905 في بيتروجراد عن الغريزة الثورية للعمال قائلا: "يدهش المرء من سرعة التحول المذهلة من الأرضية الاقتصادية البحتة إلى الأرضية السياسية ومن التضامن والطاقة

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014، ص

² الطاهر بلعبور، الاضرابات العمالية في مجتمع مصنع، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، جامعة منتوري قسنطينة، ص 31 .

³ -محمود عباس، النقابات العلية المصرية (رؤية ثورية)، مركز الدراسات الاشتراكية، ط1، مصر، 1996، ص 6.



الهائلة التي يظهرها مئات الآلاف من العمال وكل هذا بالرغم من أن التأثير الاشتراكي الديمقراطي (أي الثوري) غير موجود أو ضعيف).

ولكن في الأوقات غير الثورية، ركز لينين على المساحة الكبيرة بين الوعي الثقافي والوعي الثوري.¹

🌈 نظرية (رالف داهرنديروف) والنقابات العمالية:

لقد ساهم العالم رالف (داهرنديروف) بتحليل لواقع الطبقة الاجتماعية من خلال كتابه "الطبقات الاجتماعية والصراع الطبقي في المجتمع الراس مالي" امتداد للفكر الماركسي الثوري، لكنه رأى أن التحليل الماركسي يحتاج إلى تعديل عندما يتعلق الأمر بالمجتمع الرأسمالي الحديث، هذا الأخير شهد تغير في علاقاته الطبقيّة، وتقدم في وسائله الانتاجية وتطورت من خلال ذلك القوى العمالية (مهرة وغير مهرة) بالإضافة إلى نمو الطبقة الوسطى، كلها مظاهر تشكل مجتمع ما بعد الصناعة، بانفصال الملكية عن الإدارة، وتعدد الطبقات حيث يرى أن التشكيلات الاجتماعية تنفرغ إلى طبقات لها خصائصها من حيث التغير الآلي، والصراع القائم داخلها، والطبقة هي تصنيف اجتماعي غير وراثي وعملية تطور هذه التي آلت إليها أوروبا خاصة في المجتمع الصناعي الحديث، قد أدت إلى سلسلة من التغيرات في الخصائص الطبقة العاملة وفي أيديولوجيتها وأهدافها، وإيضاً في مستوى وعيها، حيث كان لهذا التطور انعكاسات إيجابية على الطبقة العمالية بتشكيل نقابات عمالية لها أهداف سياسية وأحزاب اجتماعية تخدم لخدمة المصالح العمالية، كما يرى أن الأنظمة الطبقيّة قد تعددت وتجزأت لكن لم تفقد خاصيتها الوجودية المرتبطة بالقوة،² وهنا يقصد بالقوة في الإدارة المصنع أو المؤسسة الانتاجية وعلاقة ذلك برأس المال.

🌈 نظرية (آلان توران) والنقابات العمالية:

يرى بأن الحركة العمالية لا تتوقف عند الجانب الاجتماعي بل تصل إلى الغاية السياسية في المجتمعات الصناعية، فالنقابات هي انساق فرعية إلى جانب نسق الأحزاب السياسية والسلطة السياسية من النسق الكلي تسعى من خلال مصالح متشابهة إلى بناء علاقة فيما بينها بحيث تختلف أشكال هذه العلاقة بالنسبة للنقابات باختلاف الخصوصيات المرتبطة بإيديولوجية النقابة وبمكوناتها البشرية، وأن

¹ - محمود عباس، مرجع سابق، ص ص 7-8.

² - محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن،



دور النقابة في نظر توران¹ لم تكتفي بما هو عمالي وانما تعداه ليصل الى كل ما هو سياسي فهي نسق يجمع العمال كفاعلين اجتماعيين لهم ايدولوجيات مختلفة منها الثورية المحاربة للنظام الراس مالي والتي تحدد مستوى الوعي الطبقي، والتي تدخل في صراع مع المالكين لوسائل الانتاج، ويرى في مسألة الوعي العمالي انه الارادة العمالية في التعبير لمقاومة الاغتراب، لكن الوعي العمالي يوجد بأشكال متباينة فالوعي الطبقي للعمال الحرفيين ليس هو نفس الوعي عند طبقة عاملة مهنية، ويؤكد ان الجانب الثقافي والمستوى التأهيلي للعامل يزيد من وعيه بشكل أكثر أهمية ووضوح عبر الوسائل الاعلامية كالمناشير والندوات المؤطرة من خلال قادة ممثلة عن العمال، وعن طريق التكوين والانخراط في جمعيات وفي تنظيمات عمالية، ويبين توران انه منذ نهاية القرن التاسع عشر ان الحركة العمالية تكون ملحقة بالعمل السياسي وبالأحزاب الاشتراكية، او الاشتراكية الديمقراطية او العمالية او الشيوعية لكن هذا الانتصار للعمل السياسي ليس الا حيلة من حيل الترشيح لفرض منطقته على الحركة العمالية ولاختزالها الى مجرد حركة جماهير يقودها حزب يتحول بسهولة الى سلطة الديكتاتورية².

ويرى (آلان توران) هنا ان الوعي الطبقي كفعل وكشعور ارادي يحس به كل عامل ويوجد بطريقة غير منظمة لأنه لا يمكن امتلاك في هذه الظروف اي مرجعية للتسيير ولإدارة المجتمع الصناعي... ويعتبر الوعي العمالي ردة فعل يمكن ملاحظتها بسرعة انها وسيلة للتحليل غير وصفية... كما ان زيادة مستوى التكوين المهني والعام للعامل يؤدي به الوقوف على مشاكل عديدة عند الدفاع عن المصالح العمالية... وبالتالي يزداد مستوى الوعي الطبقي³.

ويتحدد الوعي العمالي من خلال شروط اساسية منها: ان تسيطر على الطبقة العمالية... شعور بانتماء لأدنى درجات السلم الاجتماعي والتعويض يتجلى بالشعور بالتضامن العمالي... والعمل الجماعي للعمال يكون عن طريق التنظيم، وتثبيت قوتها وكرامتها بتطوير المنظمات العمالية... المتجلية في النقابة والحزب. وبالتالي يشكل الوعي الطبقي عنصرا اساسيا ضمن مسار النضال العمالي والعمل

¹ - بن حمزة حورية، مطبوعة بيداغوجية في مقياس، سوسيولوجيا الحركات العمالية، السنة ثانية ماستر، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، قسم لعم الاجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2016، ص51

² - آلان توران، نقد الحداثة، ترجمة أنور غيث، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 2003، ص310، 311

³ - آلان توران، مرجع سابق، ص312



النقابي حيث لا يمكن تجاهل دور النقابة في تحقيق الوعي العمالي بالمصالح التي يسعون إليها، مما يحقق تماسكهم وصولاً إلى تحقيق ذواتهم حسب رأي (توران)¹

ثانياً: آليات النقابات العمالية

1-المفاوضات:

1-1-المفاوضات الجماعية:

تلجأ إليها النقابات للبحث عن اتفاق يتم التوصل إليه من خلال التزام متبادل بين رب العمل و النقابة العمالية أو النقابات الممثلة للعمال، فالمفاوضات الجماعية عبارة عن عقد اجتماعي بين ممثلي العمال و الإدارة في محاولة التوصل إلى اتفاق و الذي يتحدد بناءً عليه العلاقة بين النقابة و رب العمل، و تختلف هذه الأخيرة من حيث المستوى، فيمكن أن تكون مفاوضات على مستوى المنشآت أو المنشأة الواحدة، أو تكون على المستوى الوطني. فالأولى هي المسيطرة أو الأكثر أهمية في بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان، أما الثانية في المسيطرة في بلدان أوروبا الشمالية و من حيث المحتوى، فهو ما يتم تناوله على مستوى طاولة التفاوض في مواضيع مثل التفاوض العام الوطني الذي يتم من خلاله التوصل إلى الحد الأدنى للأجر، بينما تلك على مستوى الوحدات سوف تتدخل في التفاصيل و في ناحية الجدول الزمني، فهناك دول تحدد فترة زمنية دورية من أجل التفاوض بين النقابات و أرباب العمل مثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية المدة الزمنية ثلاث سنوات لإعادة النظر في الأجور، أما في ما يخص إجراءات التنفيذ فهي تختلف من دولة إلى أخرى و يتضح من هنا أن المفاوضات الجماعية هو فرض بعض القيود على صاحب العمل و عدم السماح باتخاذ القرار من طرف واحد، فهي تسمح بالوصول إلى حل ملائم يرضي الطرفين، فرغم عدم التأكد في التوصل إلى القرار الأمثل. إلا أنه يمكن من خلالها تحقيق العدالة النسبية و ليست المطلقة بالإضافة إلى إمكانية المعالجة السليمة للموضوع من خلال التباحث بين الطرفين.²

تتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني يجيء الحوار بالكلام في مقدمتها، و أن كانت تشمل أيضاً مظاهر أخرى كالإشارات أو التصرفات المؤثرة في سير المفاوضات أو

¹ - بيار لاروك، الطبقة الاجتماعية، ترجمة جوزيف عبودية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع الجزائر، 1973، ص 57-59.

² - طواليبى الثعالبي، مدخل إلى تاريخ القانون النقابي، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2014، ص122



التجهيزات و إكمال التحضير المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواقب لها أو المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه جلسات المفاوضات.¹

تعريفات التفاوض:

هو عملية تفاعل يقوم بموجبها طرفان أو أكثر من أولئك الذين يعتقدون أنهم في حاجة إلى الانضمام بعضهم لبعض لتحقيق نتيجة ما، و على الرغم من أنهم ينطلقون مبدئياً من أهداف مختلفة إلا أنهم يسعون إلى تسوية تلك الاختلافات عن طريق الحجة و الإقناع بغية التوصل إلى حل مقبول لكل الأطراف.²

هو أسلوب من أساليب حل النزاعات بين الأطراف، والوصول إلى حلول، و تكيفات مقبولة، و هو نظام من أنظمة التبادل و التوفيق.³

يعرف بول POOL التفاوض بالاستناد على الميزات التي يتحلى بها المفاوض حيث أنه جعل منها جوهر العملية التفاوضية و يقول في هذا الشأن أن: " المفاوض الجيد هو ذاك الذي يمتلك سرعة البديهة، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود ، يعرف كيف يكون متواضعا و حازما في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذب، يعرف كيف يجعل الشركاء يأتمنون به دون يبادلهم الشيء ذاته".⁴

أهمية التفاوض:

- 1- أن الصراع للإقناع صناعة متطورة، والمناسبات التي تتطلب التفاوض تتزايد باستمرار.
- 2- أن المفاوضات جزء من أساليب إدارة الصراع و أدواته، حتى الاستسلام ينتهي. بمفاوضات على شروط فعلية كانت أم شكلية.
- 3- أن المفاوضات وسيلة البعض لتغيير واقع قائم و خلق واقع جديد، و سابقة للحاضر و المستقبل.

¹ - صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبوبكر، التفاوض في الحياة والأعمال، الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 23.

² - آلان فولر، عبد بن أحمد بن هيجان، التفاوض المهارات و الاستراتيجيات، دن ، 1990، ص16.

³ - محمود عبد الكريم النجار، إدارة المفاوضات، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة، 2008، ص13.

⁴ - د. محي الدين إسماعيل محمد الديهي، استراتيجيات التفاوض و تكتيكاته، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2016، ص130.



4- أن المفاوضات كأسلوب عمل لا يمكن أن يقبل به أو يرفض من منطلق مبدئي ومطلق، فهي ترفض أو تقبل الآن أو غدا لهذا السبب أو ذاك، ولكن ليس من حيث المبدأ.

5- أن المفاوضات تؤدي إلى الحصول على نتائج أفضل من النتائج التي نحصل عليها دون تفاوض.

6- يعد التفاوض بمثابة الوسيلة التي تعني تعظيم المكاسب والمنجزات وتقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن في الاتجاهين.

7- يعد التفاوض عملية اتصال إنساني مستمر، يهدف إلى القضاء على الخلافات من بدايتها، كما حل محل الوسائل التقليدية في حل الصراعات وبؤر التوتر، و هو وسيلة الضعفاء للحصول على ما يريدون من تحالفات أو تكنولوجيا أو موارد أخرى، و هو وسيلة المستثمرين في التعاقد مع غيرهم لفتح أسواق جديدة أو تسويق سلعة ما و هو وسيلة الحصول عليها، و يكاد يكون الطريقة الوحيدة لكسب الوقت في الحالات الطارئة.¹

8- و أخيراً يسهم التفاوض في إيجاد عالم أكثر أمناً من خلال المفاوضات الجماعية على مستوى المنظمات الدولية و الإقليمية عن طريق المفاوضات الوقائية التي تهدف إلى الحد من التسلح أو خفض الأسلحة النووية أو القيام بمشاريع التنمية في الدول الفقيرة من خلال المنظمات الدولية المتخصصة.

أهمية التفاوض للتنظيم:

يقترن وجود التعارضات و الخلافات مع وجود التنظيم، و بعض هذه التعارضات يتضخم إلى درجة الصراع ويشكل أزمة للتنظيم تؤثر على أهدافه و مستوى خدماته و أحيانا تهدد بقاءه ووجوده للخطر.

ينشأ الصراع عادة عند تعارض أهداف و مصالح كل فريق في المنظمة مع أهداف و مصالح الفريق الآخر. وقد تكون هذه الفرق العاملون، أو الإدارة أو نقابات العمال. و قد يتطور الصراع و يتعدى المنظمة و ينطلق إلى المجتمع و يؤثر فيه حيث تبرزها هنا الأهمية و النتيجة داخل التنظيمات. فالصراع إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة الاختيار بين البدائل. كما قد يعطل تنفيذ هذه القرارات، حيث يعمل التفاوض على الأفكار و المقترحات حيث يتم

¹ بشير العلق، إدارة التفاوض، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، ب ط، 2010، ص ص49، 50



خلالها بحث و تحديد المشاكل التي أدت إلى الصراع داخل التنظيم أو خارجه. كما قد يتدخل أحد الوسطاء من خارج

المنظمة إذا تعثرت المفاوضات بهدف التوصل إلى الاتفاق.¹

🚩 أنواع التفاوض داخل المؤسسات: و هي كما يلي:

- 1-المفاوضات الإدارية اليومية: وتتم بين الإدارة، المرؤوسين، النقابات، الزملاء.
- 2-المفاوضات التجارية: وتتم بين الإدارة، الموردين، العملاء، النقابات.
- 3-المفاوضات القانونية: وتتم الإدارة، الحكومة، المستشارون القانونيون.

🚩 أنواع التفاوض من حيث الهدف:

- 1-التفاوض من أجل الاتفاق: و هو يهدف لحصول الطرفين على مكاسب متساوية.
- 2-التفاوض من أجل اقناع الطرف الآخر: و هو يهدف لتحقيق ميزة أو كسب لأحد الأطراف مع رضا الطرف الآخر بما حصل عليه.
- 3-التفاوض من أجل السيطرة: وهي التمسك بالمطالب مع محاولة إقناع الطرف الآخر بها، مع الاستعداد لقطع المفاوضات (القبول أو الانهيار).²

🚩 خطوات التفاوض:

تمر عملية التفاوض بمجموعة من الخطوات هي كما يلي:

- 1-مرحلة الإعداد: وفيها يتم تحديد موضوعات التفاوض، و تحديد الأهداف الواجب تحقيقها في كل موضوع من موضوعات التفاوض.
- 2-تحديد الاستراتيجية: وفيها يقوم كل طرف بتحديد استراتيجية تفاوضية مناسبة، والأساليب التي سيتبعها في التفاوض.
- 3-البدء: وفيها يقوم كل طرف بتقديم طلباته المبدئية من الطرف الآخر، أو تقديم أفكاره.
- 4-فهم الموقف: وفيها يقوم كل طرف بتبرير موقفه للطرف الآخر، و يحاول أن يفهم موقف الطرف الآخر.

¹ - بشير العلاق، إدارة التفاوض، مرجع سابق، ص ص 50، 51

² - محمد السيد البدوي السوقي، مرجع سابق، ص 9



5- التفاوض: وفيها يحاول الأطراف تقديم تنازلات.

6- النهاية: وفيها يتم التوصل إلى اتفاق نهائي أو التوقف المرحلي إلى حين.¹

الاستراتيجيات المستخدمة في التفاوض:

1- الاستراتيجية التعاونية: وتستخدم حين يكون الطرفان مهتمين بالتوصل معا إلى اتفاق، كما تتركز الجهود على استكشاف المصالح المشتركة للطرفين و تقوم على الثقة المتبادلة والابتعاد عن (حيل المفاوضات). ومن محاذير هذه الاستراتيجية الخوف من استغلال أحد الأطراف للمعلومات التي يملكها الطرف الآخر. كما أن اندفاع المفاوضين الناتج عن تعاونهم يؤدي غالبا إلى تجاوز المنظمة ما يؤدي إلى استبدالهم بمفاوضين أكثر صلابة.

2- الاستراتيجية التنافسية: وتستخدم عندما يسعى كل طرف إلى تحقيق مصلحته فقط و تحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر، و تقوم على السرية و عدم الانفتاح و التطرف و استخدام وسائل الضغط و التهديد و الخداع. و من محاذير هذه الاستراتيجيات أنها تبتعد عن المناخ الإيجابي بما يسودها من ضغط و توتر يعرض المفاوضات للفشل و الانهيار.

3- الاستراتيجية التبعية: و تستخدم عندما يكون أحد أطراف التفاوض في وضع يسمح له إملاء شروطه على الطرف الآخر، وهذا ما يسمى بالرضوخ و الإذعان حيث يشترط طرف و يوافق الطرف الآخر، بلا إرادة ما يجعل مصالح الأخير خالية من أي قيمة أو وزن.

4- الاستراتيجية القتالية: وتستخدم عندما يهتم أطراف التفاوض ليس بالربح فقط بل بإلحاق الخسارة بالطرف الآخر، و تقوم على العدوانية و التطرف و المطالب الكثيرة و إهمال مصالح الطرف الآخر. وعادة ما تؤدي هذه الاستراتيجية إلى الفشل، خاصة في ظل توازن نسبي للقوى و المصالح.

5- الاستراتيجية المنظمة: تتلخص في أن التفاوض يمثل المنظمة و فلسفتها و أسلوب عملها التجاري.

6- استراتيجية المتفاوض الشخصي: وهي أن المتفاوض يمثل نفسه، وعليه فإن أسلوبه و نفسيته ستكون مؤثر السلوك التفاوضي.

¹ - أحمد ماهر، مهارات التفاوض، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2005، ص27



7- استراتيجية (نيرنبرغ 1986):

أ- استراتيجية متى: و تهتم بعامل الزمن، و تعتمد على الأساليب التكتيكية المعبرة عنها بالصبر و الجلد و المفاجأة.

ب- استراتيجية كيف و أين: و تهتم بعامل المكان و التفاصيل، و تعتمد على المشاركة و الارتباط و التغطية الأوسع و أسلوب ال " خطوة خطوة "

8- استراتيجية الهجوم الخاطف: و تقوم على اختيار و تقديم عرض معين بحيث يتوقع قبوله من الطرف الآخر دون حاجة إلى إجراء مفاوضات مباشرة.

9- استراتيجية التباعد و الانتظار: و تقوم على اختيار و تقديم عرض معين بشروط جذابة للطرف الآخر يتفق مع رغباته و مصالحه إلى حد كبير.

10- استراتيجية (دنيس هاوفر 1982):

- أ- أخذ زمان المبادرة بالتقدم بمطالب كبيرة.
- ب- المحافظة على زمام المبادرة طوال الوقت بهدف إرباك الطرف الآخر.
- ج- اللجوء إلى الضغط و الإغراء بهدف انتزاع أكبر قدر من التنازلات.¹

وينبثق من هذه الاستراتيجيات العامة مجموعة من أساليب التحكم و الضغط و هي:

أ- التحكم بجدول الأعمال و الإجراءات: كرفض التفاوض حول موضوع ما أو بند معين أو استبعاد مواضيع ترغب في التفاوض عليها. أو التحكم بإجراء شكلي يلحق الضرر بالطرف الآخر و مصالحه.

ب- التحكم بالحدود: وذلك بهدف تقليص المجال الخاضع للتفاوض، ويشمل حدود سلطة اتخاذ القرار أو السياسات و الحدود المالية أو القانونية.

ج- التحكم بالسوابق: وتكون بالاستشهاد بالاتفاقات التي تم التوصل إليها سابقا سواء مع الطرف المفوض نفسه أو أي طرف آخر.

د- التحكم بالوقت: كمحاولة تقصير الوقت المتاح للتفاوض أو محاولة تمديده، ما يلحق الضرر بالمفاوض جدول الأعمال و يؤدي إلى تقديم تنازلات سريعة بهدف التوصل إلى اتفاق.

¹ - بشير العلاق، مرجع سابق، ص ص 151-152.



ويرى (هاوفر) أن هنالك نوعين من أساليب الضغط الأول هو ما يمارسه المفاوض على

المفاوض الآخر عن طريق:

أ-المطالب الكبيرة من البداية.

ب-التهديدات: سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، مهذبة أو غيرها.

ج-المأزق: وهي الوصول بالمفاوضات إلى طريق مسدود.

د- المفاجأة: وهي التقدم باقتراح أو موضوع لم يكن متوقعا.

هـ- التجاوز: كاتصال المفاوض برؤساء المفاوض الآخر، أو بمن يمثلهم لتفويض وضعه أو إضعافه.

و- فرق تسد: محاولة استغلال أي نقطة خلاف في الفريق المقابل و العمل على توسيعها.

ز- الائتلاف: وهو تفريق الفريق الواحد و التعامل مع أعضائه كل على انفراد.¹

2-الإضرابات:

✚ تعريف الإضراب:

يعتبر الإضراب حق من الحقوق الدستورية التي يتمتع بها العمل والموظف على حد سواء إلا هذا الحق اعتبر من أكثر المفاهيم تعقيدا وغموضا وإثارة للجدل خاصة فيها يتعلق بنطاق ممارسته في القطاع العام و الخاص.²

يعبر الإضراب عن حالة الفوضى و التذمر و الإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة و غيرها، ويعبر عن عدم الرضا، و يلجأ العمال إلى الإضراب ردا عن الوضعية التي يعيشونها، الأجر، طرق الإشراف، الترقية، عاكسا تطلعاتهم لتحسين ظروفهم أو المطالبة بالتغيير.³

و في تعريف آخر " هو اتفاق عدد من العمال أو الموظفين على الامتناع عن العمل الواجب عليهم بمقتضى القوانين و اللوائح، مع التمسك بمزايا الوظيفة العامة".⁴

¹ - بشير العلاق، مرجع سابق، ص ص 152-154.

² - أحمد عبد الكريم أبو شنب، شرح قانون العمل، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط2، الأردن، 2006، ص343

³ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، ط1، الأردن، 2016، ص322

⁴ - سليمان محمد الطماوي، الوجيز في قانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1988، ص385



الإضراب هو " نمط سلوكي يعبر عن حالة الاستياء والاحتجاج والرفض الجماعي للعمال بتوقيفهم عن العمل وهو ضغط تمارسها الطبقة العاملة لتحقيق أهدافها و مطالبها قصد الضغط على أرباب العمل لتحسين ظروف و شروط العمل".¹

تعريف آخر " هو ذلك التوقف الوقتي عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول على تنازلات حول ظروف و شروط العمل أكثر مما يعرضها على طاولة المفاوضات، و بذلك نجد أن الإضراب هو جزء من الضغط الاقتصادي على صاحب العمل لقبول البحث في مطالب العمال".²

✚ عناصر الإضراب:

- للتمكن من استعمال آلية الإضراب كمخرج لتحقيق مجموعة من المطالب العمالية و هو أسهل و أقصر طريق للوصول إليها و يجب توفر بعض العناصر و نذكر منها:
- يجب أن يتم التوقف عن العمل بصفة إدارية وفق الإجراءات المنظمة و كذلك وفق قانون العمل.
- يجب أن يكون التعبير عن الإرادة و الرغبة في الإضراب صادرة عن جميع العمال أو أغليبيتهم.
- أن يكون التوقف عن العمل فعليا لجميع العمال المعنيين بالإضراب.
- نضيف في التوقف عن العمل أنه لا يطلب فيه أن يكون لمدة معينة من الزمن و يكفي لمدة دقائق محدودة.
- يجب أن يكون هناك مقاصد متوخاة من الإضراب.³

✚ خصائص الإضراب:

1-الانقطاع عن العمل الجماعي: ويقصد بالعمل هنا كموجب رئيسي، أي العمل المتفق عليه بموجب عقد العمل، وعلى هذا لا يعتبر إضرابا الامتناع عن عمل غير متوجب كما لا يعتبر

¹ - وزاني أسماء، واقع النقابة في تسيير الإضراب: دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمدينة البيضاء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية، 2011/2012، ص44

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص222.

³ - إبراهيم زكي أخنوخ، شرح قانون العمل الجزائري، ديوان المطبوعات الجاهزة، الجزائر، 1977، ص ص39-



إضرابا تنفيذ العمل بصورة تضر برب العمل، لأن ما يحصل هنا هو تخريب وليس امتناع عن العمل.

2-الانقطاع الجماعي: ذلك لأن الإضراب ليس عملا فرديا، بل عملا جماعيا ويفترض الاتفاق المسبق بين عدة أشخاص، ويتميز هذا الانقطاع بأنه مؤقت، لأن العمال يتوقفون عن العمل بنية الرجوع إليه بعد حل خلافاتهم.

3-يهدف إلى تحقيق مطالب اجتماعية ومهنية: كزيادة الأجور، تحديد ساعات العمل أو تحسين شروطه، والتأمين ضد المرض والعجز، إلا الإضراب في الواقع قد يتجاوز هذه المطالب، ويكون مظهرة تضامن مع العمال وتأييدا لهم.

وقد يكون الإضراب لأغراض سياسية كالإعلان عن عدم الرضا عن الحكومة، ولكن الإضراب هنا يكون قد خرج عن غايته المهنية الأصلية.¹

أشكال الإضراب: 🚩

يتخذ الإضراب عن العمل عدة أشكال و أساليب تتمثل في:

1- الإضراب التقليدي:

و هو الأسلوب الأكثر شيوعا، ويعني التوقف عن العمل جماعيا بعد القيام بالإجراءات التحضيرية الواجبة من طرف الهيئة النقابية، مع إيداع الإشعار المسبق بالإضراب لدى صاحب العمل، و يجب أن يعمل منظمو الإضراب على ضمان الحد الأقصى من الخدمة و المحافظة على الممتلكات...

2- الإضراب بالتناوب:

ويقصد به الإضراب الجزئي والمتتابع، حيث تضرب فئة من العمال بعد الأخرى حسب تخصصها في العمل، لذلك يتطلب مثل هذا النوع من الإضرابات تنظيما دقيقا من حيث توقيت الإضراب و التدرج في مختلف أقسام العمل، كما يعتبر من جهة أخرى أكثر ضررا من الإضراب التقليدي على صاحب العمل نظرا لاستمرار بقاء التكاليف العامة كأجور العمال و غيرها من التكاليف. و نجد مثل هذا النوع من الإضرابات في القطاعات الاقتصادية.

¹ - وزاني أسماء، مرجع سابق، ص ص 422-423.



3- الإضراب المتكرر أو القصير:

و يتخذ شكل التوقف القصير عن العمل لمدة ساعة أو ساعتين، أو البدء المتأخر عن مزاولة العمل، و يكون الإضراب بهذه الطريقة أكثر جسامة على صاحب العمل، كونه يؤدي إلى إضراب الإنتاج نتيجة التوقف القصير عن العمل في فترات زمنية متواترة.

4- الإضراب البطيء:

و يتم هذا النوع من الإضراب أقل حدوثا من غيره كونه لا يناسب إلا عددا من الأنشطة و الأعمال و يؤدي إلى حدوث أضرار بالمؤسسة.

5- الإضراب الإيجابي:

ويتم في شكل تغيير وتيرة النشاط والمبالغة فيها، وذلك بالزيادة المفرطة في الإنتاج..... ومهما كان الإضراب فهو يمثل ظاهرة قوية لتحقيق المطالب العمالية بإنشاء حقوق جديدة أو تعديل حقوق سابقة، ومن هنا تظهر أهميته في إجبار صاحب العمل على تعديل قراراته والرضوخ للمطالب العمالية، إضافة إلى دوره في نشر الوعي وتدعيمه لدى الطبقة العمالية.¹

3- الحق النقابي في قانون 90-02 بالجزائر:

تضمن قانون 90-02 المؤرخ في 2/ 6/ 1990 المتعلق بالوقاية من نزاعات العمل الجماعية وتسويتها وحق الإضراب، آليات ممارسة الحرية النقابية والمتمثلة في الحق في الإضراب في الباب الثالث كوسيلة لحل نزاعات العمل الجماعية، والمفاوضة الجماعية، فقد نظم هذا القانون كل ما يتعلق بالنزاع الجماعي للعمل، وخول في هذا الإطار المنظمة النقابية الدور المهيمن فيه، وفعلا يعد حق الإضراب في الجزائر حقا نقابيا محضا تمارسه النقابة في كل مراحله.²

ويعتبر حق الإضراب من أهم آليات ممارسة الحرية النقابية كونه الأكثر خطورة وفعالية، وقد تلقت لجنة الحريات النقابية العديد من الشكاوى بخصوص هذا الحق وأشارت إلى أنه حق معترف به

¹ - وزاني أسماء، واقع النقابة في تسيير الإضراب، مرجع سابق، ص ص 44-45

² - عبد المجيد صغير بيروم، الحق النقابي في معايير العمل الدولية والقانون الجزائري، رسالة أنيل شهادة ماستر، كلية الحقوق، قسم قانون المؤسسات، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص 83.



على العموم للعمال ومنظماتهم وهي وسيلة مشروعة للدفاع عن مصالحهم المشروعة وتحقيق المطالب المهنية، وقد أورد المشرع في هذا القانون شروطا لممارسة حق الإضراب في المواد من 24 إلى 31.

كما كرس الحق في **المفاوضة الجماعية** من خلال المادة الرابعة "يعقد المستخدمون وممثلو العمال اجتماعات دورية ويدرسون فيها وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل العامة داخل الهيئة المستخدمة، تدل عبارة ممثلي العمال في مفهوم هذا القانون، على الممثلين النقابيين للعمال أو الممثلين الذين ينتخبهم العمال في حالة عدم وجود الممثلين النقابيين، تحدد كيفية تطبيق هذه المادة لاسيما دورية الاجتماعات في الاتفاقيات والاتفاقات التي تبرم بين المستخدمين وممثلي العمال".¹

¹ - عبد المجيد صغير بيروم، نفس المرجع، ص 88



خلاصة الفصل:

إن استغلال الطبقة العاملة أدى إلى ظهور محاولات لتنظيم العمل و منه تم ظهور النقابات العمالية كما جاءت الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع لمعالجة ظاهرة النقابات العمالية و التي تبين علاقات العمل و تحدد النقائص داخل التنظيم بالإضافة إلى إبراز أهم آليات النقابات العمالية من مفاوضات و إضرابات.

الفصل الثالث

إدارة الصراع

تمهيد:

أولاً: الصراع التنظيمي

1- مفهوم الصراع التنظيمي

2- سوسيولوجيا الصراع

3- أسباب و أنواع الصراع التنظيمي

4- مراحل آثار الصراع التنظيمي

ثانياً: إدارة الصراع التنظيمي

1- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

2- النموذج الموقفي للصراع

3- أنماط إدارة الصراع

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد:

يحتل موضوع الصراع أهمية خاصة لدى الباحثين في مجالات الإدارة وعلم الاجتماع وكذلك الممارسين للإدارة بمختلف المنظمات ويرجع السبب في ذلك إلى الدور الهام الذي يلعبه الصراع في التأثير على سلوك العاملين ذلك أنه إذا نظرنا إلى أي منظمة نجد أنه ينشأ لدى العاملين و الوحدات والأقسام والإدارات الفرعية المختلفة المكونة للمنظمة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم و الأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى، وفيما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية فإن هذا التفاعل قد يسفر التعاون .

في موقف ما قد يسفر عن منافسة *Compétition*، في موقف ثاني تعارض و في موقف ثالث والذي غالباً ما يؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع *Conflit* الذي يولد الضغوط وعلى ذلك فإن الصراع يعتبر اهم المشكلات السلوكية التي يواجهها المديرون في ممارستهم لأعمالهم اليومية وخاصة بعد ان تغيرت كثيراً نظرة المديرين للصراع والكيفية التي يعالجون بها الصراع خلال الخمسين سنة الماضية، فقد كان الاتجاه التقليدي القديم ينظر للصراع على أساس أنه ينبغي تجنبه

يعتبر الصراع من المشاكل التي تواجه أي منظمة لما له من تأثير سلبي على التعاون بين الافراد والوحدات داخل المنظمة بشكل ينعكس على عدم قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها.

أولاً: الصراع التنظيمي

1- مفهوم الصراع:

يعتبر الصراع أو النزاع أحد أنماط التفاعل الإنساني و يطلق عليه أيضا الخلاف أو التعارض، فيه يدرك كل من أطراف الصراع أو النزاع أن الطرف الآخر غريم له، و يعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف الذي يريده و تستخدم كلمتي الصراع و النزاع في أدبيات الصراع كمرادفتين لكلمة الخلاف. و النزاع في اللغة كما جاء في الصحاح (نازعه منازعة) أي جاذبه في الخصومة و بينهم (نزاعة) بالفتح أي خصومة حق، و التنازع هو التخاصم.¹

و بالعودة إلى كلمة خلاف نجد أنها من (خلف) و هي أن يأتي شيء بعد شيء آخر يقوم مقامه، وقولهم اختلف الناس في كذا و الناس خلفه مختلفون. و الاختلاف ضد الاتفاق. كما أن الخلاف أعم من الضد، لأن كل ضدين مختلفين و ليس كل مختلفين ضدان.

و مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية **conflictus** التي تعني التصادم معاً باستخدام القوة و هي تدل على عدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض أو النزاع أما استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام.²

و الصراع هو نمط من أنماط التفاعل الاجتماعي و يطلق عليه أحيانا التنازع. و هو ظاهرة سلوكية تمثل الموقف التنافسي الخاد بين الأفراد.³

1-2- تعريف الصراع التنظيمي:

جاء في معجم العلوم الاجتماعية ما يلي: " الصراع هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين و الفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، و أيضا بين جوانب و

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان، ط1، 2013، ص 287.

² - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية، الأردن، د.ط، 2010، ص 91.

³ - شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد، الأردن، ط1، 2009، ص401.

اتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، و موضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية و يتخذ مكانا له في نظريات مختلفة.¹

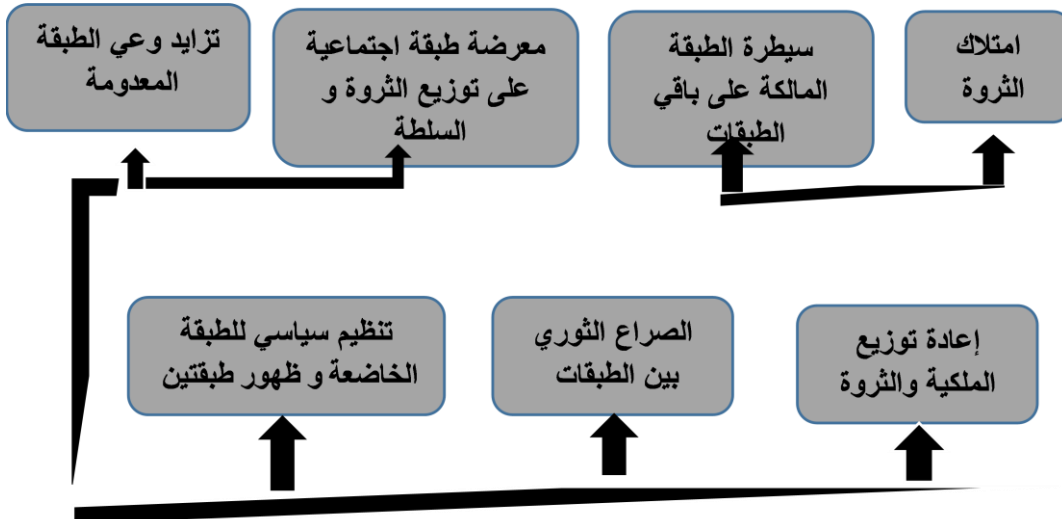
❖ تعريف Boulding : للصراع التنظيمي هو " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.²

كما يعرف كذلك بأنه أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى و إن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع.³

2- سوسيولوجيا الصراع:

1-2- مسار الصراع بين ماركس و ابن خلدون:

نحاول عرض مسار الصراع الماركسي و الخلدوني محاولة منا لقراءة مسار الصراع في داخل التنظيمات الجزائية.⁴



الشكل رقم 1 : المسار الماركسي لعلاقة الصراع

المصدر: د.ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة، ص101

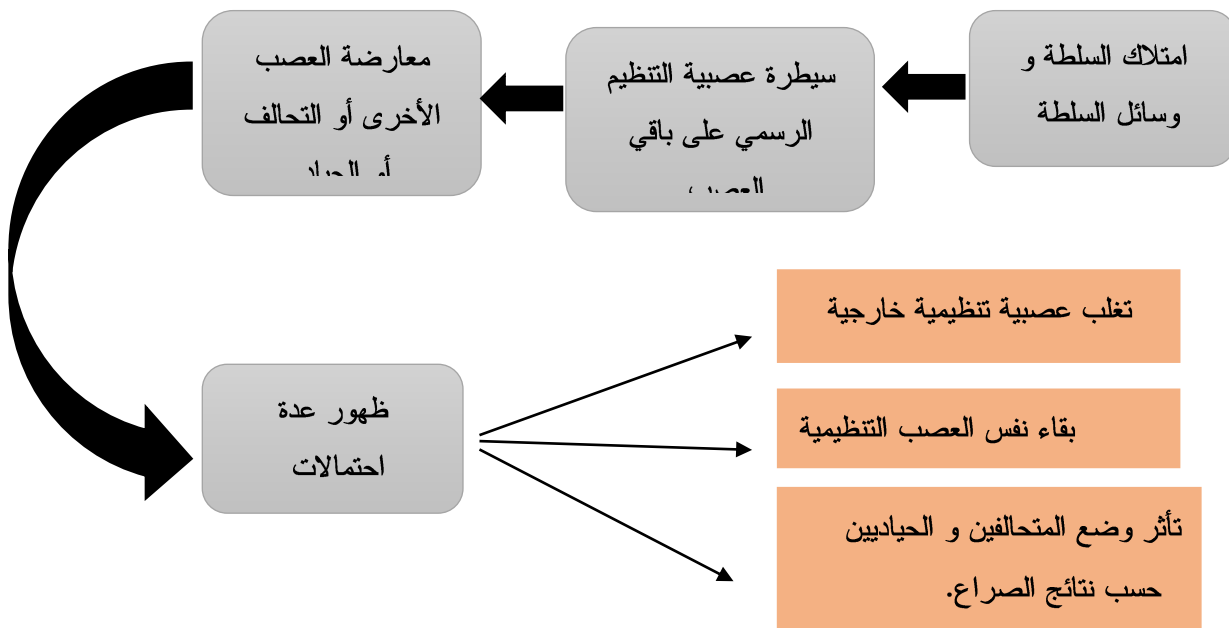
¹ - زهير شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، مرجع سابق، ص 92.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، 2005، ص 363.

³ - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر، د.ط، الأردن، 2012، ص 150.

⁴ - د. ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1،

يصور الشكل رقم 1 المسار الماركسي لعلاقة الصراع الذي يكون محركه عدم العدالة في توزيع الثروة من خلال هيمنة طبقة على باقي الطبقات الاجتماعية، غير أن هناك طبقة أخرى تحاول تكسير هذا الاحتكار للثروة في محاولة لإعادة توزيعها، و من بوادر تشكل هذه الطبقة تزايد وعيها الطبقي ووعيتها بأوضاعها الذي يدفعها إلى تأطير نفسها في حركات سياسية لتكون بذلك طبقة ظاهرة بكل خصائصها الطبقية، و هذا ما يؤهلها لخوض عملية الصراع الثوري لتحقيق في الأخير هدفها الذي هو إعادة توزيع الثروة.¹



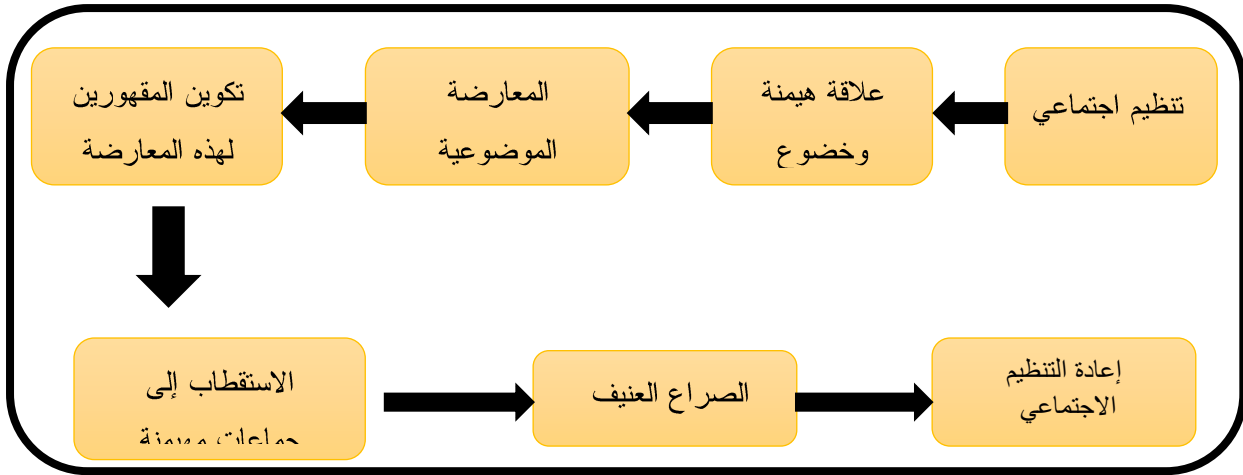
شكل رقم 2 : المسار الخلدوني لعلاقة الصراع.

المصدر: د. ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة، ص101

أما الشكل رقم 2 فيصور المسار وفق المنظور الخلدوني الذي يرجع أصل الصراع إلى الملك و الذي نعبر عنه بامتلاك السلطة ووسائل السلطة داخل التنظيم، فامتلاك السلطة ووسائلها المادية و القانونية هو من العوامل الأساسية في بناء قوة العصب التنظيمية بحيث يعطيها إمكانية التحكم في باقي العصب الأخرى التي تنقسم إما إلى متحالفة أو حيادية أو صراعية و هنا تتدخل عدة احتمالات حسب العديد من الظروف و المعطيات المحيطة بالصراع و التي تؤدي إلى تغلب أحد العصب التنظيمية على عصبية

¹ - د. ناصر قاسمي، نفس المرجع، ص102

التنظيم الرسمي أو بقاء الوضع على حاله، و في كل الحالات فإن أوضاع المتحالفين و الحيادين تتأثر حسب نتائج الصراع، و بناء على مواقفها التي اتخذتها من الصراع سواء كان حيادا أو نصرة فهي إما أن تكسب من هذا الصراع أو تخسر بناء على رهاناتها السابقة ليدخل التنظيم في دينامية جديدة بداية من نقطة البدء لنصل في النهاية إلى ما يسمى بدورة الصراع داخل التنظيم. إن هذا النموذج يضع في الحسبان الظروف و المعطيات المحيطة بالصراع و طبيعة الجماعات التنظيمية و الاحتمالات المتعددة لسلوك كل جماعة تنظيمية الذي يؤدي إلى توجيه العلاقات إما إلى الصراع أو إلى التعاون أو إلى التحالف أو حتى إلى الصراع التعاوني، غير أنهم يضطرون إلى التعاون الذي يقتنعون به ضمنا من أجل الحفاظ على استمرار المصالح و لأجل تسيير الصراع أيضا و متابعة كل تحركات الخصم عن قرب أي التعاون ضمن الصراع. و لا تؤدي هذه الوضعية حتما إلى العنف أو إلى حدة الصراع أو خفته، كما لا تؤدي حتما إلى إعادة النظر في التنظيم الاجتماعي بل نكون هنا أمام عدة نتائج محتملة، و تتشكل هذه الاحتمالات وفقا لاستراتيجيات و رهانات أطراف الصراع و على أساسها تتحدد نتائج الصراع، و يمكن أن نتبع الشروح السابقة بالشكل الآتي: ¹



الشكل رقم 3 : الصورة الذهنية للعملية الجدلية في المنظور الماركسي في المستوى الاجتماعي، أي في المنظور الكلي

المصدر: د.ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة، ص103

في هذا المخطط نواصل إعطاء تصور مسار و دينامية الصراع داخل التنظيم و لو أن ماركس وضعه في المستوى الكلي و حتى ابن خلدون فإن ذلك لا يمنعنا من وضع هذا المسار في المستوى الجزئي باعتبار التنظيمات مجتمعات مصغرة، يتميز مسار الصراع الماركسي بأنه حتمي آلي بحيث

¹ - د. ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص102.

إن علاقة الهيمنة تؤدي إلى المعارضة الموضوعية بسبب تناقض المصالح، و منها يتحد المقهورون ليكونوا هذه المعارضة، بذلك تتضح جيدا أطراف الصراع الذي سيشتد في المرحلة اللاحقة لينتهي إلى التغيير الجذري و إعادة التأسيس لنظام اجتماعي جديد.

و في هذا المخطط فإن الواقع الماركسي يصف واقعا موضوعيا الذي هو التنظيم الاجتماعي السائد و الذي يتميز بخاصية أساسية التي هي السيطرة و الخضوع بين طرفي هذا التنظيم الاجتماعي غير أن هذه العلاقة غير المتوازنة تفرض فعلا معارضا و مقاوما لهذه السيطرة و شيئا فشيئا يكون المقهورون هذه المعارضة بعد أن تتضح أفكارهم و يزداد وعيهم و ينتشر بحيث ما يسمى حالة الاستقطاب و بروز واضح لطرفي الصراع، و في هذه المرحلة تبقى المواجهة و العنف و الصراع خيار لا بد منه للطبقة المستضعفة التي تحاول إعادة التنظيم الاجتماعي من خلال البديل الذي جاءت به و المناقض لسابقه.¹

➤ بارسونز و تصوره للصراع :

يتحدث (بارسونز) عن المنافسة الموجودة داخل النسق المهني و التي قد تتطور لتصل إلى الصراع، الذي يعتبره مثله مثل الماركسيين المحدثين على أنه حالة تكون بين مالكين للسلطة و الفاقدين لها، أي بين الأقوياء و الضعفاء بحيث يحاول الأقوياء السيطرة و استغلال الضعفاء بينما قد يقاوم الضعفاء ذلك، و من أهم عوامل هذا التصادم أيضا التباين الثقافي و الايديولوجي بين هذه الأطراف.

و نلاحظ أن (بارسونز) قليلا ما يستعمل مصطلح الصراع و يستعمل بدلا منه مصطلحات أخرى منها المنافسة و التوتر، ذلك لأنه يعتبر الصراع ظاهرة سلبية و معوق وظيفي و مرض يجب علاجه و إزالته من داخل النسق، و يتم ذلك عن طريق القوى الداخلية التي يكتسبها النسق التي تعمل من خلال تكاملها على القضاء على هذا المرض وذلك من خلال تكامل القيم و المعايير الداخلية التي توجه السلوك نحو هذا الهدف.²

➤ دراسة سلزنيك للصراع التنظيمي:

ذهب فيه نفس مذهبه في التغيير و قد رأى بأن الصراع مرض يجب القضاء عليه، و نجاح النسق يكمن في إيجاد آليات تقضي على كل أشكال الصراع، أما مصادر الصراع فقد حددها في

¹ - ناصر قاسيمي نفس المرجع ، ص ص 103-104.

² - ناصر قاسيمي، نفس المرجع، ص 153.

التنافس داخل النسق المهني، و مقاومة قواعد السلطة، و استغلال الأقوياء للضعفاء، و اختلاف الأبنية، و تباين الأشكال القرابية، و عدم تكافؤ الفرص.

وفي ذكره لهذه الأسباب لا يعبر عن تشخيص جيد للظاهرة، فاستغلال الأقوياء للضعفاء يبدو سببا يتسم أكثر بالعمومية و هو غير دقيق بل و يغطي عليه الجانب الأيديولوجي أكثر من العلمي، ثم أن هذه الفكرة نجدها عند (ماركس) و غيره، و حتى فكرة تباين الأشكال القرابية نجدها عند (بارسونز) أيضا، أما الجوانب الثقافية و الصراع على السلطة فنجدتها أيضا عند (دهرندروف)، و يبدو إفراطه في الوظيفية و خوفه على النسق من أي تهديد في أنه اعتبر المنافسة أحد العوامل المهددة للنسق، بينما قواعد المنافسة تختلف تماما عن قواعد الصراع وهي ذات أبعاد إيجابية في أغلب الأحوال إلا إذا خرجت عن القواعد المتفق عليها في تسيير المنافسة، و في الوقت الذي حاول البعض ملاحظة و استخراج الجوانب الإيجابية للصراع فإن (سيزنيك) يضع المنافسة موضع تهديد النسق.¹

3- أسباب و أنواع الصراع التنظيمي:

3-1- أسباب الصراع التنظيمي:

- إن بروز الصراعات مهما كان نوعها من الممكن أن تتم من العدم، بحيث تلعب مجموعة من العناصر أو الظروف دورا جوهريا في نشوبها أو بروزها، و يمكن أن نذكر منها:
- أ- التعارض أو تغيير الأدوار و يحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط التي يعاني منها الفرد في الوقت نفسه، و بالاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.
 - ب- التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.
 - ج- التغير في المركز أو الوضع قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد أو الجماعة.
 - د- حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل و يقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بالعمل نفسه

¹ - ناصر قاسمي، مرجع سابق ، ص157.

هـ- التنافس على الموارد قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على الموارد المتاحة نفسها.

و- الاختلاف في الثقافة تعرف الثقافة بأنها مجموعة من القيم و المعتقدات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يحملها الفرد في المنظمة أو جماعة معينة يكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة، و الأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة غالبا ما تقود إلى صراعات بين الأفراد و الجماعات.

و يميز الباحثان (كاتز و كاهن) بين الأسباب العقلانية للصراع و الأسباب غير العقلانية له:

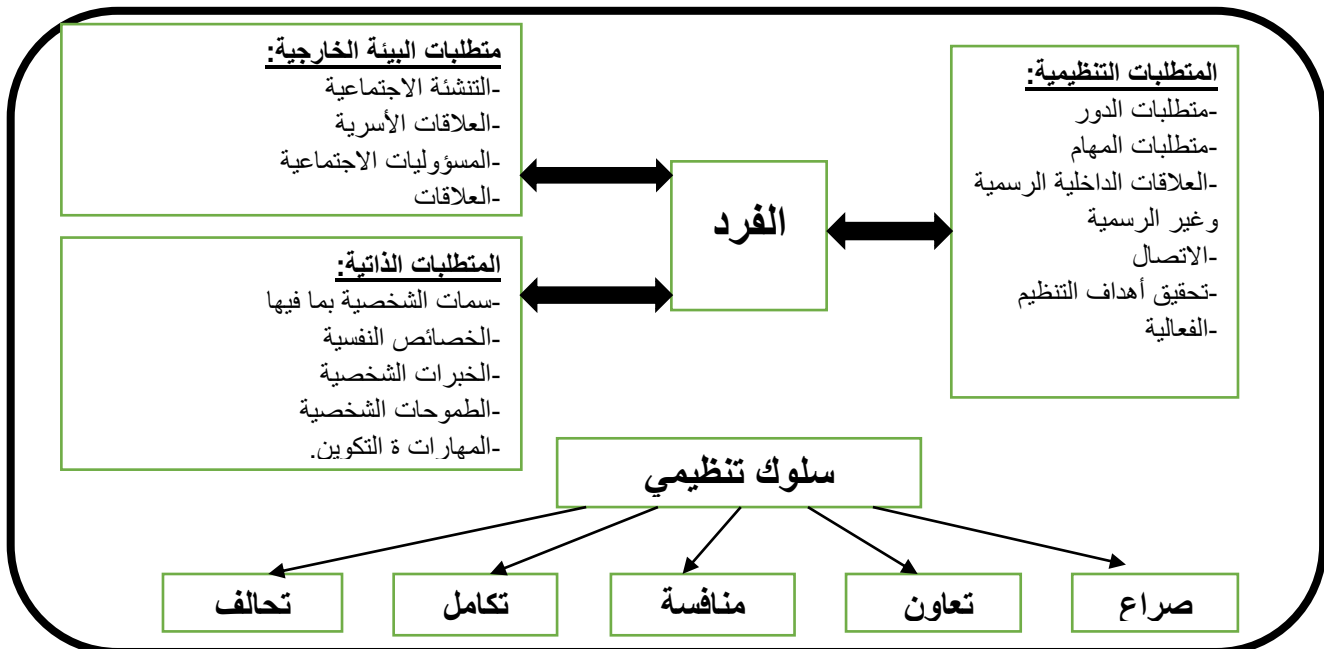
(1) الأسباب العقلانية: يمكن ذكرها في النقاط الآتية:

- صراع وظيفي

- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء و الصراع الهيكلي.

(2) الأسباب اللاعقلانية: هي ناجمة عن العدوانية في السلوك و تحريف المعلومات و غيرها من

العوامل الشخصية و الاجتماعية للصراع التي تشكل العوامل التنظيمية و الشخصية المسببة للصراع.¹

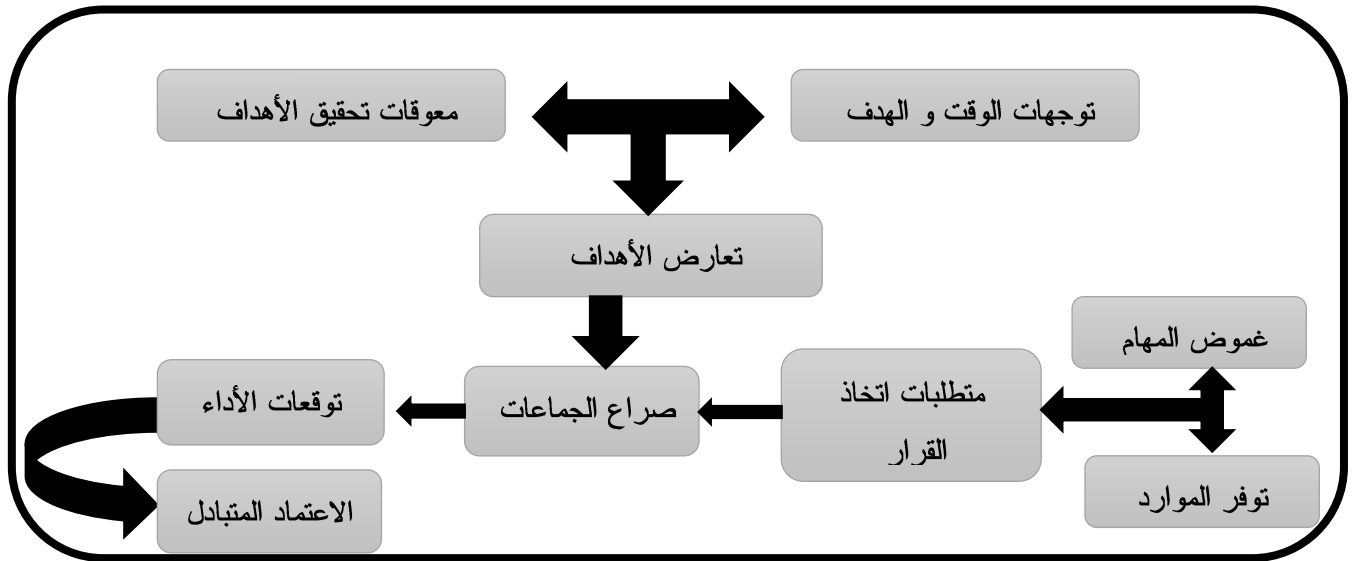


الشكل رقم 4 : مصادر الضغوط و الصراع في محيط الأفراد.

المصدر: د.ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة، ص 184.

¹ - د. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ص ص 295-296.

و تتظاهر عدة عوامل لتضغط على العاملين و تتفاعل معهم و مع مختلف نماذج العلاقات التي تنشأ بينهم لتشكل إحدى مصادر الصراع سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة و يكون الفرد هو محورها يتأثر و يؤثر فيها، و في المخطط رقم 4 نلاحظ أهم الضغوط التي تحيط بالفرد منها المتطلبات الخاصة بمحيط العمل و متطلبات المهام، و كل ما يتعلق بالعلاقات الرسمية، و متطلبات النسق الخارجي بما فيها الواجبات الأسرية و متطلبات العلاقات القرابية الاجتماعية، دون إغفال الثقافة الاجتماعية و ما يفرضه من ضبط للسلوك الفردي، أما العنصر الأخير فهو الخصائص النفسية و الشخصية للفرد و خبرائه و طموحه، و كلها عوامل تضغط على الفرد لتوجه سلوكه التنظيمي و تؤثر فيه، و يمكن تلخيص ذلك في كل ما يتعلق بالبيئة الاجتماعية و الطبيعية المحيطة بالأفراد التي يتفاعلون معها يوميا و تؤثر فيهم بسبب الخصائص التي تتميز بها و التي تجعلهم إما راضين أو غير راضين عن هذه العلاقة، و من هنا تتشكل عوامل الضغوط التي يمكن أن يتحول البعض منها إلى عوامل صراع ينعكس على العلاقات التنظيمية و على فعالية أداء العاملين و على سلوكهم التنظيمي بصفة عامة.¹



الشكل رقم 5 : مصادر الصراع داخل التنظيم

المصدر: د. ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة، ص 185

ففي هذا المخطط رقم : 5 يمكن ملاحظة أهم مصادر الصراع داخل التنظيم و بأن تعارض الأهداف يدعمه عاملان هما الوقت و الهدف و عوائق إنجاز الهدف سواء كان تقنيا أو اقتصاديا أو

¹ - د. ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة، مرجع سابق، ص ص 183-184

بعيد المدى أو قصير المدى، و تنشأ إعاقة إنجاز الأهداف إذا كان تحقيق هدف جماعة ما يحول دون تحقيق جماعة أخرى لهدفها.

أما متطلبات اتخاذ القرار فترتبط بعاملين هما درجة غموض المهام وتوفر الموارد، و يتطلب اتخاذ القرار توفر المعلومات الكافية فكلما زاد الغموض زادت الحاجة إلى المعلومات لذا قد يتصارع طرفان بسبب احتياج أحدهما إلى معلومات معينة للوصول إلى قرار معين.

كما تتصارع الجماعات على الموارد التي تحتاجها- مثل توزيع الموارد بين المصالح والمكاتب المختلفة وحجة الصراع أن الموارد غير كافية تماماً لأداء المهام بالفعالية المطلوبة، أو أنها تتسائل لماذا الموارد التي تنالها أقل من الموارد التي تنالها المصالح الأخرى و هذا يعني عدم العدالة في توزيعها مما قد ينعكس سلباً على علاقة هؤلاء مع الإدارة باعتبارها صاحبة القرار في توزيع هذه الموارد.

أما توقعات الأداء فهي المصدر الثالث للصراع و يعني الموقف الذي تؤثر فيه نشاطات بعض الجماعات على الأعمال اللاحقة، و يرتبط توقع الأداء بنوع الاعتماد المتبادل و هذا الاعتماد يزيد من احتمال الصراع بسبب فشل إحدى الجماعات في أداء مهامها كما هو مطلوب أو الفشل في توقعات الأداء للجماعات الأخرى.¹

3-2-أنواع الصراع:

يحدث الصراع في المؤسسات العمل في مستويات عدة، و انطلاقاً منها يمكن أن نحدد الأنواع التالية:

➤ الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و تحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها. كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه، أو قيمه و معتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل.

و يتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف و صراع الدور نوجزها على النحو التالي:

أ- صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية و إيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر و عليه اختيار واحد منهما و يأخذ أحد الصور التالية:

¹ - د. ناصر قاسمي، نفس المرجع، ص 185.

❖ الصراع بين هدفين إيجابيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معاً، ويزداد الموقف تعقيداً عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر.

❖ الصراع بين هدف إيجابي و آخر سلبي:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل، و على سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي" بيد أنها تقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبي".

❖ الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، و هنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرراً، فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة.¹

ب- صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة و المجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة و الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و العملاء، و في المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية و الثقافية الرياضية و الاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد.

و لتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال، و هذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه و فاعليته، و يعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد و ما يؤديه بالفعل داخل وظيفته، و يؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين.

🌈 الصراع على مستوى الأفراد:

و يتمثل هذا الصراع بين الأفراد، فكل شخص له تجاربه وخبراته و تختلف نظراته و إدراكه للأمور، و من أمثلة ذلك:

✓ الصراع بين المدير و مرؤوسيه.

✓ الصراع بين المدير التنفيذي و الاستشاري.

¹ - د. زهير شلابي، مرجع سابق، ص ص 98-99

- ✓ الصراع بين العامل و المشرف.
- ✓ الصراع بين العامل و العامل.

و من النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم " نافذة جوهاري" نسبة إلى **JOSEPH LANFT HARY INGHAM** و يوضح الشكل التالي هذا النموذج: ¹

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
2	1	الفرد يعرف نفسه
4	3	الفرد لا يعرف نفسه

الشكل رقم 6 : نافذة جوهاري

المصدر: د.زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، ص 101

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه و بالآخرين و الحالات هي:

الحالة 1: الفرد يعرف نفسه و الآخرين:

و هذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره و إدراكاته و دوافعه و أيضا بمشاعر و إدراكات و دوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

الحالة 2: الفرد يعرف نفسه فقط:

و تكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر و إدراكات و دوافع الآخرين الذين يتفاعل معهم و يتعامل معهم و هنا يعاني الفرد من الخوف و الصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير و التنبؤ و التحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا و حذرا في التعامل معهم.

¹ - د. زهير شلابي، مرجع سابق، ص ص 99- 101

قد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين و لا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين و يميل إلى الانطواء و الانزواء بعيدا عن زملائه في العمل.

الحالة 4: الفرد لا يعرف نفسه و لا يعرف الآخرين:

و هذه هي أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم و سوء الاتصال، فينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

و بصفة عامة ينشأ الصراع بين الأفراد لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد و إجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية مثل حب السيطرة.

الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة و يأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين:

أ- الصراع الأفقي:

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد و من الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج و التسويق في نفس المنظمة.¹

ب- الصراع الرأسي:

يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع بين الجماعات، سنشرح في الجزء التالي أسباب الصراع بين الجماعات و نوضح ذلك بأمثلة:

• الصراع على الموارد:

تتنافس جماعة العمل و الأقسام و الإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون هذه الموارد المتاحة نادرة كالأموال و الخدمات و الأفراد الماهرين هناك قد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد، و من أشهر الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين

¹ - د. زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص ص 101-102.

الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية فالكل يبالغ في تحديد احتياجاته المالية، هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال، و على كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد.

• التنافس في الأداء:

تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف كل جماعة من ورائه إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات، فجماعات العمل قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيضه.¹

• الاختلاف بين المستويات التنظيمية:

يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ و جهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها و أهدافها، و من العادي أن ترى اختلافا بين الجمعية العامة للمساهمين و بين مجلس الإدارة، كما نشاهد صراعا بين المشرفين أو (الإدارة) في جهة و بين العمال في جهة أخرى.

• الصراع بين الإدارات وظيفيا:

تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال ذلك أن طبيعة الوظيفة لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، مثلا التنبؤ بالمبيعات يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج، و المخازن، يتنازع في الإشراف عليها كل من إدارات المشتريات و الإنتاج و التسويق.²

• الصراع بين التنفيذيين و الاستشاريين:

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح و المعلومات و المشورة، شيئا قد يشابه القرار أو التصرف، مما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصح، و من أمثلة ذلك لجوء المديرون التنفيذيون إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة مثل اختيار و تدريب العاملين، و لجوء الكثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانية التقديرية، أو حساب التكاليف أو تخفيض العمليات المالية لها.

• الصراع على مستوى المنظمات:

ما لا شك في الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمات فقط و إنما تحدث بين المنظمة و بيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية و مالكون و عاملون و

¹ - د. زهير بوجمعة شلابي، نفس المرجع، ص 103.

² - نفس المرجع، ص 104

مستهلكون و موردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها فيحصل الصراع بين المديرين و بين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، و المستهلكون يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتهم.¹

إن بروز عملية الصراع و التنافس بين المنظمة و المنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب و هي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة و المتصارعة بين المنظمة و المنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة، فيحدث اتصال و تفاهم و اتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعاً، و يكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صورة الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل نفسها، حيث أن التباين في المدركات و الأهداف و سبل تحقيقها، إضافة إلى المشاكل الناتجة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار و أحجامها و طبيعة هياكل العرض و الطلب و الأسعار و القدرات الشرائية المتباينة و المتاحة للأفراد و شدة المنافسة وحدتها بين منظمات الأعمال المختلفة، إضافة للعديد من العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ... إلخ و التي غالباً ما تحمل بين ثناياها آثار متعددة لخلق الصراع و لتحقيق أبعاده بين المنظمات المختلفة.²

4- مراحل و آثار الصراع التنظيمي:

4-1- مراحل الصراع التنظيمي Stage of Organizational Conflict

يمكن أن نفهم الصراع بشكل أكثر وضوحاً من خلال النظر إليه بوصفه عملية متحركة (ديناميكية)، تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل أو الأحداث، التي تتولد باستمرار، و قد أشار بوندي (Bondy, 1967) إلى خمس مراحل يمر بها الصراع هي:

¹ - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 104-105.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 373-374.

➤ مرحلة الصراع الضمني: Latent Conflict Stage

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، و التي غالبا ما تتعلق بالتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأقسام، و غير ذلك من الأسباب التي تسهم في خاق صور الصراع بشكل ضمني و غير معلن.

➤ مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ: Perceived Conflict Stage

و في هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات، و تلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دورا مهما في تغذية صور و مدركات هذا الصراع.

➤ مرحلة الشعور بالصراع: Felt Conflict Stage

تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع و الإثارة الإدراكية، و غالبا ما يتبلور الصراع بشكل أوضح و أكثر تعبيراً عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه، و في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه، و بخاصة الخوف و القلق.

➤ مرحلة الصراع العلني: Explicit Conflict Stage

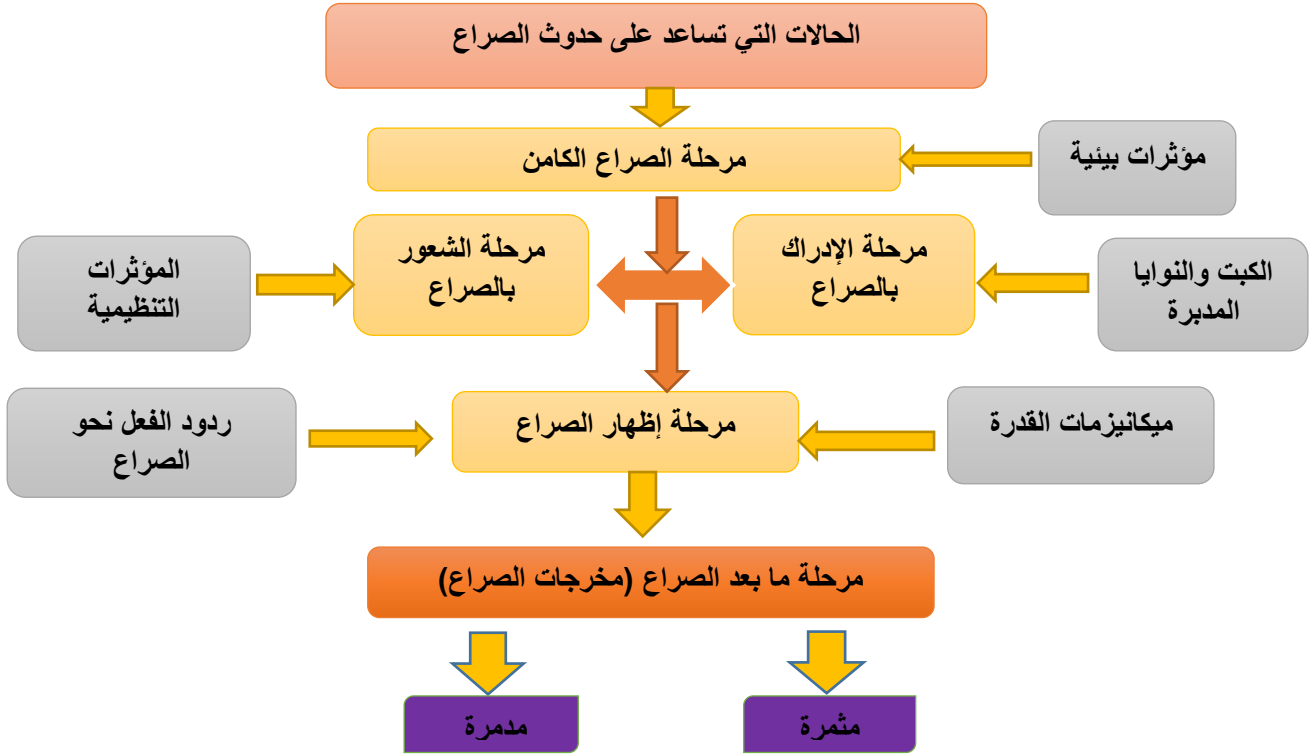
يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوبا علنيا في الصراع أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه، و بسبل مختلفة، مثل العداوات و المشاحنات العلنية، و قد يأخذ الصراع صورا أخرى من اللامبالاة، أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة بوصفه أسلوبا عدائيا يعبر عن العصيان.¹

➤ مرحلة ما بعد الصراع العلني: Conflict Beyond the Explicit Stage

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، و يحصل هنا أحد الأمرين، أولهما: إن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسيا و لا يمكن حله أو معالجته و هذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة و الإضرار بها و بأهدافها و ربما إلى زوالها. و ثانيتهما: و هو الأكثر احتمالا، حيث يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع و تخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة، و محاولة تحقيق الرضا بينهما، فإذا ما حصل ذلك، فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو التكتم عليه أو أسهمت

¹ - د. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ص ص 296-297

بإيجاد الحلول الوسط أو الحلول الإصلاحية غير الشاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، و يعيده مجدداً على وفق المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى، و هكذا لا بد لإدارة المنظمة من اتباع أنجح السبل لمعالجة الصراع و الحيلولة دون الإضرار بها و أهدافها.¹



الشكل رقم 7 : يوضح مراحل الصراع التنظيمي عند "بوندي"

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 263

4-2-أثار الصراع التنظيمي:

يحمل لفظ الصراع معنى سلبيا في الحديث العادي، إنه يحضر للذهن صورة الغضب و المواجهة، أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو الحدين، فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار سلبية أو إيجابية و اعتمادا على أسباب وجوده و كيفية ظهوره و نموه.

¹ - د. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ص 297.

أ- الآثار السلبية للصراع:

بعض الآثار السلبية التي ينتجها الصراع واضحة جدا لدرجة أنها تحتاج لتعليق مختصر، فعلى سبيل المثال و كما نعرف من الخبرة فإن الصراع يؤدي إلى انفعال سلبي يمكن أن يكون محبطا جدا.

كذلك فإن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد و الجماعات و الأقسام و بذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينهما بالمرّة، و بالإضافة إلى ذلك فإنه يشتت الانتباه و الطاقة عن الأنشطة الأساسية و الجهود التي نحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

أما الآثار الأخرى للصراع فإنها أقل وضوحا و ذلك يتم إغفالها في بعض الأحيان، فعلى سبيل المثال فإن الصراع بين الجماعات يدفع القادة غالبا إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة، و بلغة أخرى فإنهم قد يتوقفون عن حث الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار إلى اتخاذ القرار بأنفسهم.

كذلك فإن الصراع يزيد اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي و كما لاحظنا سلفا فإن أعضاء الجماعات و الوحدات المتصارعة يميلون إلى تعظيم الاختلافات فيما بينهم، كما أن هذه الاختلافات تشرح بطريقة سلبية و بذلك فإن كل طرف ينظر إلى الآخر بطريقة سلبية.¹

يشير (والاس) إلى أن التغيرات بين الجماعات المتصارعة لها أربعة أنماط سلوكية هي:

- 1- تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية: تعتبر الجماعة المتنافسة عدوا وينظر إليها نظرة عدائية.
- 2- تفشي استخدام الصفات السلبية: كثيرا ما نشاهد في مجال العمل السياسي محاولة حزب من الأحزاب وصف المرشحين الآخرين بصفات سلبية كوصفهم مثلا: بالوقوف مع المؤسسات الصناعية أو التجارية الكبرى أو الدولة أو ضد الأفراد و الأقليات، و اتجاه موقف دفاعي تجاه الخصوم.²

- 3- ضعف الاتصال بين الجماعات: كلما تطور الصراع تناقص التفاعل و الاتصال بين الجماعات، علاوة على ذلك فإن التفاعل مع الجماعة الأخرى يتعارض مع تضامن و تماسك المجموعة بحيث يعتبر التآخي مع العدو سلوكا منحرفا.

¹ - د. زهير شلابي، مرجع سابق، ص ص 120-121.

² - د. زهير شلابي، نفس المرجع، ص 121

4-الرصد الدقيق لنشاطات الجماعة الأخرى: يتزايد التركيز على مراقبة نشاطات الجماعات الأخرى، و لا تستخدم التصرفات المرصودة لتقييم أداء الجماعة الأخرى فقط، بل لرصد النشاطات غير الشرعية التي يمكن أن تساعد في التأكيد على الصفات السلبية لها. ينذر أن ينتهي سلوك الأطراف المتصارعة في المنظمات إلى عدااء مكشوف على أن الصراعات التي تحدث بين بعض الاتحادات النقابية و الإدارة تعتبر استثناء من هذه القاعدة، و يمثل إضفاء الصفات السلبية و ضعف الاتصال و مراقبة نشاطات الآخرين ردود الفعل الطبيعية للصراع بين الجماعات في المنظمات.

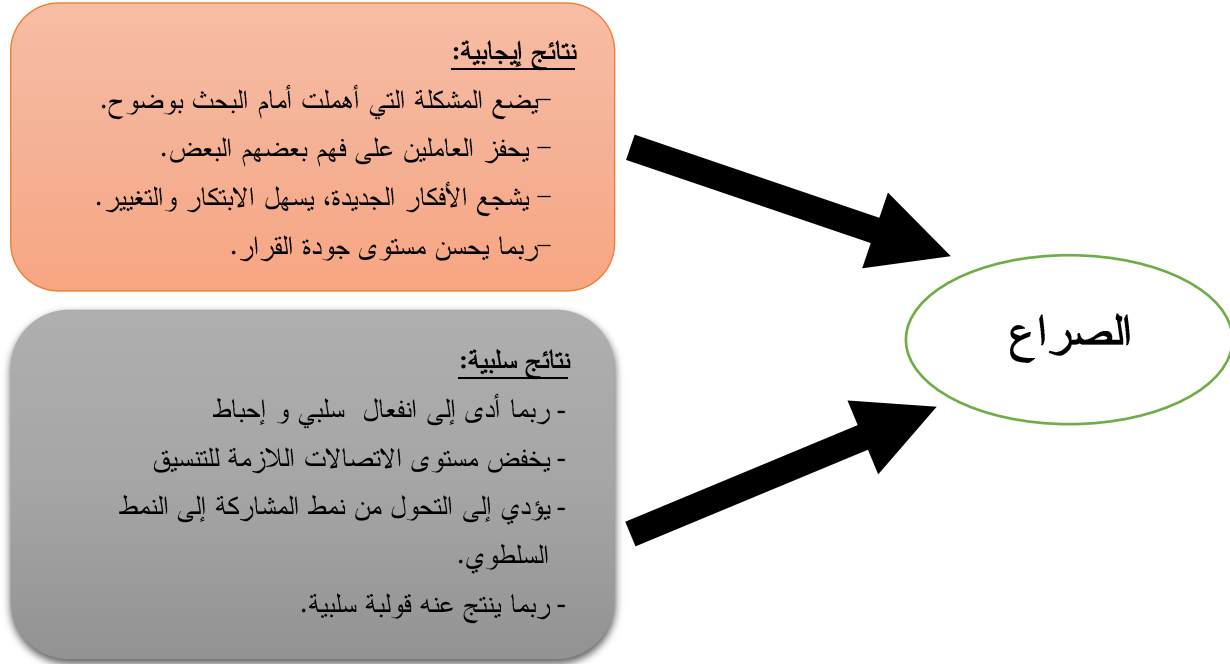
ب-الآثار الإيجابية للصراع:

يعترف أصحاب الفكر الإداري بالآثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه، و هو وليد ظروف و أوضاع في المنظمة و يعتبر عنصرا فعالا في التغيير، و من الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:¹

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و الاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- الصراع نوع من الاتصال الوظيفي عادة بحثا حل المشكلة، و من خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوي الميول العدوانية.
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق و معلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- يعمل على زيادة الإنتاجية و زيادة النمو.
- يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.
- يمكن أن يكون أساس لعمليات الإبداع و الابتكار و التحفيز في المنظمة.

¹- د. زهير شلابي، نفس المرجع، ص ص121-122.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة و أثر يأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي، و الهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه لتحويل هذه الطاقة و الأفكار من أطراف الصراع إلى نتائج جيدة للمنظمة و أفرادها و يمكن تلخيص الآثار السلبية و الإيجابية للصراع في الشكل التالي: ¹



شكل رقم 8 : الآثار السلبية والإيجابية للصراع.

المصدر: د. زهير شلابي، مرجع سابق، ص 124.

ثانيا: إدارة الصراع التنظيمي

1- مفهوم إدارة الصراع :

إن إدارة الصراع لا تعني بالضرورة إيجاد حل له بل تتطلب تشخيصا للصراع و اكتشافه في مراحله الأولى لأن اكتشاف الصراع التنظيمي في مراحله المبكرة يساعد الإدارة على التقليل من مخاطره و آثاره السلبية و هذا له أهمية كبيرة في معالجته و إدارته.²

¹ - د. زهير شلابي، مرجع سابق، ص ص 123-124.

² - حسين أبو رغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سطيف، الجزائر، العدد5، 2005، ص 151.

وعرفا كاز و لويير (Katz, Lawyer) إدارة الصراع: "أنها الطريقة المتخذة لتسهيل النواتج

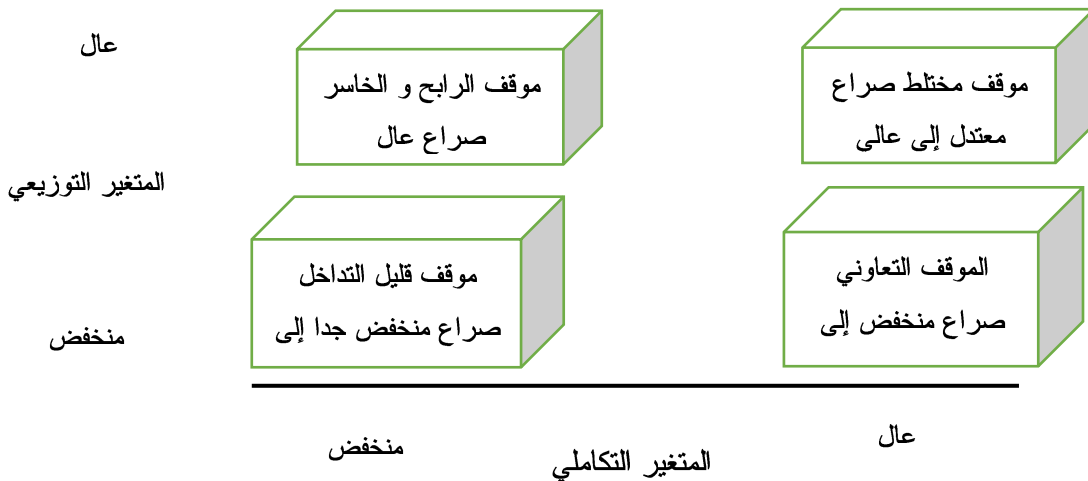
الإيجابية أو على الأقل الخروج بنتائج مقبولة لموقف الصراع"¹

و عرف شلابي إدارة الصراع: أنها عملية تحكم في الصراع الوظيفي واستثارته و منع حدوث

الصراع غير الوظيفي و العمل على تخفيضه عند ظهوره.²

2- النموذج الموقفي للصراع Contingency Model of Conflict :

تم بناء النموذج الموقفي للصراع لمساعدة فرق العمل و المدراء و العاملين على حد سواء لتشخيص مواقف مختلفة (Bisno 1988, Dunnette 1976). و اعتمد بناء هذا النموذج على متغيرين موقفين اثنين هما المتغير التوزيعي (Distributive Variable)، حيث يشير هذا المتغير إلى درجة رؤية الفرد للتباين و الاختلاف بين هدفين أو أكثر يسعى لتحقيقهما. و المتغير الثاني هو التكاملي (Intergrative Variable) فإنه يشير إلى الدرجة التي من خلالها يرى الفرد وجود التكامل و الملائمة بين هدفين أو أكثر التي يسعى الفرد أو فريق العمل لتحقيقها. و يعكس الشكل التالي حالات التوزيع و التكامل و بدرجات متفاوتة بدءا من حالة منخفضة حتى العالية و على محورين. و في ضوء التعاشق الحاصل بين المتغيرين و درجة كل منهما تظهر لنا الخلايا الأربعة للنموذج الموقفي للصراع.³



الشكل رقم 9 : النموذج الموقفي للصراع.

المصدر: د. شوقي ناجي جواد، الرجع المتكامل في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص406

¹ - محمد أشرف السعيد، أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، الجزء 1، العدد 76، 2011، ص 90.

² - زهير شلابي، مرجع سابق، ص 132.

³ - د. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 406

➤ موقف الرابح و الخاسر : Win-Lose Conflict Situation

و ينشأ هذا الموقف عندما يسعى شخص ما لتحقيق منافع على حساب شخص آخر، بمعنى أن كل طرف من الأطراف يعمل لتحقيق الربح و المنفعة على حساب الطرف الثاني و بالتالي تكون العلاقة توزيعية عالية على المحور العمودي و تكاملية منخفضة على المحور الأفقي. مثل هذا السعي يسحب كل طرف من الأطراف إلى حالة التوتر و الإجهاد و بالتالي الصراع.

➤ موقف مختلط : Mixed Conflict Situation

و ينشأ مثل هذا الموقف عندما تكون العلاقة بين المتغيرين عالية على المحورين، و المثال على ذلك شروع إدارة المنظمة و النقابة بتوزيع تكريم على العاملين أو إشراكهم في أعمال تحديد أولويات الأهداف. حيث أن غاية المنظمة زيادة الأرباح و غاية النقابة زيادة المنافع و الامتيازات للعاملين.

➤ موقف تعاوني : Collaborative Situation

و يحدث مثل هذا الموقف عندما تكون العلاقة ضعيفة على المحور التوزيعي و عالية على المحور التكاملي. ذلك أن عمل أحد الأفراد، فرق العمل، أو المنظمة له آثار مقبولة كل على الآخر، خصوصا عندما تكون أهداف الأطراف المعنية متجانسة. و يستشف من مجريات العمل سعيهم تحقيق منافع متبادلة، و بالتالي تكون حالة الصراع في أدنى مستوياتها.

➤ موقف قليل التداخل : Low-Inter dependency Situayion

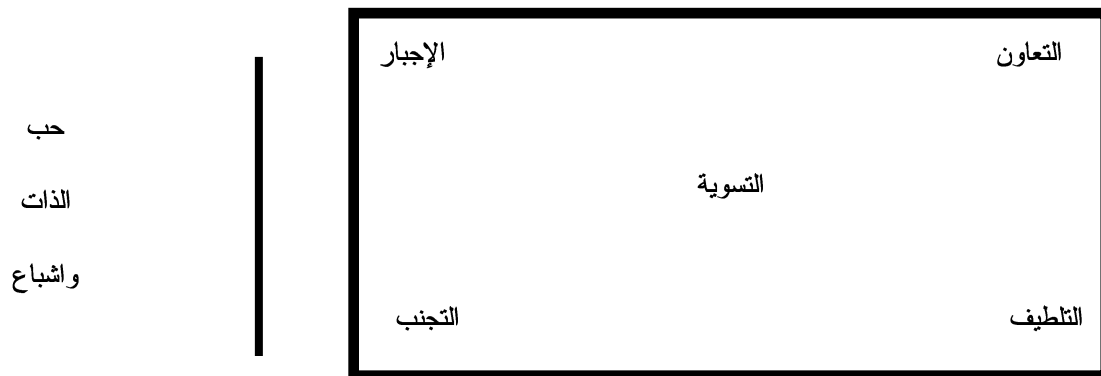
و يوجد مثل هذا الموقف عندما تكون العلاقة منخفضة على المحورين التوزيعي و التكاملي. في مثل هذه الحال لا تظهر حالة صراع أو تكاد تكون معدوم. بمعنى أن الأطراف المعنية لا تلتقي سوية و الأعمال تسي على هوى إدارة المنظمة.¹

¹ - د. شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 407

3- أنماط إدارة الصراع : Conflict- Management Style

يكن تعريف الصراع القائم بين الأفراد على أنه حالة تباين أو اختلاف و عدم اتفاق في المصالح و التوجهات و السياسات و الأهداف و القرارات. أو أن الصراع حالة تعارض في السلوك يخلق حالة غضب و عدم ثقة و خوف و امتعاض (brecher et james 1988, bisno 1988, dunnette 1976). لا تقتصر مثل هذه الحالات على المدراء أو الأفراد العاملين في منظمات الأعمال فحسب، بل نتعرض لها جميعا خلال مسيرة حياتنا. و عموما يمكن تصور إدارة الصراع في خمسة أنماط إدارية و كما هي في الشكل الآتي .

يصور لنا الشكل رقم 10 نمودجا مفيدا لفهم و استيعاب إدارة الصراع. و يشير المحور العمودي إلى درجة جزم الفرد تجاه إشباع حاجاته الأساسية فقط دون حاجات الآخري جازم ع حاجاتهم و إرضائهم. إن أنماط إدارة الصراع الخمسة التي يعكسها الشكل المذكور توضح تشكيلة الأنماط لإدارة الصراع الحاصل بين الأفراد و التي تتراوح بين الجزم و التعاون التي يمكن الاستفادة منها في التعامل مع مواقف الصراع التنظيمي.¹



غير جازم

غير متعاون

رغبة الفرد في إرضاء الآخرين

متعاون

الشكل رقم 10: نموذج أنماط إدارة الصراع

المصدر: د. شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 408

¹ - د. شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 408

➤ نمط التجنب Avoidance Style :

هو ميل الفرد أو المدير إلى الانسحاب من مواقف الصراع أو الوقوف على الحياد في الأقل. و المثال على ذلك عدم رغبة بعض الأفراد في حضور الندوات، أو الإجابة على الاستفسارات و رفض البعض الولوج في مواقف الصراع. الأفراد الميالون للتجنب (الانعزاليون) يصبحون حلقات وصل بين الرؤساء و المرؤوسين و الزملاء. و إذا ما طلب منهم تحديد موقفهم تراهم يجيبون بحاجتهم لوقت كاف لدراسة القضية. و ننصح بعدم التمادي في الاعتماد على هذا النمط لما يسببه من سلبيات تجاه الفرد و المنظمة.

➤ نمط التلطيف Smoothing Style :

و هو النمط الذي من خلاله يميل الأفراد إلى تلطيف حالة الصراع بتقليل أو ضغط الفوارق و الاختلافات بين الأطراف المتصارعة، و هم في الوقت نفسه يبرزون المصالح المشتركة بين تلك الأطراف. و أصحاب هذا النمط يدافعون بحجة ضرورة جعل الآخرين سعداء كلما أمكن ذلك، دون الميل إلى تحدي وجهات نظرهم، و الأفراد الذين يتبنون هذا النمط يؤمنون بفكرة أن التباين و الاختلاف في وجهات النظر زائل لا محل بمرور الوقت، و هم ميالون للتعاون. لذلك نجد أصحاب هذا النمط يجاهدون في سبيل خفض حالات التوتر و الاجهاد من خلال تقديم الضمانات و المساعدات، و تشجيع الغير في التغلب على المعاناة و منشطات الصراع.

➤ نمط الإجبار Forcing Style¹:

و ينطوي هذا النمط على الميل نحو استخدام القوة و السلطة و الهيمنة و السيطرة على الفرد لدفعه إلى موافقة الرأي. إن مردود اعتماد نمط الإجبار يعود لطرف واحد فقط من أطراف الصراع. المدراء الميالون لمثل هذا النمط يطلقون تصريحات تفيد في معانيها حمل الطرف الثاني على الإذعان. مثل إذا كنت غير راض عن مجريات الأمور يمكن ترك العمل، أو إذا أنت غير قادر على مجاراة الحال فهناك من يتمكن

يفترض الأفراد الميالون لنمط الإجبار أن حالات الصراع تتطوي على حصول موقفين، إما الفوز أو الخسارة. فمثلا يتعامل مدراء نمط الإجبار مع حالات الصراع الناشئة بين الأفراد التابعين أو الأقسام و

¹ - د. شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص ص 408-409.

الوحدات الإدارية بأسلوب التهديد بالفصل و تنزيل الدرجة و الاستهانة بمستوى الأداء أو أية عقوبات أخرى ذات طابع قسري بقصد الفوز و الخروج من موقف الصراع. أما شكل نمط الإجبار بين الأقران و الزملاء فيكون عن طريق استقطاب الرئيس الأعلى و كسب جانبه.

➤ نمط التسوية Compromise Style :

يعكس نمط التسوية أو الحل الوسط ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق. ويمكن التعبير عن وجهات نظر أصحاب نمط التسوية من خلال الجمل التالية، إنني على استعداد لفصح المجال أمام الآخرين للفوز في بعض الأحيان إذا هم عاملوني بالمثل. وهنا لا بد من التنويه بأنه إذا لجأ المدير أو الفرد العامل إلى اعتماد هذا النمط عند التعامل مع حالات الصراع فقد تنشأ جملة من المشكلات منها:

- سريان التسويات إلى الأمور البسيطة دون الأخرى.
- القبول بالحلول البسيطة و السريعة دون البحث عن بدائل أخرى.
- لا يخدم نمط التسوية مواقف الصراع المختلفة.

➤ نمط التعاون Collaborative Style :

إن محور نمط التعاون هو الرغبة الصادقة في البحث عن مسببات الصراع و مقاسمة المعلومات المتاحة مع الآخرين، و البحث عن المنافع المتبادلة. و تعكس التعبيرات التالية وجهات نظر الأفراد الميالين للتعاون (سنحاول و بكل الجهود التعامل مع جميع البدائل المحددة من قبلنا، أو من قبلهم - أطراف الصراع- و نسعى إلى طرح أفكارنا و بصراحة أما الآخرين، و إن لم نحصل موافقة أولية بادئ الأمر فإن ذلك لا يثني عن عزمنا و استمرارنا بالبحث عن بدائل أخرى). إن نمط التعاون يمكن أن يكون ملائماً في الحالات الآتية:

- عندما تقيد الأطراف المتصارعة غايات و أهداف حاکمة.
- عندما تسود الرغبة عموماً لدى الأطراف لبلوغ حلول مفيدة.
- عندما تكون هناك حاجة تدفع أطراف الصراع لبلوغ حلول عقلانية رشيدة و تستند إلى قاعدة معلوماتية واسعة.¹

¹ - د. شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 410.

خلاصة الفصل

يعد "الصراع التنظيمي" من الظواهر المعقدة ويرجع ذلك لتعدد مصادره داخل المؤسسات ومسبباته من جهة وتداخل آثاره من جهة ثانية، لكن تبقى إمكانية إدارته وتحويله لخدمة المؤسسة تحقيق أهدافها قائمة دوماً، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب التي ورغم الاختلاف في حصرها بين المهتمين بالموضوع والمتخصصين، إلا أن هناك شبه إجماع على بعض الأساليب.

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة



تمهيد:

من أجل دراسة و معرفة آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع التنظيمي وجب علينا القيام بدراسة ميدانية لبعض النقابات منها:

- النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية (S.N.A.P.A.P).
- نقابة المجلس الوطني المستقل لمستخدمي التدريس (C.N.A.P.E.S.T.E).
- نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين (U.G.T.A).

هذا الفصل بمثابة تحديد الإطار المكاني و ميدان الدراسة، من ثم اعتماد منهجية عمل تتمثل في تحديد المنهج و التقنيات المستعملة في عملية جمع المعلومات، الذي كان من المفترض العمل بها لكن تعذر علينا القيام بهذا بسبب الأوضاع الصحية الراهنة في البلاد منعنا من إتمام مجريات الدراسة في حين أن قمنا بأسئلة المقابلة بالإضافة إلى إجراء مقابلة تجريبية من أجل التعديل في الأسئلة ... إلخ إلا أنه لم يحالفنا الحظ من أجل إكمال مسار البحث.

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني في المؤسسة التي يختار فيها الباحث لإجراء دراسته الميدانية ومكان الدراسة في هذا البحث يتمثل في مقر النقابات أو القيام باستقبالهم في مكنتي الخاص في مقر عملي، وإما بالمؤسسات التي يشتغل فيها المسؤولين أي أفراد العينة.

🚩 النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية (S.N.A.P.A.P):

أولاً: التعريف

المادة 01: النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية هي تنظيم مستقل ذو طابع مهني واجتماعي لجميع الموظفين و العمال التابعين لقطاع الوظيف العمومي ، سواء إدارات مركزية أو محلية ، الجماعات محلية و المؤسسات العمومية التي تمارس نشاطها عبر كامل التراب الوطني.

ثانياً : الأهداف

المادة 02 : هدفها الأساسي هو الدفاع عن الحقوق المادية والمعنوية لكل موظفي وعمال قطاع الوظيف العمومي و المؤسسات ذات الطابع الإداري و المحافظة على وسائل وأدوات العمل وحمايتها من كل أنواع الانحرافات طبقاً للمادة الخامسة من قانونها الأساسي.

المادة 02 : المبادئ العامة للنقابة¹:

- 1- المساهمة الأساسية التي تهدف إلى تحسين الأداء الإداري الأمثل لتقريب المواطن من الإدارة و تحسيسه أن الإدارة في خدمة المواطن
- 2- تكوين النقابيين لاسيما المكونين منهم بما يخدم أهداف الإدارة و إعطاء الأولوية للملتقيات التكوينية المشتركة مع النقابات الأخرى.
- 3- النقابة تعتبر شريك اجتماعي أساسي ملزمة في الحفاظ على سمعة و مكانة الدولة.
- 4- السهر على سلامة العلاقات مع النقابات الأخرى و تفادي النزاعات.
- 5- السهر على موضوعية انشغالات و مطالب العمال من قبل الهياكل النقابية .
- 6- تفادي استغلال العمل النقابي لأهداف سياسية بغية تحقيق أغراض شخصية.
- 7- التعامل مع الهيئات و المنظمات الدولية التي تتعامل معها الدولة فقط في إطار القوانين المعمول بها.

¹ - <http://www.snapap.dz/> , 13:15, 26-06-2020.

8- التزام الهياكل النقابية على كامل المستويات باحترام حق الإدارة في الرد على الطعون خلال مهلة 30 يوما.

9- تساهم الهياكل النقابية في إحياء الأعياد و المناسبات الوطنية و الدينية.

10- تلتزم القيادات النقابية بالقيم الأخلاقية في التعامل مع مسيري الإدارات و استعمال الحوار كأسلوب حضاري.

المادة 03: تتمتع النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية بالشخصية المعنوية و الكفالة المدنية و الاستقلال المادي طبقا للقانون.

المادة 04: يقع مقر النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية في الجزائر العاصمة و تفصل في قضايا النقابة المحكمة التي تقع في إقليم مقرها.

المادة 05: تهدف النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية زيادة على المبادئ إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الدفاع عن المصالح المشروعة المادية و المعنوية لمستخدمي الوظيفة العمومية و المؤسسات ذات الطابع الإداري و تتكفل بالانشغالات الاجتماعية لمقاعدي القطاع الإداري.
- العمل على ترقية العمال و تكوينهم مهنيا ثقافيا و اجتماعيا.
- تسهر على حقوق الموظفين و حمايتهم من كل أشكال الهيمنة و التهميش و التعسف و صيانة كرامتهم.
- ضمان الترقية الوظيفية و توفير فرص التكوين المتواصل لتطوير مؤهلاتهم العلمية و تنمية مؤهلاتهم المهنية.
- إسهامهم في اتخاذ القرارات الخاصة بهم و رفع اقتراحاتهم و انشغالاتهم إلى الهيئات المعنية.
- مساعدة العمال على مناقشة القرارات المطبقة عليهم لمعرفة الثغرات القانونية.
- الدفاع عن الأخلاقيات المهنية و محاربة الآفات التي تخل بشرفها.
- الإسهام في الدراسات و إثراء النصوص التي تحكم المهنة.
- تحسيس الموظفين بواجباتهم المهنية و بالزامية تطبيقهم للقانون و احترامهم لتجسيد مبدأ حياد الإدارة و العمال و استقلاله عن الأحزاب السياسية.
- تشجيع كل البحوث لتطوير و عصنة الإدارة و رد اعتبارها.
- المحافظة على المجالات والوثائق و وسائل العمل.
- تبني توجيه و تطوير الخدمات الاجتماعية لفائدة المستخدمين.

- ضمان التمثيل الفعلي للنقابة لدى كل الهيئات الإدارية للدولة¹.

🚩 نقابة المجلس الوطني المستقل لمستخدمي التدريس (C.N.A.P.E.S.T):

النشأة:

إن مختلف الأزمات التي مست بلادنا لم تمر دون تأثير سلبي على الوضعية الاجتماعية و المهنية لعامل التربية عموما و لأستاذ التعليم الثانوي و التقني خصوصا. فأمام أزمة الهوية الاجتماعية و المهنية و تدهور مكانة الأستاذ في المجتمع أنشأ الأساتذة تنظيما نقابيا يحمل اسم : **المجلس الوطني المستقل لأساتذة التعليم الثانوي و التقني**، تنظيما ينشط في كنف قوانين الجمهورية و يتكفل بالدفاع و ترقية الحقوق الاجتماعية و المهنية للأستاذ و شعاره في ذلك وجوب تثمين الكفاءات و إعادة الاعتبار للقيم من خلال سلم قيم موضوعي.

التأسيس:

تأسس الـ CNAPEST بتاريخ 2003/04/17 في اجتماع ضم ممثلين عن 18 ولاية حيث تم انتخاب المكتب الوطني المؤقت للنقابة و بتاريخ 2003/04/29 تم تسليم ملف النقابة لوزارة العمل و الحماية الاجتماعية حيث رفضت هذه الأخيرة تسليم وصل تسجيل النقابة. سجلت النقابة لدى وزارة العمل و الحماية الاجتماعية بعد أكثر من 4 سنوات من تاريخ وضعها لملفها، و كان ذلك بتاريخ 2007/07/10 حيث تسلم المنسق الوطني وصل تسجيل النقابة. هذا الانتصار الكبير هو نتيجة حتمية لصبر و ثبات الأساتذة و ممثليهم أمام مختلف الحملات الشرسة التي كانوا عرضة لها و المتمثلة في مختلف أساليب الضغط و التخويف من مضايقات إدارية، توقيفات ، عزل ، متابعات قضائية و حملات إعلامية ثقيلة لضرب مصداقية و شرعية و مشروعية التنظيم و كذا مطالبه و أيضا محاولات الاحتواء عن طريق الترغيب بتقديم مزايا لعدد من ممثليها.²

التعريف بالنقابة: CNAPEST

المجلس الوطني المستقل لمستخدمي التدريس ثلاثي الأطوار لقطاع التربية و باختصار CNAPESTE

هو :

¹ – <http://www.snapap.dz/> , 13:15, 26-06-2020.

² – <http://www.capeste.dz>, 13 :00, 26-06-2020.

نقابة مطلوبة وطنية مفتوحة لكل أسلاك التدريس في قطاع التربية الوطنية للأطوار الثلاث الابتدائي، المتوسط و الثانوي عبر كامل تراب الجمهورية و نقابة وطنية مستقلة عن وصاية الأحزاب، و عن النقابات و عن أرباب العمل.

المقر:

مقر الوطني للمجلس الوطني المستقل لأساتذة التعليم الثانوي و التقني يقع في إكمالية الينابيع بالجزائر العاصمة.

أهداف نقابة الكنايست:

- 1- الدفاع عن المصالح المادية المهنية و الاجتماعية لكل أسلاك التدريس في التربية الوطنية.
- 2- تحسين الوسائل و الظروف البيداغوجية.
- 3- المساهمة في تحسين ظروف الحياة و ظروف العمل.
- 4- ترقية التكوين النقابي و نشر ثقافة قانونية.
- 5- المساهمة في بناء مدرسة عمومية ذات نوعية.
- 6- نشر ثقافة المواطنة في المحيط التربوي.¹

🚩 نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين (U.G.T.A):

يرمز لها ب (UGTA) هي نقابة عمالية في الجزائر أسست في 24 فبراير 1956 إبان الاحتلال الفرنسي للجزائر بهدف حشد العمالة الجزائرية ضد مصالح فرنسا الاستعمارية والرأسمالية، فحظرتها السلطات الفرنسية بعد تأسيسها بفترة وجيزة (في ماي من نفس العام)، واستمرت في العمل بعد الاستقلال كأداة سياسية للدولة الجزائرية ممثلة بجبهة التحرير الوطني الحاكمة كالمنظمة العمالية الجزائرية الوحيدة حتى اعتماد الجزائر دستوراً يسمح بقدر من حرية التعبير والتجمع في تسعينات القرن الماضي.

التأسيس:²

إن تأسيس الاتحاد العام للعمال الجزائريين من قبل جبهة التحرير الوطني، كان من أجل إعطاء نفس جديد للثورة، وتدعيم لصفوفها بواسطة جمع شمل الطبقة العاملة الجزائرية في تنظيم نقابي واحد وأيضاً لدفع هذه الشريحة الاجتماعية للمساهمة ليس فقط في الدفاع عن مصالح العمال المادية

¹ – <http://www.capeste.dz/> , 18 :00, 26-06-2020.

²– <https://ar.m.wikipedia.org/> , 18 :35, 26-06-2020.

والاجتماعية، وإنما لنشر الوعي السياسي والكفاح المسلح من أجل تحرير الجزائر، حيث كان لجهود عيسات إيدير ومساعيه الأثر الكبير في تأسيس هذا الاتحاد كأول منظمة نقابية جزائرية متمثلة، تاريخ ميلاد الاتحاد في 24 فيفري 1956 وانتخب عيسات إيدير كأول أمين عام لهذه المنظمة، ومن أبرز الشخصيات التي تولت منصب الأمين العام للاتحاد السيد عبد الحق بن حمودة.

أهداف التأسيس:

كان من الأهداف المتوخاة من وراء تأسيس الاتحاد، تدويل المشكلة النقابية الجزائرية والتجديد الفعال لكل عمال العالم من أجل تأييد قضية العمال الجزائريين المكافحين، ولتجسيد هذه الأهداف ؛ انضم الاتحاد إلى الجامعة العالمية للنقابات الحرة، التي وجد فيها منبرا لتبليغ صوته إلى الرأي العام العالمي، وأسس فروع للاتحاد في كل من تونس والمغرب، فرنسا، وقد مكنته هذه الخطوات من القيام بنشاط كبير في المجال الدولي للتعريف بالحركة النقابية الجزائرية، ومشكلة الحرب في الجزائر ونتائجها الاجتماعية، وكسب تأييد عمال العالم لكفاح العمال الجزائريين والشعب الجزائري، وتوجت هذه التحركات العالمية من تقديم مساعدات هامة للاجئين الجزائريين في كل من تونس والمغرب والحوار على منح دراسية وإرسال عدد من العمال الجزائريين للتكوين والتخصص في مختلف المصانع الدولية، وقد حاولت السلطات الاستعمارية الحد من نشاط وتحركات الاتحاد، من خلال عرقلة نشاطه وعدم السماح لقادته بالخروج من الجزائر، والزج بهم في السجون الفرنسية وكان الأمين العام للاتحاد عيسات إيدير من ضحايا هذه السياسة، وهكذا، وبفضل هذا الاتحاد تمكنت جبهة التحرير الوطني من التشهير بجرائم الاستعمار الفرنسي في الجزائر في المحافل الدولية والتجمعات العمالية، وبالتالي العمل على كسب الرأي العام الدولي لصالح القضية الجزائرية¹.

1-2-المجال الزمني:

يتمثل في المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة انطلاقا من النظري وصولا للميداني فالمرحلة الأولى من شهر ديسمبر 2019 عند الموافقة على الموضوع تم فيها إعداد الجانب النظري أما المرحلة الثانية فكانت في شهر مارس 2020 فهي مخصصة للجانب التطبيقي (الميداني) الذي تعذر علينا القيام به بسبب الأوضاع الصحية الطارئة للبلاد، وننوه بأننا قمنا بمقابلة تجريبية من أجل تعديل أسئلة المقابلة و ذلك لضبطها و تحكيمها إلا أننا لم نستطع إتمام الدراسة كما ذكرنا من قبل.

¹ - <https://ar.m.wikipedia.org/> , 18 :35, 26-06-2020.

يتمثل مجتمع الدراسة في المجال البشري من رؤساء و أعضاء النقابات و ممثليها إذ أن العينة عبارة عن جزء من مجتمع البحث أي أننا قمنا باختيار 3 أعضاء من كل نقابة ليصبح الاجمالي لعددهم 12 ممثل يختلفون من حيث الصفة داخل النقابة سواء كان : رئيس فرع، رئيس اتحادية، رئيس الأمانة الولائية، أعضاء.

2- المنهج المستخدم:

يعد موضوع المناهج أو المنهجية من الموضوعات الجوهرية في القيام بالدراسات وإعداد البحوث وتطبيق نتائجها في مجالات العلوم الإنسانية والطبيعية على حد سواء. وينظر إلى المنهج العلمي على أنه الأساس السليم للحصول على معلومات وبيانات دقيقة والتوصل إلى نتائج موثوق فيها.¹

فموضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث الطريق والمنهج الذي ينتجه لمعالجة موضوعه و إشكاليته.

يعرف بأنه طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات و البيانات المكتبية أو الحقلية و تصنيفها و تحليلها و تنظيرها.²

و استخدمنا **المنهج الوصفي التحليلي** كمنهج أساسي للإجابة على إشكالية الدراسة و التحقق من فرضياتنا لأن هذا المنهج يتناسب مع بحثنا هذا، و يعرف **المنهج الوصفي** بأنه: يرتبط بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية و الاجتماعية، حيث يقوم الباحث بجمع معلومات دقيقة عن هذه الظاهرة، و يهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا بدلالة الحقائق المتوافرة، و يعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصف الظاهرة و توضيح خصائصها، أو تعبيراً كمياً بوصف الظاهرة وصفا رقمياً يوضح مقدار الظاهرة، أو حجمها، و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.³ كما تم الاعتماد على منهج تحليل المحتوى كمنهج ثانوي الذي يعرفه " برلسون "، هو أسلوب للبحث يهدف إلى الوصف الموضوعي المنظم الكمي للمحتوى الاتصال.⁴

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، أحمد عبد الله اللحج، مناهج البحث العلمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 2007، ص 42.

² - إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 11.

³ - وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2007، ص 48.

⁴ - غريب محمد سيد أحمد، تصميم و تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 2004، ص 137.

3- أدوات جمع المعلومات:

الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات أو تصنيفها و جدولتها، كما يمكن استخدام أكثر من تقنية في البحث الواحد إذا اقتضت الضرورة لذلك،¹ فهنا الباحث يلجأ إلى الأدوات التي تمكنه من الوصول إلى المعلومات بأكثر دقة و موضوعية، و ذلك حسب طبيعة موضوعه و أهداف بحثه. وفي بحثنا هذا كنا في صدد استعمال الأدوات التالية:

• المقابلة:

بوصفها أداة للبحث هي حوار يتم بين القائم بالمقابلة و بين شخص أو مجموعة أشخاص بهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين، و تتعلق خاصة بالآراء و الاتجاهات أو السلوك، أو المعلومات أو الشهادات. و يطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة، فهي عبارة عن أسئلة محضرة سلفا. و من المتفق عليه أن تكون مشاركة المستجوبين إرادية و أن تكون أجوبتهم محاطة بالسر المهني.

فهي تمتاز عن غيرها من الأدوات بأنها الأكثر مرونة و بأنها تسمح بملاحظة المبحوث و التعمق في فهم الموقف الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة بحيث يستطيع الباحث أن يشرح ما قد يكون غامضا من الأسئلة و يستطيع أن يتكيف مع الجو الاجتماعي الذي يجرى في المقابلة حتى تكون أكثر واقعية، و يجعل المبحوث أكثر تجاوبا.²

4- إطار المعاينة:

4-1-مجتمع الدراسة و العينة:

و نظرا لطبيعة الموضوع و عدم معرفتنا الكافية برؤساء و أعضاء النقابات و ممثليها الممارسين للعمل النقابي بمدينة الأغواط تم الاستعانة بأسلوب العينة التراكمية عينة الكرة الثلجية بحيث " يتم الحصول على هذا الصنف من العينة عندما يطلب الباحث من شخص أو عدة أشخاص أن يدلوه أو يرشدوه نحو أشخاص آخرين من معارفهم و يملكون نفس المميزات و الخصائص"³

¹ - خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جسر للنشر، المحمدية، الجزائر، ط2، 2012، ص137.

² - خالد حامد، منهجية البحث، مرجع سابق، ص 140.

³ - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص148.

4-2- خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم 1: يوضح البيانات الشخصية لعينة الدراسة

البيانات الشخصية	الصنف	التكرارات	النسبة %	المجموع	
				ت	%
الجنس	ذكر	2	%66.66	3	%100
	أنثى	1	%33.33		
السن	33-27	1	%33.33	3	%100
	40-34	1	%33.33		
	47-41	1	%33.33		
المستوى التعليمي	ابتدائي	1	%33.33	3	%100
	متوسط	/	/		
	ثانوي	2	%66.66		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) الذي يوضح البيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث: (الجنس، السن، المستوى التعليمي)، فمثلا الجنس نرى أن نسبة الذكور تعادل 66.66% كانت أعلى من نسبة الإناث التي تعادل 33.33% ، أما من ناحية السن فكان التوزيع على ثلاث فئات و بنسب متساوية كالتالي: الفئة الأولى المتمثلة في المجال [33 - 27] سنة بمبحوث واحد، وذلك بنسبة 33.33% من إجمالي العينة، ثم تليها الفئة الثانية المحددة بين [40 - 34] سنة، بـ شخص واحد وبنسبة 33.33% من مجموع العينة، ثم تليها الفئة الأخيرة المحصورة بين [47 - 41] سنة كذلك بمبحوث واحد و بنسبة 33.33% من إجمالي العينة.

أما فيما يخص المستوى التعليمي لعينة الدراسة، المرحلة (الابتدائي) كانت بنسبة 33.33%، أما مرحلة (المتوسط) لم نسجل أي نسبة، ثم تليها مرحلة (الثانوي) فقد بلغت نسبتهم بـ 66.66% من عينة الدراسة، وهذا ما يوضح أن أغلب المبحوثين هم ذو مستوى تعليمي معين.

• تحليل ومعالجة البيانات

الجدول الرئيسي رقم (2): لفئات الموضوع

الوحدة	الفئات المواتية للموضوع	التكرار	التكرار النسبي %
1	نعم	2	0.03
2	لا	1	0.01
3	نعم	1	0.01
4	لا	2	0.03
5	نعم	2	0.03
6	لا	1	0.01
7	نعم	3	0.05
8	نعم	3	0.05
9	أحيانا	3	0.05
10	أحيانا	3	0.05
11	نعم	3	0.05
12	نعم	3	0.05
13	لا	3	0.05
14	نعم	1	0.01
15	لا	2	0.03
16	نعم	1	0.01
17	أحيانا	2	0.03
18	لا	2	0.03
19	نعم	1	0.01
20	نعم	3	0.05
21	لا	3	0.05
22	لا	3	0.05
23	نعم	2	0.03
24	لا	1	0.01
25	نعم	3	0.05
26	لا	3	0.05

27	نعم	3	0.05
المجموع		59	1
نوع			

الجدول رقم (3) : خاص بالفئات الكبرى للموضوع

أرقامها	المواضيع المحدد	فئات المواضيع الكبرى
1.2	نعم / لا	توفر صفات معينة في الشخص المفاوض من أجل حل الصراع
3.4	نعم / لا	المفاوضات تعمل على إرضاء جميع الأطراف
5.6	نعم / لا	تتأثر المفاوضات بطول المدة الزمنية في إدارتها للصراع
7	نعم	هناك أسباب تقف دون استمرار المفاوضات بين الطرفين
8	نعم	هناك مراحل تمر بها المفاوضات في حل الصراع
9	أحيانا	تتم المفاوضات في جو يسوده التوتر والانفعال أم الهدوء
10	أحيانا	تتحقق المفاوضات النتائج المرجوة دائما
11	نعم	في حالة عدم نجاح المفاوضات في حل الصراع، هل الإضرابات هي الآليات البديلة التي تلجأ إليها النقابات
12	نعم	تتبع النقابات استراتيجية معينة للتفاوض
13	لا	نوع التفاوض الأنجع و المنتهج من طرف النقابات
14.15	نعم / لا	تعتبر التنازلات في مرحلة التفاوض ضعف بالنسبة للنقابات
16.17	نعم / أحيانا	الإضراب ضروري لحل الصراع داخل التنظيم

18.19	لا / نعم	تعتمد النقابات على استراتيجية لتوجيه الإضراب
20	نعم	هناك نوع معين من الإضراب تتبعه النقابات في إدارتها الصراع
21	لا	كل الإضرابات تعتبر قانونية
22	لا	يفعل الإضراب من طرف العمال فقط
23.24	نعم / لا	يتم تحديد الإضراب بفترة زمنية معينة
25	نعم	هناك إجراءات متبعة من طرف النقابات قبل الشروع في الإضرابات
26	لا	للإضرابات مقاصد وغايات مهنية أم هناك مقاصد أخرى
27	نعم	تواجد الموظفين داخل المؤسسة دون القيام بالأعمال المطلوبة منهم يعتبر إضراب ناجح وقانوني

- تحليل بيانات الفرضية الأولى

الجدول رقم (4): يبين رؤية المبحوث حول أن المفاوضات وسيلة تعمل على إرضاء جميع الأطراف

رقم الفئة	مسمى الفئة	ت	%
3	نعم	1	33.33
4	لا	2	66.66
المجموع		3	%100

نستخلص من خلال الجدول رقم 4، الذي يوضح رؤية المبحوث حول أن المفاوضات وسيلة لا تعمل على إرضاء جميع الأطراف، فهناك فئة كبيرة من مجتمع البحث لا يوافقون هذا الرأي وبنسبة وصلت إلى 66.66% من مجموع العينة، فيما يقابلها بنسبة 33.33% من يساندون هذه الفرضية.

كتحليل سوسولوجي: نرى أن المفاوضات لا تعمل على إرضاء جميع الأطراف و ذلك من خلال وجود استراتيجيات كالاتراتيجية التعاونية والتي تستخدم حين يكون الطرفان مهتمين بالتوصل معا إلى اتفاق، كما تتركز الجهود على استكشاف المصالح المشتركة للطرفين و تقوم على الثقة المتبادلة والابتعاد عن (حيل المفاوضات). ومن محاذير هذه الاستراتيجية الخوف من استغلال أحد الأطراف للمعلومات التي يملكها الطرف الآخر. كما أن اندفاع المفاوضين الناتج عن تعاونهم يؤدي غالبا إلى تجاوز المنظمة ما يؤدي إلى استبدالهم بمفاوضين أكثر صلابة. و الاستراتيجية التنافسية وتستخدم عندما يسعى كل طرف إلى تحقيق مصلحته فقط و تحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر، و تقوم على السرية و عدم الانفتاح و التطرف و استخدام وسائل الضغط و التهديد و الخداع. و من محاذير هذه الاستراتيجية أنها تبتعد عن المناخ الإيجابي بما يسودها من ضغط و توتر يعرض المفاوضات للفشل و الانهيار. بالإضافة إلى الاستراتيجية التبعية و تستخدم عندما يكون أحد أطراف التفاوض في وضع يسمح له إملاء شروطه على الطرف الآخر، وهذا ما يسمى بالرضوخ و الإذعان حيث يشترط طرف و يوافق الطرف الآخر، بلا إرادة ما يجعل مصالح الأخير خالية من أي قيمة أو وزن. وأخيرا الاستراتيجية القتالية وتستخدم عندما يهتم أطراف التفاوض ليس بالربح فقط بل بإلحاق الخسارة بالطرف الآخر، و تقوم على العدوانية و التطرف و المطالب الكثيرة و إهمال مصالح الطرف الآخر. وعادة ما تؤدي هذه الاستراتيجية إلى الفشل، خاصة في ظل توازن نسبي للقوى و المصالح.

الجدول رقم (5): يبين رؤية المبحوث حول أن المفاوضات تمر بمراحل في حل الصراع

رقم الفئة	مسمى الفئة	ت	%
8	نعم	3	100
المجموع		3	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 5، الذي يبين رؤية المبحوث حول أن المفاوضات تمر بمراحل في حل الصراع ، هناك فئة كبيرة من مجتمع الدراسة يؤيدون بأن المفاوضات تمر بمراحل من أجل حل الصراع و جاءت النسبة بـ 100% من مجموع العينة.

كتحليل سوسولوجي: من خلال النسب الظاهرة في الجدول يمكننا القول و التأكيد على أن المفاوضات تمر بمراحل في حلها للصراع فهناك مرحلة الاستكشاف ثم تليها مرحلة تقديم العروض و المقترحات ثم مرحلة المساومة و مرحلة التوصل إلى اتفاق أو تسوية و أخيرا مرحلة إقرار الاتفاق.

الجدول رقم (6): يبين رؤية المبحوث حول ضرورة الإضراب لحل الصراع داخل التنظيم

رقم الفئة	مسمى الفئة	ت	%
16	نعم	1	33.33
17	أحياناً	2	66.66
المجموع		3	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6 و الذي يبين رؤية المبحوث حول ضرورة الإضراب لحل الصراع داخل التنظيم، فوجدنا أن أكبر نسبة 66.66% كانت أحياناً توجد ضرورة للإضراب أما بأقل نسبة 33.33% جاءت مؤيدة لضرورة الإضراب.

كتحليل سوسيولوجي: يمكننا القول أن في أغلب الأحيان توجد ضرورة للجوء للإضراب كوسيلة لحل الصراع داخل التنظيم إذا ما توصلت النقابات إلى حلول عن طريق المفاوضات

الجدول رقم (7): يبين رؤية المبحوث حول أنواع الإضرابات التي تتبعها النقابات في إدارتها الصراع

رقم الفئة	مسمى الفئة	ت	%
20	نعم	3	100
المجموع		3	%100

نستخلص من خلال الجدول رقم 7، و الذي يبين رؤية المبحوث حول أنواع الإضرابات التي تتبعها النقابات في إدارتها للصراع ، هناك فئة كبيرة من مجتمع الدراسة يؤيدون تلك الأنواع وجاءت النسبة بـ 100% من مجموع العينة.

كتحليل سوسيولوجي: نقول أن المبحوثين مؤيدين لأنواع الإضرابات التي تتبعها النقابات في إدارتها للصراع بوجود هاته الأنواع من الإضرابات من الإضراب الإنذاري و هو إضراب قصير المدة الغاية منه إشعار الهيئات المشغلة بضرورة إيجاد حل للمطالب المطروحة و يكون هذا النوع من الإضراب قابلاً للإعادة، إلى إضراب الاعتصام و هو إضراب يعتصم فيه المضربون بمقرات عملهم لإرغام

الجهات المشغلة على الرضوخ لمطالبهم النقابية، و الإضراب المفاجئ و يأتي فجأة دون سابق إنذار نتيجة حادث معين و الإضراب التضامني و يأتي تضامنا مع هيئة أو جهة معينة.

5- نتائج الدراسة:

من خلال هذا العنصر و كمحصلة لما تقدم عرضه من تفريغ و تحليل للبيانات في العنصر السابق، و محاولة للإجابة على فرضيات البحث و دعما لما جاء في الجانب النظري .

أ- نتائج الفرضية الأولى:

تعتبر المفاوضات كآلية من آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع التنظيمي

جاءت أسئلة هذه الفرضية التي عنها من خلال الجدولين 4-5 حيث تم التوصل إلى مجموعة

من النتائج على النحو التالي:

- أن المفاوضات وسيلة لا تعمل على إرضاء جميع الأطراف وهذا حسب النسبة المئوية للمبحوثين المسجلة في الجدول رقم (4) بـ 66.66%.
- أن المفاوضات تمر بمراحل في حل الصراع و ذلك لما جاءت به النتائج في الجدول رقم (5) بنسبة 100%.

و بهذا نخلص إلى أن الفرضية الأولى قد تحققت و أن المفاوضات تعتبر آلية من آليات النقابات

العملية لإدارة الصراع التنظيمي.

ب- نتائج الفرضية الثانية:

تعتبر الإضرابات كوسيلة وآلية من آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع التنظيمي

تمحورت أسئلة هذه الفرضية التي تم التعبير عنها بالجدولين 6-7 منه تم التوصل إلى النتائج

التالية:

- توجد ضرورة للجوء للإضراب كوسيلة لحل الصراع داخل التنظيم أكبر نسبة 66.66%
- أن المبحوثين مؤيدين لأنواع الإضرابات التي تتبعها النقابات في إدارتها للصراع وجاءت النسبة بـ 100%

نستنتج من نتائج الفرضية الثانية أنها تحققت و أن الإضرابات أيضا تعتبر كآلية من آليات النقابات

العملية لإدارة الصراع التنظيمي

ج- نتائج الدراسة من خلال الفرضية العامة:

من خلال النتائج المحققة من الفرضتين الأولى و الثانية تبين لنا أن للنقابات العمالية آليتين لمواجهة الصراع داخل المؤسسات و محاولة إدارته بمختلف الاستراتيجيات التفاوضية و بمختلف أنواع الإضرابات ، ويعتبر حق الإضراب من أهم آليات ممارسة الحرية النقابية كونه الأكثر خطورة وفعالية، وقد تلقت لجنة الحريات النقابية العديد من الشكاوى بخصوص هذا الحق وأشارت إلى أنه حق معترف به على العموم للعمال ومنظماتهم وهي وسيلة مشروعة للدفاع عن مصالحهم المشروعة وتحقيق المطالب المهنية، وقد أورد المشرع في هذا القانون شروطا لممارسة حق الإضراب في المواد من 24 إلى 31. كما كرس الحق في **المفاوضة الجماعية** من خلال المادة الرابعة "يعقد المستخدمون وممثلو العمال اجتماعات دورية ويدرسون فيها وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل العامة داخل الهيئة المستخدمة، تدل عبارة ممثلي العمال في مفهوم هذا القانون، على الممثلين النقابيين للعمال أو الممثلين الذين ينتخبهم العمال في حالة عدم وجود الممثلين النقابيين، تحدد كيفية تطبيق هذه المادة لاسيما دورية الاجتماعات في الاتفاقيات والاتفاقات التي تبرم بين المستخدمين وممثلي العمال.

خلاصة الفصل:

لقد حددنا في هذا الفصل جميع الإجراءات المنهجية للبحث التي كنا قد اعتمدنا عليها في جمع المعلومات و البيانات و التي تخدم موضوع دراستنا و ذلك من عرض مجال الدراسة مكاني و زمني بالإضافة إلى المنهج المتبع و مجتمع الدراسة و العينة بالإضافة إلى نتائج الدراسة كما ذكرنا أيضا أهم أدوات جمع البيانات المستخدمة.

خاتمة





من خلال دراستنا لموضوع آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع التنظيمي، و في محاولتنا لمعرفة الآليات المستخدمة من طرف النقابات العمالية في إدارتها للصراع

تبين أن المفاوضات كآلية و أسلوب حضاري من آليات النقابات العمالية و أداة فعالة من أدوات الاتصال بين الأطراف لحل النزاعات أو التقليل من حدة الصراعات داخل التنظيمات و لا يمكن أن تنجح المفاوضات إلا بتقديم تنازلات معينة و الاعتراف بمصالح الطرف الآخر بل و الحرص عليها، و يبقى فقد التساؤل عن حدود التنازلات التي يمكن لأي طرف أن يقف عندها، إذ كلما كانت التنازلات كبيرة اتضحت امكانية لحل الصراع و العكس يقلل من حظوظ حله و في حالة استمرار الوضع دون الوصول إلى صيغة للاتصال أو التفاوض فقد تلجأ النقابات إلى آلية بديلة ووسيلة ضغط أخرى و هي آلية الإضرابات كسلوك صراعي بنفس المنطق تقريبا تتعامل النقابات في حالة صراعها مع التنظيم الرسمي فهي تحاول الإثبات و البرهنة على شرعية مطالبها و خطأ الإدارة وعدم أخذها في الاعتبار مصالح و مطالب الجماعة.

فالصراع التنظيمي ظاهرة حتمية لا يمكن للمنظمة التخلص منها نهائيا، و لكن يمكن التقليل من أثارها، و ليس بالضرورة أن يكون الصراع بارزا وواضحا للعيان، لأنه من الصعب أن تجد منظمة لا تعاني من الصراع ذلك أن المنظمات تتشكل من أفراد متباينة في الأهداف و الحاجات و القيم و الفهم و الإدراك و غالبا ما تكون في اتجاهات مضادة مع بعضها البعض

و بالتالي على النقابات العمالية العمل على إدارة الصراع بالآليات الأكثر مرونة لتحقيق الأهداف المرجوة مع إرضاء كل الأطراف و ذلك من خلال تقديم بعض التنازلات.

قائمة المصادر والمراجع





قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: قائمة الكتب:

- 01- إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005.
- 02- محمد السويدي، علم الاجتماع السياسي ميدانه و قضاياها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
- 03 - ضياء مجيد الموسوي، سوق العمل والنقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 04 - مديحة أحمد عبادة، علم اجتماع الصناعي، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2010.
- 05 - مدحت القرشي، إقتصاد العمل، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 2007.
- 06 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2007.
- 07- أحمد جامع، المذاهب الاشتراكية، دار المعرفة، مصر، ط2، 1996.
- 08- عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، دار المغرب، القاهرة، ط1، 1982.
- 09- بوطمور، علم الاجتماع منظور إجتماعي نقدي، ترجمة عادل مختار الهواري، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية، 1985.
- 10- محمود عودة، تاريخ علم الاجتماع ن الجزء الأول، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1925.
- 11- جمال البناء، الحركة النقابية وتطورها، مطابع الجامعة العمالية، القاهرة، د.ط، 1989.
- 12- أحمد سالم الأحمد، علم اجتماع الأسرة بين التنظير والواقع التغيير، دار الكتاب الجديد المتحدة، ط1، 2004.



- 13- قيارى إسماعيل: اميل دوركايم، نشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1970.
- 14- خالد حامد، مدخل إلى علم الاجتماع، جسور للمنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 15- إحسان محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 16- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014.
- 17- محمود عباس، النقابات العلية المصرية (رؤية ثورية)، مركز الدراسات الاشتراكية، ط1، مصر، 1996.
- 18- محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 19- آلان توران، نقد الحداثة، ترجمة أنور غيث، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، مصر، 2003.
- 20- بيار لاروك، الطبقة الاجتماعية، ترجمة جوزيف عبودية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع الجزائر، 1973.
- 21- عصام طواليبي الثعالبي، مدخل إلى تاريخ القانون النقابي، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2014.
- 22- صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبوبكر، التفاوض في الحياة والأعمال، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2000.
- 23- آلان فولر، عبد بن أحمد بن هيجان، التفاوض المهارات و الاستراتيجيات، دن ، 1990.
- 24- محمود عبد الكريم النجار، إدارة المفاوضات، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2008.
- 25- محي الدين إسماعيل محمد الديهي، استراتيجيات التفاوض و تكتيكاته، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2016.
- 26- بشير العلاق، إدارة التفاوض، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، ب ط، 2010.



- 27- أحمد ماهر، مهارات التفاوض، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2005.
- 28- أحمد عبد الكريم أبو شنب، شرح قانون العمل، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط2، الأردن، 2006.
- 29- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، ط1، الأردن، 2016.
- 30- سليمان محمد الطماوي، الوجيز في قانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1988.
- 31- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 32- إبراهيم زكي أخنوخ، شرح قانون العمل الجزائري، ديوان المطبوعات الجاهزة، الجزائر، 1977.
- 33- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة ، عمان، ط1، 2013.
- 34- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية، الأردن، د.ط، 2010.
- 35- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد، الأردن، ط1، 2009.
- 36- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، 2005.
- 37- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر، د.ط، الأردن، 2012.
- 38- ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2013/2012.



39- مصطفى محمود أبو بكر، أحمد عبد الله اللالح، مناهج البحث العلمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 2007.

40- إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

41- وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2007.

42- خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جسور للنشر، المحمدية، الجزائر، ط2، 2012.

43- سعد الدين ابراهيم، النقابات العربية سلسلة انتاج ثقافة المجتمع المدني، دار الأمين للنشر، القاهرة، مصر، 1988.

44- جمال الدين بن محمد الأنصاري، لسان العرب، المجلد 4، دار الكتب العلمية للنشر بيروت، 2003.

45- جورج لوفان، الحركة النقابية في العالم، ترجمة إلياس مرعي، منشورات عويدات، بيروت، 1980.

46- غريب محمد سيد أحمد، تصميم و تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 2004.

47- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2012.

ثالثاً: مذكرات:

1- خدوسي محمد شريف، حاند نور الدين، واقع الحركة النقابية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2016-2017.

2- سليمان طاموس صارة، رضوان سارة، الممارسة النقابية في تشريع العمل الجزائري، رسالة ماستر، قسم القانون العام للأعمال، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2017/2018.

3- زهير حجا، النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2012/2013.



4- الطاهر بلعور، الاضرابات العمالية في مجتمع مصنع، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، جامعة منتوري قسنطينة.

5- وزاني أسماء، واقع النقابة في تسيير الإضراب: دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمدينة البيضاء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية، 2012/2011.

6- عبد المجيد صغير بيروم، الحق النقابي في معايير العمل الدولية والقانون الجزائري، رسالة لنيل شهادة ماستر، كلية الحقوق، قسم قانون المؤسسات، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.

ثانيا: مراجع أجنبية:

-Jean Negre,precis de legislation du travail,dhygiene et dinstruction
civique,publicationroy,paris,1959,p65

- Jean Daniel Reynaud,les syndicats en France,edition du seuil,T1,1975,
- Dictionnaire Encyclopédique : larrousse,paris,1999,vol,1
Ghiglione (radolph) Mathalon (Benjamin), les enquete sociologique, théoures
et patique, paris, 1978.

ثالثا : مجلات:

1- حسين أبو رعدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سطيف، الجزائر، العدد5، 2005.

2- محمد أشرف السعيد، أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، الجزء 1، العدد 76، 2011.



رابعاً : مطبوعات:

1- بن حمزة حورية، مطبوعة بيداغوجية في مقياس، سوسيولوجيا الحركات العمالية، السنة الثانية ماستر، كلية العلوك الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الشاذلي بن الجديد، الطارف، الجزائر، 2016.

خامس: المواقع الالكترونية

- <http://www.snapap.dz/> , 13:15, 26-06-2020.
- <http://www.capeste.dz>, 13 :00, 26-06-2020.
- <https://ar.m.wikipeia.org/> , 18 :35, 26-06-2020.

الملاحق





الملحق رقم (01): دليل المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثلجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل

دليل المقابلة

في إطار إجراء دراسة ميدانية للتحضير لمذكرة الماستر التي تتدرج تحت عنوان " آليات النقابات العمالية في إدارة الصراع التنظيمي "

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: - ذكر - أنثى

2- السن:

3- الحالة المدنية: - أعزب (ة) - متزوج (ة) - مطلق (ة) - أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي: - ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي

- أخرى حدد:

5- الفئة السوسيو مهنية: - إطار - عون تحكم - عون تنفيذ

6- الأقدمية في العمل: - 5 سنوات فأقل - من 6 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 15 سنة - من 16 إلى 20 سنة - من 21 سنة فأكثر

7- الصفة داخل النقابة: - رئيس فرع - رئيس الاتحادية - رئيس الأمانة الولائية

- عضو

8- نوع النقابة: U.G.T.A C.N.A.P.E.S.T S.N.A.P.A.P



المحور الثاني:

الفرضية 1: تعتبر المفاوضات كآلية للنقابات العمالية لإدارة الصراع التنظيمي

- 09- هل يجب توفر صفات معينة في الشخص المفاوض من أجل حل الصراع ؟
- 10- هل المفاوضات تعمل على إرضاء جميع الأطراف ؟
- 11- هل تتأثر المفاوضات بطول المدة الزمنية في إدارتها للصراع ؟
- 12- هل هناك أسباب تقف دون استمرار المفاوضات بين الطرفين ؟
- 13- هل هناك مراحل تمر بها المفاوضات في حل الصراع ؟
- 14- هل تتم المفاوضات في جو يسوده التوتر و الانفصال أم الهدوء ؟
- 15- هل تتحقق المفاوضات النتائج المرجوة دائما ؟
- 16- في حالة عدم نجاح المفاوضات في حل الصراع، هل الإضرابات هي الآليات البديلة التي تلجأ إليها النقابات ؟
- 17- هل تتبع النقابات استراتيجية معينة للتفاوض ؟
- 18- ما نوع التفاوض الأنجع و المنتهج من طرف النقابات ؟
- 19- هل تعتبر التنازلات في مرحلة التفاوض ضعف بالنسبة للنقابات ؟

المحور الثالث:

الفرضية 2: تعتبر الإضرابات آلية من آليات النقابات العمالية لإدارة الصراع التنظيمي

- 20- هل الإضراب ضروري لحل الصراع داخل التنظيم ؟
- 21- هل تعتمد النقابات على استراتيجية لتوجيه الإضراب ؟
- 22- هل هناك نوع معين من الإضراب تتبعه النقابات في إدارتها للصراع ؟
- 23- هل كل الإضرابات تعتبر قانونية ؟
- 24- هل يفعل الإضراب من طرف العمال فقط ؟
- 25- هل يتم تحديد الإضراب بفترة زمنية معينة ؟
- 26- هل هناك إجراءات متبعة من طرف النقابات قبل الشروع في الإضرابات ؟
- 27- هل للإضرابات مقاصد وغايات مهنية أم هناك مقاصد أخرى ؟
- 28- هل تواجد الموظفين داخل المؤسسة دون القيام بالأعمال المطلوبة منهم يعتبر إضراب ناجح و قانوني ؟