

جامعة مولود معمري- تيزي وزو-

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

النزاعات العمالية الجماعية و أثرها على أداء العاملين في المؤسسة العمومية  
الاقتصادية الجزائرية

-دراسة حالة ملبنة ذراع بن خدة للحليب و مشتقاته لولاية تيزي وزو-

.(2014-2008)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية في العلوم السياسية  
تخصص: سياسات عامة و ادارة الجماعات محلية .

من اعداد الطالبة:

عبود تسعديت

الاشراف:

نجية حمدي

لجنة المناقشة:

د.أ.خلفوني فازية.....رئيسا .

أ.بحلي فلة.....عضوا مناقشا.

أ.حمدي نجية.....مقررا و مشرفا.

السنة الجامعية 2015 – 2016.

## كلمة الشكر

الحمد و الشكر لله أولا صاحب النعمة الذي وفقني في اتمام هذا العمل ، و لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر و العرفان الى الأستاذة المشرفة "نجية حمدي" التي تكرمت بقبول الاشراف ، فتحملت أعباء هذه المهمة النبيلة ، فكانت ارشادتها و توجيهاتها سديدة ، مع تواضع و صبر كبيرين ، فلها مني جزيل الشكر و كامل العرفان.

شكرا.



أهدي هذا العمل إلى:

إلى الوالدين الكريمين "أمي و أبي" أدام الله عزهما و حفظهما من كل سوء.

إلى إخوتي :سليمان و زوجته وابنه ،إلى أخي سفيان ، محمد ملك ،كمال.

إلى أخواتي :غنية، زهية، رشيدة، و إلى ازواجهن و ابنائهن.

إلى الذي كان سندي و عوني في انجاز هذا العمل زوجي "إدير".

إلى ذو العيون البريئة و الابتسامة الرقيقة، إبنني العزيز "ياني".

إلى صديقاتي : حفيظة، جميلة، ليندة، ويزة، حكيمة.

إلى كل الأصدقاء و الزملاء الذين أعرفهم أهدي هذا العمل.

## مقدمة:

تتصف الحياة المهنية للعمال بالدينامكية و التفاعل المستمر ، الذي يظهر في مختلف الوحدات و المستويات التنظيمية ، فالمنظمة تعمل على تحديد أهدافها انطلاقا من قدراتها الذاتية، و مؤهلات الموارد البشرية العاملة بها، و ذلك من خلال الاعتماد المتبادل بين العمال و أرباب العمل ، مما يؤدي إلى ظهور سلوكيات تنظيمية تعبر عن الاتفاق و التعاون أحيانا، أو التعارض و الاختلاف أحيانا أخرى . وتعتبر النزاعات العمالية الجماعية أحد المظاهر البارزة التي تعبر عن تناقض المصالح بين العمال و أرباب العمل في المؤسسة مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها ، بغض عن النظام السياسي و الاقتصادي السائد.

تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية وحدة أساسية في الاقتصاد الوطني ، كونها تساهم في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، و تلبي متطلبات المجتمع. لذا عملت الدولة على تنفيذ مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية التي ترمي الى تحسين وضعية المؤسسات الاقتصادية و زيادة مردوديتها. إلا أن الاحتجاجات و الاضرابات التي تظهر بها ، قد تؤدي الى عدم الاستقرار المهني بالمؤسسة مما يؤثر على إنتاجيتها.

و نظرا لما تحمله النزاعات العمالية من أثر في سير علاقة العمل وما قد ينجر عنها من نتائج قد تمس بمصالح الطرفين، بادرت الدولة بوضع مجموعة الالتزامات القانونية التي تحدد و تراعي مصالح طرفي علاقة العمل و ذلك قصد تقليل الخلافات الناتجة عن سيرها و تحقيق الأمن الاجتماعي داخل المؤسسة.

فمن خلال الدراسة الحالية سنحاول تناول النزاعات العمالية الجماعية في المؤسسة العمومية و تشخيص أسبابها و آثارها.

## أهمية الدراسة:

إن التحول الذي عرفته البيئة السياسية و الاقتصادية في نهاية الثمانينات و بداية التسعينات استوجب إتباع أساليب تسير جديدة في المؤسسات العمومية و ذلك تماشيا مع التوجه الاقتصادي الجديد للدولة ، القائم على مبادئ التسيير اللبرالي مما أدى إلى تغير وضعية المؤسسة العمومية من الناحية الاقتصادية و القانونية ، و ذلك بموجب الإصلاحات

التي عرفتها بدءا بالاستقلالية هذه المؤسسات إلى غاية تطبيق عملية الخصصة. هذا التغير و التحول أثر بصورة أو بأخرى على علاقات العمل.

و تظهر أهمية الدراسة الحالية في إبراز أثر النزاعات الجماعية في العمل على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة و تشخيص هذه الظاهرة و كشف أبعادها.

### **هدف الدراسة:**

يعتبر موضوع النزاعات العمالية الجماعية من الظواهر التنظيمية التي أثارت النقاش بين الدوائر العلمية المختلفة كونها تعتبر أحد الإفرازات الطبيعية لعلاقة العمل، و الأهمية التي تحتلها الدراسة الحالية تكمن في معرفة ظروف و أسباب ظهور النزاعات العمالية الجماعية في المؤسسة العمومية الاقتصادية، فظاهرة النزاعات لها آثار و أبعاد اقتصادية و اجتماعية سواء داخل المؤسسة محل النزاع أو خارجها. لذا فإن هذه الدراسة تحاول تشخيص أسباب النزاعات و أثرها خاصة ما تعلق بالإضراب كشكل من أشكال النزاع الجماعي.

### **أسباب اختيار الموضوع:**

يعتبر موضوع النزاعات العمالية من المواضيع الهامة التي ترتبط بعالم الشغل، بحكم أنه يعكس الواقع و الظروف التي يعيشها العامل في المؤسسة و كذا تناقض المصالح المهنية لطرفي علاقة العمل. ومن خلال الدراسة ، سيتم كشف حيثيات هذا الانتقال و أثرها على العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

و تكمن مبررات اختيار الموضوع في أسباب ذاتية و أخرى موضوعية فأما الذاتية فتظهر في الرغبة الذاتية في تحصيل المزيد من المعرفة في هذا الموضوع بحكم انه يجمع بين تخصصات مختلفة كالعلوم الإدارية و علم الاجتماع التنظيمي و علم الاقتصاد كما أنه يرتبط بالتخصص و كذا العمل على تشخيص أسباب النزاعات العمالية الجماعية داخل المؤسسة الاقتصادية .

أما الأسباب الموضوعية فتكمن في محاولة إبراز أهمية النزاعات العمالية كسلوك تنظيمي يعبر عن التغير داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية بسبب تناقض المصالح المهنية بين طرفي علاقة العمل.

## الدراسات السابقة:

حضي موضوع النزاعات العمالية باهتمام الباحثين في مختلف التخصصات في العلوم الإنسانية و تعددت الجوانب التي تناولها كل باحث ومن بين الدراسات التي تناولت الموضوع نجد:

1. دراسة علي غربي<sup>(1)</sup>: بعنوان <<العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع دراسة وقام بدراسة ميدانية بالشرق الجزائري لكل من مؤسسة سوناكوم و مؤسسة سونباك>>. انطلقت الدراسة من تساؤل مركزي مفاده هل الديمقراطية الصناعية المتمثلة في التسيير الاشتراكي للمؤسسات تعمل على توازن و استقرار المصنع و بالتالي تحقيق الأهداف، أم هذا النظام يزيد العلاقات الصناعية تعقيدا و يسمح بظهور الاضطرابات العمالية و تكرارها على مستوى المؤسسة. ومن بين النتائج المتوصل إليها:

. إن استمرار صراع المصالح على مستوى المؤسسة الصناعية يتضح من التعارض القائم بين الإدارة كجماعة تكنوقراطية تملك حق ممارسة الإشراف و الرقابة و بين أغلبية العمال الذين يحاولون امتلاك بعض السلطات .

و يكمن الفرق بين هذه الدراسة و دراسة الحالية في أنها ركزت على دراسة العلاقات الصناعية في فترة التسيير الاشتراكي، بينما تتناول الحالية العلاقات و التفاعلات العمالية الجماعية في فترة التسيير اللبرالي.

2. دراسة قروي رفيق<sup>(2)</sup>: بعنوان <<علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بولاية باتنة>>.

انطلقت الدراسة من تساؤل مركزي يدور حول طبيعة العلاقات العمالية التي تميز المؤسسة العمومية الاقتصادية في مرحلة الخصوصية . ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث نجد:

(1). علي غربي، <<العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع دراسة للعلاقة بين الصراع و التسيير الإداري للمؤسسات بالشرق الجزائري >>، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 1989

(2). رفيق قروي ، <<علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة لأشكال الصراع في ظل الخصوصية>>، رسالة دكتوراه غير منشورة قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2010/2009.

- تتأثر صراعات العمل بنوعية العلاقات المهنية السائدة في ظل الخصوصية، فكلما كانت العلاقات المهنية حسنة انعكس ذلك على نقص حدة التوتر و الخلاف على مستويات السلطة.
  - تزداد الصراعات العمالية بتزايد الانسداد في القنوات الاتصالية في ظل الخصخصة.
- و قد ركزت هذه الدراسة على أثر الخصوصية على العلاقات العمالية في المؤسسة العمومية بينما تسلط الدراسة الحالية الضوء على دراسة علاقات العمل في ظل التسيير اللبرالي بشكل عام، و أثر ذلك على ظهور النزاعات العمالية الجماعية في المؤسسة.
- 3. دراسة بن سلامة زهية (1):** بعنوان <<أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية و أجرت دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالظهير ولاية جيجل>>.
- انطلقت الباحثة من إشكالية مركزية تدور حل كيفية تأثير الظروف المهنية على ظهور وقد توصلت الباحثة من خلال دراستها الى مجموعة من النتائج من بينها:
- نزاعات العمل في المؤسسة العمومية الجزائرية هي نزاعات مصالح تدور أسبابها حول الأجر، ظروف العمل، الترقية.
- 4. دراسة محمد رضا شنة (2):** بعنوان <<إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري. حالة قسنطينة بسطيف بسكرة>>.
- إشكالية الدراسة تدور حول مدى فعالية الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية في الجزائر.
- ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث نذكر:
- تلجأ الأطراف الفاعلة في إدارة الصراعات التنظيمية الى استخدام استراتيجيات ثلاثة هي:التعاون التجنب و التنافس.

---

(1). زهية بن سلامة ،<<أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية>> ،رسالة مجستير غير منشورة ، جامعة قسنطينة ،قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الانسانية ،2006/2007

(2). محمد رضا شنة،<<استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية>>،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة قسنطينة،كلية العلوم الانسانية 2006/2007

- تعتبر إستراتيجية التعاون من أكثر الأساليب استخداما في ادارة الصراعات التنظيمية و التعامل معها.

5. دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح<sup>(1)</sup>: بعنوان << الصراعات التنظيمية و أثرها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر بغزة >>. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:  
الصراعات لها أثر على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة طبقا لوجهات نظرا في كلتا الجامعتين .

- أظهرت عينة الدراسة عدم توفر الحوافز المالية في كلتا الجامعتين و هو موجود بنسبة أعلى في الجامعة الإسلامية 65.7% عنه في جامعة الأزهر 64.4%.

6. دراسة فاطمة الزهراء تليلائي<sup>(2)</sup>: بعنوان << التمثيل العمالي ،النزاعات و أثرها على أداء الموارد البشرية في المنظومة الصحية >>.  
تتمثل أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة في:

- يؤثر التمثيل العمالي على ظهور النزاعات العمالية بنسبة 68.88% حسب عينة الدراسة من المستخدمين.

- يعتبر المستخدمين أن الاضراب غالبا يكون الوسيلة الوحيدة لتحقيق مطالبهم.  
انطلاقا من الدراسات السابقة الذكر سنحاول من خلال الدراسة الحالية معالجة بعض النقاط و الجوانب التي أغفلتها هذه الدراسات كآثار النزاعات العمالية،حيث ركزت الدراسة الحالية على أثر النزاعات العمالية على الأداء و الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية،و تناولت النزاعات العمالية في فترة التسيير اللبرالي ،و تضمنت الجوانب القانونية المتعلقة بالنزاعات العمالية و ذلك لإبراز التحول الذي طرأ على علاقة العمل في هذه الفترة و أهم

(1). أحمد يوسف أحمد اللوح ،<<الصراعات التنظيمية و أثرها على الرضى الوظيفي>>، رسالة مجستير غير منشورة ،الجامعة الاسلامية غزة ، كلية التجارة ، قسم ادارة الأعمال،2008.

(2). فاطمة الزهراء تليلائي<<التمثيل العمالي النزاعات العمالية و أثرها على أداء الموارد البشرية في المنظومة الصحية>>،رسالة ماجستير،جامعة قسنطينة،قسم علم الاقتصاد،2013/2012.

الحقوق التي اعترف بها القانون للعامل ، و ذلك في ظل الاصلاحات الاقتصادية المطبقة في الجزائر.

### الاشكالية:

يعتبر موضوع النزاعات العمالية الجماعية من المواضيع المهمة التي أثارت اهتمام المفكرين و الباحثين الاقتصاديين و كذا علماء الاجتماع و الادارة بحيث يشكل أحد الظواهر التي تؤثر على العلاقات المهنية داخل المؤسسة و عليه فان دراسة الحالية سنحاول تشخيص ظاهرة النزاعات العمالية الجماعية في المؤسسة الاقتصادية وأثر الظروف التي يعيشها العامل في المؤسسة على ظهور الخلافات بين العمال من جهة و أرباب العمل من جهة ثانية. و عليه ارتأينا أن تكون اشكالية البحث كالتالي:

الى أي مدى تؤثر النزاعات العمالية الجماعية على أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية في ظل مرحلة التسيير اللبرالي للمؤسسات ؟ و هل ينطبق ذلك على مؤسسة ملبنة ذراع بن خدة للحليب و مشتقاته؟ .

و تندرج ضمن هذه الاشكالية أسئلة فرعية:

- ما المقصود بالنزاعات العمالية؟
- ماهي أشكال و مظاهر النزاعات العمالية الجماعية في المؤسسة الاقتصادية؟
- كيف تؤثر النزاعات العمالية الجماعية على سير علاقة العمل في المؤسسة الاقتصادية؟

### حدود المشكلة:

#### أ-الاطار الزمني:

تتم معالجة مشكلة البحث في فترة التسيير اللبرالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ،وتحديدا في الفترة الممتدة بين 2008 الى 2014.

#### ب-الاطار المكاني:

سيتم دراسة موضوع النزاعات العمالية في ملبنة الحليب و مشتقاته ذراع بن خدة.

#### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية العامة:

تؤثر النزاعات العمالية على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية.

## الفرضيات الجزئية:

1- هناك ارتفاع للنزاعات العمالية الجماعية في فترة التسيير اللبرالي ،بسبب تغير موازين السلطة فيها.

2- تؤدي النزاعات العمالية الجماعية الى تراجع أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و بالتالي تراجع الانتاجية.

## منهجية الدراسة:

- **المنهج الوصفي:** يتم استخدامه بغية معرفة كل حيثيات و جوانب الظاهرة موضوع الدراسة و التحليل بواسطة الاعتماد على دراسات استطلاعية سابقة ،و دراسات شاملة حول الظاهرة (1).

و استخدمنا هذا المنهج في هذه الدراسة لغرض و صف النزاعات العمالية و تعريفها و ذكر أسبابها و آثارها في المؤسسة .

- **منهج دراسة الحالة:** عبارة عن دراسة معمقة للظاهرة محل الدراسة و من أجل الوصول الى نتائج و تعميميها و يرتبط هذا النوع من المناهج بالدراسات الاستطلاعية (1)،و قد وظفنا هذا المنهج في دراسة النزاعات العمالية في أحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و هي ملبنة ذراع بن خدة للحليب و مشتقاته،اعتمدنا في هذه الدراسة على أداتان من أدوات البحث العلمي،من أجل جمع المعلومات و هي الملاحظة و المقابلة.

أ-**المقابلة:** هي محادثة شفوية بين الباحث و الشخص أو الفئة المستهدفة من الدراسة، وهي من أكثر الأدوات البحثية شيوعا و فعالية (2).

ب-**الملاحظة:** تعتبر من أدوات البحثية التي تمكن الباحث من ملاحظة الظاهرة محل الدراسة ملاحظة عينية مباشرة (3).

---

(1). عبد الناصر جندلي، تقنيات و مناهج البحث في العلوم الاجتماعية و السياسية ، ط 2، الجزائر، 2007، ص206.

(2). عزيز داودي ، مناهج البحث العلمي، عمان: دار المشرق الثقافي، 2006 ، ص15.

(3). جندلي، مرجع السابق، ص226.

## ب. الاقترابات:

### الاقتراب القانوني:

هو الاقتراب الذي يسمح لنا بمقارنة محتوى النصوص القانونية و مدى مطابقة الممارسات الواقعية و الفعلية لمحتوى هذه النصوص القانونية<sup>(1)</sup>.

### خطة الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاثة فصول، يتناول **الفصل الأول** الخلفية الفكرية للصراع التنظيمي وذلك من خلال ثلاثة مباحث المبحث الأول سيتم التعرض فيه الى التعاريف المختلفة للصراع التنظيمي ،أسبابه وأشكاله في المنظمة، أما المبحث الثاني فيستعرض الاتجاهات الفكرية التي لا تعترف بوجود الصراع كظاهرة تنظيمية و النظريات القائلة بالرضى و التعاون،بالإضافة الى النظريات التي ترى في الصراع ظاهرة تنظيمية ضرورة للتغير كالنظرية الماركسية و الاتجاه التوفيقي

**الفصل الثاني** يتناول أهم التحولات و الاصلاحات الاقتصادية التي عرفتھا المؤسسات العمومية في نهاية الثمانينات و بداية التسعينات و أثر ذلك على علاقة العمل. يتضمن الفصل ثلاثة مباحث الأول يعنى بدراسة أهم الاصلاحات الاقتصادية خلال فترة اقتصاد السوق، أما الثاني فيتعلق بالتنظيم القانوني لنزاعات العمل الجماعية و ممارسة حق الاضراب ،كما يتضمن الحقوق الجديدة للعمال في ظل التسيير اللبرالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية.

**في الفصل الثالث** استوجبت الضرورة القيام بدراسة ميدانية لمعرفة واقع النزاعات العمالية الجماعية قسم هذا الفصل في أحد المؤسسات الاقتصادية بحيث قسم هذا الفصل الى مبحثين الأول يتضمن التعريف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي و الثاني يتناول واقع النزاعات العمالية في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

**و الخاتمة** تتضمن النتائج العامة عن التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة.

---

(1). مصطفى حميد الطائي ، مناهج البحث و تطبيقه في الاعلام و العلوم السياسية ، الاسكندرية: دار الوفاء ، 2007 ، ص146.

## الفصل الأول: الصراع التنظيمي الخلفية الفكرية و النظرية.

لقد تعددت التوجهات الفكرية و اختلفت آراء المفكرين و الباحثين في مجال الادارة و علم اجتماع التنظيم و كذا علم النفس التنظيمي حول موضوع الصراع التنظيمي في المنظمة، فمنهم من ينكر وجود هذه الظاهرة التنظيمية و اعتبرها عملية تعطيل و اعاقا لسير العمليات الادارية و من ثمة يجب تجنبه والعمل على ازالته من أجل ضمان استقرار و توازن التنظيم، وهناك من يرى أنه سلوك طبيعي للأفراد و الجماعات داخل المنظمة بحكم المصالح المتناقضة للفئات المهنية من جهة و طبيعة الأفراد و نزعتهم الذاتية من جهة أخرى و عليه فان هذا الفصل سيتناول أهم التوجهات الفكرية التي تطرقت لدراسة الصراع التنظيمي و ذلك من خلال استعراض المواقف المختلفة لبعض نظريات الفكر الاداري

وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: مفهوم الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: ظاهرة الصراع التنظيمي في الفكر الاداري.

المبحث الثالث: مستويات و مراحل الصراع التنظيمي.

المبحث الرابع: أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي.

## المبحث الأول:

### مفهوم الصراع التنظيمي.

سنتناول من خلال هذا البحث الجانب المفاهيمي للصراع التنظيمي، من خلال تحديد التعريفات المختلفة و توضيح مستوياته، أشكاله، ومراحل ، حدوثه.

#### أولاً: تعريف الصراع التنظيمي:

قبل التطرق لمفهوم الصراع التنظيمي ،لابد من توضيح معني النزاع و الصراع بصفة عامة، وتحديد المصطلح الذي وظفناه في هذا البحث.

#### 1- تحديد مفهوم النزاع و الصراع.

ان تحديد معنى كلمة الصراع في اللغة العربية هو "نزاع و خصام و خلاف و الشقاق"،وهو مصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية "conflict" التي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو الاختلاف<sup>(1)</sup>. و فيما يلي بعض التعاريف التي قدمت لمصطلحي النزاع و الصراع.

#### 1.النزاع:

عرف النزاع على "أنه تفاعل بين شخصين أو أكثر، بين مجموعات أو منظمات تتواجد على طرفي نقيض بأفكارهما وبأحاسيسهما وأهدافهما"<sup>(2)</sup>.  
من خلال هذا التعريف يتبين أن النزاع يحدث نتيجة تصادم بين اتجاهات مختلفة، أو عدم توافق المصالح بين طرفين أو أكثر مما يدفع بالأطراف المعنية مباشرة بعدم القبول بالوضع القائم و محاولة تغييره.

#### 2.الصراع:

عرف الصراع على أنه "عملية اجتماعية و موقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه أو أهدافه و أهدافه و مصالحه ، و منع الآخر من تحقيق ذلك و لو اقتضى الأمر القضاء عليه وتحطيمه"<sup>(3)</sup>.  
يتضح من خلال هذا أن الصراع يرتبط بمحاولة تحقيق أهداف طرفين متنافسين،

(1).حبيلة رحالي، " العملية الاتصالية و ظاهرة الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية "، مجلة دفاثر البحوث العلمية، العدد الأول، المركز الجامعي لتبازة، مارس 2013، ص 83.

(2).ستيفان كلاوس، (تر: يوسف حجازي )، معالجة النزاعات دليل تدريبي للمرشدين، فلسطين: مركز الشرق الأوسط للدموقراطية و للاعنف ، 2006، ص 13.

(3).مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 177.

واستعمال كل الأساليب في تحقيق ذلك ، حتى لو كانت باستخدام أسلوب القوة و العنف من أجل هزيمة الطرف و تحقيق المصالح و الأهداف المرجوة.  
من خلال ما تقدم ذكره حول مصطلحي النزاع و الصراع يتضح لنا أن مفهوم النزاع لا يعني بالضرورة استخدام العنف و القوة مثلما هو الحال في مفهوم الصراع ، ولكنه يدل على حالات متنازع حولها بين طرفين أو أكثر ، كما أنه قابل للتطور و بلوغ مرحلة من التعقيد التي تتمثل في مرحلة الصراع<sup>(1)</sup>.

من هنا يتضح لنا أن النزاع هو نقطة البداية، و مرحلة أولية للصراع الذي يكون أكثر تعقيدا و تأثيرا. و في إطار دراستنا هذه سنوظف مصطلح النزاع و ذلك للتعبير عن اختلاف المصالح بين العمال و أرباب العمل في إطار العلاقة التي تربطهم في المؤسسة ، و التفاوض من أجل إيجاد حلول قبل تتطور الأوضاع وبلوغها درجة الصراع. لكن هذا لايعني الفصل التام بين المصطلحين لأن النزاع قد يأخذ معنى الصراع كما هو في الأوساط العلمية و التنظيمية.

## 2- تعريف الصراع التنظيمي.

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي، و ذلك لاختلاف الجوانب التي ينظر إليها كل واحد للصراع، لذا ارتأينا ان نقدم تعريفات الصراع بناء على المتغيرات و الجوانب التي ركزوا عليها في تعريفهم.

### أ- تعريف الصراع التنظيمي على أساس "التنافس" كمتغير:

عرف الصراع على أنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين لتعارض في امكانية الحصول على المركز المستقلة، و يرغب كل طرف في أن يحصل على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

وعرفه محمود على أنه "ماهو الا تعبير عن الخلافات بين طرفين ،تتنافس على الموارد المحددة ،و رغبة كل فرد في تحقيق مصالحه الذاتية و لو كان ذلة على حساب الآخرين"<sup>(3)</sup>.

كما عرف الصراع التنظيمي على "أنه وضع تنافسي يدرك فيه طرفي الصراع التعارض بين مصالحهما، و يرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر."<sup>(4)</sup>

(1). ثيلاني، المرجع السابق، ص 72.

(2). حسين حريم ،السلوك التنظيمي ،ط2، عمان:جدار للكتاب العلمي،2009،ص480.

(3). عادل محمد زايد، استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في الامارات العربية المتحدة، مجلة الادارة العامة،العدد الرابع، مارس 1990، ص 528.

(4).إياد إبراهيم خليل المدهون، العلاقة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، 2012، ص 98.

من الواضح أن هذه التعاريف ركزت في رؤيتها للصراع التنظيمي على التنافس بين طرفين، يسعى كل منهما الى تحقيق أهدافه و مصالحه على حساب الطرف الآخر. لذا فإن الصراع التنظيمي يعبر عن مجموع العلاقات التي تصور التعارض القائم بين الأفراد و الجماعات في المؤسسة.

#### ب- تعريف الصراع التنظيمي انطلاق من منظور وظيفي السلبي:

حيث عرف "مريش و سيمون" **"Mrich And Simon"** الصراع التنظيمي بأنه "عملية تعطيل للعمل و لوسائل اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو المجموعة، صعوبة في اختيار بديل معين<sup>(1)</sup>".

كما يرى "باك" **baker** " أن الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة<sup>(2)</sup>" بمعنى أن الصراع يحدث عندما يتصرف أحد العمال بسلوك يسبب أضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين أو التداخل معها مما يؤدي الى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة.

أما "روبينس" **Robbins** فعرف الصراع التنظيمي "النشاط المتعمد الذي يقوم به شخص ما لإفساد جهود الشخص الآخر و اعاقته في تحقيق أهدافه<sup>(3)</sup>".

هذه التعاريف ندرك أنها ركزت على الجانب السلبي في رؤيتها للصراع التنظيمي، بحيث اعتبره شكل من أشكال النقص و القصور الذي يؤثر سلبا على كفاءة و فعالية المنظمة.

#### ج- تعريف الصراع إنطلاقا من منظوره الايجابي:

حيث عرفه "جونس" **"جونس"** على انه عامل اساسي في تحقيق البقاء التنظيمي و احداث التغير<sup>(4)</sup>.

بمعنى أن بقاء و استمرار المؤسسة مرهون بتفاعلها مع المتغيرات البيئية و تغير

---

(1). غياث بوفجلة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992، ص 226.

(2). زايده، المرجع السابق، ص 526.

(3). أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، الإدارة الحديثة، الأردن: جدار للكتاب العالمي، 2009، ص 380.

(4). سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الحديثة، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008، ص 141.

الاستراتيجيات التنظيمية من أجل تحقيق البقاء، بحيث يعتبر الصراع التنظيمي أحد أساليب التغيير الممكن اتباعها.

يتضح من التعاريف المقدمة للصراع التنظيمي الاختلاف في الأسس التي انطلق منها كل باحث في تعريفه للصراع، و انطلاقا من كل التعاريف المقدمة يمكن صياغة تعريف اجرائي كالتالي: "هو حالة تعرض أو تصادم في الأفكار و المصالح بين الأفراد و الجماعات في المنظمة، بحيث يتمسك كل طرف بأهدافه ، محاولة منه لتحقيق أهدافه، و قد تكون له آثار سلبية أو ايجابية."

## ثانيا- مستويات الصراع التنظيمي و مراحل الصراع التنظيمي:

### أ- المستويات الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع في المنظمة مستويات ثلاثة هي:

1- الصراع على مستوى الفرد ذاته: يتولد هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار، حيث يوضع أمام عدة خيارات، ويحدث الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين عمل شيئين لا يرغب في أي منهما، ويظهر أساسا عندما يجد الفرد نفسه أمام موقف يتضمن عناصر ايجابية و عناصر سلبية، أو أن يتمسك الفرد بوجهة نظره الخاصة، وينشأ هذا الصراع عندما يشعر الفرد بتعارض في الأدوار التي يقوم بها داخل الجماعة ، وإحساسه بعدم اشباعه لحجته من خلال الجماعة نتيجة مشاكل العمل<sup>(1)</sup>.

2- الصراع بين الأفراد (ضمن الجماعة): ينتج هذا الصراع نتيجة التفاعل و التنافس بين أفراد الجماعة، بحيث تعدد أشكال و صور هذا النزاع فقد يكون منصبا على السلطة أو المركز الاجتماعي ، او يركز على الحصول على نصيب أكبر من العوائد و المكافآت، و يكون كنتيجة اختلاف إدراكات الأفراد الجماعة، فإذا ما أدرك الفرد بأن ثمة ضرر أو خسارة ستلحق به من جراء سلوك الطرف الآخر، فإنه من شأنه أن يحدد بدرجة كبيرة الموقف أو السلوك الذي يبذله الطرف الآخر من أجل منع ذلك<sup>(2)</sup>.

(1). زرقاوي أمال، << أثر الصراع التنظيمي على الرضى الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة الكوابل لولاية بسكرة >>، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، 2013/2014، ص96.

(2). حريم، المرجع السابق، ص125.

ج- الصراع على مستوى المنظمة: في هذا المستوى يظهر الصراع على مستوى السلم التنظيمي، وقد يكون نتيجة اختلاف حول السلطة، و الامتيازات و المصالح المختلفة في التنظيم ، بحيث يأخذ هذا الصراع اتجاهين أساسيين هما:

- الصراع الافقي: يحدث هذا الصراع بين الدوائر و الأقسام التنظيمية المختلفة كالانتاج ، التسويق، التخزين...الخ. وذلك على شكل نزاعات بسيطة ، و أو جوهرية على درجة من الأهمية بالنسبة للمنظمة ككل.

- الصراع العمودي: يحدث الصراع في هنا بين المسؤول و تابعه أو بين مستويات السلطة العليا، أو الوسطى أو الدنيا، الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين...الخ و في إطار دراستنا هذه سنقوم بدراسة النزاعات التي تحدث على مستوى المنظمة في الوحدات و الأقسام التنظيمية، وبين الرؤساء و المرؤوسين<sup>(1)</sup>.

#### ب - مرحل الصراع التنظيمي.

تمر النزاعات في المؤسسة في الغالب بعدة مراحل ،و قد اختلف الكتاب و مفكرين في الاتفاق حول هذه المراحل ،ومن بين النماذج الأكثر قبولا و انتشارا النموذج الذي قدمه الكاتب "لويس بوندي Louis Pondy" ، الذي اقترح المراحل التالية للصراع التنظيمي:

#### 1- مرحلة الصراع الضمني أو الخفي:

في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر للنزاع، وقد يتطور الى صراع، حيث تظهر خلافات سواء تعلقت بنوع الاتصال في المؤسسة أو ظروف العمل ..الخ. وهي خلافات خفية لم تظهر بعد للعيان<sup>(2)</sup>.

#### 2- مرحلة إدراك الصراع:

في هذه المرحلة يتولد لدى الأفراد أو الجماعات المهنية، شعور بأن هناك ظروفًا أو أحداثًا معينة ستؤدي إلى خلق صراع. ويدرك كل طرف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه، و أهدافه الخاصة<sup>(3)</sup>.

(1).اللوحي، المرجع السابق، ص 68.

(2).حريم، المرجع السابق، ص 112.

(3).زرقاوي، المرجع السابق، ص 98.

### 3- مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتولد شعور لدى الأفراد في المنظمة بوجود صراع، وتظهر مشاعر القلق و الخوف من تعقد الظروف. ويسعى الفرد للفوز و تحقيق مطالبه ولو كان ذلك على حساب المؤسسة.

### 4. مرحلة الصراع المكشوف أو العلني:

هي المرحلة التي يظهر فيها الصراع على أشكاله المختلفة و الظاهرة و المتمثلة في الإضراب ،التخريب، عتصام...الخ. بحيث يتمسك كل طرف بمطالبه و محاولة إرضاخ الطرف الآخر لصالحه، و ارغامه على تحقيق مطالبه، فلا يستطيع الأفراد العمل معا وهذا السلوك يؤثر على الأفراد وعلى المؤسسة ،مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة<sup>(1)</sup>.

### 5- مرحلة ما بعد تسوية الصراع:

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب ادارته و معالجته، فإذا تمت ادارته بطريقة جيدة تشجع التعاون و التنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلا، ولكن اذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه، فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا، و تظهر صراعات جديدة لاحقا و ذلك نتيجة شعور الافراد بالإحباط و التذمر نتيجة الأوضاع المهنية غير المستقرة في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

من خلال استعراض المراحل المختلفة للصراع التنظيمي يظهر أنه يبدأ على شكل شعور قابل لتتطور الخلاف بين الافراد و الجماعات داخل التنظيم، فيظهر على شكل نزاع قائم بين طرفين، الذي بدوره قد يتطور ليلبلغ درجة عالية من التعقيد التي تمثل ذروة الصراع.

### ثالثا: أسباب و أشكال الصراع التنظيمي.

تعرف المنظمات على اختلاف أنواعها أشكالا مختلفة من الصراعات التنظيمية تتعدد حسب طبيعة الصراع وسبب حدوثه.

(1).المدهون، الرجع السابق ، ص 102.

(2).الخطيب، معايية، المرجع السابق ،ص 482.

## أ- اسباب الصراع التنظيمي:

### 1. عدم تناسب الأجر:

عرف الأجر التعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف توجيه الغير خلال مدة زمنية محددة<sup>(1)</sup>. و يعتبر الأجر العامل الاساسي الذي يدفع الانسان للعمل لتأمين و تلبية تكاليف معيشتهم ،و قد لعب دورا أساسيا في تحديد أداء الأفراد و توجيهه. فهناك علاقة وطيدة بين ما يحصل عليه الأفراد من أجر و بين أدائهم على مستوى المؤسسة. لذا وجب وضع سياسة عادلة و منطقية تتناسب مع مستوى الجهد المبذول و كذا مستوى المعيشة و تكاليفها<sup>(2)</sup>. فقصور الأجور عن تلبية و تأمين احتياجات العمال في المؤسسة قد يكون سببا في ظهور نزاعات العمل ،لأنه يعتبر من بين أهم الحوافز المادية و المعنوية التي يتلقاها العامل، كما أنه يعكس درجة رضاه الوظيفي في العمل. وقد ظل محل جدل و نضال طويل بين العمال و أرباب العمل و ذلك لما تشعر هذه الفئة أن ما تقده من لا يتناسب مع ما تتقاضاه من أجر<sup>(3)</sup>.

### 2. ظروف العمل:

تتمثل ظروف العمل في مجموعة العوامل و المتغيرات التي تتعلق بالبيئة الداخلية في المؤسسة والتي من بينها:

أ- نمط القيادة: القيادة هي عملية اتصالية بين المدير أو الرئيس و بين جماعة تابعة له (مرووسيه)، تؤدي في ظل موقف معين الى التأثير في نشاط أفراد هذه الجماعة ، وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة<sup>(4)</sup>.

و تختلف أشكال القيادة في المؤسسة ، إذ يمكن ان تكون قيادة تسمح بمشاركة مختلف الأطراف المهنية في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة، ويعد سيطرة نمط القيادة المتسلطة أو المستغلة يؤدي الى فرض علاقات انسانية غير متكافئة، بحيث تنعدم التغذية

(1). سليمان الفارس، إدارة الأفراد، سوريا: منشورات جامعة دمشق، 1987، ص 226.

(2). سومر أديب ناصر، << أنظمة الاجور و اثرها على اداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا>>، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2004/2003، ص 13.

(3). تليلاني، المرجع السابق ، ص 57.

(4). عشوي، المرجع السابق، ص 171.

و تختلف أشكال القيادة في المؤسسة ، إذ يمكن ان تكون قيادة تسمح بمشاركة مختلف الأطراف المهنية في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة، ويعد سيطرة نمط القيادة المتسلطة أو المستغلة يؤدي الى فرض علاقات انسانية غير متكافئة، بحيث تنعدم التغذية العكسية ويشكل عائقا أمام تحقيق الأهداف التنظيمية و الاخلال بتوازن التنظيم. وهذا ما يسمح ببروز الخلافات و النزاعات داخل المؤسسة.

ب - بيئة العمل: تتمثل بيئة العمل في المحيط الداخلي للمؤسسة، و الذي يمارس في إطارها الفرد مختلف المهام و المسؤوليات الموكلة اليه في اطار و وظيفته، بحيث تتضمن جو و ظروف العمل من حرارة ، و رطوبة، الضوضاء... إلخ. ويمكن أن تكون ظروف العمل سببا في ظهور الخلافات المهنية داخل المؤسسة ، وذلك حينما تكون هذه الظروف مصدر انزعاج و تذمر العمال بحيث تشكل خطرا على صحتهم البدنية و النفسية<sup>(1)</sup>.

ج- ساعات العمل: يعتبر الحجم الساعي اليومي من أبرز المواضيع التي كانت محل نقاش و جدل بين العمال و أرباب العمل ، وذلك منذ ظهور الثورة الصناعية، و قد توصلت بعض الدراسات الى أنه كلما ازدادت عدد ساعات الراحة اليومية للعامل كلما ازداد رضاه عن العمل ، فإطالة وقت العمل يؤدي بالعامل الى الاجهاد و التعب و بالتالي النفور من العمل<sup>(2)</sup>.

### 3. وجود حواجز اتصالية:

الاتصال التنظيمي هو عملية يتم من خلالها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي الى عضو آخر بقصد احداث تغيير، و يأخذ هذا الاتصال شكلين أساسيين هما :

أ- الاتصال الرسمي: الذي يتعلق بتطبيق مختلف الاجراءات التنظيمية و الأوامر و التعليمات داخل المؤسسة، ويكون اما اتصال نازل(من أعلى الهرم التنظيمي الى أسفله)، أو صاعد(من المستويات الدنيا الى قمة الهرم التنظيمي).

ب- الاتصال غير الرسمي: يرتبط هذا النوع بالعلاقات الشخصية التي تحدث بين

---

(1). آمال الشايب، <أثر النزاعات العمالية الجماعية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونالغاز ورقلة >، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2012 / 2013، ص 45.

(2). تليلاني، المرجع السابق، ص 98.

الأفراد بالمنظمة و التي تخرج عن نطاق القوانين و الاجراءات الرسمية، حيث تلعب دورا هاما في التفاعل بين أجزاء التنظيم و تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(1)</sup>.

و يمكن أن يكون نظام الاتصال في المؤسسة عائقا أمام تحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية و المستويات الادارية ،مما يعيق عملية تبادل المعلومات بين هذه الوحدات فيؤدي الى عرقلة الأداء التنظيمي، فتظهر نزاعات عمالية بسبب غموض المهام و عدم تحديد المسؤوليات.

#### 4. غياب الحوافز و عدم تشجيع المبادرة الفردية:

الحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة اليه على خير وجه، فيأدي ذلك الى اشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية<sup>(2)</sup>.

و تعتبر الحوافز من أساسيات تحقيق الأهداف في جميع مستويات المؤسسة، كما يمكن أن تكون سببا في ظهور الخلافات المهنية بها، ذلك من خلال عدم تشجيع روح المبادرة لدى العمال واحساسهم باهتمام الرؤساء و اصحاب العمل ،فمثلا الترقية تعتبر حافز وظيفي، بالرغم من انها قد تكون سببا في بروز النزاعات داخل المنظمة اذا لم يراعى مبدأ الترقية لمن يستحقها، أي ترقية الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة.

و عموما فإن هذه العوامل غالبا ما تكون أسبابا في بروز النزاعات العمالية ، حيث تتمحور مطالب العمال حول هذه النقاط.

#### **ب- أشكال الصراع التنظيمي:**

##### **1. الأشكال الظاهرة للصراع:**

أ. كثرة الشكاوى : الشكاوى هي شعور شخصي حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالغبين و عدم العدالة في علاقته الوظيفية، و تعبر تعدد الشكاوى عن استياء و تذمر العمال من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة به، تدفعه الى رفع الشكاوى كتابية أو شفوية ،فنسبة الشكاوى في المنظمة تعكس مدى استقرار العمل في المنظمة<sup>(3)</sup>.

(1). الفريجات خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، الأردن: اثراء للنشر و التوزيع، 2008 ، ص325.

(2). الواشي، الأساليب و الأخلاق القيادية للموارد البشرية، عمان: المجموعة العربية للنشر و التوزيع، 2008، ص 71.

(3). بلخير سهام، عطيش حنان <أثر الرضى الوظيفي على أداء الموظفين دراسة حالة جامعة البويرة>، مذكرة ماستر غير منشورة، قسم علم التسيير، جامعة البويرة، 2011/2012، ص55.

## ب- الاضراب:

و هو عبارة عن توقف العمال عن أداء الاعمال المقررة تعبيراً عن احتجاجهم و التمسك بمطالبهم و يكون مرتبط في أغلب الاحيان بشروط أو ظروف العمل<sup>(1)</sup>، كما يعرف على أنه توقف متفق عليه عن العمل بصفة جزئية أو كلية، بهدف تحقيق مطالب معينة، ويعتبر من أبرز أشكال الصراعات العمالية و وسيلة ضغط يمارسها العمال لإجبار صاحب العمل على التفاوض و النظر في المطالب المطروحة، وذلك بعد فشل كل المحاولات السلمية في ذلك .

يأخذ الاضراب أشكال مختلفة قد يكون جزئي يضم فئة حساسة من العمل كالإطارات، أو شاملاً يشمل كل العمال في أحد الوحدات التنظيمية، و تحدد درجة فعالية الاضراب بنسبة العمال المشاركين فيه، و درجة تنظيمه من طرف المنظمات العمالية، حيث تلعب النقابات العمالية دور مهم في تنظيم الاضراب و التفاوض من أجل تحقيق ما تطرحه من مطالب، كما تقوم بدراسة امكانية نجاح الاضراب و مدى قدرة الادارة على الاستجابة لمطالبها من خلال ما يتوفر لديها من امكانيات<sup>(2)</sup>.

## ج – الإعتصام:

هو التحاق الأفراد بمقر عملهم دون أدائهم لعملهم، و قد لايسمحون لغيرهم بدخول مكان العمل، حتى و إن كان صاحب العمل ذاته، حيث يهدف الإعتصام الى زيادة الضغط على صاحب العمل ،و كسب تعاطف و دعم الآخرين<sup>(3)</sup>.

## **2- الأشكال الخفية للصراع:**

قد يأخذ الصراع التنظيمي أشكالاً خفية ،لا تظهر بصورة علانية مباشرة بل تتجسد من خلال التصرفات التي يقوم بها الأفراد داخل التنظيم و التي تتمثل في.

### أ-التغيب:

التغيب هو القصور من جانب العامل في الوصول الى العمل في الأوقات المقررة ، أو

(1). طلعت، المرجع السابق، ص 198.

(2). قروي، المرجع السابق، ص 125.

(3). تلاني، ص 72.

عدم البقاء في العمل المدة الزمنية المحددة<sup>(1)</sup>، ويعتبر الغياب أحد المشكلات الأساسية التي تواجه التنظيم، وذلك لما له من آثار تعود بالسبب على الأداء الوظيفي.

ان التغيب أحد الأشكال التي تعكس تراجع الرضى الوظيفي للأفراد داخل المنظمة، نظرا لسيطرة نمط القيادة المتسلطة التي تؤدي الى احداث علاقات انسانية غير متكافئة، و قد يكون وسيلة يلجئ اليها العمال للتهرب من جو العمل نتيجة سوء العلاقة بينهم و بين مشرفيهم<sup>(2)</sup>. و يعتبر الفرصة المتاحة لهم عندما لا يجدون سبيلا للقيام بالإضراب.

#### ب- التمارض:

هي الحالة التي يظهر فيها الفرد نفسه في حالة مرض، و ذلك من خلال التردد على عيادة المؤسسة، و ذلك من أجل الابتعاد من جو العمل الذي يسبب له الاحباط و الملل.

#### ج- التخريب:

هي كل التصرفات المتعمدة التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة من أجل الحاق الأضرار بآلات و وسائل الانتاج بهدف تعطيل النتاج.

#### د- ترك العمل:

هو التخلي النهائي عن منصب العمل من أجل البحث عن محيط عمل أفضل، وذلك من خلال الاستقالة، التقاعد المسبق.. الخ<sup>(3)</sup>.

مما سبق عرضه في هذا المبحث يتضح أن الصراع ظاهرة تنظيمية ناتجة عن تفاعل الأفراد و الجماعات داخل المنظمة، حيث يتولد من عدة عامل كامنة في الفرد أو الداخل التنظيم ، ويأخذ أشكال تعبيرية تختلف حسب درجة و حدة الصراع.

---

(1) عشوي، المرجع السابق، ص 187.

(2) عسلي ، المرجع السابق، ص 9.

(3) بوفجلة، المرجع السابق، ص 48.

## المبحث الثاني:

### ظاهرة الصراع التنظيمي في الفكر الإداري.

سنتناول في هذا المبحث التوجهات الفكرية المختلفة و نظرتها الى الصراع التنظيمي، بحيث نظرت اليه النظريات الكلاسيكية و السلوكية نظرة مخالفة عن النظرية الماركسية و الماركسية الجديدة، وهذا الاختلاف يظهر في التباين الفكري في تحليل ظاهرة الصراع داخل المنظمة و اختلاف الأسس و المبادئ التي تركز عليها كل نظرية. من هنا وجب عرض الافكار المختلفة لهذه النظريات لمحاولة فهم الصراع داخل المنظمات و تكيف هذه المنطلقات العلمية النظرية لفهم الظاهرة المدروسة. و منحها الأصول النظرية. ويتضمن هذا المبحث مجموعة من النظريات و التي قسمناها الى نظريات لا تعترف بوجود الصراع التنظيمي كالنظرية الادارة العلمية ، النظرية البيروقراطية و نظرية العلاقات الانسانية، و نظريات تعترف بوجود الصراع التنظيمي كالنظرية الماركسية .

#### أولاً- النظريات التي لا تعترف بوجود الصراع التنظيمي:

يتمثل هذا الاتجاه في:

##### أ. نظرية الادارة العلمية:

تنسب هذه النظرية الى المهندس الامريكي فريدريك وليام تايلور F.W.Taylor و تعتبر نظرية معاصرة لنظرية الادارة الكلاسيكية التي كان رائدها هنري فايول، وتستند هذه النظرية على فكرة جوهرية مفادها أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة و يمكن تحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية. وهناك ثلاثة مبادئ أساسية قامت عليها نظرية الادارة العلمية وهي:

1- ضرورة التوصل الى أعلى درجة من تقسيم العمل من خلال التخصص في العمل و استخدام دراسة الزمن و الحركة بهدف التوصل الى طريقة مثلى في الأداء.

2- التأكد من سلامة أداء العمل من خلال الاشراف الدقيق على العمال و ذلك للتأكد من سرعة ودقة العمل.

- وضع نظام للحوافز و ذلك على أساس الأجر بالقطعة فكلما زادت عدد الوحدات التي ينتجها العامل ارتفع أجره من منطلق أن الأجر هو حافز الأداء.

ان التطور الذي عرفه المنظمات نتيجة ازدياد عدد العمال و انقسامهم الى مجموعات حيث تختص كل واحدة بأداء عمل معين الشيء الذي استوجب وجود ادارة قادرة على توجيه المنظمة لتحقيق أهداف بأساليب حديثة و جعل سلوك العمال على درجة عالية من الرشد والعقلانية الأمر الذي دفع تايلور الى اعادة تنظيم العمل وفق مبادئ تساعد على رفع الكفاءة الانتاجية و القضاء على سلوك العمال الذي يقف عائقا أمام تحقيق أهداف المصنع، وذلك من خلال ايجاد طرق و وسائل تنظيمية تساعد على ذلك<sup>(1)</sup>.

و باعتبار أن العمل هو الركيزة الأساسية التي يقوم عليها التنظيم فقد ركز "تايلور" كل اهتمامه على وضع العامل في مكان يتلاءم و قدراته وفق المبادئ التي وضعها، ان القضية الأساسية التي يدافع عليها "تايلور" هي عدم وجود تعارض للمصالح و الأهداف فبالنتالي لا مبرر لوجود النزاعات داخل المصنع بحيث أن ما يحقق النفع و المصلحة للإدارة يعتبر كذلك بالنسبة للعامل، طالما أن العمل الذي يبلغ درجات من الكفاءة يسوف يؤدي في الأخير الى رفع أجره و زيادة العائد لكل من المنظمة و العامل على حد سواء.

لقد وضع تايلور نظريته اقتناعا منه من أن المبادئ التي وضعها لتنظيم العمل ستزيد من التعاون بين العمال و الادارة و القضاء على النزاعات و تحقيق السلم و الأمن داخل المصنع و توحيد اتجاهات كل من الادارة و العمال تسود و الثقة بدل الشك ومن ثمة القضاء على الصراع. و قد اعتبر تايلور أن النقابات العمالية تعمل ضد مصالح العمال لأنهم تدفعهم الى القيام بإضرابات و تخل بالنظام العام للمصنع<sup>(2)</sup>.

---

(1). ابراهيم لطفي طلعت ، علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب لنشر و التوزيع، 2007، ص/ص 97/96.

(2).jean michael plame ,les théories des organisations, 4<sup>eme</sup> édition,Paris : Dunod, 2013, P 12

يتضح مما سبق أن نظرية الادارة العلمية قد قدمت نموذج التنظيم الآلي ، مما يجرد العامل من انسانيته و تحوله الى مخلوق آلي،مهمته الاساسية تحقق أعلى درجة ممكنة من الانتاجية و رفض أي سلوك يعبر عن تدمير العمال،الذي يؤدي الى ظهور النزاعات و بالتالي اختلال توازن التنظيم.

### ب- نظرية البيروقراطية:

يعتبر العلم الألماني "ماكس فيبرMax Wibre" رائد النظرية البيروقراطية،حيث قدم نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي اذ يتسم هذا النموذج بخصائص منها :

وجود درجة عالية من التخصص و تقسيم العمل و وجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات و مسؤوليات العامل.

يري "فيبر" أن وجود تسلسل رئاسي يحقق الاستقرار في التنظيم وفق نظام متكامل من الحقوق و الواجبات ، و ضمن قواعد موضوعية تتم من خلال ممارسة الضبط الاجتماعي الذي يحمل طابع الشرعية من أجل تحقيق أعلى معدلات الأداء و الانتاجية و صولا الى الكفاية الانتاجية المطلوبة.

و يحدث ذلك عندما يتكيف العامل مع وضعه التنظيمي بوجود التخصص و نظام تقسيم العمل بحسب المؤهلات و الخبرات لدى العامل،و يصبح رئيس مسؤول عن مرؤوسيه بشكل واضح من خلال تطبيق القواعد و الالتزامات التنظيمية المحددة في النظم و القوانين فممارسة الضبط الاجتماعي هو الاصل لتحقيق الفعالية و التوازن التنظيمي.

لقد أهمل "فيبر"لقضايا التغير و الصراع في المنظمات وذلك لتركيزه الصوري على الوضع المستقر في التنظيمات ،و تركيزه على التطبيق الحرفي للقوانين .من خلال التسلل الرأسي للسلطة،إلا أنه لم يولي أهمية بالجوانب غير الرسمية التي لها دور في التفاعل و احداث التغير داخل التنظيم<sup>(1)</sup>.

(1). لوران فلوري،(تر: مقلد محمد علي)،ماكس فيبر، بيروت: دار الكتاب الجديد،2008، ص45.

يتضح أن ماكس فيبر اهتم بالعقلانية و الرشد و أهمل العلاقات غير الرسمية في العمل التي لها أهمية في التغير التنظيمي ، و بالتالي فان "فيبر" أهمل الخلافات و الصراعات التنظيمية و اعتبرها اختلال في توازن التنظيم، و عدم الالتزام بتطبيق القواعد و الاجراءات القانونية التي تؤدي الى الابتعاد عن الرشد و العقلانية في المنظمة و بالتالي البعد عن تحقيق الاهداف التنظيمية المسطرة.

### ثانيا: النظريات المنادية بالرضى و التعاون.

على عكس النظريات الكلاسيكية التي تهتم بالجوانب و العلاقات الرسمية في العمل، ظهرت العديد من النظريات التي تؤكد أنه هناك معايير أخرى تؤثر على التنظيم و أدائه وذلك على خلاف ما كان يعتقد أنصار النظرية الكلاسيكية، لذا تغيرت النظرة للصراع التنظيمي من اعتباره سلوك مضر يخل بالبناء التنظيمي للمؤسسة الى اعتباره سلوك طبيعي للأفراد و الجماعات في المنظمة. و تتمثل هذه النظريات في:

#### أ- نظرية العلاقات الانسانية:

ظهرت هذه النظرية كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر الى التنظيم، وتنسب أفكار هذه النظرية الى "التون مايو" Elton Mayo من خلال التجارب التي قام بها والتي تعرف بتجارب "هوثون".

و تسعى هذه النظرية الى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل، والنضال النقابي، و النزاع الصناعي، و قد اشتهر منظور العلاقات الانسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته، و التأكيد في مقابل ذلك على الجانب الانساني الذي يحكم سلوك العمال فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناء غير رسمي قد يكون له أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي و الذي يتم املاؤه من خلال منطق الادارة الذي يهتم بالكفاءة<sup>(1)</sup>.

---

(1). حسين صديق، <<الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية>>، مجلة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث، 2011، ص58.

و قد بدأت دراسات هوثون و التي أشرف عليها التون مايو و وزملاؤه من الباحثين من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العامل الفزيولوجية وبين الانتاجية ثم اتسعت هذه،

و قد توصلت هذه النظرية الى مجموعة من النتائج و الاستنتاجات أهمها:

أن الشكاوي و التذمر و القلق الذي يظهر في حياة العمال هو انعكاس لواقعهم الاجتماعي، و هي سلوكيات تعبر عن وضعية اجتماعية غير صحيحة كما لأن خفض انسانية العامل و الاهتمام به و تقديره يساعد كثيرا في تعزيز حوافز الانتاج في العمل.

تستبعد هذه النظرية أمر نفور العمال من العمل ،و كذا الخلافات داخل التنظيم فالعمل في المصنع هو عمل جماعي والعمال يتعاملون ضمن جماعات و أقسام و من ثمة فان المصلحة الشخصية و المنفعة الخاصة ليست هدفا أساسيا دائما ،وإنما الفرد يكون ضمن جماعات العمل التي لها دور مؤثر في حياة العمال و خاصة فيما يتعلق بأشكال السلوك الصادرة منه<sup>(1)</sup>.

يرى أنصار نظرية العلاقات الانسانية أن الجماعات غير الرسمية في محاولتها للتغير تعبر عن ذلك بعدة أشكال سواء بتعطيل الانتاج، دفع العمال للقيام بالنزاع، خلق المشاكل داخل التنظيم و منه فان الوسيلة الوحيدة لاستقرار التنظيم حسب التون مايو هي الاعتراف بهذه الجماعات و اعطائها دورا وظيفيا ، و جعلها وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المصنع و بالتالي القضاء على النزاعات و التوترات و خلق التعاون و الانسجام داخل المصنع.

لذلك فان التنظيمات غير الرسمية في العمل تلعب دورا في ظهورالنزاع داخل المصنع نتيجة العراقيل التي تصنعها هذه الجماعات من وسائل كسب القوة أو اعادة توزيعها كنتيجة لصرامة القواعد المطبقة داخل التنظيم<sup>(2)</sup>.

(1). سالم محمد عادل، نظرية التنظيم، عمان: دار البداية للنشر و التوزيع، 2009، ص 105.

(2). Plame, ibd , p 17.

مما سبق نستنتج ان أنصار نظرية العلاقات الانسانية ينظرون للنزاع على أنه حركة اجتماعية تلبي أو تستجيب لأي قصور يعتري الأداء الفعال للمصنع، ومن ثمة وجب اكتشافه و معالجته من خلال الاعتراف بالجماعات الممثلة له و ادراجها ضمن الجماعات الرسمية في العمل .

### ب. نظرية التنظيم الاجتماعي "لوايت باك wight bakke"

تعد نظرية التنظيم الاجتماعي امتداد للنظرية الكلاسيكية في التنظيم ، و ان كان تصور "باك" لتركيب التنظيم و مكوناته يختلف اختلافا أساسيا عن تصور النظرية الكلاسيكية، لذا فان هدفه هو تقديم مفهوم للتنظيم يحدد خصائصه و يوضح معالمه.

يرى "وايت باك" أن التنظيم الاجتماعي هو نظام متكامل من الأنشطة الانسانية المتغيرة و المتناسقة ،تستخدم مجموعة من الموارد الانسانية و المادية و المالية،الفكرية و الطبيعية، في نظام متميز لحل المشكلات،يعمل على اشباع بعض الرغبات الانسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به<sup>(1)</sup>.

من ذلك نستطيع التعرف على بعض الخصائص العامة لمفهوم "باك" عن التنظيم منها.

- أن التنظيم يتكون أساسا من الأنشطة أو العلاقات الانسانية، و هو نظام مفتوح يعتمد على غيره من التنظيمات في المجتمع المحيط به.

- تعتبر التنظيم الاجتماعي نظاما مستمدا من الأنشطة الانسانية المتفاعلة ،تستهدف استخدام الموارد البشرية و المادية في نظام اجتماعي يؤدي الى تحقيق و اشباع الحاجات الانسانية المتنامية ،و التي تتفاعل مع البيئة الخارجية، من خلال أنشطتها المختلفة فالنظام الاجتماعي في ضوء هذه النظرية نظام مفتوح في تعامله يعتمد على استخدام الموارد البشرية و المادية و المالية ،و يطرح مخرجات سلعية و خدماتية تساهم في اشباع الحاجات

(1). سالم،المرجع السابق،ص135

الانسانية، كما أنه يتعلق بمجمل الأنشطة الانسانية المتفاعلة مع البيئة من حيث أنه يؤثر فيها و يتأثر بها.

أما بالنسبة للصراع و المشاكل التنظيمية، فإن "باك" يرى بأنه يمكن معالجتها و السيطرة عليها مهما اختلفت طبيعتها و حدثها، المهم أن يتوفر أسلوب يعمل على حلها بلا توان، فالتنظيم سيحفظ على حيويته ومن ثمة لن تكون هناك خلافات تقف أمام تحقيق أهدافه<sup>(1)</sup>.

يتضح من خلال نظرية التنظيم الاجتماعي أن "وايت باك" لم يولي أهمية للصراعات و الخلافات التنظيمية، بحيث اعتبرها أحد المشاكل التي على التنظيم التي يمكن حلها و السيطرة عليها من خلال تتبع مراحل حل المشكلات التي تواجه التنظيم، بالرغم من أن الصراع داخل التنظيم قد يخل من توازنه و استقراره.

#### ج. نظرية التنظيم التعاوني لشستر برنارد Chester Bernard :

يرى شستر برنارد أن التنظيم هو نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر، من أجل تحقيق هدف معين و هو بالتالي يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر، كما يرى أن التنظيم مفتوح يتفاعل مع غيره من التنظيمات الأخرى. و باعتباره نظام تعاوني يعتمد على فعالية أعضائه من ناحية كما أن استمرار وجوده يتوقف على تحقيق أهدافه من ناحية أخرى<sup>(2)</sup>.

ركز "برنارد" في كتابه "وظائف المديرين" الصادر في سنة 1938 على اعتبار التنظيم نشاط تعاوني، و لا بد من توافر عنصر الرغبة في الاشتراك، و بالتالي الموافقة على القرارات التنظيمية. كما يرى "برنارد" أن التنظيم يحافظ على توازنه و استقراره مادام هذا التنظيم في تكوينه يعتمد على ارادة أعضائه و تعاونهم من أجل تحقيق الاهداف المشتركة،

---

(1). السيد الحسني، علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994، ص 83.

(2). سالم، المرجع السابق، ص 136.

و للحفاظ على توازن التنظيم و منع الصراعات التنظيمية لا بد من وجود نظام للحوافز و مغريات التي تحفزه على العمل ،و يطرح لأول مرة المغريات التي يقدمها التنظيم لأعضائه ليستقطب في مقابلها مساهمات هؤلاء الأفراد<sup>(1)</sup>.

من هنا فان "برنارد"يستبعد فكرة الصراع التنظيمي من منطلق أن العلاقات التنظيمية مبنية على أساس التعاون و الرضى و الحوافز التي يجب على التنظيم توفيرها.

#### د.نظرية اتخاذ القرار و التوازن التنظيمي "لهربرت سيمون Herbert Simon"

يرى "سايمون" أن كل السلوكات الممارسة داخل التنظيمات هي استجابة للقرارات المتخذة و بالتالي لدراسة السلوك التنظيمي و التنبؤ به يقتضي دراسة كيفية اتخاذ القرار و انطلق "سيمون" من عدة مؤثرات لوضع نظريته ،أولها تعديل فكرة الرشد والرغبة في تعظيم المنفعة الذي روجت له المدرسة الكلاسيكية.

يعرف التنظيم على أنه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات و العلاقات بين مجموعة من الأفراد يستمد كل فرد جانب من الاتصالات و العلاقات بين الاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذ القرارات".و يرى أن سبب انضمام الافراد الى التنظيم و قبولهم لسلطة الرؤساء هو اقتناعهم بأن هذا الانضمام سوف يساهم في اشباع حاجاتهم، و يرى أن التنظيم يحقق توازنه عندما يكون توازن بين لمساهمات التي يحصل عليها العمال داخل التنظيم ، و بين المغريات التي يقدمها التنظيم نفسه<sup>(2)</sup>.

ينظر "سايمون" للصراع التنظيمي على أنه تنظيمية تحدث حين يفقد التنظيم توازنه و ذلك لأن التنظيم وجد من رغبة و إرادة أطرافه ،و يمكن إعادة التوازن ،و إضفاء طابع التعاون في العلاقات التنظيمية و ذلك من خلال إحدى هذه الطرق:

1- زيادة المساهمات لتتعاادل مع المغريات التي يحصل عليها من التنظيم، أو زيادة المغريات لتتعاادل مع المساهمات.

(1).صديق،المرجع السابق،ص40.

(2).الحسني،المرجع السابق،ص105.

2- تخفيض المغريات لتتفق مع مستوى المساهمات ليحصل عليها الأفراد أو تخفيض المساهمات لتتناسب مع قدرة التنظيم على دفع المغريات<sup>(1)</sup>.

يتضح من هذه النظرية أن "سايمون" لم يول لظاهرة الصراع التنظيمي أهمية بالغة و ذلك من خلال اعتبار التنظيم نظام ينشأ من تعاون أطرافه، و الأهداف التنظيمية هي مساعي مشتركة بين أفراد التنظيم، و لكي يحقق توازنه و يقضي على الخلافات التنظيمية يجب أن يكون توازن بين المغريات و الحوافز التي يضعها التنظيم و بين المساهمات التي يقدمها الأفراد داخل التنظيم.

### ثالثاً: النظريات القائلة بوجود الصراع التنظيمي.

على عكس هذه النظريات ظهرت أفكار و توجهات حديثة تعترف بوجود الصراعات التنظيمية داخل المنظمات ،نتيجة اختلاف الاهداف و المصالح بين طبقتين الأولى مالكة لوسائل الانتاج و الثانية تكافح من أجل كسب مقابل جهدها، حيث تتمثل هذه النظريات في :  
اشتهر كارل ماكس بنظريته الصراعية التي ظهرت في جميع كتبه بحيث تستند نظريته على الصراع بين الطبقات الاجتماعية اذ يقول في كتابه " رأس المال" بأن تاريخ البشرية هو تاريخ الصراع الطبقي و هو الصراع بين طبقتين اجتماعيتين تتمثل في الطبقة المالكة و الطبقة العاملة<sup>(2)</sup>.

يشكل النزاع في العمل لدى ماركس مظهراً من مظاهر الصراع الطبقي الذي ينشأ بين العمال و أرباب العمل في البلدان الرأسمالية، و هي ظاهرة متغلغلة في صلب النظام الرأسمالي طالما أنه قائم على نظام استغلالي. وسبب النزاعات و الخلافات التي تظهر في العمل تشكل تعارض في المصالح بحيث تسعى البرجوازية من خلال مكانتها للحفاظ على

---

(1). الحسني، المرجع السابق، ص109

(2). JACQUES-ANTONIE MALAREZ, Gérer Les Conflits AU TRAVAIL ,France :Pearson Education, 2009, P43.

مصالحها و الاستفادة منها بشكل مستمر،بينما يحاول العمال في صراعهم الطبقي تحسين ظروف معيشتهم و أحوالهم الاجتماعية الى قلب النظام الرأسمالي و اقامة النظام الاشتراكي، و تجسيد النظام الشيوعي ،وذلك حين تختفي الرأسمالية على حد تعبير **ماركس**(1).

يرى **ماركس** أن موقع الافراد و الجماعات من ملكية وسائل الانتاج يحدد وضعهم الاجتماعي في بناء القوة داخل المصنع، فالعامل لا يمك سوى عمله الذي يلعبه مقابل حصوله على أجر ،وبذلك يمارس صاحب العمل نوعا من الاستغلال الكامل للعامل من خلال زيادة ساعات العمل، و تقليل فترات الراحة و اجبار العامل للعمل بأجر زهيد ،من هذا المنطلق يحدث الاختلال في التنظيم ،و يظهر الصراع، يرى ماركس أن موضوع النزاعات العمالية يرتبط ارتباطا وثيقا بظاهرة النضال العمالي و تحسين ظروف العمل المادية و المعنوية،و ذلك لا يكون إلا بتنظيم العمال ضمن منظمات توحد بين الأهداف و المطالب المشتركة للعمال ضد الطبقة المالكة و المسيرة لوسائل الانتاج(2).

من الواضح أن ماركس في تحليله للصراع التنظيمي ركز على الصراع من منطلق أنه المحرك في التغير التنظيمي،والعمال بحكم مصالحهم المشتركة و الظروف الاجتماعية التي يعيشونها يتخذون من الصراع داخل التنظيم سبيلا للتعبير عن مطالبهم و طريقة لإسقاط النظام الرأسمالي.

#### **ب- لويس كوزر "Louis Kouser":**

يرى كوزر أن الصراع عملية ضرورية للبناء الاجتماعي يؤدي الى اعادة تكيف المعيار و بناء القوة داخل الجماعات، انتقد " كوزر " في كتابه"الصراع الاجتماعي" النظريات

(1). بن سلامة،المرجع السابق،ص55.

(2). موسوعة ويكيبيديا،<<صراع الطبقات الاجتماعية>>،[ <https://ar.wikipedia.org/> ] بتاريخ 1016/01/15، على الساعة 16:30.

التي ركزت على الاستقرار و أهملت التغير الاجتماعي، حيث يرى بأن الصراع يساعد على التكيف و توافق مجموعة من العلاقات الاجتماعية بدل التفكك و الانحلال الذي نادى به "ماركس". فالصراع عنده يعني النضال في سبيل تحقيق قيم محددة، و التنافس على مراكز و مكفآت معينة في سبيل بلوغ السلطة و الاستلاء على الموارد النادرة التي تستمد منها القوة، و تكمن أهداف المتصارعين في التعادل و التوازن بين المتنافسين أو الاضرار بهم.

قد سعى "كوزر" الى التركيز على النتائج المترتبة عن الصراع و التي توجد في كل الأبنية الاجتماعية المسيطرة ،بالإضافة الى تلك الأبنية القابلة للتغير و الاستمرارية.

حاول في دراسته للصراع الاجتماعي أن يولي اهتماما أكثر من غيره من منصري الصراع، الى الدور الذي تلعبه عواطف الناس في تولد الصراع الاجتماعي، حيث استمد هذه الفكرة من "جورج سميل"، و التي تدور حول مدى تأثير عاطف الناس على ظهور الصراع العدائي و خاصة بين الأفراد الذين تجمعهم علاقات اجتماعية قوية حيث تظهر مظاهر الحب و الكراهية بصورة واضحة.

يرى أن الصراع في المجتمعات الحديثة ليس صراع على الملكية كما زعم "كارل ماركس"، بل هو صراع حول القيم و طلب المكانة و الموارد النادرة، بحيث لا تكون بوسع هذه الجماعات المتصارعة تحقيق القيم المرغوبة فحسب، بل إقصاء الجماعات المتنافسة.

يصف "كوزر" الصراع وفق درجة إنتضامه داخل النسق الاجتماعي ، ويرى أن التغير الذي يحدث كنتيجة مصاحبة للصراع يساهم في اعادة التكيف الاجتماعي للأعضاء و اعادة بناء النسق من جديدو ضبط توازنه.و يميز بين أربعة أنواع من الصراع و هي:

أ- الصراع الواقعي:يحدث هذا النوع من الصراع في اطار القواعد و المؤسسات التنظيمية حيث تتحدد فيه السلطات، و تقسيمات العمل و المهام، و يكون غالبا صراع عقلائي منظم،يحدث بين الأفراد المشكلين للتنظيم و الجماعات التنظيمية.

ب- صراع غير واقعي: يعبر هذا النوع من الصراع عن الحرمان من المشاركة في المطالب الاجتماعية و الذاتية، أو عدم قدرة أطراف الصراع على تحديد الأهداف و غالبا ما يندرج هذا النوع من الصراع في اطار المصالح الخاصة للأفراد و الجماعات.

ج- صراع خارجي: يحدث هذا النوع من الصراع بين الأمم و الشعوب ،أو بين جماعتين أو أكثر مثل الصراع الإثني و العاطفي.

د- صراع داخلي: يرى كوزر أن هذا النوع من الصراع يعكس مظاهر الخلل و التفكك الذي يظهر بين أفراد الجماعة الواحدة<sup>(1)</sup>.

### **جون ركس John Rex:**

يرى كوزر أن الصراع عملية ضرورية للبناء الاجتماعي يؤدي الى اعادة تكيف المعيار و بناء القوة داخل الجماعات، و رأى بأن فهم الأبنية الاجتماعية القائمة في المجتمع الحديث لا يمكن أن يكون واقعيًا بإهمال عنصر الثورة، فالصراع عنده معطى من معطيات الحياة اليومية، تسعى من خلاله الطبقة المسيطرة الى امتلاك القوة ،و الحفاظ عليها للسيطرة على الطبقات الخاضعة<sup>(1)</sup>. و قد ركز "جون ركس" في نظريته على تحليل أنماط الفعل الاجتماعي و قد ركز على سمتين تميزان بناء المجتمع هما:

-الشركات و التركيب الطبقي و التساند القائم بينهما اذ أن نسق الرأسمالية يقوم على سيطرة الشركات الاحتكارية و تستند في هذه العملية على جهاز بيروقراطي حكومي تضعه الدولة لتسهيل عملها و ضمان بقائها و استمرارها، وبهذا تتركز سلطة اتخاذ القرار في أيدي قادة التنظيمات البيروقراطية مما يسمح بنشر أفكارهم و تحقيق مصالحهم على حساب الطبقة

المستغلة و هي الطبقة المقهورة<sup>(2)</sup>.

(1).pierre cachan, les conflits sociaux, agrégation de sciences économiques et social ,préparation en 2006-2007,p2.

(2).صديق ، مرجع سابق الذكر ،ص 13.

## المبحث الثالث:

### تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي.

إن دراسة الصراع التنظيمي كسلوك انساني و اجتماعي يرتبط بالأفراد و الجماعات داخل المنظمة يقتضي البحث عن الأبعاد و الآثار الناتجة عنه،خصوصا و أن الصراع قد تكون له آثار ايجابية أو سلبية في المنظمة ،و يمارس تأثيره المباشر على الأداء الوظيفي، و ذلك حسب طبيعة الصراع .من خلال هذا المبحث سنحاول ابراز العلاقة التفاعلية بين الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي،و قبل ذلك سنحدد مفهوم الأداء الوظيفي و بعض العناصر المرتبطة به.

### أولاً: مفهوم الاداء الوظيفي.

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام و البحث في الدراسات الادارية بشكل عام و دراسات الموارد البشرية بشكل خاص،بحيث قدمت له العديد من التعاريف من بينها نذكر:

يعرف "أندرود Andrewd" الاداء الوظيفي بأنه "ذلك المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما ،فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها،ويكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك ،و مستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، كما أنه نشاط يؤدي الى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".<sup>(1)</sup>

يشير الأداء هنا الى مستوى معين يسعى الموظف الى بلوغه،و يرتبط أساسا بوظيفته.

يعرف "بورمان" الاداء بأنه "مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكات التي تؤدي الى زيادة أو نقص قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة الى

---

(1). محمد زويد القبيبي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية،الأردن:مؤسسة الواق للنشر و التوزيع،2010،ص176.

تحقيق الكفاءة و الفعالية." (1)

يركز هذا التعريف في رؤيته للأداء الوظيفي على سلوكيات الأفراد في المنظمة، التي قد تؤدي الى تحقيق أهدافها أو العكس.

كما تعرف "هاينز Hagnes" الاداء بأنه "النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة" (2)

من الواضح أن هذا التعريف يركز على حاصل الجهد الذي يحققه الموظف من خلال عمله.

إنطلاقاً من التعاريف المقدمة للأداء يمكن تعريفه اجرائياً على "أنه جملة الجهود التي يقدمها الموظف في اطار المهام الموكلة اليه، و ذلك خلال فترة زمنية محددة".

### ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي.

يرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من العناصر التي يجب توفرها في المناخ التنظيمي للمنظمة، كما تتطلب مجموعة من الاستعدادات الشخصية التي يجب توفرها لدى الافراد و من أهم عناصر الأداء الوظيفي نجد:

#### أ- القدرة على الأداء:

تتعلق بإمكانية و قدرات الموظف للقيام بعمل ما، و تكتسب هذه القدرة بالتعليم أو التدريب، الاستعداد الشخصي و القدرات الذاتية للفرد التي يكتسبها و ينميها من خلال التعليم و التدريب... الخ. ترتبط القدرة على الأداء بعنصرين أساسيين هما المعرفة و المهارة.

المعرفة: هي حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في مجال معين أو حول ظاهرة معينة كأن يتوفر لدى الفرد العامل في المنظمة معلومات عن الآلة التي يشغلها. أما المهارة

(1). القبيبي، المرجع السابق، ص 180.

(2). محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006، ص 245.

فترتبط بالخبرة و الممارسة المهنية.

#### ب - الرغبة في الأداء:

تظهر الرغبة في الأداء في درجة استعداد الفرد للقيام بالعمل، وذلك من خلال درجة المثابرة و الاتقان في العمل، وتتأثر بثلاثة عناصر أساسية هي ظروف العامل المادية و الاجتماعية، و حاجاته و رغباته الخاصة.

#### ج- ادراك الدور:

وهي معرفة الأفراد للأدوار و الأنشطة و المهام الموكلة اليهم بناءا على القدرات و الامكانيات الذاتية للعامل، ومدى قدرته على أداء هذه المهام بكفاءة و فعالية<sup>(1)</sup>.

#### ثالثا: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي.

يرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة التي تؤثر عليه ايجابا أو سلبا ،ومن بين هذه العوامل نجد الصراع التنظيمي ،حيث تغيرت النظرة اليه بعد أن كان ينظر اليه كسلوك سلبي يعيق سير العمل بالمنظمة، أصبح ينظر اليه كسلوك طبيعي يحقق نتائج ايجابية تعود بالنفع على المنظمة. من هنا فان الصراع التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي من جانبين، جانب ايجابي و آخر سلبي.

#### أ- الأثار و النتائج الإيجابية:

- تحسين نوعية القرارات المتخذة: حيث تؤدي الصراعات التي تظهر في المنظمة الى اعادة الاعتبار للقرارات المتخذة من خلال فتح المجال للحوار بين مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة أو التنظيمات الممثلة لها و اشراكها في عملية طرح البدائل المتاحة لاتخاذ القرارات التي تتناسب مع المشاكل التي تواجه التنظيم ومراعاة الامكانيات الذاتية للمؤسسة والظروف الداخلية و الخارجية لها<sup>(2)</sup>.

(1). بالخير، عشيط، المرجع السابق، ص83.

(2). الفريجات، المرجع السابق، 326.

- تحديد الأسباب الأساسية لمشاكل العمل:يسمح الحوار و النقاش المتبادل بين الادارة من جهة و العمال أو ممثليهم من جهة أخرى الى تحديد أسباب المشكلات التنظيمية التي تتعلق بظروف العمل أو بالعمال في المنظمة التي تسبب انحراف الأداء ،و العمل على معالجتها و العمل على تفادي تكرارها.
- تفعيل الأجهزة الاتصالية بين المستويات التنظيمية المختلفة:و ذلك من خلال تحديد أنماط الاتصالات المناسبة بين المستويات الادارية من خلال معرفة الادارة العليا بظروف العمل في المستويات الدنيا للتنظيم، وفتح المجال للاتصال و تبادل المعلومات بينها ،وتفعيل نمط الاشراف و القيادة.
- تحسين نوعية الأداء:من خلال تحين نوعية الخدمات المقدمة،و ادراك المشاكل التنظيمية ،والعمل على معالجتها من خلال الحوار المتبادل بين الأطراف المتصارعة<sup>(1)</sup>.

#### ب- الآثار و النتائج السلبية:

- تدني مستوى الرضى الوظيفي و تراجع الأداء:فالصراعات المتكررة بين الأفراد و الادارة يؤدي الى تراجع الرضى الوظيفي لهؤلاء الأفراد وانخفاض الروح المعنوية لديهم،مما يدفعهم الى ممارسة سلوكيات غير متعاونة في العمل كالإضراب،التمارض،التغيب...الخ،مما يؤدي الى تدني مستوى الأداء و الإنتاجية في العمل و ارتفاع مستوى دوران العمل.
- تدني مستويات العلاقات الانسانية في المنظمة: و ذلك من خلال ظهور حالة التوتر بين الادارة و العمال مما يزعزع الثقة المتبادلة ،ويخلق الاحساس بالتفاوت في السلطة و الأهداف المصالح بين الطرفين.
- عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و التفاعل مع البيئة:فانخفاض مستوى الأداء الوظيفي بسبب تحويل طاقات الأفراد و ولائهم في العمل الى منحى ينحرف عن

(1).جلدة،المرجع السابق،ص169.

الهدف الرئيسي للمنظمة مما يجعلها عاجزة عن تحقيق أهدافها و تحقيق البقاء والاستمرار.

من خلال ما تم عرضه في هذا المبحث، يتضح أن الأداء الوظيفي في المؤسسة يتأثر بالصراع التنظيمي، حيث يأخذ هذا التأثير شكلين أحدهما سلبي و الآخر سلبي.

### خلاصة و إستنتاجات:

مما سبق عرضه في هذا الفصل نستنتج مجموعة النقاط التي تم استخلاصها و المتمثلة في:

- يختلف مفهوم الصراع التنظيمي من مفكر الى آخر حسب الجانب الذي يركز عليه كل واحد في رؤيته للصراع.
- هناك اختلاف بين الباحثين و المفكرين في مجال إدارة الموارد البشرية و علم اجتماع التنظيم و العمل حول تحديد مصطلح موحد للإشارة الى الخلافات المهنية القائمة بين العمال والإدارة، فمنهم من يستخدم مصطلح "النزاع"، و البعض الآخر يستخدم مصطلح "الصراع"، في حين يرى البعض أن مصطلح "النزاع" يشير الى الخلافات العمالية في القطاع الاقتصادي بينما يشير مصطلح "الصراع" الى الخلافات القائمة في الادارة العامة.
- اختلف فلاسفة الفكر الاداري في نظرتهم للصراع التنظيمي فهناك نظريات لا تعترف بوجوده، و أخرى تعتبره عملية ضرورية لأي بناء اجتماعي، و هو سلوك طبيعي ناتج بسبب طغيان مصالح طبقة مالكة على مصالح الطبقة العاملة. بينما هناك نظريات ترى بأن التنظيم قادر على تحقيق التوازن و الاستقرار بعيدا عن جو الصراع و التنافس الذي يحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يرتبط الصراع التنظيمي بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي يمارس تأثيره المباشر عليها، بصورة ايجابية ، أو سلبية و من بين أبرز هذه المتغيرات نجد الأداء الوظيفي.

## الفصل الثاني: النزاعات العمالية الجماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

مر الاقتصاد الجزائري بعدة مراحل حيث اتبعت الدولة بعد الاستقلال استراتيجية تنموية قائمة على مبادئ الاشتراكية و توجيه الاقتصاد الوطني عبر مخططات تنموية مسيرة من قبل السلطة المركزية و قد استعملت المؤسسة العمومية كأداة لتنفيذ هذه الأفكار و البرامج<sup>(1)</sup>. وفي نهاية الثمانينات و بداية التسعينات دخلت الجزائر في مرحلة اقتصادية جديدة تقوم على مبادئ التسيير الليبرالي حيث عرفت المؤسسات العمومية وضعية جديدة تغيرت بموجبها التشريعات الخاصة بعلاقات العمل، بحيث تغيرت وضعية العامل في المؤسسة بما يتوافق مع التوجه الاقتصادي الجديد ، وسنتناول من خلال هذا الفصل أهم التغيرات الاقتصادية التي عرفتھا المؤسسة العمومية الاقتصادية من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: المؤسسة العمومية في ظل إقتصاد السوق.

المبحث الثاني: الآليات القانونية لتأطير النزاعات العمالية .

المبحث الثالث: التنظيم القانوني لنزاعات العمل الجماعية في المؤسسة الجزائرية

---

(1). بغداد كربلي، <<نظرية عامة حول التحولات الاقتصادية في الجزائرية>>، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 8، 2009، ص 21.

## المبحث الأول:

### المؤسسة العمومية في ظل اقتصاد السوق.

عرفت المؤسسة العمومية كخلية أساسية في الاقتصاد الوطني تعاقب أنظمة تسيير مختلفة، ففي فترة التسيير الاشتراكي، كانت الدولة تتدخل في توجيه و التخطيط المركزي للقرار الإداري، حيث اعتبرت المؤسسة العمومية أداة في يد الدولة لتحقيق سياستها الاقتصادية، النمط من التسيير نظرا للتناقض الذي ظهر في الواقع العملي حيث أدى الى عزز المؤسسات و فشل الهياكل التي كانت تسييرها.

و قد أدى ذلك الى التفكير في اعادة صياغة سياسة تسيير جديدة في ظل نظام اقتصادي جديد "يقوم على مبدأ الحرية الاقتصادية و المنافسة مع تراجع دور الدولة في العملية الاقتصادية"<sup>(1)</sup>، وبناءا على ذلك دخلت المؤسسة العمومية في نهاية الثمانينات و بداية التسعينات مرحلة جديدة، تغير بموجبها مفهوم المؤسسة العمومية و كذا الوظائف التي تقوم بها، و ذلك في ظل نظام تشريعي جديد يمنح لها المزيد من المبادرة و الاستقلالية، كما عرفت علاقات العمل داخل هذه المؤسسة تحولات و تغيرات هامة مست الجوانب التنظيمية لتسيير العلاقات المهنية في المؤسسة.

#### أولاً: لمحة عن التسيير الإداري للمؤسسات العمومية:

تمتد هذه المرحلة من بداية الأخذ بأسلوب التسيير الذاتي الذي بدأ العمل به بعد صدور مرسوم في أكتوبر 1962، الذي يمنح للعمال الحق في المشاركة في تسيير و ادارة المرافق و المؤسسات الاقتصادية من أجل ملئ الفراغ الذي تركه الأجانب، و تعتبر هذه الفترة مرحلة أولية في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية، وقد اعتمدت على مبدأ أساسي في عملية تسيير و ادارة المؤسسات العمومية و هو مبدأ العامل المنتج المسير، وهو ممثل الدولة، بمعنى أن العامل ليس منتجا فقط و انما يساهم في تسيير وإدارة المؤسسة من خلال المشاركة في مجلس الإدارة<sup>(2)</sup>.

و لكن هذا النمط من التسيير وجد صعوبة و تناقضات في الواقع العملي بحيث انقسمت سلطة التسيير بين الجهة المعنية المتمثلة في مدير المؤسسة، وهيئة منتخبة منحت لها سلطة التسيير الشيء الذي أدى الى صعوبة تجسيد هذه التجربة عمليا، ولم تحقق نتائج ملموسة. ومن مظاهر فشل هذا النمط ظهور جملة من الاحتجاجات في القطاع العام حيث وصل عددها سنة 1969 الى 72 إضرابا حسب دراسة عبد الناصر جابي<sup>(3)</sup>، وهذا ما دفع السلطات الى اعادة النظر في أسلوب تسيير المؤسسة.

(1). خليل أحمد خليل، معجم المصطلحات الاقتصادية، بيروت: دار الفكر اللبناني، 1997، ص. 41.

(2). كربلي، المرجع السابق، ص. 23

(3). عبد الناصر جابي، الجزائر تتحرك، الجزائر: دار الحكمة، 1995، ص. 169.

العمومية و محاولة تنظيمها وفق قانون جديد يراعي مشاركة العمال من جهة و يضمن ادارة المؤسسة وفق مبادئ الاشتراكية.من هنا ظهر التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية الذي يعتمد على مبدأ الملكية العامة لوسائل الانتاج وتدخل الدولة في توجيه الاقتصاد الوطني من خلال التخطيط المركزي و تحقيق المصلحة العامة،و اشراك العامل كطرف مهم في تسيير و مراقبة المؤسسة تجسيدا لمبدأ العامل منتج و مسير في نفس الوقت<sup>(1)</sup>.وذلك بعد صدور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات في 17 نوفمبر 1971 في الجزائر الذي يمنح لمجلس العمال صلاحيات واسعة تسمح بالتدخل والمشاركة في تسيير شؤون المؤسسة كما يشترك مع المدير في تخصيص النتائج المالية للمؤسسة، وفي الوقت نفسه منح القانون للمدير سلطة التسيير و اعتباره ممثل للدولة ينضوي تحت وصاية الوزير.

أما بالنسبة للعمل النقابي فان الدولة في هذه المرحلة كانت حريصة على السيطرة على النقابات العمالية ،والاعتراف بالاتحاد العام للعمال الجزائريين الذي يعتبر الممثل الوحيد للعمال و الشريك في تنفيذ سياسة الحزب ،و أوكلت اليه مهمة الانتاج و التسيير و هذا ما خلق غموض في الصلاحيات الحقيقية لمجلس العمال،و تحولت النقابة الى أداة في تجسيد سياسة الحزب و ليس الدفاع عن مصالح العمال داخل المصنع<sup>(2)</sup>. أما فيما يخص ممارسة الاضراب فلم يتم الاعتراف به كحق من حقوق العامل بل اعتبر في هذه المرحلة من التسيير عمل غير مشروع و جريمة يعاقب عليها القانون حيث تنص المادة 418 من قانون العقوبات و التي تنص "على أنه يعد مرتكبا لجريمة التخريب الاقتصادي و يعاقب بالسجن المؤقت من عشرة الى عشرين سنة كل من يعرقل الأجهزة الأساسية للاقتصاد الوطني و يخفض من قدرة الانتاج". ويتضح من نص هذه المادة أن الاضراب فعل ممنوع قانونا، و جريمة يعاقب عليها القانون بحكم أنه يمس بأمن و استقرار الاقتصاد الوطني<sup>(3)</sup>.

---

(1). زهية جحا ،<<النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية>> ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير،قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة،2012/ 2013،ص116.

(2). علي غربي،المرجع السابق،ص245.

(3). الجلاي عجة ،الوجيز في قانون العمل و الحماية الاجتماعية،الجزائر:دار الخلدونية،ص/ص30/29.

لكن بالرغم من ذلك فان الواقع شهد تنامي موجة من الاضرابات حسب ما تبينه أرقام الجدول رقم(1).

### جدول رقم (1):

تطور نسبة الاضرابات العمالية مابين (1980/1972):

| السنة         | 1972 | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 |
|---------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| عدد الاضرابات | 146  | 168  | 254  | 392  | 330  | 521  | 323  | 692  | 922  |

المصدر: عبد الناصر جابي، الجزائر تتحرك، الجزائر: دار الحكمة، 1995، ص169

أما عن الفترة الممتدة بين 1981 إلى 1986 فالجدول رقم (2) يبين تطور حصيلة الاضرابات في هذه الفترة.

### جدول رقم (2):

حصيلة الاضرابات العمالية خلال الفترة الممتدة بين (1981 إلى 1986)

| السنة                  | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | مجموع الاضرابات |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|-----------------|
| عدد الاضرابات العمالية | 819  | 732  | 895  | 895  | 809  | 640  | 3895            |

المصدر: عبد الناصر جابي، الجزائر تتحرك، الجزائر: دار الحكمة، 1995، ص169.

من خلال قراءة ارقام الجدولين نلاحظ تسارع حصيلة الاضرابات العمالية كشكل متطور من النزاعات العمالية، بالرغم من أن القانون يمنع الاضراب ويعتبره جريمة يعاقب عليها القانون، وهذا يعبر عن سخط و تذمر العمال من ظروف العمل، وعدم إشراكهم في إدارة وتسيير المؤسسة التي ينتمون إليها، حيث يسيطر المدير المعين من طرف السلطة المركزية على كل القرارات الادارية، ومن جهة أخرى بداية بوادر الأزمة الاقتصادية التي عرفها

الاقتصاد الوطني في منتصف الثمانينات وما ترتب عن ذلك من تأزم الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.

في هذه الفترة من التسيير كانت المؤسسة العمومية الاقتصادية كانت تسيير من خلال التخطيط المركزي، و لم تكن هذه المؤسسة حرة في تنظيم علاقاتها و معاملاتها التجارية، وذلك لطبيعة القوانين المفروضة عليها من طرف السلطة المركزية، كما كانت ميزانيتها تخضع المراقبة البنك. واعتبر العامل في المؤسسة مالكا ومنتجا في ان واحد. ولكن سلطات التسيير و الادارة كانت محتكرة من طرف السلطة المركزية، و بقيت المشاركة العمالية منحصرة على بعض الامور الثانوية و هذا التناقض أدى الى سوء تسيير المؤسسات العمومية، و تراجع مردوديتها مما أثر سلبا على الاقتصاد الوطني<sup>(1)</sup>. و هذا ما دفع بالدولة الى تبني مجموعة من الاصلاحات الاقتصادية و الاجتماعية أسفرت عن تحول في كيفية تسيير المؤسسات العمومية و في علاقات العمل.

**ثانيا: أهم الاصلاحات الاقتصادية التي مست المؤسسة العمومية الاقتصادية.**

عرفت المؤسسة العمومية مجموعة من الاصلاحات التي تتوافق مع التوجه الاقتصادي الجديد من أهمها.

### **1. استقلالية المؤسسات العمومية:**

الاستقلالية هي منح المؤسسات العمومية الحرية في ابرام العقود و الصفقات دون الرجوع الى موافقة السلطة الوصية لأخذ موافقتها. تعود فكرة استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية الى الميثاق الوطني لسنة 1986 والذي أشار الى ضرورة منح المزيد من الاستقلالية للمؤسسات العمومية قصد تحسين فعاليتها و أدائها، وتطبيقا لمبدأ الاستقلالية تغير الوضع القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية بموجب القانون 01-88 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية، حيث أصبحت المؤسسات العمومية بموجب هذا القانون مؤسسات ذات أسهم أو مؤسسات ذات مسؤولية محدودة و تخضع في تسييرها الى قواعد القانون التجاري و هذا يجعلها تخضع أكثر لقواعد القانون الخاص، و تتمتع باستقلالية واسعة اتجاه الجهات الوصية، بحيث منحت سلطات القرار لهيئات المؤسسة

(1). الطاهر بلعير، الاضرابات العمالية في الجزائر، مجلة الواحات، للبحوث و الدراسات، العدد 16، 2012، ص 173.  
(2). محمد صغير بلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 45.

و المتمثلة في الجمعية العامة للمساهمين و مجلس الادارة و المديرية العامة. مع العلم أن صناديق المساهمة تعتبر الممثل الشرعي و الوحيد للدولة في ممارسة حقها في ملكية رأس المال العام التي تهدف الى تمكين كل مؤسسة من تحمل مسؤوليتها و تحسين مردوديتها<sup>(1)</sup>.

و بعد الممارسة الفعلية لهذا المبدأ أظهرت هذه التجربة حدودها و فشلها في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية و تحسين وضعية المؤسسات العمومية و ذلك بسبب:

- غموض الوضع القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية فمن جهة تتمتع بالاستقلالية و من جهة أخرى تحتفظ الدولة بملكيتها و تمارس عليها سلطة القرار و المراقبة.

- غياب ارادة سياسية حقيقة لدفع مسار الاصلاحات الى الأمام، فوضعية المؤسسات العمومية استمر في التدهور دون تدخل الجهات المعنية<sup>(1)</sup>. و من هنا ظهرت الحاجة الى اتخاذ تدابير أكثر جدية و فعالية لإصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية و اعادة النظر في الازواضع الاقتصادية القائمة.

## 2. سياسة التثبيت الاقتصادي من 1989 الى مارس 1995:

هو برنامج يرتبط بصندوق النقد الدولي يتكون من مجموعة من الاجراءات الهادفة الى تصحيح الاختلالات النقدية و المالية و ازالة حالة عدم التوازن بين العرض و الطلب لتحقيق مستوى معين من الاداء الاقتصادي و اعادة تشكيل عناصر السياسة الاقتصادية و وفق متطلبات اقتصاد السوق الحر<sup>(2)</sup>، و تهدف هذه السياسة الى اصلاح العجز في الميزانية العامة للدولة من خلال خفض الانفاق العام و زيادة الارادات العامة وهو من إحدى السياسات التي فرضت على الجزائر من طرف صندوق النقد الدولي، والذي كان يهدف الى مساعدة الدولة على تصحيح الاختلال الاقتصادي كالتضخم و عجز الميزانية و انخفاض

(1). بعلي، المرجع السابق، ص 47

(2). حسين عباس حسين، برنامج التثبيت الاقتصادي، على الموقع [content://com.sec.android.sbrowser/readinglist]، على الساعة

13:00، في 2015/11/12.

قيمة العملة...الخ.بعد الموافقة على مجموعة من الشروط و الالتزامات التي فرضها صندوق النقد الدولي على الجزائر من بينها الصرامة في تطبيق السياسة النقدية و تخفيض سعر الصرف و قيمة الدينار وكان لهذه السياسة أثر مباشر على المؤسسات العمومية بحيث تقضى بنود الاتفاقية الموقعة بين الجزائر و صندوق النقد الدولي الى تقليص الانفاق العام و الحد من زيادة القروض المقدمة لتدعيم المؤسسات العمومية و مراقبة المنظومة البنكية مما أدى الى زيادة عجز المؤسسات العمومية التي كانت تعتمد على تمويل السلطة المركزية<sup>(1)</sup>.

### 3. برنامج التعديل الهيكلي 1995-1998

يعتبر إجراء آخر من بين اجراءات صندوق النقد الدولي المطبقة في الجزائر من أجل تصحيح الاختلالات الحاصلة في الاقتصاد الوطني و محاولة تحقيق التوازن الاقتصادي بواسطة مجموعة من الاجراءات الهيكلية و التنظيمية في ضوء ميكانيزمات اقتصاد السوق و تراجع دور الدولة في المجال الاقتصادي ومن أجل استكمال الاصلاحات التي وقعتها الجزائر مع صندوق النقد الدولي تم الالتزام ببرنامج التعديل الهيكلي المتوسط المدى الذي يغطي الفترة من 31 مارس 1995 الى أفريل 1998 ومن أهداف هذا البرنامج:

- توجه نشاط المؤسسات العمومية الى الأنشطة الرئيسة المنتجة و التخلي عن النشاطات الثانوية.

- ضمان ادره جيدة للموارد البشرية في المؤسسات العمومية الاقتصادية من خلال ادخال ثقافة تنظيمية تركز على التقنيات الحديثة. و قد جاءت هذه الاجراءات لاستكمال برامج الاصلاح الاقتصادي التي وقعتها الجزائر مع صندوق النقد الدولي،وتعتبر كمرحلة تمهيدية لعملية الخصخصة التي عرفتها المؤسسات العمومية الاقتصادية<sup>(2)</sup>.

---

(1). مدني بن شهرة ، الاصلاح الاقتصادي و سياسة التشغيل(التجربة الجزائرية)، عمان: دار حامد، 2008 ، ص58.

(2). Rachid Tlemçani,Etat ,Bazar Et Globalisation,Algerie : Edition El Hikma,1999 , PP :30/31.

#### 4. الخصوصية:

أمام ضعف القدرة الانتاجية للمؤسسات العمومية و ارتفاع الديون الخارجية و عجز الميزانية، كل هذه العوامل دفعت الجزائر الى تبني اصلاح آخر مس المؤسسات العمومية تمثل في الخصوصية و هي عملية يتم بمقتضاها التنازل او بيع أصول المؤسسة العمومية الى مؤسسات أو أشخاص طبيعيين خواص ،فهى سياسة تقضى بنقل الملكية العامة أو ادارتها الى القطاع الخاص. فتنحول المؤسسات العمومية المملوكة للدولة الى القطاع الخاص المملوك للأفراد سواء كانوا وطنين أم أجانب ،و يترتب عنها تقليل دور الدولة و تفعيل دور القطاع الخاص<sup>(1)</sup>.

وتعتبر الخصوصية احدى الأدوات المستعملة لإعادة بعث وتحسين أداء المؤسسات العمومية و جعلها أكثر منافسة و متاجرة.و تجسد ذلك من خلال القانون رقم 22/95 الذي يقضى بنقل ملكية القطاع العام الى القطاع الخاص، من خلال تحويل مجموعة الرأسمال الاجتماعى للمؤسسات العمومية لصالح أشخاص مادين أو معنوين خواص.و كان الهدف الأساسى من وراء الخصوصية تمكين المؤسسات العمومية من تجاوز العجز المالى الذى كانت تعيشه فى تلك الفترة<sup>(2)</sup>.و كانت لنتائجها أثر بالغ على المؤسسات العمومية حيث نتج عن تطبيق هذا الاجراء تسريح الآلاف من العمال بعدة صيغ كالتقاعد المسبق،ورغم الاصلاحات التى مست المؤسسة العمومية الا انها لم تحقق الاستقرار الوظيفى داخل المنظمات نتيجة عدم رضى العمال عن الاوضاع القائمة وتجلّى ذلك من خلال الاضرابات العمالية المتكررة التى ظهرت فى القطاع الاقتصادى حسب ما تبينه الأرقام فى الجداول التالية:

---

(1). فالج أبو عمارية، الخصوصية و تأثيرتها الاقتصادية، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2007، ص58.

(2). قويدر بوطالب و آخرون، الاصلاحات الاقتصادية و سياسة الخصوصية فى البلدان العربية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2005، ص359.

### جدول رقم(3):

#### يبين عدد الاضرابات العمالية خلال سنة 2002

| عدد العمال المضربين | مدة الاضراب           |
|---------------------|-----------------------|
| 420.000             | أكثر من أسبوع         |
| 150.000             | يوم عمل               |
| 104.000             | من يوم الى أربعة أيام |

المصدر: عجة الجلالي، الوجيز في قانون العمل و الحماية الاجتماعية، الجزائر: دار الخلدونية، 2005، ص 305.

### جدول رقم (4):

#### يبين الأسباب الرئيسية للإضرابات العمالية لسنة 2000.

| الأسباب                      | النسبة % |
|------------------------------|----------|
| رفض برنامج الخصصة            | 28%      |
| الاجور المتأخرة              | 43%      |
| عدم تطبيق الاتفاقية الجماعية | 3%       |
| سوء العلاقة مع الادارة       | 7%       |
| الزيادة في الأجور            | 38%      |
| حل المؤسسة العمومية          | 8%       |

المصدر: عجة الجلالي، الوجيز في قانون العمل و الحماية الاجتماعية، الجزائر دار الخلدونية، 2005، ص 306.

يتضح من خلال النسب المبينة في الجدول رقم(4) أن الاسباب الرئيسية للإضرابات العمالية سنة 2000 تتمثل أساسا في الاجور و تأخر دفعها بحيث قدرت نسبة 43% و رفض برامج الخصصة بالدرجة الثانية حيث قدرت نسبة الاضرابات العمالية المسجلة من وراء هذا السبب 28% في حين تتمثل الأسباب الأخرى في سوء العلاقة مع الادارة، عدم تطبيق الاتفاقية الجماعية و حل المؤسسات العمومية.

وهناك بعض الاحصائيات التي تبين حصيلة الاضرابات العمالية من 1990 الى 2004، وذلك حسب دراسة الباحثة "فاطمة الزهراء تليلاي" حسب ما تبينه أرقام الجدول رقم(5).

## جدول رقم (7):

يبين عدد الاضرابات المسجلة في القطاعات الاقتصادية من سنة 1990 إلى 2004.

| السنة         | 1990 | 1991 | 1992 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 2002 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| عدد الاضرابات | 2023 | 1034 | 493  | 410  | 432  | 441  | 292  | 195  | 187  | 176  | 175  | 23   | 35   |

**المصدر:** فاطمة الزهراء تليلالي >> التمثيل العمالي، نزاعات العمل و أثرها على أداء الموارد البشرية في المنظومة الصحية <<، مذكرة ماجستير، قسم علم الاقتصاد، جامعة قسنطينة، 2012/2013، ص56.

من خلال قراءة الجدول رقم (5) يتضح لنا أن عدد الاضرابات العمالية المسجلة خلال سنتي 1990 و 1991 حيث تعتبر هذه الفترة مرحلة حرجية في الجزائر ، حيث إستمرارت آثار الأزمة الاقتصادية وما نتج عنها من اختلال في التوازن الاقتصادي، كما تمثل هذه الفترة بداية تطبيق الإصلاحات الاقتصادية ،

و عرفت حصيلة الاضرابات المسجلة تراجعا ملحوظا إبتداء من سنة 1992 الى غاية سنة 2002، لتعرف تقلص كبير بين 2003 و 2004. حيث تمثل هذه المرحلة بداية تجاوز الجزائر للأزمة التي عرفتھا، و ذلك نتيجة ارتفاع أسعار المحروقات في الأسواق العالمية، و ما ترتب عن ذلك من أثر على الاقتصاد الوطني بصفة عامة و على المؤسسات العمومية الاقتصادية بصفة خاصة. من خلال ما سبق عرضه في هذا المبحث يتضح لنا أن المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر مرت بعدة مراحل ، عرفت من خلالها أنظمة تسير مختلفة ، وتميزت كل مرحلة بنوع خاص من التسيير، وتعتبر مرحلة التسيير اللبرالي أهم تحول عرفته المؤسسات العمومية، و ذلك من خلال الإصلاحات التي مستها سواء في طريقة تسيرھا أوفي علاقتها مع السلطة المركزية (الدولة). من هنا انتقلت وضعية العامل الذي كان سيدا في النظام الاشتراكي الى مجرد بائع لقوة عمله حسب المفهوم الماركسي، و ذلك في فترة التسيير اللبرالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

## المبحث الثاني:

### الآليات القانونية لتأطير النزاعات العمالية الجماعية.

ان الاصلاحات الاقتصادية التي مست المؤسسة العمومية بصفة خاصة و الاقتصاد الجزائري بصفة عامة، دفع المشرع الجزائري بإعادة النظر في الكثير من الأمور التي تخص علاقات العمل في المؤسسة. تتمثل في:

1- اعتماد فكرة الفصل بين القطاعات، أي بين قطاع المؤسسات الاقتصادية العامة و الخاصة من جهة، وبين قطاع الوظيفة العمومية من جهة أخرى.

2- تحول علاقات العمل في المؤسسة من طابعها التنظيمي، إلى صفة الطابع التعاقدية المبنية على أساس عقد يبرم بين طرفي علاقة العمل.

3- الاعتراف بوجود النزاع داخل المؤسسة بعد أن نفاه في التسيير الاشتراكي، وهذا ان دل على شيء انما يدل على التفاوت في السلطة داخل المؤسسة. كما سمح المشرع بتنظيم العمال ضمن نقابات تدافع عن مصالحهم، ووفر مجموعة من الآليات التي تعمل على ايجاد توازن بين مصالح العامل من جهة و المصالح المادية لرب العمل من جهة أخرى.

### أولاً: الحق في العمل النقابي.

يعتبر العمل النقابي حق من الحقوق الدستورية التي تم الاعتراف بها للعامل ، في ظل صدور دستور التعددية في 1989، كما حافظت عليه مختلف التعديلات التي دستورية التي حدثت في الجزائر، حيث تنص المادة 70 من القانون رقم 01/16 "على أن الحق النقابي معترف به لجميع المواطنين"<sup>(1)</sup> ، و قد تم اعادة الاعتبار للاتحاد العام للعمال الجزائريين من خلال اعتباره كيان مستقل عن الحزب و الدولة، وقد تم تجسيد مبدأ التعددية النقابية من خلال القانون رقم 14/90 المؤرخ في 1990/02/02 و الذي طرح نموذج جديد للممارسة النقابية، حيث يسعى الى اعتبار النقابة كفضاء للضبط الاجتماعي لا يتشكل فقط

---

(1). الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون 01/16 المتضمن التعديل الدستوري، (الجريدة الرسمية عدد 14)، مؤرخة في 7 مارس 2016، ص 14.

من العمال الأجراء بل من حق أرباب العمل أيضا تكوين نقابات خاصة ،حيث تنص المادة (2) من القانون 14/90 على انه <<يحق للعمال الاجراء من جهة و المستخدمين من جهة أخرى الذين ينتمون الى مهنة واحدة أو قطاع نشاط واحد أن يكونوا تنظيمات نقابية للدفاع عن مصالحهم المادية و المعنوية ،ويتمتع العمال و المستخدمين بحرية الانخراط في التنظيمات النقابية الموجودة شريطة ان يمثلوا للتشريع المعول به>>(1)

إن الاعتراف بالتعددية النقابية، هو من جهة أخرى إقرار بتعدد النزاعات العمالية و اختلاف أشكالها من قطاع الى آخر ،و وجود نقابة في كل قطاع ،و نشاط يسمح بتأطير أحسن للمطالب العمالية ،و ذلك لمحاولة تفاقم الخلافات الى الشكل الذي يمكنه تجميد عمل المؤسسات ،التي تعمل في ظل منافسة داخلية و خارجية ،و عليها إثبات نفسها إن أرادت البقاء و الاستمرار في مثل هذا المحيط الاقتصادي.

و الجدول التالي يبين عدد الاضرابات التي قامت بها النقابات إلى غاية 1997.

### جدول رقم(6):

يبين عدد الاضرابات التي قامت بها النقابات المستقلة و الاتحاد العام للعمال الجزائريين من سنة 1991 إلى 1997 .

| المنظمات النقابية               | عدد الاضرابات الى سنة 1997 |
|---------------------------------|----------------------------|
| المنظمات النقابية المستقلة      | 13                         |
| الاتحاد العام للعمال الجزائريين | 05                         |

المصدر:عجة الجلالي،الوجيز في قانون العمل و الحماية الاجتماعية،الجزائر:دار الخلدونية،2005،ص306.

### ثانيا:الحق في التفاوض و المشاركة في إتخاذ القرار.

التفاوض هو عبارة عن حوار و تبادل مقترحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل الى اتفاق يؤدي الى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهما،و في الوقت نفسه تحقيق المصالح

(1). الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،القانون 14/90 المتعلق بكيفية ممارسة الحق النقابي،(الجريدة الرسمية عدد 23)، مؤرخ في 2 جويلية 1990،ص776.

المشاركة فيما بينهم أو المحافظة عليها<sup>(1)</sup>. و قد نص القانون 11/90 على حق العمال في التفاوض الجماعي مع أرباب العمل، و تبرز أهمية التفاوض من خلال تنظيم ظروف و شروط العمل، بحيث يعتبر كوسيلة لتجنب جمود القانون و مواكبة التحولات الاقتصادية و الاجتماعية الحاصلة في المجتمع من جهة ، و محاولة ايجاد السبل الكفيلة بحل الخلافات المهنية بين العمال و أرباب العمل .حيث اكتفى القانون 11/90 بوضع الأطر العامة لعلاقات العمل و ترك مجالات واسعة للتفاوض الجماعي ، وتبدأ عملية التفاوض من الناحية القانونية بتعيين الأطراف المكلفة بعملية التفاوض بحيث يشترط المشرع في هذه الجهات أن تكون من بين التنظيمات النقابية الأكثر تمثيلاً، و في حالة عدم وجودها يحل محلها عمال منتخبون مباشرة من قبل العمال. غير أن القانون حدد بعض المسائل التي لا يتم التفاوض بشأنها كالحدا الأدنى للأجر، سن التشغيل، عدد ساعات العمل و العطل القانونية. و تتدخل بعض الجهات الرسمية في عملية التفاوض من بينها مفتشية العمل أو وزارة العمل أو بعض الوزارات الوصية لتقديم النصح و الارشاد لأطراف علاقة العمل و ذلك حسب أحكام المادة 114 من القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل<sup>(2)</sup>.

أما المشاركة العمالية فتعني منح العمال الحق في تسير و ادارة المؤسسة من خلال مندوبين أو ممثلين لهم في أجهزة تسير المؤسسة التي ينتمون اليها<sup>(3)</sup>.و يعتبر هذا الحق من الحقوق الجديدة التي اعترف بها القانون 90- 11 المتعلق بعلاقات العمل.

و تتم هذه المشاركة من خلال ممثلين للعمال على مستوى كل مكان عمل يشغل أكثر من 20 عاملاً أو بواسطة لجان المشاركة على مستوى مركز المؤسسة التي تضم مندوبين المستخدمين، و تتشكل لجان المشاركة من خلال الاقتراع العام السري و المباشر، ويشترط القانون أن لا يكون المترشحين من ذوي الكفاءات أو الإطارات القيادية في الهيئة المستخدمة، أو ممن تربطهم علاقة قرابة بالمستخدم ، و العمال الذين لا يتمتعون بحقوقهم

(1) نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2002، ص22.

(2) عجة، المرجع السابق، ص/ص170/171.

(3) لندة رقام ، مشاركة العمال في تسير المؤسسة الوطنية، <<مجلة العلوم الانسانية>>، العدد2، جوان 2009، ص35.

المدنية و الوطنية، وينتخب ممثلي العمال عن طريق الاقتراع الحر السري و المباشر على دورتين و ذلك حسب أحكام المادة 98 من القانون 90 / 11 المتعلق بعلاقات العمل<sup>(1)</sup>. و تقوم بمجموعة من الصلاحيات الاجتماعية و الاقتصادية ذات الطابع الاستشاري أو الاعلامي تتعلق بتلقي المعلومات الخاصة بتطوير الانتاج و الخدمات ، إبداء رأيها في بعض المسائل المهنية في المؤسسة كتخفيف مدة العمل، إعادة توزيع العمال، تنظيم مقاييس التحفيز. وذلك بعد أن يوقع عليها المستخدم. رغم أن هذه الصلاحيات لا تشكل تدخلا فعليا في تسيير المؤسسة المستخدمة ،حيث يقتصر دورها الاستشاري الاعلامي على الاطلاع على بعض الجوانب التنظيمية فقط دون غيره من القرارات الحاسمة التي تؤثر على ادارة و تسيير المؤسسة<sup>(2)</sup>.

### ثالثا: الحق في ممارسة الإضراب.

الإضراب هو التوقف الاجماعي عن العمل لحين حدوث تغير في المكافآت أو ظروف العمل و هو مظهر تكتيكي للضغط<sup>(3)</sup>، كما يعني الامتناع عن العمل لمدة محددة يتمسك فيها العمال المضربون بمناصب عملهم بهدف احداث ضغط و التأثير على السلطة من أجل تحقيق مطالب المضربين ،كما يعتبر الاضراب أحد مظاهر السخط و التذمر إزاء قضية سياسية أو اقتصادية أو إجتماعية<sup>(4)</sup>.

وقد عرف المشرع الجزائري الاضراب بصورة ضمنية ، وذلك في أحكام المادة 26 من القانون رقم 90/02 المتعلق بالوقاية من النزاعات العمالية الجماعية على أنه التوقف الجماعي عن العمل الناتج عن استمرار النزاع الجماعي<sup>(5)</sup>.

ويأخذ الاضراب أشكالا و أنواع متعددة تختلف حسب سبب الاضراب و درجة المشاركة فيه من طرف العمال، و تتمثل في:

---

(1). الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون 90 / 11 المتعلق بعلاقات العمل ،(الجريدة الرسمية، عدد 17 ) ، مؤرخة في 21 أفريل 1990.ص

(2). رشيد واضح، منازعات العمل الفردية و الجماعية، الجزائر: دار هومة، 2003، ص 113.

(3). بليور، المرجع السابق، ص 169.

(4). أحمية، آليات تسوية نزاعات العمل و الضمان الاجتماعي في التشريع الجزائري، المرجع السابق، ص 115.

(5). الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 90-02 المتعلق بالوقاية من نزاعات العمل الجماعية في العمل و تسويتها وممارسة حق الاضراب، (الجريدة الرسمية، عدد 6)، مؤرخة في 06/02/1990، ص 233.

#### أ- الاضراب التقليدي:

هو توقف مخطط و متعمد عن أداء العمل من طرف العمال ، و ذلك مع مغادرة مكان العمل، ويظهر في هذا النوع من الاضراب دور التنظيمات النقابية في تعبئة العمال و محاولة ضم أكبر عدد ممكن من العمال المضربين، مع احترام النظام العام للمؤسسة و ضمان الحد الأدنى من الخدمة و تشكيل هيئة الطوارئ، و السهر على عدم استخلاف العمال المضربين من طرف صاحب العمل.

#### ب- الإضراب الدئري:

يعرف أيضا بالإضراب بالتناوب ، يعرف هذا النوع من الاضراب انسجاما و تخطيطا و تنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية، ويعتمد على توقف فئوي للعمل، من خلال إمتناع فئة من العمال عن العمل لمدة معينة و محددة لتليها فئة أخرى بعدة استعادة الفئة الأولى لنشاطها. دون حركة النشاط و المردودية في المؤسسة. وهذا النوع أقل ضررا من الاضراب التقليدي<sup>(1)</sup>.

#### ج- إضراب غير معلن:

هو الاضراب الذي يتوقف فيه العامل عن العمل بصورة غير معلنة، لمدة معينة دون مغادرة مكان العمل، لهذا النوع من الاضراب أثر على المؤسسة، بحيث يبقى العمال المضربون في مكان عملهم دون نشاط مما يجعلهم يستفدون من حقوقهم الأساسية كالأجر<sup>(2)</sup>.

#### د- إضراب الإنتاجية:

يعرف أيضا بالإضراب المستمر، ذلك لأن العمال المضربون يستمرون في العمل و الإنتاجية، لكن يقومون بالتقليل من فعالية و كفاءة الإنتاج، وذلك بغرض المطالبة بمكفأة

---

(1). واضح، المرجع السابق، ص 119.

(2). عجة، المرجع السابق ص 112.

الانتاجية، ويرتبط هذا النوع من الإضراب بالفئات التي تحتل مراكز حساسة في المؤسسة، وينعكس توقعهم عن بقية الأعمال الأخرى<sup>(1)</sup>.

إن الاعتراف بحق الإضراب في الجزائر لم يكن أمرا هينا على السلطة، بل تجسد من خلال نضال العمال، حيث إعتبر في مرحلة التسيير الاشتراكي تصرف غير مسموح به للعمال، لكنه ظهر في الواقع كأحد أشكال السخط و تذمر العمال حيال أوضاعهم في المؤسسة، حيث سجل عدد الإضرابات العمالية في سنة 1974 حوالي 254 إضراب ، ليرتفع اعدد إلى 819 إضراب في سنة 1981<sup>(2)</sup>. لذا لم يكن أمام السلطات العمومية إلا الاعتراف بالشرعية القانونية لهذا الحق، بعد أن تحصل على المشروعية الاجتماعية من خلال الممارسة الواقعية. فجاء دستور 1989 الذي أدمج حق الإضراب من الحقوق و الحريات العامة حيث يقضي في المادة 54 منه على أن "الحق في الإضراب معترف به و يمارس في اطار القانون "دون أن يميز من حيث الممارسة بين القطاع العام أو الخاص باستثناء بعض القطاعات التي تحتاج الى ديمومة النشاط<sup>(3)</sup>.

وكما سبق و أن ذكرنا فإن مرحلة التسيير اللبرالي، وما صاحبها من تحولات و إصلاحات اقتصادية، التي مست المؤسسة العمومية ، و ما نتج عنها من تحول في علاقة العمل، كان لها أثر في بروز العديد من الإضرابات العمالية من جهة، خاصة و أن الإضراب أصبح أحد الوسائل القانونية لدفاع العمال عن مصالحهم المهنية من جهة، و التنديد بتعسف رب العمل من جهة أخرى. و الجدول رقم (7) يبين عدد الإضرابات العمالية المسجلة في الجزائر في القطاعين العام و الخاص.

---

(1).مساعدية خولة، بوردهم وردة، *المنازعات العمالية الجماعية*، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قالمة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2014/2013، ص49.

(2).جايي، المرجع السابق، ص169.

(3).واضح، ص 124.

جدول رقم(7):

يبين عدد الاضرابات المسجلة في القاعين العام و الخاص من 1993 إلى سنة 2002.

| القطاع الخاص   |               | القطاع العام(بما فيها المؤسسات العموميةالاقتصادية) |               | إجمالي الإضرابات | السنوات |
|----------------|---------------|----------------------------------------------------|---------------|------------------|---------|
| النسبة المئوية | عدد الاضرابات | النسبة المئوية                                     | عدد الاضرابات |                  |         |
| %2.05          | 47            | %97.95                                             | 526           | 537              | 1993    |
| %8.30          | 34            | %91.70                                             | 376           | 410              | 1994    |
| %6.72          | 29            | %93.28                                             | 403           | 432              | 1995    |
| %6.35          | 28            | %93.65                                             | 413           | 441              | 1996    |
| %6.17          | 18            | %93.83                                             | 274           | 292              | 1997    |
| %14.35         | 28            | %85.64                                             | 167           | 195              | 1998    |
| %8.64          | 15            | %91.32                                             | 158           | 173              | 1999    |
| %13.91         | 26            | %86.09                                             | 161           | 187              | 2000    |
| %6.25          | 11            | %93.75                                             | 165           | 176              | 2001    |
| %11.42         | 20            | %88.57                                             | 155           | 175              | 2002    |
| %8.68          | 570           | %92.02                                             | 6044          | 6568             | المجموع |

المصدر:قروي رفيق، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عنابة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية،قسم علم الاجتماع، 2010/2009، ص150.

من خلال قراءة الجدول ، نلاحظ أن نسبة الاضرابات المسجلة في الجزائر ما بين 1993 إلى 2004 وصلت إلى 6568 في القطاع العام والخاص ، و هي نسبة مرتفعة مقارنة بتلك التي سجلت في الثمانينات ما بين (1981 الى 1986) التي تقدر ب 3895 إضراب<sup>(\*)</sup>، و من العوامل المتسببة في إرتفاع عدد الاضرابات يتمثل سببها أساسا في الوضع الإقتصادي الذي عرفته الجزائر في نهاية الثمانينات وما خلفه من أثر على المؤسسة الاقتصادية ، حيث عرفت العديد منها العجز و الافلاس.

كما تأثرت بالسياسة الاقتصادية التي فرضته على الجزائر من طرف المؤسسات المالية الدولية في إطار دخولها في إقتصاد السوق ، تدهور الوضع الأمني و عدم الاستقرار السياسي الذي عرفته الجزائر (الأزمة الأمنية)، وما نجم عن ذلك من أثر على المؤسسات العمومية ،حيث تعرض عدد منها للتخريب و الحرق، مما جعل العديد من العمال يفقدون عملهم، كما تعرض عدد منهم إلى التسريح بسبب الوضع الاقتصادي الصعب الذي مرت بها المؤسسات العمومية في فترة نهاية الثمانينات و بداية التسعينات.

من خلال ما سبق نستنتج أن التحول الاقتصادي الذي عرفته الجزائر نهاية الثمانينات و بداية التسعينات، أثر على المؤسسات العمومية الاقتصادية سواء من حيث طرق تسييرها أو في معاملتها الخارجية ، كما أثر هذا الوضع الجديد على سير علاقات العمل في هذه المؤسسات، حيث خلق نوع من التفاوت في السلطة بين العمال و رب العمل، مما استدعى إعادة النظر في القوانين و التشريعات الخاصة بقطاع العمل و الاعتراف للعمال بحقوقهم بتنظيم أنفسهم ضمن نقابات تتكفل بدفاع عن حقوقهم، و ممارسة الاضراب من أجل التأثير على صاحب العمل من أجل الاستجابة لمطالبهم. و بالنظر إلى الاحصائيات و الأرقام المقدمة نلاحظ إرتفاع عدد الاضرابات المسجلة في مرحلة التسيير اللبرالي ،من هنا نصل الى صدق الفرضية القائلة :هناك ارتفاع للنزاعات العمالية الجماعية في فترة التسيير اللبرالي.

---

(\*) حسب الأرقام المبينة في الجدوا رقم (2)، ص42

### المبحث الثالث:

## المراحل و الاجراءات القانونية لتسوية النزاعات العمل الجماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ميز المشرع الجزائري بين نوعين من نزاعات العمل ، وهي نزاع جماعي و نزاع فردي، لكل منهما خصائص تميزه عن الآخر. حيث عرف النزاع الجماعي في المادة (2) من القانون رقم 90-02 على "أنه كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقات العمل و الشروط العامة للعمل و لم يجد تسوية بين العمال و المستخدم باعتبارهما طرفين"<sup>(1)</sup>.

انطلاقا من نص هذه المادة يتضح أن النزاع الجماعي يتضمن الخلافات التي تحدث بين العمال و رب العمل حول تطبيق أو تفسير قانون ،أو تنظيم إتفاق بينهم يلق بظروف أو شروط العمل الاجتماعية منها أو الهنية.

في حين عرف المشرع الجزائري النزاع الفردي على أنه "كل خلاف في العمل قائم بين عامل أجير و مستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين إذا لم يتم حلها في إطار عملية تسوية داخل الهيئة المستخدمة"<sup>(2)</sup>.

فالنزاع الفردي هو كل خلاف يقوم بين عامل أو عامل متدرب من جهة و صاحب العمل من جهة ثانية بسبب تنفيذ علاقة العمل لاختلال أحدهما بأحد الالتزامات المحددة في العقد أو خرقه أو عدم امتثاله لنص قانوني أو تنظيمي بما بسبب ضرر لطرف الآخر.

و يتجلى الفرق بين النزاع الفردي و الجماعي في النقاط التالية:

---

(1). الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون 90/02 المتعلق بالوقاية من نزاعات العمل الجماعية و تسويتها و ممارسة حق الاضراب ،(الجريدة الرسمية رقم 6)، مؤرخة في 1990/02/06، ص 231.

(2).أحمية، تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص47

## - من حيث موضوع النزاع:

يختلف موضوع النزاع الفردي عن موضوع النزاع الجماعي. فالنزاع يعتبر جماعيا إذا تعلق الأمر بمصلحة جماعية أو مصلحة مشتركة لعدد من العمال غير معينين بذواتهم سواء تعلق النزاع بشروط العقد أو بظروف العمل أو بتغيير العقد.

- من حيث الغرض من النزاع يمكن التمييز بين النزاع الفردي و الجماعي من خلال تحديد الغاية من النزاع فإذا تعلق الأمر بحق فردي و حمايته فان النزاع فردي. أما اذا تعلق الأمر بالحصول على مطالب عمالية جماعية أو بتنفيذ اتفاقية جماعية فان النزاع جماعي<sup>(1)</sup>.

## - من حيث أطراف النزاع:

النزاع الجماعي هو النزاع الذي يكون بدعوى مرفوعة من طرف المنظمات النقابية و نقابات أصحاب العمل المرتبطة بعقد العمل الجماعي، حيث أن المصالح التي يهدف لتحقيقها هي مصالح جماعية. بينما الدعوى في النزاع الجماعي ترفع ممن تكون له مصلحة محققة مع عدم الاخلال بأحكام الاتفاقية الجماعية<sup>(2)</sup>.

وقد أقر المشرع الجزائري مجموعة من الاجراءات و المراحل للوقاية من النزاعات الجماعية في العمل و التي قسمناها الى خمسة مراحل أساسية، وذلك من أجل التوافق مع مراحل الصراع التي قدمها "لويس بوندي"، و التي تم التطرق لها في الفصل الأول وهي كالتالي:

### 1: مرحلة النزاع الخفي

تمثل هذه المرحلة في الخطوات الأولى التي يتم من خلال تفادي وقوع النزاعات في العمل و معالجة الخلافات التي تبرز بين طرفي علاقة العمل، و ذلك من أجل ضمان الأمن و السير الحسن للمهام و الوظائف داخل المؤسسة، و تتمثل هذه الاجراءات في:

---

(1). محمود رمضان سيد، الوسيط في شرح قانون العمل، عمان: دار الثقافة، 2000، ص 198.

#### أ- التفاوض الجماعي المباشر:

التفاوض هو فتح المجال للحوار و تبادل الأفكار بين مختلف الأطراف و الفئات في المؤسسة من أجل ايجاد حلول و مقترحات للمشاكل و الانشغالات التي تظهر في مجال العمل، و ذلك من خلال عقد لقاءات و اجتماعات دورية تفتح المجال للاتصال الدائم و المباشر بين أطراف علاقة العمل و توفر فرص التشاور و التعاون بين العمال من جهة و أرباب العمل من جهة أخرى، كما يمكن من خلال هذه اللقاءات الدورية عرض و طرح التصورات المهنية حول ظروف العمل ، و محاولة ايجاد حلول لبعض المشاكل التي تظهر في العمل التي قد تؤدي الى ظهور نزاعات داخل المؤسسة. و هذا ما تنص عليه المادة(4) من القانون 02/90 المتعلق بتسوية النزاعات العمالية وممارسة حق الاضراب<sup>(1)</sup>.

#### ب- لجان المشاركة:

هي عبارة عن هيئة مختصة قد تكون دائمة أو مؤقتة تتكفل بتقديم اقتراحاتها للوقاية من النزاعات العمالية الجماعية، حيث تجتمع حسب القانون 90- 11 كل ثلاثة أشهر لدراسة ظروف العمل و المشاكل التي يمكن ظهورها أو تفادي تأزم بعض الخلافات التي تنور من حين إلى آخر ، كما تقوم بمتابعة النزاع و دراسته و اقتراح حلول له، معتمدتا في ذلك على التفاوض و الحوار المباشر بين طرفي النزاع .

إلا أن هذه الاجراءات الوقائية كثيرا ما لا تؤدي النتائج المرجوة منها، إما لتمسك الأطراف بمطالبها و أهدافها ،أو لعدم جدية هذه المفاوضات و عدم التزام الطرفين المختلفين بالإقتراحات التي تم التوصل إليها<sup>(2)</sup>.

(1).أهمية ،اليات تسوية منازعات العمل و الضمان الإجتماعي في القانون الجزائري، المرجع السابق، ص97.

(2).عجة، المرجع السابق، ص 85.

## 2:مرحلة الشعور بالنزاع:

هي المرحلة التي يتم فيها ادراك أهمية النزاع بالنسبة للطرفين ،و تتمثل في البحث عن مجموعة من الاجراءات و الأساليب التي تهدف الى دراسة و بحث أسباب النزاع و ايجاد الحلول المسببة له،و تتمثل في هيئة المصالحة،الوساطة،و التحكيم.

### أ- المصالحة:

المصالحة هي محاولة ايجاد حل للنزاع قائم بين طرفين من خلال تعيين هيئة مختصة تعرف باسم هيئة المصالحة،حيث تنص المادة (5)من القانون 02/90 المتعلق بتسوية المنازعات الجماعية و ممارسة حق الاضراب على "أنه اذا اختلف الطرفان في كل المسائل المدروسة أو في بعضها ،يباشر المستخدم و ممثلو العمال اجراءات المصالحة المنصوص عليها في الاتفاقيات أو العقود التي يكون كلا الطرفين فيها ،وإذا لم تكن هناك اجراءات اتفاقية للمصالحة في أو حالة فشلها يرفع المستخدم أو ممثلي العمال الخلاف الجماعي في العمل مفتشية العمل المختصة اقليميا<sup>(1)</sup>.

ويتضح من خلال نص هذه المادة أن هناك نوعين من المصالحة،المصالحة الاتفاقية التي تتحدد اجراءاتها في الاتفاقية الجماعية التي تنص على طرق تسوية الودية سواء بشأن ايجاد حلول للمنازعات التي تنشأ أثناء تنفيذ و سيران علاقة العمل أو بقصد تفسير أحكام الاتفاقية الجماعية التي تحدث بين الطرفين.و قد ترك المشرع للمستخدم و ممثلين العمال كل الحرية في الاتفاق حول تشكيل لجان المصالحة و كيفية عملها و تواريخ انعقاد دوراتها، في نطاق اختصاصها الذي قد يكون جهوي أو اقليمي، أو وطني،وذلك وفق القانون الذي تشمله الاتفاقية الجماعية.أما النوع الثاني من المصالحة فهي المصالحة القانونية التي تفرض الزاما على الطرفين لاجتماع طرفي النزاع و محاولة التقريب بينهما و ذلك من خلال الاعتماد على لجان متفاوتة الدرجة على المستوى المحلي(المؤسسة).

وعند فشل المصالحة على هذا المستوى تنتقل المصالحة الى مستوى أعلى و يكون اجباريا في حالة ما اذا نصت عليها الاتفاقية الجماعية، أما عن نتائج المصالحة سواء تعلق الأمر بالنوع الأول أو الثاني فإما

(1).أهمية،آليات تسوية نزاعات العمل و الضمان الاجتماعي في التشريع الجزائري،المرجع السابق،ص104.

أن تتوصل لجنة المصالحة الى حل في هذه الحالة تتشكل التسوية التي تأتي كنتيجة لتسااور و تفاوض الأطراف من خلال لجنة المصالحة أو بتدخل مفتشيه العمل أو بواسطة لجنة متساوية الاطراف و في حالة التسوية الجزئية للنزاع يحزر المصالحة الجزئية للنزاع بحيث تحدد المسائل التي بقي الخلاف بشأنها و إحالتها الى الوساطة أو التحكيم<sup>(1)</sup>.

### ب- الوساطة:

يقصد بالوساطة احتكام أطراف النزاع الى شخص محايد لا علاقة له بأطراف النزاع، حيث يقدمان له كل المعطيات و المعلومات المتعلقة بالخلاف القائم بينهما ثم يترك ان له السلطة التقديرية في طرح الحلول في شكل اقتراحات أو توصيات للأطراف المتنازعة، حيث تنص المادة 10 من القانون 02/90 المتعلق بتسوية النزاعات الجماعية في العمل و ممارسة حق الاضراب "أن الوساطة هو اجراء يتفق بموجبه طرفا الخلاف الجماعي في العمل على اسناد مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع الى شخص من الغير يدعى الوسيط و يشتركان في تعيينه"<sup>(2)</sup>. و في حالة فشل الوساطة يلجأ الطرفان المتنازعان الى التحكيم كإجراء آخر لحل الخلاف القائم<sup>(\*)</sup>.

### ج- التحكيم:

التحكيم هو وسيلة اتفاقية لحل قضائي للنزاع ،و يتمتع أطراف النزاع بحرية اختيار المحكمين أثناء ابرام الاتفاقية الجماعية و يتم اللجوء اليهم في حالة فشل إجراءات الوساطة، و المصالحة ،و بعد أن، تجتمع الهيئة التحكيمية و تجمع كافة المعلومات عن النزاع تتخذ قراراها في مدة أقصاها 30 يوم من تاريخ تعيينها، و ذلك حسب أحكام المادة 13 من القانون 02/90 و هو قرار ملزم التنفيذ بأمر من رئيس الجهة القضائية المختصة إقليميا و يحتفظ بأصل القرار لدى كتابة ضبط المحكمة و تمنح نسخ تنفيذية للأطراف من أجل استكمال عملية التنفيذ<sup>(3)</sup>.

(1). الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 02/90 المتعلق بالوقاية من النزاعات العمل الجماعية و تسويتها، (الجريدة الرسمية، عدد6)، مؤرخة في 1990/02/70، ص24.

(2). بجاوي نادية، <<الصلح وسيلة لتسوية نزاعات العمل في التشريع الجزائري>> (مذكرة مجستير، مذكرة مجستير غير منشورة ،قسم الحقوق، تيزي وزو)، 2014، ص49.

(3). أحمية، آليات تسوية نزاعات العمل و الضمان الاجتماعي في التشريع الجزائري، ص115.

(\*) .تتخذ نفس الاجراءات بالنسبة للمؤسسات و الادارات العمومية(مصالحة،وساطة،تحكيم)، لكن تختلف الهيئات التي يرفع اليها الخلاف .

### 3- مرحلة النزاع المكشوف:

تتمثل هذه المرحلة في ذروة النزاع و تعبير عن فشل محاولات تسويته، أين يظهر النزاع بصورته العلانية المكشوفة ،و يأخذ شكلا أساسيا يتمثل في الإضراب، الذي يعتبر حق من الحقوق المعترف بها للعامل ،إلا أن القانون وضع مجموعة من الضوابط و الشروط التي تحكم ممارسته، بحيث حدد القانون 02 /92 المتعلق بتسوية نزاعات العمل الجماعية وممارسة حق الاضراب مع العلم أن بعض القطاعات الحساسة منع عليها ممارسة هذا الحق و التي تحتاج الى ديمومة النشاط كالأمن والدفاع،وتتمثل هذه الاجراءات في:

#### أ- استنفاد اجراءات المصالحة:

لا يتم الشروع في الاضراب إلا بعد فشل إجراءات التسوية الودية والقانونية والاتفاقية ، والمتمثلة في الوساطة والمصالحة وفي غياب اجراءات أخرى لتسوية النزاع كالتفاوض الجماعي،الوساطة،التحكيم.

#### ب- موافقة جماعة العمل:

يجب يكون قرار اللجوء إلى الإضراب صادرا عن أغلبية العمال بإرادة حرة دون إكراه أو ضغط أو انفعال ، ويتم ذلك في جمعية عامة تضم كافة العمال أو نصفهم على أقل تقدير، يعبرون فيها عن رغبتهم أو عدم رغبتهم في الإضراب عن طريق الاقتراع السري ويشترط أن يكون القرار النهائي للجوء إلى الإضراب صادر عن الأغلبية المطلقة للعمال وذلك حسب نص المادة 28 من القانون 02 -90 السالف الذكر<sup>(1)</sup>.

#### ج- الإشعار المسبق بالإضراب :

يجب الإشعار مسبقا بتاريخ ومدة الإضراب وذلك بإعلام صاحب العمل سواء كانت إدارة أو سلطة عامة مسبقا بقرار اللجوء إلى الإضراب مع تحديد بداية الشروع فيه ، ومدته إذا كان محدد المدة ، أو إذا كان مفتوح ، مما يعني أن بداية الإضراب ليس هو تاريخ

(1).كمال مخلوف، مبدأ السلم الاجتماعي في تشريع العمل الجزائري بين آلية للتفاوض كأساس لتكريس المبدأ و الاضراب كوسيلة ضغط ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة تيزي وزو، كلية الحقوق، 2014، ص 252.

إقراره ، وإنما يبدأ نفاذه من التاريخ الموالي لنهاية مهلة الإخطار المسبق ، وتحسب مدة الإشعار المسبق بالإضراب ابتداء من تاريخ إيداعه لدى المستخدم وإعلام مفتشية العمل المختصة إقليميا ، وتحدد هذه المدة عن طريق المفاوضة والتي يجب أن لا تقل عن ثمانية أيام ابتداء من تاريخ إيداعه وذلك وفقا لنص المادة 30 من القانون رقم 02/90.

#### د- ضمان أمن وسلامة أماكن ووسائل العمل:

ذلك باتخاذ كافة الاحتياطات والإجراءات اللازمة لضمان المحافظة على وسائل وأدوات وأماكن العمل ، وعدم تعريضها لأية أضرار أو تخريب أو إتلاف أو مساس بالأموال العقارية والمنقولة والمنشآت التابعة للمستخدم ،ذلك أن أي تصرف من هذا النوع من طرف العمال المضربين يرتب عليه عقوبات تأديبية وذلك وفقا لما قرره المادة 55 الفقرة الثانية من القانون 02- 90 التي تقضي برفع العقوبة إلى حدود ثلاث سنوات حبسا في حالة الاعتداء على الأشخاص والممتلكات ،كما يمنع على العمال المضربين احتلال المحلات المهنية للمستخدم أو منع العمال الغير المضربين من الدخول إليها للعمل ، حيث يعتبر القانون هذه التصرفات خطأ مهنيا جسيما<sup>(1)</sup>.

#### **4- مرحلة تسوية النزاع:**

تتمثل هذه كل الإجراءات و التدبير التي يتخذها أطراف المتنازعة من أجل تسوية الخلاف القائم بينهم و المتمثل في الاضراب و ذلك من خلال الاجراءات القانونية التالية التي تتم على ثلاثة مراحل أساسية هي:

أ- التفاوض الجماعي: يعتبر التفاوض الجماعي من الاجراءات الالزامية التي تقع على عاتق طرفي النزاع، و ذلك حسب ما تنص عليه المادة 45 من القانون 02/90 ، و ذلك من خلال مباشرة إجراءات التفاوض الجماعي في فترة الإشعار المسبق، و حتي عند الشروع في الاضراب، و يكون على شكل اجتماعات دورية طارئة يتم فيها مناقشة النزاع ،من حيث أسبابه ، المطالب المطروحة، و إمكانية الإستجابة لها.

وفي حالة استمرار الخلاف بين الطرفين، يباشر الطرفان إجراءات الوساطة كأسلوب ثاني لمحاولة وقف النزاع (الاضراب)<sup>(1)</sup>.

**ب- الوساطة:** في حالة فشل أطراف الخلاف في تسوية خلافهما من خلال التفاوض القائم بينهما، يتم اللجوء الى الوساطة كإجراء قانوني لتسوية الاضراب<sup>(\*)</sup>، وذلك حسب أحكام المادة 46 من القانون 02/90 المتعلق بتسوية النزاعات الجماعية في العمل و ممارسة حق الاضراب، فيمكن للوزير المكلف بالقطاع أو الوالي، أو رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يعين وسيطا كفأ يعرض على طرفي الخلاف لتسوية الخلاف القائم بينهما، وذلك بعد موافقة الطرفين.

و يكن للهيئة التي عينت الوسيط أن حد طرفي الخلاف، حيث يخرج الوسيط بمجموعة من التوصيات التي تكون قابلة لتنفيذ بعد موافقة طرفي الخلاف، و في حالة فشل إجراءات الوساطة في وضع حد للخلاف، يتدخل الوزير المعني، أو الوالي ،أو رئيس المجلس الشعبي البلدي و يحيل الخلاف على اللجنة الوطنية للتحكيم، وذلك إن تعلق الأمر بضرورة إقتصادية أو إجتماعية قاهرة، عما بأن المشرع لم يحدد هذه الضرورة، إلا أنها حددت في الجانب الاقتصادية أو الاجتماعية أو الأمنية الاستراتيجية التي تهدد أمن و سلامة المجتمع<sup>(2)</sup>.

**ج- التحكيم:** بعد فشل إجراءات التسوية الداخلية للإضراب، يتم اللجوء الى المجالس القضائية المختصة كحل قضائي و نهائي للنزاع القائم، و تعتبر هذه الخطوة عن تحرك السلطة، وعدم بقائها مكتوفة اليدين في ضوء ماقد ينجم عن الاضراب من مساس بالسلم الاجتماعي، حيث أنشأ لهذا الغرض هيئة تدعى "اللجنة الوطنية للتحكيم"، تنظر في

(\*) تنص المادة 25 من القانون 02/90 على أنه "لا يمكن اللجوء الى ممارسة الاضراب، ويوقف الاضراب الذي شرع فيه، بمجرد إتفاق الطرفين على عرض خلاف الجماعي في العمل على عرض خلافهما على التحكيم".

(1).أهمية، الاتفاقيات الجماعية في العمل كإطار لتنظيم علاقات العمل في التشريع الجزائري، المرجع السابق، ص123.

(2).خلف، المرجع السابق، ص 271.

النزاعات التي تقتضيها ضرورات اقتصادية قاهرة حسب تعبير المشرع الجزائري في

المادة 48 من القانون 02/90 السالف الذكر، بالرغم من أن هذه اللجنة وحدها التي تقرر إذا ما كان قضية أو موضوع النزاع قابل لعرضه على التحكيم الذي تختص به اللجنة، فبتالي هي الوحيدة التي مدى جدية و أهمية الضرورة الاقتصادية و الاجتماعية القاهرة الواردة في المادة 48 التي تم ذكرها. و يشترط القانون في حالة اللجوء الى التحكيم توقيف الاضراب، كما تعتبر قرارات التي تخرج بها اللجنة الوطنية للتحكيم ملزمة لطرف النزاع و لا يجوز مخالفتها و ذلة حسب أحكام المادة 52 من القانون 02/90<sup>(1)</sup>.

من خلال ما سبق عرضه في هذا المبحث نستنتج أن المشرع الجزائري اعترف بوجود نزاعات عمالية ناشئة في إطار العلاقة الاجتماعية التي تربط العمال و أرباب العمل في المؤسسة، حيث وضع مجموعة من الاجراءات القانونية للوقاية منها و تسويتها، سواء في إطار داخلي أو بتدخل هيئات خارجية خول لها القانون صلاحيات وقف نزاعات العمل الجماعية، بما فيها شكلها الباز الذي يتمثل في الاضراب، بحيث إعترف به القانون كحق للعامل، رغم القيود و الشروط الواردة عليه.

---

(1).مساعدية، بوردهم، المرجع السابق، ص 61.

## خلاصة و إستنتاجات:

انطلاقا مما تناولنه في هذا الفصل من الدراسة ،نستخلص مجموعة من النقاط المتعلقة بالتحول الذي عرفته المؤسسة الاقتصادية في الجزائر في اطار الاصلاحات الاقتصادية من جهة و التحول الذي صاحب علاقات العمل من جهة أخرى بحيث يمكن استعراضها في النقاط التالية:

- تغير الوضعية الاقتصادية للمؤسسات العمومية الاقتصادية من مؤسسات تسيير من طرف السلطة المركزية التي تمارس عليها سلطة الوصاية وتحظى بالدعم المالي للدولة الى مؤسسة تتمتع بالاستقلالية و تمارس صلاحيات المتاجرة و مسيرة من طرف مجلس الادارة.

- بروز الطابع الاجتماعي للحركة العمالية،التي من مظاهرها لجوء العامل لإستخدام الإضراب لمواجهة تعنت أصحاب العمل ،وذلك من أج تحسين شروط العمل و ظروفه .

- رغم كل الاصلاحات التي تبنتها الدولة لإصلاح المؤسسة العمومية الاقتصادية و التحول نحو إقتصاد السوق ،الا أنها شهدت تنامي حركة إحتجاجية تفاقم عدد كبير منها إلى إضرابات .

- الاعتراف بتفاوت السلطة داخل المؤسسة الاقتصادية ، حيث سعى المشرع الجزائري لإيجاد حلول قانونية لمشاكل العمل و تحقيق السلم الاجتماعي داخل المؤسسة ، وذلك بأن وضع مجموعة من الإجراءات القانونية للوقاية من حدوثها، و أخرى لتسويتها في حالة تفاقمها.

## الفصل الثالث:دراسة ميدانية للنزاعات العمالية داخل مؤسسة ملبنة ذراع بن

### خدة ولاية تيزي وزو.

سنتناول في هذا الفصل الجانب الميداني من الدراسة، وذلك من خلال تحليل النزاعات العمالية الجماعية النشأة في مؤسسة الحليب و مشتقاته لذراع بن خدة ،من أجل الالمام بمختلف جوانب الموضوع ومحاولة اثرائه ،وبناءا على ذلك تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث أساسية و هي:

المبحث الاول:ويتضمن التعريف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني:ويتعلق بأشكال النزاعات العمالية الجماعية داخل المؤسسة.

المبحث الثالث:و يتضمن أثر النزاعات العمالية الجماعية على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي.

قبل التطرق لدراسة النزاعات العمالية الجماعية في هذه المؤسسة لا بد من تقديم تعريف لها يتضمن كيفية نشأتها و تطورها و أهم التحولات التي عرفتھا.

### أولاً.نشأة و تتطور المؤسسة:

تأسست ملبنة ذراع بن خدة للحليب و مشتقاته سنة 1975 كوحدة تابعة للديوان الجهوي للحليب و مشتقاته للوسط " onalait"،الذي الذي أنشأ بمقتضى المرسوم الرأسي رقم 69-23 الصادر في نوفمبر 1969،بحيث قامت الدولة بإنشاء دواوين جهوية موزعة على ثلاثة مناطق هي:

- الديوان الجهوي للحليب في الوسط ،مركزه الجزائر العاصمة.
- الديوان الجهوي للحليب في الشرق ،مركزه عنابة.
- الديوان الجهوي للحليب في الغرب ،مركزه عريب.

وكان الهدف منها توسيع انتاج الحليب و التخلص من العجز الوطني . يبلغ عدد عمال ملبنة ذراع بن خدة في أوائل نشأتها حوالي 270 عامل،يقع مقرها بحي قصري أحمد،منطقة النشاط لبلدية ذراع بن خدة،غرب ولاية تيزي وزو حيث تبعد عنها بحوالي 11كلم،تتبرع على مساحة اجمالية تقدر ب 1هكتار مساحة مبنية و 285م<sup>2</sup> مساحة غير مبنية، واكبت هذه المؤسسة مرحلة الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر، وتم خوصصتها سنة 2008، يبلغ عدد عمالها حاليا 520 عامل.وتتمثل أهداف هذه المؤسسة في:

- تدعيم السوق الوطنية بالمواد التي توزعھا.
- توسيع تشكيلة المواد الموزعة و التعامل مع موردين جدد.
- السهر على مراقبة الجودة و الفعالية.
- السعي مضاعفة الارباح<sup>(1)</sup>.

---

(1).مقابلة مع السيد"مروان عبد النور"، رئيس قسم ادارة الموارد البشرية، بتاريخ 2016/04/12 على الساعة 10:35.

## ثانيا. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من:

### 1. المدير العام:

يمثل السلطة العليا في المؤسسة و تتمثل مهامه في:

- الاشراف على الهيئات و المصالح و الاقسام في الوحدات التنظيمية من أجل المتابعة المستمرة لسير الأنشطة و الأعمال.
- عقد اجتماعات دورية تضم مختلف المصالح و الأقسام بشأن اتخاذ قرارات تخص المؤسسة.
- امضاء كل المستندات و الوثائق.

### 2. قسم المراقبة الداخلية:

و يضم أربعة مكاتب رئيسية:

- مكتب الرقابة و الأمن.
- مكتب أمانة المدير.
- مكتب المنازعات و الشؤون القانونية.

و تتمثل مهامه في:

- التنسيق بين مختلف الوحدات و الاقسام من أجل تحديد احتياجات ظروف المؤسسة .
- تحديد الاحتياجات الضرورية لعملية الانتاج .
- المراقبة اليومية لوضعية المواد المخزنة، و مراقبة الشحن<sup>(1)</sup>.

### 3. قسم المالية و المحاسبة:

يتكون من أربعة مكاتب هي: مكتب المحاسبة العامة، مكتب المحاسبة التحليلية، مكتب

---

(1).مقابلة مع السيدة "خلدي فاطمة"، مسؤولة الأمانة العامة، بمقر المؤسسة، بتاريخ 2016/04/14، على الساعة 13:15.

الميزانية و مكتب التغطية.و يقوم بالمهام التالية:

- السهر على حسن احترام السلوك العام و الاجراءات الخاصة به.
- المساهمة في الوقاية من النزاعات العمالية الجماعية و الفردية.
- انجاز مخططات التدريب و التربصات و تنفيذها، كما تتكفل بالمتابعة المالية لهم بالتعاون مع مكتب المحاسبة و المالية.

#### 4.قسم ادارة الموارد البشرية:

تشرف على ثلاثة مكاتب هي:مكتب تسير والمستخدمين مكتب الأجور و الاعانات الاجتماعية ،مكتب الوسائل العامة ،وتتمثل مهامه في :

- ادارة شؤون الموظفين.
- اعداد برامج الاحتياجات التدريبية و العمل على تنفيذها بالتنسيق مع المصالح الأخرى.
- اعداد مخطط التشغيل حسب احتياجات المؤسسة، و المصادقة عليها من طرف المدير.

#### 5.قسم الانتاج:

و تتكون من ثلاثة مصالح هي:مصلحة انتاج الحليب ،مصلحة انتاج مشتقات الحليب، و مصلحة انتاج قشدة الحليب.و تتمثل مهامها في تنفيذ السياسة الإنتاجية للمؤسسة، السهر على أمن و سلامة أماكن<sup>(1)</sup>.

#### 6.قسم مراقبة الجودة:

و تضم ثلاثة مصالح أساسية و هي مصلحة التنظيم والتطهير، مصلحة البيكترولوجية،مصلحة الفزيولوجية،و تتمثل مهمتها في السهر على احترام شروط النظافة وحماية المستهلك،تحديد احتياجات المخبر فيما يخص التجهيزات و المعدات الضرورية

---

(1). مقابلة مع السيدة "خلدي فاطمة"، مسؤولة الأمانة العامة،بمقر المؤسسة، بتاريخ 2016/04/14، على الساعة 13:15.

مراقبة المنتجات من خلال مطابقتها لمعايير الانتاج و التخلص بالمواد الفاسدة.

## 7. قسم الصيانة:

وتضم المصالح التالية: مصلحة التدخل، مصلحة الصيانة و التجهيزات، مصلحة المعدات و الآلات، و تتمثل مهامها في: العمل على تفقد و مراقبة التجهيزات و المعدات الضرورية في العمل، كما تقوم بالتنسيق مع مختلف المصالح الأخرى و تحديد احتياجات المؤسسة من الأجهزة الضرورية.

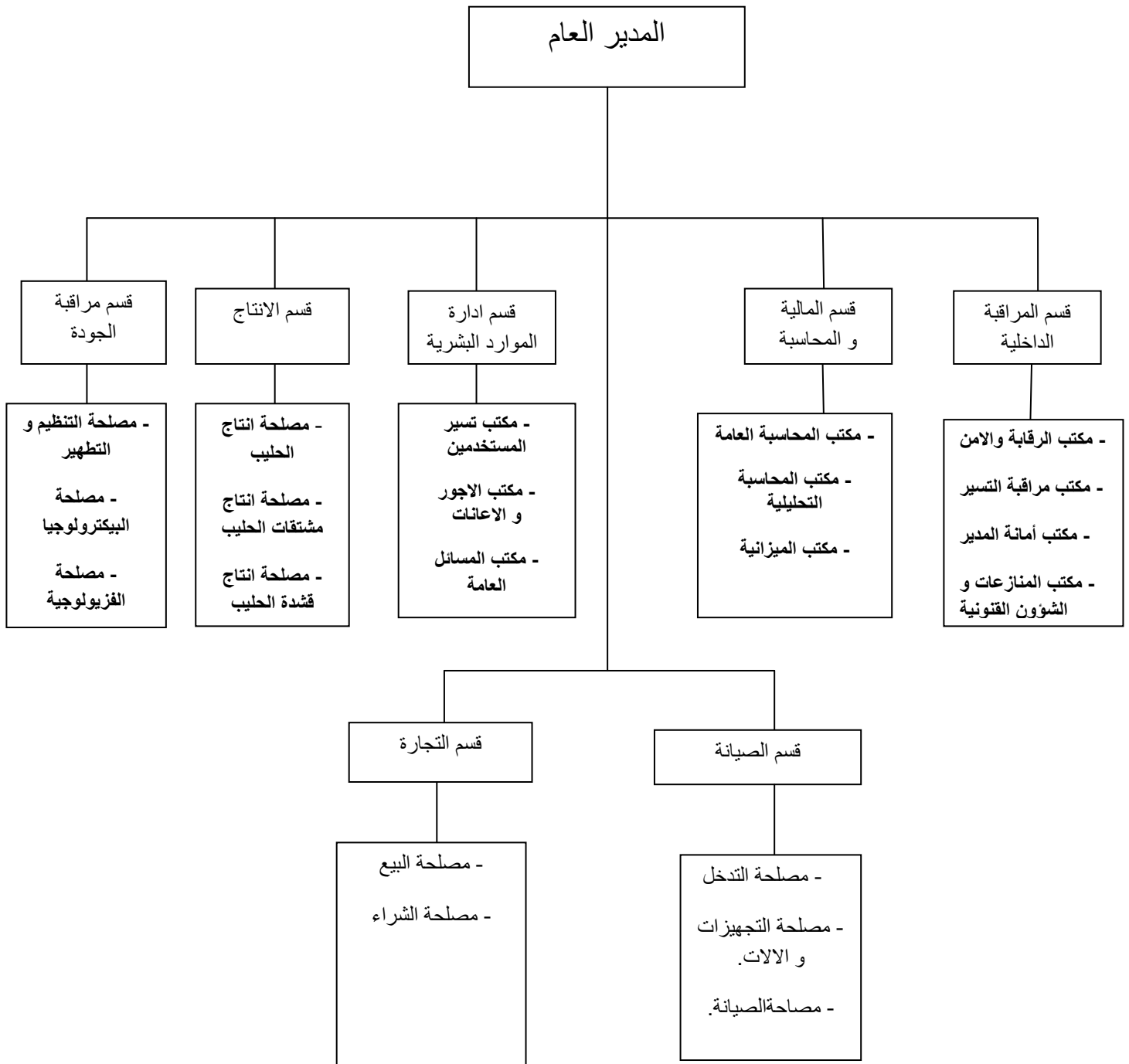
## 8. قسم التجارة:

- و يضم مصلحتين مصلحة البيع و مصلحة الشراء و تتمثل مهمتها في:
- المشاركة في اعداد الميزانية السنوية للمؤسسة .
  - عقد الصفقات الانتاجية، و المشاركة في برامج التوزيع المحلي.
  - القيام بالبحوث التسويقية كالبحث عن موردين جدد<sup>(1)</sup>.

---

(1).مقابلة مع السيدة"خلدي فاطمة" ، مسؤولة الأمانة العامة، بمقر المؤسسة، بتاريخ 2016/04/14 على الساعة 13:15.

## الهيكل التنظيمي لمبنى ذراع بن خدة للحليب و مشتقاته.



المصدر،خلدي فاطمة رئيسة مكتب الأمانة العامة لمبنى ذراع بن خدة و مشتقاته ذراع بن خدة.

## المبحث الثاني:

### أشكال و أسباب النزاعات العمالية الجماعية.

يتميز نشاط الافراد داخل أية منظمة ،مهما كانت طبيعتها بالتفاعل،بحيث يتكيف هؤلاء الافراد مع الظروف المحيطة بالمؤسسة ،سواء كانت هذه ظروف تتعلق بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة ، و ظهور النزاعات العمالية الجماعية ما هو إلا تعبير عن صعوبة تكيف الافراد مع ظروف المؤسسة، خاصة ما تعلق منها بظروف العمل الداخلية ،أو وجود اختلال في ممارسة المهام و المسؤوليات المحددة في العقد المبرم بين طرفي علاقة العمل. و تتمثل الأشكال الظاهرة لنزاعات العمل الجماعية في مؤسسة الحليب و مشتقاته ذرع بن خدة في:

#### أولاً: أشكال النزاعات العمالية بالمؤسسة.

تتمثل أهم مظاهر نزاعات العمل الجماعية في الأشكال التالية:

##### 1. الشكاوي:

تعتبر الشكاوي من أهم المظاهر التعبيرية لاستياء و تضرر العمال في المستويات الدنيا من التنظيم، كونها تعتبر الوسيلة المتاحة لإيصال الانشغالات و العقبات في مختلف الوحدات التنظيمية إلى المسؤولين.بحيث يعتمد العمال التنفيذيون على تبليغ المشرفين عليهم بالمشاكل العالقة في العمل بصفة شفوية مباشرة.وتتمحور هذه الشكاوي حول ظروف العمل، إصلاح الأجهزة و المعدات الانتاج ،إصلاح الأعطاب الميكانيكية التي تعاني منها شحنات نقل الحليب و المادة الضرورية للإنتاج(غبرة الحليب).كما تتضمن هذه الشكاوي أيضاً مطالبة العمال بتحسين ظروف العمل خاصة على ومستوى قسم الانتاج ،حيث تتلقى

إدارة المؤسسة شكاوي جماعية من خلال المطالبة بتركيب المكيفات الهوائية و اصلاح عدد منها على مستوى هذا القسم.

أما فيما يخص فئة الاطارات فيلجئون الى التعبير عن انشغالاتهم من خلال تقديم الشكاوي الكتابية ،التي تعبر عن المشاكل التي تواجههم في أدائهم لمهامهم الوظيفية بالمؤسسة.و حول تحسين ظروف العمل و توفير الأجهزة الضرورية لذلك . المطالبة بإعادة النظر في نظام الحوافز و العلاوات بشكل يتناسب مع ما تقده هذه الفئة للمؤسسة،كما تتضمن هذه الشكاوي المطالبة بالاستفادة من الدورات التكوينية لتطوير قدرات هذه الفئة(1).

#### جدول رقم(6)

عدد الكاوي الكتابية المسجلة في المؤسسة خلال الفترة الممتدة بين 2007 إلى 2014.

| السنة | عدد الشكاوي | عدد الشكاوي التي تم حلها |
|-------|-------------|--------------------------|
| 2007  | 36          | 25                       |
| 2008  | 48          | 12                       |
| 2009  | 62          | 20                       |
| 2010  | 74          | 12                       |
| 2011  | 80          | 24                       |
| 2012  | 85          | 15                       |
| 2013  | 97          | 30                       |
| 2014  | 96          | 18                       |

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على تصريحات السيد بوكوفان علي رئيس مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية.

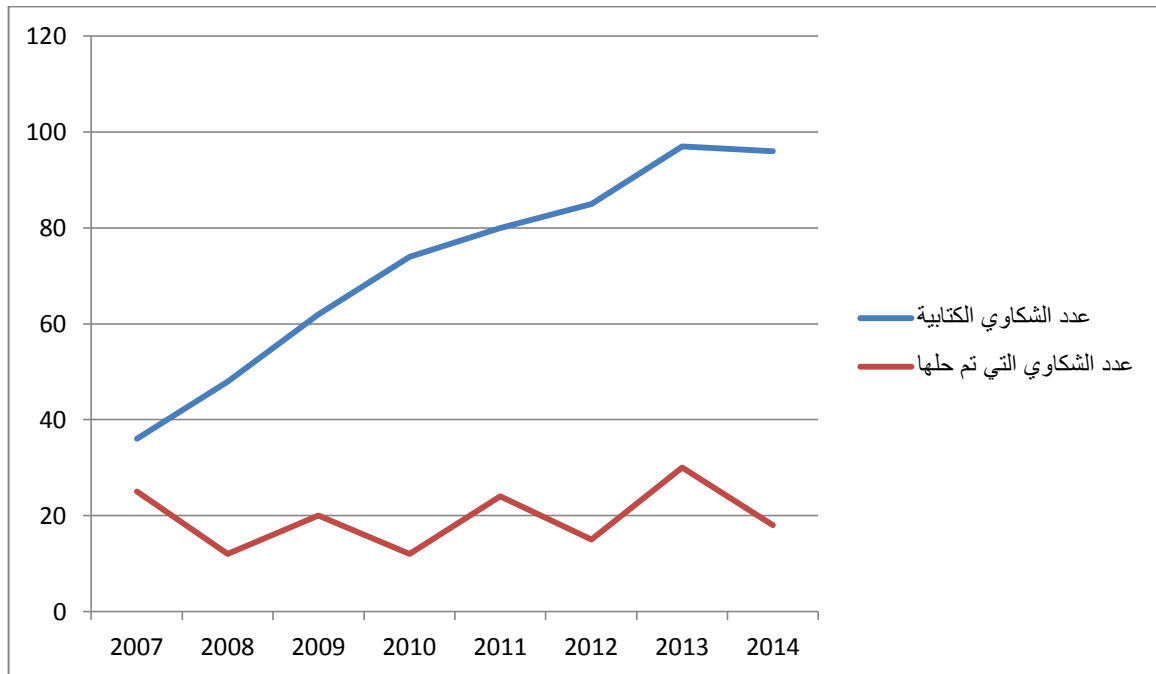
من خلال قراءة الجدول نلاحظ ارتفاع عدد الشكاوي الكتابية ،التي تلقتها إدارة المؤسسة حيث ارتفع عددها من بداية 2008 أين قدرت ب48 شكاوى و تمثل هذه السنة مرحلة

(1).مقابلة مع السيد بوكوفان ، بمقر المؤسسة ، في 2016/04/24 على الساعة 13:45.

الدخول الخوصصة ، وقد ارتفع عددها بشكل مستمر ليبلغ 96 شكوى سنة 2014 مقارنة بسنة 2007 أين قدر عدد الشكاوي الكتابية بـ 36 شكوى، شكاوي تتمحور حول المطالبة بإصلاح الأجهزة التي تعاني من أعطاب الخاصة بإنتاج الحليب و آلات التغليف على مستوى وحدة الإنتاج، حيث سجلت الإدارة سنة 2011 ،نسبة 60% من جموع الشكاوي المقدمة من التمثيل النقابي للعمال و التي تتمحور حول تحسين ظروف العمل ،المطالبة باستحداث آلات جديدة ،تحسين طرق المعاملة بين الإدارة و العمال، المشاركة العمالية في اتخاذ القرار، و اعدة النظر في نظام الحوافز....الخ.

### الشكل: رقم (1)

منحنى بياني: تطور الشكاوي المقدمة في المؤسسة من سنة 2007 الى سنة 2014.



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على معطيات الجدول رقم (6).

يتضح لنا أن نسبة الشكاوي المقدمة ارتفعت بشكل مستمر في الفترة الممتدة بين 2007 الى 2014، في حين تباطأت عملية الاستجابة لها ،مما يشكل فرق كبير بين طرح الانشغالات و عملية الاستجابة لها، مما يشكل ضعف التغذية العكسية في المؤسسة.

## 2. الاضراب:

يعتبر الإضراب أحد أهم الأشكال الظاهرة لنزاعات العمل الجماعية ، و هو تعبير عن غضب و إستياء العمال ازاء الأوضاع المهنية القائمة في المؤسسة التي يعملون بها، كما يعتبر رد فعل عن عدم الاهتمام بمطالب و شكاوي العمال.

شهدت ملبنة ذراع بن خدة للحليب و مشتقاته مجموعة من الاضرابات العمالية في الفترة الممتدة من 2008 الى 2014 على خلاف وضعها السابق ،حيث شهدت هذه المؤسسة نوع من الاستقرار منذ نشأتها الى غاية سنة 1998 أين عرفت أول اضراب من نوعه دام 27 يوم وكان هذا الاضراب شرعي استوفت فيه النقابة كل الاجراءات القانونية ، و قد طالب العمال باستبدال مدير المؤسسة الذي مارس اجراءات تعسفية في حقهم، حيث تم استبدال مدير المؤسسة وتم استأنف العمل بعد 27 يوم من الاضراب.

تأثرت بالأوضاع الاقتصادية التي عرفت الجزائر في نهاية الثمانينات و بداية التسعينات (1992-1993)بحيث تم تسريح حوالي 120 عامل تحت صفة التقاعد المسبق، لكن التغيرات التي حدثت على هذه المؤسسة ،و تحولها من ملكية الدولة الى ملكية القطاع الخاص سنة 2008 قلب الأمور رأسا على عتب،بحيث نظم العمال حملات احتجاجية تطالب بإعادة المؤسسة الى ملكية الدولة، والتنديد بتحسين ظروف العمل و تحسين طرق المعاملة ،حيث شن العمال اضرابا معلنا بتاريخ 09 أكتوبر 2011 أدى الى غلق المؤسسة مدة تقدر بحوالي 45 يوما ،و من بين أهم المطالب التي أثارها العمال حسب تصريحات أحد الممثلين النقابيين من خلال المقابلة التي قمنا بها في:

- استعادة ملكية الدولة لهذه الوحدة الاقتصادية .
- المطالبة بتنصيب لجنة تحقيق لمعاينة مدى احترام مدير الملينة لبنود دفتر الشروط .

- اعادة النظر في نظام النقل و الترقية بالمؤسسة.
- دفع مستحقات العمال الراغبين في الحصول على التقاعد المسبق الذي تم تأجيله خلال هذه الفترة<sup>(1)</sup>.

- التنديد بتفعيل نظام المشاركة العمالية في اتخاذ القرار.
- تنصيب لجنة تحقيق للبحث في مدى احترام البنود الموقعة في دفتر الشروط<sup>(1)</sup>.

و الجدول التالي يبين عدد الاضرابات العمالية التي عرفته المؤسسة :

#### جدول رقم(7)

يبين عدد الاضرابات المسجلة في ملبنة ذراع بن خدة للحليب و مشتقاته من 2011 الى 2013.

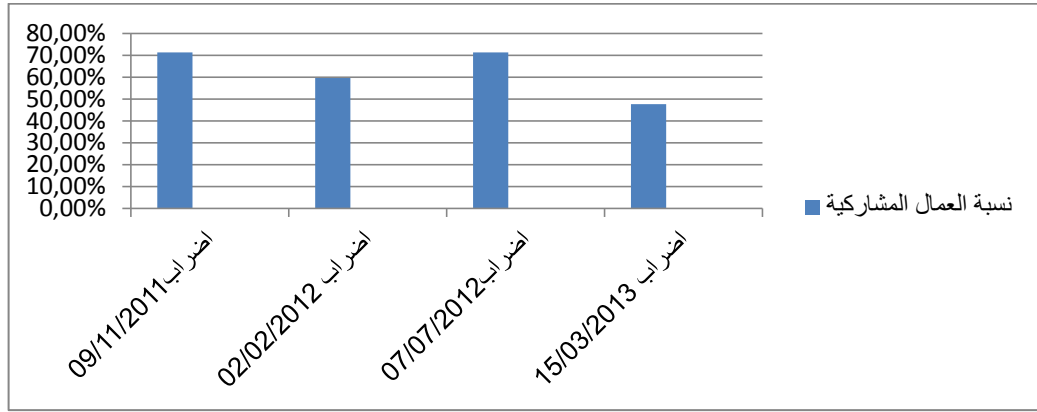
| تاريخ الاضراب  | مدة الاضراب | عدد العمال المشاركين | نسبة العمال المشاركين |
|----------------|-------------|----------------------|-----------------------|
| 09 أكتوبر 2011 | 90 يوم      | 300 عامل             | 71.42 %               |
| 02 فيفري 2012  | 15 يوم      | 250 عامل             | 59.52 %               |
| 07 جويلية 2012 | 45 يوم      | 300 عامل             | 71.42 %               |
| 15 مارس 2013   | 02 يوم      | 200 عامل             | 47.61 %               |

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مقابلة مع السيد "بوكوفان" رئيس مكتب المنازعات و الشؤون القانونية في 2016/04/28 على الساعة 14:45.

(1).مقابلة مع السيد كريم خلفاتي ،ممثل نقابي ،بمقر المؤسسة ، بتاريخ 24 /04 / 2016 ، على الساعة 15:30.

#### الشكل رقم (02):

أعمدة بيانية تبين نسبة العمال المشاركين في الاضرابات التي عرفتها المؤسسة.



### المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على معطيات الجدول رقم (7).

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن الملبنة عرفت نزاعات عمالية كثيرة ، منها ما تفاقم الى إضرابات الفترة الممتدة من ( 2011 الى 2013)، كان أولها في أكتوبر 2011 حيث استمر 90 يوم ، حيث توعدت الادارة بتحقيق بعض المطالب العمالية خاصة المتعلقة بتحسين ظروف العمل ، و طرق التواصل ،بينما أجلت المطالب المتعلقة بنظام الحوافز الى أجال أخرى.

وتم مزاولة النشاط بالمؤسسة ،وقد استؤنف الاضراب بعد ثلاثة أشهر من العمل وذلك في فيفري 2012 وعاد العمال مجددا للتتديد بالمطالب التي رفعوها في أكتوبر 2011 و التي من بينها المطالبة بإعادة المؤسسة الى ملكية الدولة ، وكانوا في كل مرة يصرون على هذا المطلب ما عدا اضراب مارس 2013 الذي طالب فيه العمال باستحداث أجهزة تحضير الحليب التي كانت تعاني من أعطاب كثيرة . أما فيما يخص مطلب العمال بإعادة المؤسسة لإدارة الدولة ، فأكد مديرها على أن خوصصة هذه المؤسسة جاء بقرار سياسي صادر من السلطة المركزية ،لكن العمال تمسكوا بهذا المطلب و كانوا في كل مرة يصرون عليه في كل مرة.

### أ- دور النقابة في تنظيم الاضراب و تعبئة العمال:

تلعب النقابة دورا هاما في عملية الاشراف و تنظيم الاضراب بكل ما توفر لديهما من امكانيات، فيكون أكثر تأثير على صاحب العمل. و تقوم النقابة بدراسة المطالب العمالية و تنظيمها ، و القيام بالتفاوض مع صاحب العمل في فترة الاضراب ،وتقوم بدراسة خيرات وفرص النجاح المتاحة في حالة القيام ممارسة حق الاضراب .

و تلعب النقابة دورا هاما في عملية تعبئة العمال ، و محاولة تحسيسهم بالمصالح المشتركة من خلال عقد جمعية عامة بين العمال و الممثلين النقابيين لدراسة مشكل و طموحات العمال ، فحسب تصريحات بعض العمال فإن النقابة لعبت دورا هاما في الدفاع عن مطالب العمال و التمسك بها ،و محاولة تحقيق أكبر عدد منها، حيث بدى ذلك واضحا من تصريحات العمال الذين شاركوا في الاضرابات التي عرفتھا المؤسسة .

كما دافعت النقابة عن العمال المتابعين قضائيا من طرف إدارة المؤسسة ،حيث طالبو بإلغاء هذه التصرفات ،والكف عن التهديد المتواصل الذي يتعرض له العمال من طرف الإدارة<sup>(1)</sup>.

#### ب - إجراءات تسوية الإضراب في المؤسسة:

تتضمن الاتفاقية الجماعية للمؤسسة على مجموعة من الاجراءات القانونية التي يتم اللجوء إليها في حالة تسوية نزاع جماعي في العمل، و تتمثل هذه الإجراءات في الآليات القانونية لتسوية النزاع قبل و بعد حدوثه، وفي حالة فشل هذه الاجراءات في حل الخلاف القائم يتم اللجوء الى ممارسة حق الاضراب. و على العموم فإن الاجراءات المتبعة في حل الاضرابات التي عرفتھا المؤسسة تتمثل في.

---

(1).مقابلة مع السيد "بلوناس كمال"، ممثل نقابي للعمال، بمقر المؤسسة، بتاريخ 2016/05/03، على الساعة 14:52.

## 1- عقد جلسة للتفاوض بين الأطراف المتنازعة:

في حالة وجود خلاف جماعي في العمل، يبادر طرفي النزاع إلى عقد اجتماعات طارئة بين العمال أو التمثيل النقابي الممثل لهم، وبين الإدارة وذلك من أجل عرض مطالب وإنشغالات العمال ، ومدى قدرة و إستعداد الإدارة للاستجابة لهذه المطالب ، فيتم إما الاتفاق بين طرفي الخلاف على مجموعة من الاجراءات لحل الخلاف القائم، أو يبدي الطرفان عدم استعدادهما للتنازل عن مطالبهما و التمسك بموقفهما، وذلك كما حدث في الاضراب الذي عرفته المؤسسة في 09 / 10 / 2011. حيث فشل أطراف النزاع في إيجاد حل للخلافات القائمة بينهما من خلال إجتماع التفاوض الذي جمع الطرفين في 25 / 10 / 2011. بحيث رفض كل طرف التنازل عن موقفه . مما أدى إلى إستمرار النزاع ، وواصل العمال إضرابهم عن العمل<sup>(1)</sup>.

## 2- الجوء إلى الوساطة:

في ضوء إستمرار الإضراب القائم في المؤسسة، و في ظل أزمة ندرة مادة الحليب التي عرفتها الولاية و المناطق المجاورة التي تمولها المؤسسة ، لجأ أطراف النزاع إلى الوساطة كإجراء قانوني وجوبي لحل النزاع في ضوء التأثير الذي أحدثه هذا النزاع داخل و خارج المؤسسة. حيث تدخلت قبل هذا مفتشية العمل لولاية تيزي وزو، و ذلك لنظر في:

- مدى تطبيق الأحكام التشريعية و التنظيمية في المؤسسة.
  - النظر في مدى شرعية هذا الإضراب.
  - تقديم المعلومات و الإرشادات للعمال المضربين، و رب العمل فيما يخص حقوقهم.
- لكن هذا التدخل من طرف مفتشية العمل لم يكن له أي أثر حيث واصل العمال إضرابهم، رافضين التنازل عن مطالبهم . مما استدعى اللجوء إلى الاجراءات القانونية لتسوية

---

(1).مقابلة مع السيد "بلوناس كمال"، ممثل نقابي للعمال، بمقر المؤسسة، بتاريخ 2016/05/03، على الساعة 14:52.

الإضراب ، وذلك من خلال تنصيب لجنة الوساطة، حيث تدخل والي الولاية لتعين وسيط بين الطرفين المتنازعين،و تم توقيع إتفاق بين الطرفين بحضور ممثل عن الاتحاد العام للعمال الجزائريين، الذي يقضي بتشكيل لجنة تحقيق مكونة من ممثلي وزارة الفلاحة و التنمية الريفية، وزارة الصناعة ومجمع "جيبلي"، و تمثل هذه الخطوة إستجابة لأهم مطلب رفعه العمال<sup>(1)</sup>.

ومنه تم إستئناف العمل في إنتظار قرار لجنة التحقيق ،التي أثار أمر تنصيبها اطمئنان و إرتياح العمال بأن مطالبهم سوف تتحقق.

### 3.الاعتصام:

الاعتصام هو ملازمة مكان العمل و المكوث فيه ،من أجل ارغام الادارة على التفاوض و تلبية مطالب العمال، و يعتبر الاعتصام أحد الأشكال النزاعية الظاهرة في ملبنة ذراع بن خدة للحليب و مشتقاته، حيث قام عمال الملينة و البالغ عددهم 300 عامل باعتصام أمام مدخل المؤسسة بتاريخ 02 جويلية 2012،و الذي دام يومين كاملين ،وذلك تضامنا منهم مع 12 عامل متابعين قضائيا من طرف ادارة المؤسسة ، بنهمة الاخلال بنظامها العام .

والتقليل من احترام مديرها، و بالإضافة الى إثارة مجموعة من المطالب التي لم يتم النظر فيها من طرف الادارة خاصة المتعلقة بتحسين طرق المعاملة ،و نظام الحوافز المطبق في المؤسسة.

و حسب تصريحات بعض العمال فإن الادارة لم تتخذ أي إجراء جدي يهدف الى التفاوض بين طرفي النزاع ، و إيجاد حلول للمشاكل العالقة بين الطرفين ،و كانت في كل مرة تهدد العمال بالطرد بحجة إلحاق أضرار بالمؤسسة نتيجة تصرفاتهم التي تأثر على انتاجية

المؤسسة.و غياب حلول وسطية بين طرفي النزاع ،و تحول هذا الاعتصام الى إضراب عن

(1).مقابلة مع السيد "كريم خليفاتي"، ممثل نقابي بمقر المؤسسة ، بمقر المؤسسة، بتاريخ 24 /05 /2016، على الساعة 15:15.

العمل و ذلك في 07 جويلية 2012 دامت مدته 15<sup>(1)</sup>، كما هو مبين في الجدول رقم (7).  
ثانيا- الأسباب النزاعات العمالية الجماعية بالمؤسسة:

إن التحولات التي عرفتھا المؤسسة في ظل الاصلاحات الاقتصادية ، و دخولها في الخوصصة في سنة 2008 شكل ذلك بداية مرحلة جديدة بالنسبة للعمال الذين تأثروا بالظروف القائمة و عبرو عن ذلك من خلال الاحتجاجات و الاضرابات التي عرفتھا المؤسسة مؤخرا و تتمثل أسبابها في:

#### أ- ظروف العمل:

تتمثل ظروف العمل في البيئة الداخلية للمنظمة التي يمارس فيها العمال نشاطهم، و تعتبر من بين الأسباب الأساسية في ظهور النزاعات العمالية داخل المؤسسة فحسب تصريحات أحد ممثلي العمال في اطار المقابلة التي أجريناها معه الذي وضح لنا بأن الشكاوي المتكررة التي يقدمها العمال في الوحدات الانتاجية ي و التي تتضمن شكاوي العمال حول ظروف العمل المتمثلة في كثرة الضجيج و الضوضاء، ارتفاع درجة الحرارة و الرطوبة داخل المصنع خاصة في وحدات النتاج التي تضم نسبة 34% من العمال. و هذا ما يدفع العمال للاستياء، وذلك في ظل غياب حل للمشاكل التي يطرحونها<sup>(2)</sup>.

#### ب- غياب نظام للحوافز:

تعتبر الحوافز من أهم المتغيرات التي تزيد من درجة الرضى الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، بحيث يزيد احساسهم بالتقدير و الامتنان من طرف المؤسسة التي ينتمي إليها. و يمكن أن تتحول الحوافز إلى سبب في النزاع بين العمال و الادارة ، وذلك في حالة عدم مراعات تطبيق نظام الحوافر على عادلة، مما يزيد من شعور العامل بالتميز في المعاملة.

لقد طالب العمال من خلال إضرابهم الذي حدث في 2011/10/09 مجموعة من

---

(1).مقابلة مع السيد "كريم خليفاتي"، ممثل نقابي، بمقر المؤسسة، 24/05/2016، على الساعة 15:15.

(2). مقابلة مع السيد، شيخ رابح، عامل بقسم إنتاج الحليب، بمقر المؤسسة، بتاريخ 2016/03/30.

المطالب التي تتعلق بنظام الحوافز المطبق في المؤسسة، حيث طالبو بإعادة النظر في

نظام الحوافز و المكفآت المقدمة، فحب ما صرح به بعض العمال فإن المؤسسة كانت مصدر دعم العائل في المناسبات الخاصة، ففي عيد الأضحى مثلا كانت المؤسسة تقدم مبلغ مالي حددت قيمه في سنة 2002 ب 20000.00 دج، اما في الاعياد و المناسبات الوطنية كانت تقدم للعمال هديا رمزية كالأجهزة المنزلية، أغطية...الخ.

#### ب- الإتصال و نمط القيادة:

تعتبر طرق التواصل بين العمال و الادارة من بين الأسباب التي تساعد على بروز النزاعات العمالية الجماعية في المؤسسة، فحسب التصريحات التي أفادنا بها رئيس مصلحة ادارة الموارد البشرية لمدينة الحليب و مشتقاته، فإن الطرق المعتمدة في تواصل الادارة مع العمال تتمثل نوعين من الاتصالات ،اتصال صاعد يتمثل في الاتصال المباشر للعمال مع المسؤولين و المشرفين عليهم و تلقي انشغالات العمال ، مثل اعلام العمال المشرف عليه بأعطاب الآلات و الأجهزة، أما النوع الثاني فيتمثل في الاتصال النازل الذي تعتمد الادارة في التواصل مع العمال عن طريق الاعلانات و الملصقات<sup>(1)</sup>.

رغم أن هناك نوع من الاتصال بين الادارة و العمال إلا أن هذا الاتصال يبقى ضعيف، خاصة و أن بعض المطالب و الانشغالات العمالية تبقى مقتصرة بين فئة من العمال و المشرفين عليهم، مما يجعل بعض المشاكل في المستويات الدنيا لا تصل المستويات العليا للتنظيم، مما يساهم في تأزم بعض المسائل و عدم حلها في وقتها المناسب، هذا ما يدفع العمال للإستياء و التذمر و بالتالي اللجوء الاحتجاج أو الاضراب كوسائل ضغط لإيجاد الحل .

أما القيادة الادارية فهي عملية التأثير التي تربط القائد أو المدير بمروؤوسيه بغية تحقيق بعض الأهداف التنظيمية المشتركة، و تتمثل القيادة الادارية في مدير المؤسسة الذي نجده على قمة الهرم التنظيمي والذي يتمتع بصلاحيات واسعة في مجال ادارة و تسير المؤسسة.

---

(1).مقابلة مع السيد" مروان عبد النور"، رئيس قسم إدارة الموارد البشرية، بمقر المؤسسة ، بتاريخ 2016/04/28.

مقارنة بفترة التسيير الاشتراكي لهذه المؤسسة ، فحب تصريحات بعض العمال و الممثلين النقابيين فان الإدارة أصبحت تتصرف بصفة فردية في القرارات التي تخص المؤسسة، و القرارات المصيرية التي تخص المؤسسة يتخذها المدير دون استشارة ممثلي العمال.

من هنا يظهر لنا أن نمط القيادة غير الديمقراطي يؤثر على بروز نزاعات عمالية في المؤسسة.

### ج- المطالب الاجتماعية كسبب في ظهور النزاع:

تتمثل المطالب العمالية بخصوص الحماية الاجتماعية بملبنة ذراع بن خدة ،في المطالبة بتسوية وضعية المستفيدين من التقاعد المسبق أو التقاعد الكامل في أواخر سنة 2007 و بداية سنة 2008 و الباغ عددهم 100 عامل، اذ لم تستفيد هذه الفئة من العمال بكامل حقوقها في التقاعد، مما دفع بهذه الفئة الى رفع دعوى قضائية ضد مدير المؤسسة مطالبين بتسوية وضعيتهم في التقاعد.

و اعتبر العمال هذا التصرف يمح بمصالحهم و كرامته المهنية، مما يجعلهم دائما يطالبون باعادة المؤسسة الى ملكية الدولة<sup>(1)</sup>.

---

(1).مقابلة مع السيد "كريم خليفاتي"، ممثل نقابي للعمال، بمقر المؤسسة ،بتاريخ 2016/04/24، على الساعة 15:30.

## المبحث الثالث :

### أثر نزاعات العمل الجماعية على الأداء الوظيفي للمؤسسة .

تعتبر نزاعات العمل بصفة عامة ظاهرة متعددة الأبعاد بحيث تؤثر على نفسية العامل من جهة ، و على أدائه وإنتاجيته من جهة أخرى، و عليه سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح أثر النزاعات العمالية الجماعية على العامل وعلى أدائه و إنتاجيته من جهة أخرى.

#### أولاً: أثر نزاعات العمل الجماعية على العامل.

تعتبر الظروف المهنية التي يعيشها العامل داخل المؤسسة من العوامل الأساسية التي تؤثر عليه ، و على إنتاجيته و أدائه في المؤسسة، بحيث تأثر النزاعات العمالية الجماعية على العامل وذلك من خلال :

#### أ- تراجع مستوى الرضى الوظيفي للعامل:

يمثل الرضى الوظيفي حالة القبول و القناعة التي يعيشها العامل في اطار ممارسة لوظيفته ، و مدى استعداده للممارسة المهام الموكلة اليه.و تعتبر النزاعات الجماعية في العمل أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر على درجة الرضى الوظيفي للعمال و ذلك من خلال:

1- **التغيب:** هو انقطاع العامل عن عمله سواء كان ذلك بعذر قانوني مقبول أو بدون عذر، و يعتبر من بين المظاهر التي تعكس تدني مستوى الرضى الوظيفي للعمال ،بحيث يتم اللجوء اليه استياء التي يعيشها في المؤسسة.و قد بلغ عدد الغيابات المسجلة في ملبنة ذراع بن خدة للحليب و مشتقاته 1095 غياب سنة 2012 ،و هو رقم مرتفع مقارنة بالعدد الذي سجلته المؤسسة في سنة 2008 الذي قدر ب630 غياب ،و حسب ما صرح به بعض العمال فانه بعد الاحتجاجات و الاضرابات التي عرفتھا المؤسسة بين 2011 و 2012

جعلت بعضهم يلجئون للغياب لتجنب هذه الأوضاع ، أصبح الغياب التعبير الآخر الذي يلجؤون إليه ،للتعبير عن درجة إستيائهم من الوضع الذي توصلوا إليه<sup>(1)</sup>.

**2.التمارض:** يمثل التمارض أحد مظاهر غياب الرضى الوظيفي في المؤسسة، لأنه يعكس نفور العامل من الأوضاع المهنية التي يعيشها ، حيث ارتفعت عدد العطل المرضية في المؤسسة حسب مايبينه الجدول التالي:

#### جدول رقم(8)

**يبين عدد العطل المرضية بملبنة ذراع بن خدة للحليب و مشتقاته**

| السنة | عطل مرضية | عطل أمومة | حوادث عمل |
|-------|-----------|-----------|-----------|
| 2011  | 39        | 02        | 12        |
| 2012  | 50        | 01        | 25        |
| 2013  | 43        | 00        | 14        |
| 2014  | 41        | 02        | 17        |

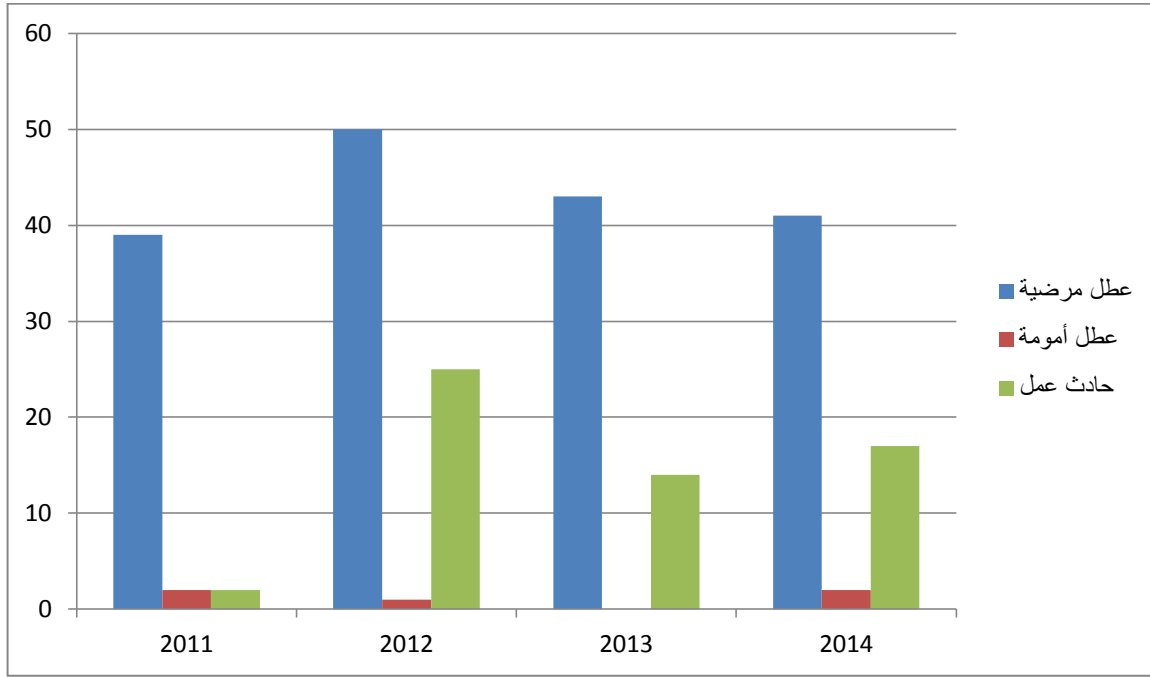
**المصدر:** عزاق حميد ،رئيس مكتب تسير المستخدمين،لملبنة ذراع بن خدة

**الشكل رقم(3):**

**أعمدة بيانية تمثل عدد العطل المرضية بالمؤسسة.**

---

(1).مقابلة مع السيد عزاق حميد،بمقر المؤسسة، رئيس مكتب تسير المستخدمين، 2016/05/14 على الساعة 10:00.



#### المصدر: من إعداد الطالبة إنطلاقاً من معطيات الجدول رقم (9)

نلاحظ من خلال الشكل البياني أن نسبة العطل المرضية مرتفع، مقارنة بعدد حوادث العمل، و عطل الأمومة، المسجلة، خاضة سنة 2012 أين وصل عددها إلى 50 عطلة مرضية، أين عرفت المؤسسة أوج مرحلة النزاع ، ومن الواضح أن التمارض أحد السلوكات الخفية التي تجسد سخط و تذرر العمال من الأوضاع المهنية القائمة في مؤسستهم ، بحيث يتخذ عدد منهم هذا الأسلوب للنفور من جو العمل، و الابتعاد عنه، وذلك حسب التثريجات التي أفادنا بها بعض العمال التنفيذيين.

#### ب- فقدان العامل لبعض حقوقه:

قد ينجر عن النزاع الجماعي القائم في العمل أضرار تمس بمصالح طرفي النزاع، فبالنسبة للعامل قد يفقد بعض حقوقه و المتمثلة أسسا في الأجر،و ذلك اذ خرجت الحركة الاحتجاجية عن نطاقها المحدد قانونيا، بحيث يمنع العامل من تقاضي أجره المعهود .وذلك 50 كما حدث في اضراب 09 أكتوبر 2011 الذي دامت مدته 90 يوم ، حيث تسبب في خسائر مادية معتبرة ،و فقد العمال حقهم في الأجر بحجة عدم احترامهم لمبدأ ضمان الحد الأدنى من الخدمة.

### ج- إنهاء علاقة العمل:

قد يؤدي النزاع الجماعي الى إنهاء علاقة العمل القائمة بين طرفيها، و ذلك من خلال فصل أو تسريح عدد من العمال،حيث عرفت هذه المؤسسة فصل 39 عامل بحجة الاخلال بالنظام العام للمؤسسة. كما تعرضوا حسب التصريحات التي أفادنا بها بعض عمال المؤسسة ، للتخويف و التهديد بإقصائهم واستبدالهم من طرف الادارة (1).

### ثانيا:أثر النزاعات العمال على أداء و إنتاجية المؤسسة.

أثرت النزاعات العمالية الجماعية التي عرفتها المؤسسة، على أدائها و إنتاجيتها و ذلك من خلال:

#### أ- تراجع إنتاجية المؤسسة :

ترتبط الانتاجية بمجموعة من العوامل و المحددات ، التي تؤثر عليها إيجابا أو سلبا، ومن بين هذه المحددات نجد الأداء ، بحيث يعتبر أحد المعايير الأساسية في الانتاجية.

لقد عرفت المؤسسة تراجع إنتاجيتها و ذلك حسب ما أفادنا به أحد المسؤولين بقسم الإنتاج، فالقدرة الانتاجية لهذه المؤسسة تراجع خاصة فيما يخص مادة الحليب التي تشكل نسبة 65% من منتوجات المؤسسة.حيث حددت القدرة الانتاجية للمؤسسة في مادة الحليب أواخر سنة 2007 ب 320.000 لتر يوميا، حيث يغطي 80 %من احتياجات سكان المنطقة، و المناطق المجاورة التي تمولها.لتصل 250.000 لتر يوميا سنة 2011، أين عرفت المؤسسة نزاعات عمالية جماعية تمثلت أساسا في الاضراب الذي دامت مدته 3 أشهر. وارتفعت سنة 2014 حيث بلغت 280.000 لتر يوميا.

#### ب- تراجع نسبة فوائد المؤسسة:

إن تراجع إنتاجية المؤسسة في الفترة ما بين (2007الى 2008)، بسبب النزاعات العمالية

---

(1). مقابلة مع السيد"بلوناس كمال"،ممثل نقابي للعمال، بمقر المؤسسة ،في 24 / 05 / 2016، على الساعة 15:36.

التي عرفتھا، وهذا أثر بشكل مباشر على أنتاجينه و نتج عنه من تقلص أرباح المؤسسة و ذلك حسب ما تبينه أرقام الجول رقم (10).

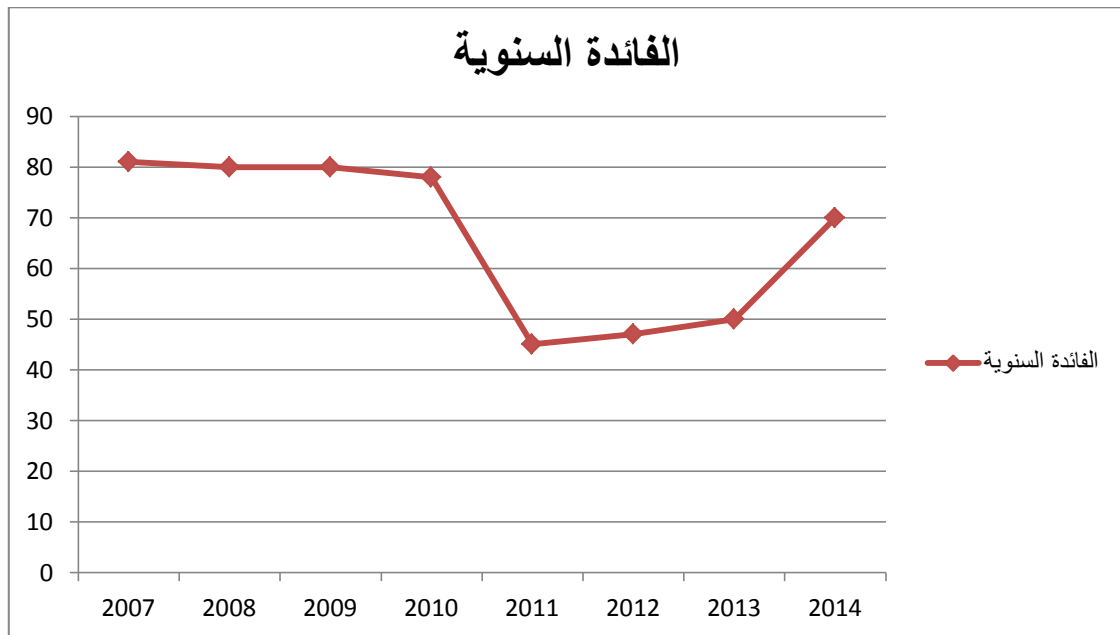
#### جدول رقم:10

يبين نسبة الفائدة السنوية للمؤسسة بين ( 2014-2007 )

| السنة | نسبة الفائدة السنوية |
|-------|----------------------|
| 2007  | 81 مليار دينار       |
| 2008  | 81 مليار دينار       |
| 2009  | 80 مليار دينار       |
| 2010  | 78 مليار دينار       |
| 2011  | 45 مليار دينار       |
| 2012  | 47 مليار دينار       |
| 2013  | 50 مليار دينار       |
| 2014  | 70 مليار دينار       |

المصدر: حيدر عبد النور، مسؤول بقسم المالية و المحاسبة

منحنى بياني يبين الفائدة السنوية للمؤسسة بين ( 2014 – 2007 ).



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجول رقم ( 10 ).

من خلال قراءة الجدول و ملاحظة المنحنى البياني ،يتضح لنا أن نسبة أرباح المؤسسة تراجع بصورة ملحوظة خاصة في سنة 2011 أين حققت نسبة فائدة قدرت ب45مليار سنتيم، وهو ضعف النسبة المحققة في 2007 و 2008.مما يثبت توتر المؤسسة بالإضرابات التي عرفت في الفترة الممتدة بين 2011 الى 2012.

### ج- فقدان المؤسسة عدد من المتعاملين الاقتصاديين:

إن تأثر المؤسسة بالنزاعات العمالية الجماعية التي عرفت بين 2008 إلى 2014، تجاوز حدود البيئة الداخلية لها بحيث أثر كذلك على علاقاتها مع متعاملين من خارج المؤسسة، حيث فقدت المؤسسة عدد من المتعاملين التجاريين و المتمثلين في موزعي مادة الحليب الذي قدر عددهم سنة 2008 ب 95 موزع يتعامل مع المؤسسة ، لكن العدد تقلص نهاية 2011 ليصل إلى 65 موزع ، وهذا التقلص راجع الى تقلص القدرة الانتاجية للمؤسسة من جهة، و عدم الاستقرار الذي عرفت مؤخراً من جهة ثانية.

### د- فساد المادة الأولية في الانتاج:

ان الاضراب الذي عرفت المؤسسة في سنة 2011 و الذي دامت مدته، تسبب في خسائر معتبرة بالنسبة للمؤسسة، حيث قدرة نسبة المادة الأولية التالفة ب 21.840طن، و هي مخزون المؤسسة لمدة 3 أشهر<sup>(1)</sup>.

---

(1).مقابلة مع السيد: حيدر عبد النور، مسؤول بقسم المحاسبة و المالية ، بمقر المؤسسة، بتاريخ 2016/05/15، على الساعة 14:25.

## خلاصة و إستنتاجات:

لقد أظهرت الدراسة الميدانية لملبنة الحليب و مشتقاته لزراع بن خدة ولاية تيزي وزو، أن علاقة العمل القائمة بين العمال من جهة، و أرباب العمل من جهة ثانية، هي علاقة تفاعلية متفاوتة، حيث يظهر هذا التفاعل و التفاوت من خلال الأشكال النزاعية المختلفة التي عرفتھا المؤسسة، و التي من أهمھا الاضرابات المتكررة و الطويلة الأجل.

تساهم الظروف المهنية و المتغيرات التنظيمية الداخلية في بروز النزاعات الجماعية في العمل، و يساعد في تفاقمھا و تعقدها ضعف و إنسداد القنوات الإتصالية في المؤسسة من جهة، ووجود قيادة غير ديموقراطية من جهة ثانية.

تمثل مرحلة دخول المؤسسة في الخصوصية منعرجا حاسما في حياتھا حيث، عرفت حركة إحتجاجية منها ما تفاقم إلى إضرابات،و ذلك نتيجة تغير موازين السلطة فيها، بحيث أصبحت عملية إتخاذ القرار حكر على مدير المؤسسة،و حصر مجالات مشاركة العمال في الأمور الثانوية . و هذا إن دل على شيء إنما يدل على صدق الفرضية القائلة "هناك إرتفاع لنزاعات العمالية الجماعية في فترة التسيير اللبرالي، بسبب تغير موازين السلطة فيها.

إن الإضرابات التي عرفتھا المؤسسة بالإضافة إلى أنها تعتبر أداة ضغط في يد العمال في مواجهة سلطة أرباب العمل، إلا أنها تؤثر على العامل مثلما تؤثر على أداء و إنتاجية المؤسسة. و هذا يدل على صدق الفرضية القائلة " تؤدي النزاعات العمالية إلى تراجع أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و بالتالي تراجع إنتاجيتها."

## الخاتمة:

إن علاقة العمل القائمة بين العمال و أرباب العمل هي علاقة تأثير و تؤثر، مما يؤدي إلى ظهور نزاعات عمالية جماعية تختلف في أسبابها و تتعدد في أشكالها، و تعتبر المؤسسة الإقتصادية محيطة حيويًا لبروز مثل هذه النزاعات ،ذلك لأنها تجسد تناقض المصالح المهنية، و تفاوت السلطة بين العمال و أرباب العمل.

و نظرا للتحويلات التي عرفها عالم الشغل في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي، والتطورات التي تجسدت في القوانين و التشريعات التي تضيف الطابع الإجتماعي على علاقات العمل، و ذلك بمنح المستخدم سلطة الحفاظ على النظام و الاستقرار المهني داخل المؤسسة، و حمايتها من كل ما يستهدف المساس بها عن طريق بسط سلطته، و إتخاذ الاجراءات الضرورية اللازمة في حالة الضرورة الملحة ،ولكن الواقع و الممارسة الفعلية أثبتت أن هذه السلطات قد تكون سببا في تفاقم بعض الخلافات المهنية إلى درجة يصعب الفصل فيها، مما يتطلب تدخل جهات خول لها القانون صلاحيات التدخل للفصل في النزاع الجماعي.

من خلال ما سبق توصلنا في دراستنا إلى إبراز أهم الجوانب المتعلقة بالنزاعات العمالية الجماعية في المؤسسة العمومية الإقتصادية، و توصلنا إلى تقديم مجموعة من التوصيات و الإقتراحات التي من أهمها ما يلي:

- تفعيل نظام القيادة : و ذلك من خلال إتباع إستراتيجية التعاون في إدارة النزاع ،لما لها من نتائج إيجابية في زيادة إحساس العمال بفعالية الإدارة، و إحساس العامل بالإنتماء الوظيفي. كما تلعب هذه الإستراتيجية دورا في تخفيف حدة النزاع حيث يميل أطرافه إلى التفاوض من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- إعادة النظر في نظام الحوافز: و ذلك من خلال إدخال تعديلات على نظام الحوافز و الدوافع في المؤسسة ،من شأنه أن يقلل من ظهور النزاعات العمالية الجماعية، و ذلك من خلال تحفيز العمال داخل المؤسسة من جهة، و إحساسهم بأن الإدارة تقدر جهودهم من جهة أخرى.و إعلام العمال بالأساليب المتخذة في نظام الحوافز و المكافآت المتخذة. و العادلة في توزيع هذه الحوافز و المكافآت في المؤسسة.
- تغيير القوانين و الإجراءات في المؤسسة: بحيث أن تغير بعض القوانين و الإجراءات يؤدي إلى تغير قواعد و أسس السلطة التنظيمية، مما يساهم في القضاء على النزاعات العمالية، أو التقليل منها.
- تحسين نمط الإتصال وفق أسلوب قيادي يسمح بنوع من المشاركة في عملية إتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين العمال و الإدارة من جهة، و رفع مستوى أدائهم من جهة أخرى.
- محاولة تغير الهيكل التنظيمي كأسلوب لحل النزاع بالمؤسسة، وذلك من خلال بتبني أسلوب قيادي جديد ،أو تطبيق نموذج للاتصال يسمح بالتغذية العكسية و تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.

## المخلص:

تتأثر العلاقات المهنية القائمة بين العمال من جهة و أرباب العمل من جهة أخرى، بمجموعة من المتغيرات التنظيمية، التي تكون في إطار البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة . و الملاحظ أن التحول الذي عرفته الجزائر من النظام التوجيهي في ظل التجربة الاشتراكية، إلى نظام جديد يقوم على إقتصاد السوق، حيث عرفت فيه المؤسسات العمومية الإقتصادية نوعا من الإستقلالية، حيث عرف عالم الشغل بالتوازي تحولا في مجال تنظيم علاقة العمل لتنتقل من الطابع التنظيمي إلى الطابع التعاقدي و النظام التفاوضي، حيث إنسحبت فيه الدولة كطرف منظم لعلاقات العمل ، إلى طرف مراقب لها ،حيث إتسعت فيها سلطات أطراف علاقة العمل في ضوء الإتفاقية الجماعية للعمل، بما يضمن تحقيق التوازن بين الحقوق و الواجبات للعمال و أرباب العمل، بالرغم من بروز جملة من النزاعات العمالية الجماعية خاصة في القطاع الإقتصادي.

**الكلمات الدالة :** الصراع ،النزاع ، التنظيمي ،النزاعات، العمالية، الجماعية ،الإصلاحات الإقتصادية، الجزائر.

## **Résumé :**

Existant Relation Professionnelles Entre Les Travailleurs Touché Par Le Visage Et Les Employeurs D Autre Part, Une Série De Changements Organisationnels , Qui Sont Dans Le Cadre De L'environnement Interne Ou Externe De L'institution. Et De Noter Que La Transformation Que Je Connaissais L'Algérie Du Système De Direction En Cours D'expérimentation Du Socialisme ,A Un Nouveau Système Basé Sur Une Economie De Marché, Dans Lequel Les Institution Economique Publiques Connaissaient Parallèle De L'organisation De La Relation De Travail Pour Passer De Caractère Organisationnel Caractère Système Contractuel Et De La Négociation , Ou A Retiré FBH Etat Comme Organisateur Du Parties Elagies Les Relations De Travail A La Lumière De La Convention Collective Du Travail, De Manière A Assurer Un Equilibre Entre Les Droits Et Obligations Des Travailleurs Et Des Employeurs, Bien Que L'émergence D'un Certain Nombre De Conflits Collectifs Du Travail, En Particulier Dans Le Secteur Economique.

**Les Mots Clés :** Les Conflits , Collectifs, Réformes Economiques, Algérie.

## قائمة المراجع:

### 1. المراجع باللغة العربية:

#### **أ- المواثيق الرسمية:**

- 1-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 14/90، المتعلق بكيفية ممارسة الحق النقابي، (الجريدة الرسمية عدد 23)، مؤرخة في 2 جويلية 1990.
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 02/90، المتعلق بالوقاية من نزاعات العمل الجماعية في العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب، (الجريدة الرسمية عدد6)، مؤرخة في 06 /02 /1990.
- 3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 01/06، المتضمن تعديل الدستور، (الجريدة الرسمية عدد14)، مؤرخة في 07/03/2016.
- 4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 11/90، المتعلق بعلاقات العمل ، (الجريدة الرسمية عدد17)، مؤرخة في 21/04/1990.

#### **أ- الكتب:**

- 1- الجلاي عجة، **الوجيز في قانون العمل و الحماية الاجتماعية**، الجزائر دار الخلدونية،2002.
- 2- الواشي محمد، **الأساليب و الأخلاق القيادية للموارد البشرية**، عمان: المجموعة العربية للنشر و التوزيع ،2008.
- 3- السيد الحسني، **علم اجتماع التنظيم**، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية،1994.
- 4- الطائي مصطفى حميد، **مناهج البحث و تطبيقه في الاعلام و العلوم السياسية**، الاسكندرية، دار الوفاء،2007.

- 5- الفريحات خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، الأردن: إثراء للنشر و التوزيع، 2008.
- 6 - الصيرفي محمد، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية دار الفكر الجامعي، 2006.
- 7- القبيبي محمد زويد، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الأردن مؤسسة الواق للنشر و التوزيع، 2010.
- 8- الفارس سليمان، إدارة الأفراد، سوريا: منشورات جامعة دمشق، 1978.
- 9- الخطيب أحمد ، عادل سالم معايعه، ط2، عمان: جدار للكتاب العلمي، 2009.
- 10- أبو عمارية فالح، الخصخصة و تأثيراتها الإقتصادية، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2007.
- 11- أبو شيخة نادر أحمد، أصول التفاوض، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2002.
- 12- أحمية سليمان، تسوية منازعات العمل و الضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، ط3، الجزائر ديوان المطبوعات الجماعية، 2005.
- 13- بوطالب قويدر و اخرون، الاصلاحات الاقتصادية و سياسة الخصخصة في البلدان العربية، بيروت مركز دراسات الوحدة العربية، 2005.
- 14- بوفجلة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 15- بعلي محمد صغير، تنظيم القطاع العام في الجزائر ( استقلالية المؤسسات)، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية.
- 16- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد و تسيير المؤسسة، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.

- 17- بن شهرة مدني، الاصلاح الاقتصادي و سياسة التشغيل ( التجربة الجزائرية)، عمان دار حامد، 2008.
- 18- جابي عبد الناصر، الجزائر تتحرك، الجزائر : دار الحكمة، 1995.
- 19- جلدة سامر، السلوك التنظيمي و النظريات الحديثة، عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008.
- 20- جندلي عبد الناصر، تقنيات و مناهج البحث في العلوم الاجتماعية و السياسية، ط2، الجزائر 2007.
- 21- داودي عزيز، مناهج البحث العلمي، عمان: دار المشرق الثقافي، 2006.
- 22- واضح رشيد ، منازعات العمل الفردية و الجماعية، الجزائر: دار هومة، 2003.
- 23- حريم حسين، السلوك التنظيمي، ط2، جدار للكتاب العلمي، 2009.
- 24- طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة : دار غريب للنشر و التوزيع، 2007.
- 25- كولوس ستيفان، معالجة النزاعات دليل تدريبي للمرشدين، (تر: يوسف حجازي)، فلسطين :مركز الشرق الأوسط للديموقراطية و اللاعنف، 2006.
- 26- سالم محمد عادل، نظرية التنظيم، عمان: دار البداية للنشر و التوزيع، 2009.
- 27- سيد محمود رمضان، الوسيط في شرح قانون العمل، عمان: دار الثقافة، 2000.
- 28- عشوي مصطفى، أسس علم الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- 29- فلوري لوران ، ماكس فيبر، (تر:مقلد محمد علي)، بيروت: دار الكتاب الجديد، 2008.
- ب- المجلات و الدوريات:
- 30- بلعير الطاهر، <<الإضرابات العمالية في الجزائر>>، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 16، 2012.

- 31-زايد محمد عادل، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة ، العدد الرابع، مارس 1990.
- 32- كربلي بغداد، <<نظرية عامة حول التحولات الإقتصادية في الجزائر>>، مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة بسكرة، العدد الثامن ، 2009.
- 33- صديق حسين،<< الإتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الإجتماعية>> ، مجلة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث، 2011.
- 34- رحالي حجيبة،<< العملية الاتصالية و ظاهرة الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية >> مجلة دفاتر البحوث العلمية، العدد الأول، المركز الجامعي لتيبازة ،مارس 2013.
- 35- رقام لنده، <<مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية>>، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني ، جوان 2009.

#### ج- المذكرات:

- 1- المدهون إياد إبراهيم خليل، << العلاقة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي>>، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، 2012-
- 2- الشايب أمال،<<أثر النزاعات العمالية الجماعية على إنتاجية المؤسسة الإقتصادية >>، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم السياسية 2012/2013.
- 3- أحمد اللوح أحمد يوسف، << الصراعات التنظيمية و أثرها على الرضى الوظيفي >>، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.
- 4- بلخير سهام ،عشيط حنان، << الرضى الوظيفي و أثره على أداء الموظفين>>، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة بويرة، قسم علم التسيير، 2011/2012.
- 5- بن سلامة زهية ،<< أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية>>، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة ، قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية، 2006/ 2007.
- 6- جحا زهية، << النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية >>، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2012/2013.

- 7- زرفاوي أمال ، <<أثر الصراع التنظيمي على الرضى الوظيفي للعاملين>> ،مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة، قسم العلوم الإجتماعية 2013 / 2014.
- 8- يحيوي نادية ، << الصلح وسيلة لتسوية نزاعات العمل في التشريع الجزائري>>، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق، تيزي وزو، 2014.
- 9- مساعدي خولة ، بو ردهام وردة، << المنازعات العمالية الجماعية >>، مذكرة ماستر غير منشورة ، جامعة قالمة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2013 / 2014.
- 10- مخلوف كمال، << مبدأ السلم الاجتماعي في تشريع العمل الجزائري بين آلية للتفاوض كأساس لتكريس المبدأ و الإضراب كوسيلة ضغط >>، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة تيزي وزو، كلية الحقوق، 2014.
- 11- سومر أديب ناصر ، << أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا>>، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة تيشيرين ،كلية الإقتصاد، 2002 / 2004.
- 12- قروي رفيق، << علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية ، دراسة لأشكال الصراع في ظل الخصخصة>>، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة، 2009/2010.
- 13- شنة محمد رضا، << إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية>>، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية، 2006 / 2007.
- 14- تليلاني فاطمة الزهراء، << التمثيل العمالي ، النزاعات العمالية و أثرها على أداء الموارد البشرية في المنظومة الصحية>>، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قسنطينة قسم علم الإقتصاد، 2012 / 2013.
- 15- غربي علي، << العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع، دراسة للعلاقة بين الصراع و التسيير الإداري للمؤسسات بالشرق الجزائري>> ،رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة 1989.

د- المعاجم:

1- خليل أحمد خليل، **معجم المصطلحات الاقتصادية**، بيروت: دار الفكر اللبناني، 1997.

#### ه- المقابلات:

1- مقابلة مع السيد "مروان عبد النور"، رئيس قسم ادارة الموارد البشرية لمبنة ذراع بن خدة، بتاريخ 2016/04/12، على الساعة 10:35.

2- مقابلة مع السيدة "خلدي فاطمة"، مسؤول الأمانة العامة لمبنة ذراع بن خدة ، بتاريخ 2016/04/14، على الساعة 14:25.

3- مقابلة مع السيد "كريم خليفاتي"، ممثل نقابي لعمال ملبنة ذراع بن خدة، بتاريخ 2016/06/24، على الساعة 13:45.

4- مقابلة مع السيد "شيخ راجح"، عامل بقسم الانتاج لمبنة ذراع بن خدة، بتاريخ 2016/04/30، على الساعة 11:30.

5- مقابلة مع السيد "عزاق حميد" ، مسؤول عن قسم تسير شؤون المستخدمين، بتاريخ 2016/05/15، على الساعة 10:00.

6- مقابلة مع السيد "بلوناس كمال"، ممثل نقابي لعمال ملبنة ذراع بن خدة ، بتاريخ 2016/05/03، على الساعة 14:30.

#### 2-المراجع باللغة الفرنسية:

1- Malarez Jacques-Antonie , **Gérér LES CONFLITS AU TERAVAL** ,France :perarson edition,2009.

2.Michael Palam Jean, **Les Théories Des Organisation**, 4eme Edition, Paris :Dunod,2013.

3.Tlmçani Rachid, **Etat Bazaar Et Globalisation**, Algerie :Edition El Hkma.

4.Cacha Pierre, << Les Conflits Sociaux>> ,**Agégation De Sciences Economiques Et Social**, Préparation En 2006/2007.

#### المواقع الالكترونية:

1- حسين عباس حسين ،برنامج التثبيث الاقتصادي ،على الموقع  
(content://com.sec.android.sbrowser/readingliet)،على الساعة 13:00، في  
2015/11/12.

2- موسوعة ويكيبيديا،<<صراع الطبقات الاجتماعية >>،  
(<https://ar.wikipedia.org>)،بتاريخ 2016/01/15، على الساعة 16:30.