

قسم علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

العمل النقابي ودوره في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بشركة الفوسفات "FERPHOS" – تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

• د. لبني فتيحة

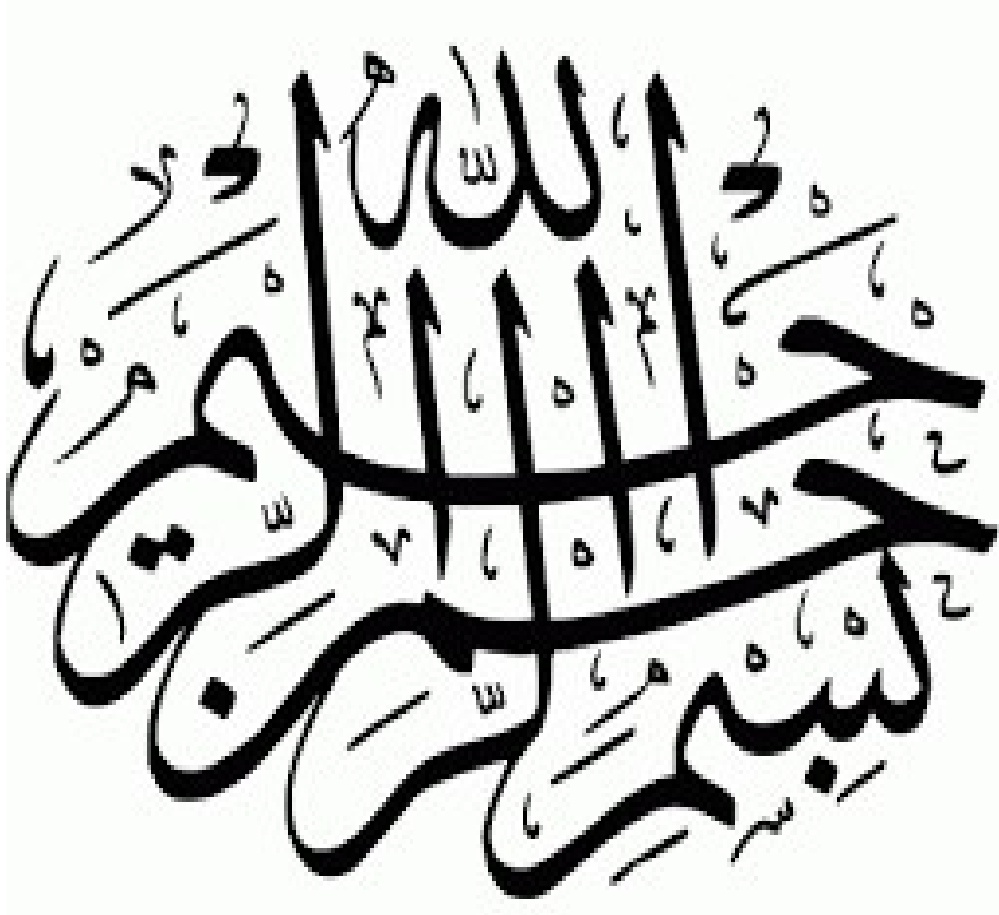
إعداد الطلبة:

- عبد المالك نور الدين

- عواشرية عادل

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
شاوي رياض	أستاذ محاضر أ	رئيسا
لبني فتيحة	أستاذة محاضرة أ	مشرفا ومقررا
مكلاتي فاطمة الزهراء	أستاذة محاضرة أ	عضوا ممتحنا



شكر وتقدير:

نشكر الله سبحانه و تعالى على فضله و توفيقه لنا

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من كانت له يد المساعدة في انجاز هذا العمل

سواء من قريب او من بعيد

كما نتقدم بتشكراتنا الخالصة إلى الأستاذة المشرفة لبني فتيحة التي أشرفت

على عملنا هذا و سهلت لنا الطريق في انجاز هذا البحث التي لم تبخل علينا

بنصائحها القيمة، حيث وجهتنا حين الخطأ و شجعتنا حين الصواب فكانت

بذلك نعم المشرفة و نعم الأستاذة

ونتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا بقسم علم الاجتماع الذين لا نملك أمام كرمهم

وعطائهم ونصحهم سوى الاعتراف بالجميل، وكل من ساهم بالكثير أو القليل

في اخراج هذا العمل المتواضع إلى النور

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا

الذي أعاننا في انهاء هذا العمل

الإهداء

الحمد لله على كل نعمة

إلى روح والدي المجاهد محمد بن بلخير

رحمه الله

إلى أمي الغالية حفظها الله

إلى زوجتي العزيزة

إلى أبنائي "همام، ندى، قصي"

إلى إخوتي الأعزاء

إلى أقاربي وأحبائي وزملائي الأفاضل

إلى كل من شجعني

نور الدين

الإهداء

الحمد لله على كل نعمة

إلى والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما

إلى إخوتي الأعزاء

إلى أقاربي وأحبائي وزملائي الأفاضل

إلى كل من شجعني

عادل

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير.....
	الإهداء.....
1	فهرس المحتويات.....
	فهرس الأشكال.....
	فهرس الجداول.....
أ - ب	مقدمة.....
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
3	أولاً: إشكالية الدراسة.....
6	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
7	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.....
7	رابعاً: أهداف الدراسة.....
8	خامساً: أهمية الدراسة.....
8	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.....
12	سابعاً: الدراسات السابقة.....
21	ثامناً: المقاربة النظرية.....
36	الفصل الثاني: الإطار النظري للعمل النقابي.....
37	تمهيد.....
38	المبحث الأول: نشأة العمل النقابي.....
38	المطلب الأول: نشأة النقابة في العالم.....
42	المطلب الثاني: نشأة النقابة في الدول العربية.....
43	المطلب الثالث: نشأة النقابة في المغرب العربي.....
45	المطلب الرابع: نشأة النقابة في الجزائر.....
49	المبحث الثاني: ماهية العمل النقابي.....
49	المطلب الأول: مفهوم النقابة.....
50	المطلب الثاني: مهام النقابة.....

52	المطلب الثالث: دور النقابة في تحسين ظروف العمال.....
54	المطلب الرابع: تصنيفات النقابة.....
57	المبحث الثالث: المشاركة النقابية.....
57	المطلب الأول: المشاركة في العمل النقابي.....
63	المطلب الثاني: مبادئ العمل النقابي.....
65	المطلب الثالث: عوامل المشاركة في العمل النقابي.....
67	المطلب الرابع: أهمية وأهداف العمل النقابي.....
70	ملخص الفصل الثاني.....
72	الفصل الثالث: الإطار النظري للصراع التنظيمي.....
73	تمهيد.....
74	المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي.....
74	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي.....
75	المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي.....
80	المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي.....
82	المطلب الرابع: مميزات ومجالات الصراع التنظيمي.....
85	المبحث الثاني: مظاهر وتطور الصراع التنظيمي.....
85	المطلب الأول: مظاهر الصراع التنظيمي.....
87	المطلب الثاني: مراحل الصراع التنظيمي.....
89	المطلب الثالث: مستويات ونماذج الصراع التنظيمي.....
93	المطلب الرابع: انعكاسات الصراع التنظيمي.....
97	المبحث الثالث: أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.....
97	المطلب الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي.....
98	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.....
101	المطلب الثالث: استراتيجيات أخرى لإدارة الصراع التنظيمي.....
104	ملخص الفصل الثالث.....
106	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.....

107	تمهيد.....
108	أولاً: مجالات الدراسة.....
120	ثانياً: منهج الدراسة.....
121	ثالثاً: أدوات جمع البيانات.....
123	رابعاً: مجتمع الدراسة.....
124	خامساً: الأساليب الإحصائية.....
125	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
126	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
174	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
176	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
177	رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية.....
179	خامساً: النتائج العامة.....
181	خاتمة.....
183	قائمة المصادر والمراجع.....
193	الملاحق.....
	ملخص الدراسة.....

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
.01	يمثل متغير الجنس	126
.02	يمثل متغير السن	127
.03	يمثل متغير المستوى التعليمي	128
.04	يمثل متغير طبيعة المنصب	130
.05	يمثل متغير الأقدمية المهنية	131
.06	يمثل متغير طبيعة الإقامة	132
.07	يمثل متغير الحالة الاجتماعية	133
.08	يوضح وجود نقابة في المؤسسة	136
.09	يوضح أهمية العمل النقابي بالنسبة للعمال	137
.10	يوضح انخراط العمال في النقابة	138
.11	يوضح سبب انخراط العمال في النقابة	139
.12	يوضح الأساليب المتبعة لاختيار أعضاء النقابة	140
.13	يوضح وجود مشاكل تعرقل العمل النقابي بالمؤسسة.	141
.14	يوضح سبب وجود عراقيل تواجه العمل النقابي	142
.15	يوضح مدى فتح النقابة المجال لتعبير العمال عن مشاكلهم	143
.16	يوضح كيفية تعبیر العمال عن انشغالاتهم	144
.17	يوضح مدى دراية النقابة بمشاكل العمال	145
.18	يوضح مدى تنظيم النقابة لإضرابات	146
.19	يوضح تدخلات النقابة في إدارة الصراع	147
.20	يوضح لجوء النقابة الى الإضراب بعد استيفاء جميع وسائل التسوية	148
.21	يوضح مدى معاناة المؤسسة من صراعات وظيفية	149
.22	يوضح طرق إدارة الصراع	150
.23	يوضح مدى مساهمة النقابة في حل المشكلات الوظيفية بالمؤسسة	151
.24	يوضح مدى حدوث نزاعات بين العمال والإدارة	152
.25	يوضح مدى دعم النقابة للبرامج التدريبية داخل المؤسسة	153

154	يوضح مدى دعم النقابة للبرامج التكوينية خارج المؤسسة	.26
155	يوضح تنظيم النقابة ملتقيات لفائدة العمال	.27
156	يوضح مساهمة النقابة في رفع معايير الترقية	.28
157	يوضح مطالبة النقابة برفع منح الاجور للعمال	.29
158	يوضح مساندة النقابة للعمال في المطالبة بالعطل والإجازات	.30
159	يوضح مدى رضا العمال على نشاط النقابة	.31
160	يوضح مساهمة نظام الرقابة غير علمية في إحداث الصراع داخل المؤسسة	.32
161	يوضح درجة تكرار الصراع داخل المؤسسة	.33
162	يوضح امكانية تفاوض الادارة مع العمال في حالة وجود صراع	.34
163	يوضح تشجيع الادارة على العمل الجماعي كحل من حلول للصراع التنظيمي	.35
164	يوضح تخفيف الادارة من حدة الصراعات عن طريق الاقتناع	.36
165	يوضح مساهمة النقابة في حل الصراعات	.37
166	يوضح درجة دفاع النقابة عن مصالح العمال	.38
167	يوضح عمل النقابة على تحسين مناخ العمل للعمال	.39
168	يوضح عمل الإدارة على حل الصراعات باستعمال مركزها الوظيفي	.40
169	يوضح تفاوض العمال مع بعضهم من اجل التوصل لحل وسط للنزاع	.41
170	يوضح استخدام العامل لخبرته ليقبل الطرف الاخر افكاره	.42
171	يوضح محاولة ابتعاد العمال عن مواضيع الخلاف مع الاطراف المشاركة	.43
172	يوضح التشجيع على ابداء الرأي والتعبير عنه بكل صراحة	.44
173	يوضح امكانية تنازل العامل عن بعض افكاره للحصول على قبول الطرف الاخر	.45

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
79	أنواع الصراع التنظيمي	.01
84	الصراع بين المستويات التنظيمية	.02
88	مراحل الصراع التنظيمي حسب نموذج بوندي	.03
88	مراحل الصراع التنظيمي حسب أحمد ماهر	.04
95	الانعكاسات السلبية للصراع التنظيمي	.05
96	الانعكاسات الايجابية للصراع التنظيمي	.06
99	استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي نموذج ثوماس وكلمان	.07
102	دور الوسيط في حل الصراع	.08
103	دور المحكم في حل الصراع	.09
111	الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرغوس	.10
126	يمثل متغير الجنس	.11
127	يمثل متغير السن	.12
128	يمثل متغير المستوى التعليمي	.13
130	يمثل متغير طبيعة المنصب	.14
131	يمثل متغير الأقدمية المهنية	.15
132	يمثل متغير طبيعة الإقامة	.16
133	يمثل متغير الحالة الاجتماعية	.17
136	يوضح وجود نقابة في المؤسسة	.18
137	يوضح اهمية العمل النقابي بالنسبة للعمال	.19
138	يوضح انخراط العمال في النقابة	.20
139	يوضح سبب انخراط العمال في النقابة	.21
140	يوضح الأساليب المتبعة لاختيار أعضاء النقابة	.22

141	يوضح وجود مشاكل تعرقل العمل النقابي بالمؤسسة.	.23
142	يوضح سبب وجود عراقيل تواجه العمل النقابي	.24
143	يوضح مدى فتح النقابة المجال لتعبير العمال عن مشاكلهم	.25
144	يوضح كيفية تعبیر العمال عن انشغالاتهم	.26
145	يوضح مدى دراية النقابة بمشاكل العمال	.27
146	يوضح مدى تنظيم النقابة لإضرابات	.28
147	يوضح تدخلات النقابة في إدارة الصراع	.29
148	يوضح لجوء النقابة الى الإضراب بعد استيفاء جميع وسائل التسوية	.30
149	يوضح مدى معاناة المؤسسة من صراعات وظيفية	.31
150	يوضح طرق إدارة الصراع	.32
151	يوضح مدى مساهمة النقابة في حل المشكلات الوظيفية بالمؤسسة	.33
152	يوضح مدى حدوث نزاعات بين العمال والإدارة	.34
153	يوضح مدى دعم النقابة للبرامج التدريبية داخل المؤسسة	.35
154	يوضح مدى دعم النقابة للبرامج التكوينية خارج المؤسسة	.36
155	يوضح تنظيم النقابة لملتقيات لفائدة العمال	.37
156	يوضح مساهمة النقابة في رفع معايير الترقية	.38
157	يوضح مطالبة النقابة برفع منح الاجور للعمال	.39
158	يوضح مساندة النقابة للعمال في المطالبة بالعطل والإجازات	.40
159	يوضح مدى رضا العمال على نشاط النقابة	.41
160	يوضح مساهمة نظام الرقابة غير علمية في إحداث الصراع داخل المؤسسة	.42

161	يوضح درجة تكرار الصراع داخل المؤسسة	.43
162	يوضح امكانية تفاوض الادارة مع العمال في حالة وجود صراع	.44
163	يوضح تشجيع الادارة على العمل الجماعي كحل من حلول للصراع التنظيمي	.45
164	يوضح تخفيف الادارة من حدة الصراعات عن طريق الاقناع	.46
165	يوضح مساهمة النقابة في حل الصراعات	.47
166	يوضح درجة دفاع النقابة عن مصالح العمال	.48
167	يوضح عمل النقابة على تحسين مناخ العمل للعمال	.49
168	يوضح عمل الإدارة على حل الصراعات باستعمال مركزها الوظيفي	.50
169	يوضح تفاوض العمال مع بعضهم من اجل التوصل لحل وسط للنزاع	.51
170	يوضح استخدام العامل لخبرته ليقبل الطرف الاخر افكاره	.52
171	يوضح محاولة ابتعاد العمال عن مواضيع الخلاف مع الاطراف المشاركة	.53
172	يوضح التشجيع على ابداء الرأي والتعبير عنه بكل صراحة	.54
173	يوضح امكانية تنازل العامل عن بعض افكاره للحصول على قبول الطرف الاخر	.55

مقدمة

مقدمة:

إن العمل هو أساس العيش، فمنذ القدم اقتصر العمل على العبيد فقط، و قد مر هذا العامل بمراحل جد صعبة تعرض فيها لكل أنواع الاستغلال، (رفض دفع الأجر، ضعف الأجر، زيادة مدة العمل)، حيث كان يفتقر لأدنى الحقوق من شروط تحسين ظروف العمل، عكس الواجبات، ومع ظهور الثورة الصناعية التي كانت هي العامل الأساسي والمباشر في ظهور النقابات العمالية، ففكرة الحركة النقابية كانت منذ العصور القديمة إلا أن تنظيماتها وقواعدها القانونية لم تتجلى إلا مع جمعيات الخياطين وجمعية عمال الصناعات الصوفية. بإنجلترا وقد ظهرت اتحادات مهنية تطالب بحقوقها أمام البرلمان لتحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية من خلال الانتفاضات والمظاهرات، والإضرابات المتكررة.

وسرعان ما تحولت هذه التعاونيات والجمعيات غير معترف بها إلى نقابات عمالية تدافع وتحمي العاملين من عصيان أرباب العمل، لتتوسع بعد ذلك النقابات العمالية لتشمل دول عديدة منها الجزائر.

ويعود ظهور الحركة النقابية في الجزائر إلى القرن التاسع عشر، ففي سنة 1887 تم إنشاء الغرفة النقابية لعمال المعادن في مدينة الجزائر ثم بدأت تظهر نقابات تخص كافة القطاعات. ومع توسع النقابات العمالية توسعت نشاطات النقابات ومهامها حيث أصبحت لا تقتصر مهامها في الدفاع على مصالح العمال المادية فقط، بل تعدت ذلك وهي حل الصراعات التي تنشأ بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة وأرباب العمل داخل المؤسسة.

على اعتبار أن الصراع ظاهرة تستحق الاهتمام من قبل إدارة المؤسسة ونقابتها، وهذا ما أعطى أهمية كبيرة للعمل النقابي داخل المؤسسة.

ولتحقيق هذه الأهداف تناولنا بالدراسة والتحليل دور العمل النقابي في ادارة الصراع

التنظيمي.

تنقسم دراستنا إلى 05 فصول كما يلي:

الفصل الأول: (الإطار العام للدراسة) اشكالية الدراسة والتساؤلات المطروحة حولها، ثم وضع الفرضيات المؤقتة، وأسباب اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية، وأهداف وأهمية الدراسة، وبعد ذلك تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة وهي العمل النقابي، الصراع التنظيمي، ثم استعرضنا الدراسات السابقة المستفاد منها، ثم المقاربة النظرية.

الفصل الثاني: (الإطار النظري للعمل النقابي)، والذي جاء في المبحث الأول نشأة العمل النقابي في العالم ثم في الدول العربية، ثم في دول المغرب العربي وأخيرا الجزائر، أما في المبحث الثاني ماهية العمل النقابي، كان مفهوم النقابة، مهامها، ودورها في تحسين ظروف العمال، ثم تصنيفاتها، أما في المبحث الثالث كان عن المشاركة في العمل النقابي، وفيه مبادئ العمل النقابي، وعوامل المشاركة فيه، وأخيرا أهميته، ثم خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: تناولنا فيه (الإطار النظري للصراع التنظيمي)، حيث جاء في المبحث الأول ماهية الصراع التنظيمي، مفهوم وأنواع وأسباب الصراع التنظيمي، أما المبحث الثاني عن مظاهر وتطور الصراع التنظيمي، وكذا مراحل ومستويات ونماذج وانعكاسات هذا الأخير، أما المبحث الثالث كان عن أساليب واستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي. ثم خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: وهو (الإطار المنهجي للدراسة الميدانية)، فقد تم عرض مختلف الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بدءا بمجالات الدراسة (المجال الجغرافي والبشري والزمني)، ثم بتحديد المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات، ثم مجتمع الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس: وهو (عرض وتحليل بيانات الدراسة)، وقد تم في هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الدراسة، ثم مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، وكذلك مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، ثم مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية، ثم استخلاص النتائج العامة.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

ثامناً: المقاربة النظرية.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعد المؤسسة بمثابة كيان اقتصادي مستقل مالياً، يهدف إلى تحقيق جملة الأهداف المسطرة. وذلك من خلال الاستخدام العقلاني لمختلف الموارد المتاحة سواء البشرية، المالية والمادية، وتختلف المؤسسات باختلاف معايير تصنيفها، ونلاحظ في وقتنا الحالي حتى تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها، لابد عليها من ضرورة العمل الجماعي مع مختلف شركائها الاجتماعيين، والذين يعتبرون بمثابة داعم وشريك أساسي لها في جل نشاطاتها، ومن بين صور الشركاء الاجتماعيين، نجد النقابات والتي تمارس حقها القانوني والذي يسمى بالعمل النقابي، هذا الأخير نجده من المواضيع الجديرة بالاهتمام والدراسة في إطار تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.

يمثل العمل النقابي أحد أهم محاور الاهتمام لعلماء الاجتماع كظاهرة، صاحبت العامل في الصناعة وشتى ميادين المهن، فرغم تعدد الرؤى الفكرية المفسرة لهذه الظاهرة إلا أنهم لا يختلفون على كون العمل النقابي يشكل حضوراً بارزاً في المؤسسات الصناعية وكذا الميادين الأخرى، فالعمل النقابي يعكس مهامه ضمن ميدان العمل لتقويم ضوابط ومقاييس القوة بين الأطراف الفاعلة وتحديد طرق التعبير عن القضايا المطروحة والمشكلات المعترضة وكذا فتح قنوات اتصال، فالعمل النقابي يمتلك إضافة للإدارة، ووسائل ضغط قانونية يستطيع استخدامها لمصلحة العمال داخل المؤسسة.

كانت الثورة الصناعية هي العامل الأساسي والمباشر في ظهور النقابات العمالية، "وظهرت في أوروبا أول مظاهر للتنظيمات النقابية، فكانت في بريطانيا أول الحركات العمالية سنة 1720 وتكونت الجماعات الأولى للعمال والحرفيين تحت تسمية الجمعيات مثل: (جمعية الخياطين) في لندن و(جمعية عمال الصناعات الصوفية)، وبرزت الاتحادات المهنية المطالبة

بحقوقها أمام البرلمان لأول مرة في محاولة لتحسين أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية من خلال الانتفاضات والمظاهرات والإضرابات العفوية والمتكررة¹.

وتزامن ذلك في فرنسا مع ظهور التعاونيات التي تسعى لتحسين الأجور، ورافق ذلك تشكيل الزماليات الفرنسية التي كانت تضم عمالاً من أوساط مهنية مختلفة متجاوزين بذلك حدود المهنة وكان قانون (لوشابليه) عام 1791م، أحد النصوص الأولى التي أشارت إلى وجود تنظيمات الأجراء الدائمة في فرنسا، وفي ألمانيا لم تولد النقابة التعاونية كما هو في فرنسا، ولكن بتأثير من فرنسا بدأ عمال بعض الحرف وعلى الأخص أولئك الذين يعملون في صناعة القبعات بإقامة تنظيمات عمالية كانت على شكل نقابات وبدأت الأشكال النقابية بالظهور².

لم تكن في الولايات المتحدة الأمريكية حركات عمالية بالمفهوم الحقيقي، فكانت بلدا زراعيا بامتياز لم تكن لها حركات نقابية بمفهومها الحقيقي. حتى سنة 1886. أين قام عمال مصانع شيكاغو بالإضراب الذي طالبوا فيه بحركاتهم الاحتجاجية تخفيض ساعات العمل ورفع الأجور وتحسين أوضاعهم الاجتماعية و المهنية³.

وحقق العمل النقابي في الدول الأوروبية وأمريكا نجاحا كبيرا في الدفاع عن حقوق العمال ومصالحهم مما زاد من التفاف العمال حولها عن طريق الانخراط ضمن صفوفها، وكذا اعتناق اهدافها المسطرة ومبادئها، وإدراك الانتماء لها.

أما في الجزائر بحكم الاحتلال الفرنسي، فأول تشكيل ظهر به على هيئة الاتحاد العام للعمال الجزائريين في 1956/02/24، الذي ظهرت فيه ثلاث نقابات، بثلاث توجهات سياسية في المهجر وداخل الجزائر، (شيوعيين، مصاليين، جهويين). وقد اعتمدت على نفس القاعدة العمالية في الجزائر والمهجر، ولم تدم من هذه النقابات سوى الاتحاد العام للعمال الجزائريين الذي تبنى مطلب الاستقلال الوطني بشكل واضح تحت قيادة جبهة التحرير الوطني، وقد

¹ أحمد علي: نشأة الحركة النقابية، مقال منشور على موقع الالكتروني، www.ahwar.org، بتاريخ: 2017.05.04، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023.04.09 على الساعة 17:46.

² سلامة أبو زعيتير: دور النقابات العمالية في عملية التنمية البشرية، رسالة دكتوراه، معهد البحوث و الدراسات العربية، مصر، 2014، ص 71.

³ سلامة أبو زعيتير: مرجع نفسه، ص 72.

استمرت النقابة الجزائرية الأحادية والتي تعتبر جزء من النظام، إلا أن واقع نشاطها في الجزائر، كان يشهد وتيرة ضعيفة والذي كان مرده إلى نقص الوعي من قبل العمال، وعدم ادراكهم للعمل النقابي، ومع التعديل الدستوري سنة 1989. لم يعد الحق النقابي مستقراً على الانتماء للنقابة الوحيدة في الجزائر "الاتحاد العام للعمال الجزائريين"، بل تعدى ذلك لحرية تشكيل النقابات المستقلة بصدور القانون 90-14 المتعلق بكيفيات ممارسة حق الإضراب الذي طرح نموذجاً جديداً للممارسة النقابية، مما جعل من العمل النقابي يلعب دوراً لواقع جديد في بيئة عمل بين العمال ومؤسساتهم، هذا الدور الذي لم يكن منحصرًا على الأبعاد المالية والمادية فقط، بل أعقبت ذلك ظهور أبعاد اجتماعية وإنسانية أخرى، وهو ما عبر عليه "ماركس" بالصراع "حيث ربط تصوره للدور المطالب للنقابة مع تطور الرأسمالية واستغلالها للطبقة العاملة، ويرى فيها السبب الموضوعي لوجود النقابات"¹، وهذا يعني أن الماركسية تتبنى فكرة الدور الذي يلعبه العمل النقابي في أحداث التغيير. ويمكن أن ترى للعمل النقابي داخل المؤسسة عدة أهداف يسعى إلى تحقيقها كحماية مصالح وحقوق العاملين، وذلك يكون من خلال العمل على محاولة التصدي لمختلف الصراعات التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة خاصة تلك التي يكون أحد طرفيها العمال، الذي يشكل ضعفاً على مستوى أداءهم على خلفية النزاعات والمشاحنات وكذا الصراعات بينهم نتيجة التفاعلات والعلاقات المتفاوتة سواء الوظيفية أو العلمية، فهذه الصراعات المتغاضى عنها أو المهملة، دون التنقيب عنها سواء عن قصد أو غير قصد من طرف الرؤساء أو الأكاديميين، مازالت تقوى وتنتشر الشيء الذي أفسد خطط المؤسسات. وأفقدتها اتزانها الذي حال دون بلوغ أهدافها التنظيمية، فالصراعات العمالية أصبحت ظاهرة مرضية تستدعي إدارتها وإخضاعها والسيطرة عليها لصالح المؤسسة، من خلال إيجاد سبل وبدائل وأساليب علمية ناجعة وسليمة، فقد أصبح في الكثير من المنظمات أمراً حتمياً لا

¹ بن سلامة زهية: أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير قسم علم الاجتماع والديمقراطية، علوم الإنسانية والاجتماعية منتوري، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 45.

يمكن تجاهله أو تقاديه، فهو سلاح ذو حدين، يمكن أن يكون إيجابياً يشجع العمال على الإبداع أو سلبياً هداماً يمنع العمل التعاوني بينهم.

على كل فإن إدارة المؤسسات تتشارك في أدوارها مع الأعضاء الفاعلين داخل المنظمة من أعضاء للمكتب النقابي بصفة ممثلين لعمال المؤسسة والمدافع عنهم، وكذا رئيس مصلحة الموارد البشرية بصفة ممثل عن مدير المؤسسة وكلاهما يمثلان هيئة للتشاور وتبادل الآراء، وكذا وجهات النظر ضمن الأطر القانونية للمؤسسة.

وبناء على ما سبق، فالعمل النقابي يمكنه المساعدة في إدارة الصراعات التنظيمية الموجودة داخل الشركة، وذلك راجع إلى الأهمية الكبيرة التي يلعبها وعليه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

• ما دور العمل النقابي في إدارة الصراع التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي، التساؤلات الفرعية التالية :

1- هل تساهم النقابة في تسوية المشكلات المهنية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-؟.

2- ماهي الاستراتيجيات المعتمدة من قبل النقابة في إدارة الصراع داخل شركة مناجم الفوسفات

-تبسة-؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية أكثر الأساليب المعتمدة في البحث العلمي ويمكن تعريفها على أنها إجابات مؤقتة مقترحة لعلاقة بين متغيرين وهي كذلك نتيجة تمثل احتمال لحل مشكلة وأن تصميم الفرضيات يعتمد على خبرة الباحث ومدى فهمه لإشكالية بحثه من الإشكالية المطروحة سابقاً ويمكن الاعتماد على الفرضيات التالية:

• للعمل النقابي دور داخل الشركة يتمثل في التعزيز من أساليب فرص التعامل مع

الصراعات التنظيمية لدى العاملين.

1- تساهم النقابة في تسوية المشكلات المهنية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

2- تتعدد الاستراتيجيات المعتمدة من قبل النقابة في إدارة الصراع داخل شركة مناجم الفوسفات -تبسة- مثل عقد الاجتماعات بصفة دورية والاضراب والتوفيق والتحكيم واستصدار التشريعات، وتطبيق القانون الداخلي الخاص بالشركة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

لم يكن اختيار الموضوع من باب الصدفة، بل تم تحديده طبقا لعدة دوافع ترتبط بالاختصاص، وميول رغبة البحث في موضوع العمل النقابي ودوره في إدارة الصراع التنظيمي، وكذا لاعتبارات موضوعية ترتبط بأهمية الموضوع.

1- أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بدراسة النقابات العمالية.
- الرغبة في اكتساب معارف وخبرات جديدة قصد الاستفادة.
- محاولة المضي في هذا الموضوع باعتباره موضوع جديد لم يسبق دراسته في الإدارة الجزائرية.

- الاهتمام والفضول بالحركة النقابية.

2- الأسباب الموضوعية:

- تنامي الدور الكبير للعمل النقابي في مختلف المجالات.
- إثراء مجال البحث العلمي.
- إبراز تأثير العمل النقابي في المؤسسة.
- توضيح الدور الذي يلعبه العمل النقابي في إدارة الصراع التنظيمي.

رابعا: أهداف الدراسة:

إن تبني أي بحث علمي يعني بالضرورة وجود عدة أهداف يسعى الباحث لتحقيقها من خلال الكشف عن حقائق ترتبط بانشغالات المجتمع وكذلك أهداف عملية تساهم في وضع تصور حول واقع الظاهرة المدروسة.

وتسعى دراستنا إلى تحقيق عدة أهداف منها:

- التعرف على الدور الذي يلعبه العمل النقابي في إدارة الصراع التنظيمي ..
- محاولة الكشف عن كيفية مساهمة النقابة في تسوية المشكلات المهنية في شركه مناجم الفوسفات -تبسة-.

- محاولة التعرف على استراتيجيات النقابة في إدارة الصراع التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات - تبسة

خامسا: أهمية الدراسة

لقد جاءت دراستنا لموضوع العمل النقابي ودوره في إدارة الصراع التنظيمي كمحاولة لإعطاء مهام جديدة للعمل النقابي وتغير وجهات النظر التي ينظر إليها إلى العمل النقابي وإعطاء النقابات دورا آخر ويتمثل في حل النزاعات والصراعات التي تكون داخل المؤسسة بدلا من المتعارف عليها في السابق وهو الدفاع عن مصالح وحقوق العاملين باعتبار أنه إذا تمكنت النقابات من إدارة الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة وبالتالي ستحافظ على الموارد البشرية داخل المنظمة وتكمن أهمية دراستنا للموضوع فيما يلي:

- إعطاء صورة نظرية وعملية عن طبيعة العمل النقابي ودوره في إدارة الصراع التنظيمي.
- إبراز موقف العاملين اتجاه النقابة.
- تسليط الضوء على المهام التي تقوم بها النقابة على مستوى المؤسسة.
- التعرف على واقع النقابات العمالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- إعطاء صورة جديدة على العمل النقابي وذلك من خلال انتقال النقابة من الدفاع على مصالح العمال إلى حل الصراعات داخل المؤسسة.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

1- العمل النقابي:

أ- العمل:

• لغة: بأنه مهنة أو شغل أو وظيفة أو مجهود يبذله الفرد للحصول على منفعة ما أو فائدة محددة¹.

• اصطلاحاً: "يعني المجهود البدني والذهني الذي يقوم به الإنسان لغرض إنتاج السلع والخدمات"².

"العمل هو ذلك النشاط الذي يستهدف ، إنتاج وتقدير السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد الآخرين"³.

تعريف اجرائي: يعد العمل من المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة وهو مفهوم ذو أبعاد متعددة، يعرف في علم الاجتماع بأنه نشاط إنساني اجتماعي يزول من أجل الكسب والبقاء، ويكون جهداً فكري ونفسي وعضلي، بغرض إنتاج سلع وخدمات، نظير ما يتطلبه المجتمع من احتياجات.

ب- النقابة:

• لغة: كلمة نقابة باللغة العربية تقابل كلمة Syndicate باللغة الفرنسية وكلمة نقابة مشتقة من كلمة نقيب التي تعني كبير القوم كما تعني العميد⁴.

• اصطلاحاً: حسب جون. كول "بأنها (أي النقابة) تتكون من العمال الذين تضمهم مهنة أو أكثر أنشئت أساساً من أجل الدفاع عن مصالح الأعضاء ورعايتهم من الناحية الاقتصادية التي ترتبط بحياتهم اليومية"⁵.

حسب أحمد زكي بدوي فإن النقابة هي: "عبارة عن جماعة تتكون من العمال للنهوض بأحوالهم والدفاع عن مصالحهم أمام أرباب العمل والسلطات المتخصصة"⁶.

¹ إبراهيم مصطفى، وآخرون: معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص 61.

² جمال عبد الناصر: المعجم الاقتصادي، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006، ص 265.

³ جلال محمد النعمي: دراسة العمل في إطار الإنتاج والعمليات، إثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009، ص 17.

⁴ جون كول: الحركة النقابية، ترجمة السيد حسين محمود، الدار القومية للطباعة والنشر بيروت، دون تاريخ، ص 7.

⁵ علي بن داهية و آخرون: القاموس الجديد للطلاب، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1979، ص 1247.

⁶ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، فرنسي، عربي، انجليزي، مكتبة لبنان بيروت، 1982، ص 435.

حسب كارل ماركس فإن النقابة هي: "عبارة عن تنظيم العمال في منظمات نقابية تشارك في تحديد ظروف العمل، وشروطه على كافة المستويات من أجل تحسين أوضاع العمال المادية والاجتماعية"¹.

تعقيب: جميع التعريفات تركز على أن النقابة تنظيم رسمي داخل المؤسسة تشارك في تحديد ظروف العمل والدفاع عن مصالح الاعضاء، قصد تحسين أوضاع العمال المادية والاجتماعية.

تعريف اجرائي:

العمل النقابي: هو عبارة عن منظمة مهنية تنشط ضمن اطار قانوني داخل مؤسسة ينظم لها مجموعة من العمال لهم أهداف مشتركة، تسعى الى تحقيق جملة من المطالب الاقتصادية والاجتماعية بطرق واساليب قانونية.

2- الصراع التنظيمي:

أ- الصراع:

• **لغة:** هو الخصام والشقاق أي المعارضة سواء اتخذت شكلا ماديا أ معنويا. والصراع عند ابن منظور هو كالاتي: " الصرع الطرح بالأرض صارعه فصرعه يصرعه صرعا فهو مصروع وصرع والجمع صرعى ورجل صراع وصرع بين الصراعة وصروع ضديد الصرعة وصرعة كثير الصرع لأقرانه، وقد تصارع القوم واصطرعوا مصارعة وصرعا والصراعات"².

• **اصطلاحا:** يعرفه روبينز (Robbins) بأنه العملية التي تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر سلبا أو يوشك أن يؤثر سلبا نحو شيء ما يهتم به الطرف الأول. كما يعرفه كل من كوك وهانساكر بأنه: " عدم اتفاق بين فردين أو أكثر مع إدراكهم بأن لديهم اهتمامات متعارضة"³.

¹ بن سلامة زهية: مرجع سابق، ص 45.

² الامام ابن منظور الافريقي، لسان العرب، المجلد الثامن، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، 1968، ص 197.

³ سليمان بن ابراهيم عبد الكريم، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، الفلسفة في الادارة التربوية، جامعة الملك، كلية التربية، قسم الادارة التربوية، السعودية، 2007، ص ص 14-15.

هو العملية التي من خلالها يدرك احد الاطراف ان اتخاذ طرف اخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصالحه الخاصة¹.

تعريف اجرائي: الصراع هو ظاهرة اجتماعية تعكس فيها الاختلافات بين الافراد والجماعات، والتي لا تتوافق فيما بينها من اجل تحقيق رغباتها الخاصة على حساب الافراد والجماعات الاخرى، وباستعمال وسائل وطرق مختلفة حسب حدة وشدة هذا الصرع.

ب- التنظيم:

- لغة: الأصل اللغوي لكلمة - تنظيم - أنها مصدر الفعل «نظم» بمعنى رتب أو نسق.
- وفي لسان العرب لابن منظور ورد في هذا المعنى نظم النظم، التأليف، نظمه، ينظمه، نظاما، ونظاما ونظمه فاننظم، ونظمت اللؤلؤ أي جمعته في سلك والتنظيم مثله².
- أما قاموس اكسفورد الإنجليزي فيعرف كلمة تنظيم بأنها هيئة، أو نظام، تشير إلى مجتمع منظم.

أما الفعل « ينظم » فالمقصود منه عدة معان منها:

- يعضي أي يجعله ذا بنية عضوية - يجعله شيئا حيا - يكون شيئا عضويا متكاملا³.
- يعطي هيكلًا منظما - تعمل ترتيبات معينة.

• اصطلاحا:

- يعرف "كيمبول" Kimbol و"ألن" Allne التنظيم على أنه هيكل يبني لتحقيق هدف معين، وذلك في ضوء المبادئ التي اعتبروها أساسية للبناء التنظيم كناطق الإدارة، ووحدة الأمور⁴.
- يعرفه "تالكوت بارسونز" على اعتبار أنه وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافه محددة⁵.

¹ محمد سعيد سلطان: السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الأزاريطة الاسكندرية، مصر، 2002، ص 316.

² الامام ابن منظور الاقريقي : مرجع سابق، ص 578.

³ سيد محمود الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس القاهرة، مصر، 1994، ص 136.

⁴ نادر أحمد أبو شيخة: التنظيم وأساليب العمل، دار الصفاء عمان، الأردن، 2011، ص 139.

⁵ طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب القاهرة، مص، 1993، ص 9.

- وعرفه " ليندال ايرويك" Lyndeiuhwick بأنه تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف، وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص¹.

التعريف الاجرائي: التنظيم هو أحد العمليات الادارية التي تقوم بتجميع المهام وتقسيمها، نتيجة اختلاف حاجات ووجهات النظر التي تسود الجماعات في العمل من اجل القوة والمكانة.

ت- الصراع التنظيمي:

• **اصطلاحا:** يرى Boulding الصراع التنظيمي هو " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع المدركين للتعارض في امكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل من الطرفين في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"².

عرفه زايد الصراع التنظيمي بأنه: " النشاط الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب) والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه"³.

تعقيب: تبين التعريفات السابقة اختلاف النظرة للصراع التنظيمي إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تناسبي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيها اطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف الحصول على الصلاحيات والقوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

التعريف الإجرائي: الصراع التنظيمي هو عملية نزاع أو خلاف اثر ممارسة عمل أو نشاط وظيفي داخل مؤسسة، قد يكون بناء أو مدمرا ويمكن أن يكون ذا هدف وظيفي، وقد يؤدي الى الاختلال الوظيفي.

سابعا: الدراسات السابقة:

1- دراسات متعلقة بالعمل النقابي:

¹ علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 1999، ص 145.

² السماع خليل محمد، خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ط 1، الأردن، 2005، ص 295.

³ الخيطي محمد فاتح: الصراع التنظيمي، أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة الدراسات في العلوم الانسانية، العدد

1، ص 30؛ ص 36.

أ- الدراسة الأولى:

النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل).

الطالبة: زهيرة جحا

إشراف: أ. د مرابط اليامنة

تاريخ المناقشة: 2012-2013

جامعة التخرج: قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة2.
دراسة أجريت بالمؤسسة العمومية لمطاحن سيدي راشد بقسنطينة ولقد سلطت الدراسة الضوء على الدور الذي تلعبه النقابة في تمثيل العمال والدفاع عن مصالحهم الاجتماعية والمهنية لكونها أصبحت طرفا أساسيا في تنظيم علاقات العمل "الادارة والنقابة" مما يفرض عليها لعب دور في تمثيل العمال والعمل على تلبية مطالبهم الاجتماعية والمهنية التي غالبا ما تكون نزاع بين الطرفين، فكان الهدف من الدراسة هو الوقوف على واقع النقابة في المجال الصناعي والكشف عن طبيعة النقابة التنظيمية والهيكلية والوقوف على نوعية الأساليب التي تستخدمها في تحقيق مطالبها.

وقد كان التساؤل الرئيسي للدراسة هو:

- ما انعكاس التحولات السياسية الاقتصادية على هيكله التنظيم النقابي ومطالبه وأساليب عمله في المؤسسات الصناعية؟

أما التساؤلات الفرعية فكانت على النحو التالي:

- ما طبيعة هيكله النقابة في المؤسسة الصناعية الحالية؟

- ماهي طبيعة التنظيم الذي تتميز به النقابة في المؤسسة الصناعية الحالية؟

- ما المطالب التي تعمل النقابة في المؤسسة الصناعية الحالية على تحقيقها؟

- ما نوعية الاساليب التي تستخدمها النقابة في المؤسسة الصناعية الحالية في سبيل الدفاع عن مصالح العمال؟

وقد تمت صياغة الفرضيات على الشكل التالي:

- يتأثر دور النقابة في المؤسسة الصناعية بمدى قدرتها على الهيكلة.
 - يتأثر دور النقابة في المؤسسة الصناعية بقدرتها على التنظيم.
 - يتأثر دور النقابة في المؤسسة الصناعية بنوعية المطالب العمالية.
 - يتأثر دور النقابة في المؤسسة الصناعية بنوعية الاساليب المستخدمة لتحقيق الاهداف
- وقد خلصت الدراسة الى أن هذه النقابة الحالية للمؤسسة مكان البحث وبوحدتها الانتاجية الثلاث هي نقابة مهيكلة ضمن نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين، ولها تنظيم خاص بها ولها قوانين بحيث تقوم بانتخاب أعضائها بطرق قانونية وتعد اجتماعاتها الدورية داخل الوحدات وخارجها، ولها برامج واضحة، ولها تجربة وخبرة في التسيير، وبالتالي فهي مؤهلة للعب دور إيجابي في حياة العمال الاجتماعية والمهنية، بحيث تقوم باستخدام العديد من الوسائل كتقديم الشكاوي الى المسؤولين والادارة في بادئ الأمر، ثم القيام بالاحتجاجات التي تؤثر على عملية الانتاج والتي تضر بمصلحة المؤسسة، فتتوجه نحو المفاوضات الجماعية التي تخدم كلا الطرفين.
- ب- الدراسة الثانية:

الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية دافع أو معرقل للأداء البيداغوجي (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية).

الطالبة: شطبيى حنان

اشراف: أ.د عبد الكريم بن اعراب

تاريخ المناقشة: 2009-2010

جامعة التخرج: قسم تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة.

دراسة ميدانية بجامعة منتوري بقسنطينة، حاولت هذه الدراسة التعرف على تأثير نشاط النقابتين "المجلس الوطني لأساتذة التعليم العالي" و"الاتحاد العام للعمال الجزائريين وقد سلطت الطالبة الضوء في الفصل الثاني من الدراسة على تطور التشغيل والحركة النقابية العمالية في

الجزائر وهذا كان مرجعا مهما لهذا البحث، وقد ركزت على ارتباط النقابة بالأداء البيداغوجي عند الاساتذة، وهو ما سمح لي بأخذ فكرة عن كيفية تأثير النقابة على العمال من حيث الاداء والصراع التنظيمي.

منطلقة من تساؤل رئيسي:

- هل الحركة النقابية للأساتذة والعمال في الجامعة الجزائرية دافع أو معرقل للأداء البيداغوجي؟

أما التساؤلات الفرعية فهي كما يلي:

1- هل الدفاع عن مصالح الأساتذة والعمال من قبل النقابة التي تمثلهم يؤدي هذا الأمر إلى تحسين أدائهم، وزيادة دافعيتهم للعمل؟

2- هل الأساتذة والعمال راضيين عما تقوم به حركتهما النقابية في تحصيل مصالحهم؟

وقد تضمنت هذه الدراسة. مجموعة من الفرضيات، نذكر منها:

- الحركة النقابية للعمال والأساتذة دافع للأداء البيداغوجي في الجامعة الجزائرية.

- الحركة النقابية للعمال والأساتذة تدافع عن مصلحة الجماعة المهنية.

- العمال والأساتذة راضون عن نقابتهم.

حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج التاريخي، الوصفي، التحليلي، الإحصائي ومنهج دراسة الحالة، وقد اعتمدت الباحثة على هذه المناهج لأنها ستقوم بالغوص في التاريخ واستخدام السلاسل الزمنية، بالإضافة إلى وصف الظاهرة، جمع المعطيات والبيانات وتبويبها، تحليلها واستخلاص النتائج. أما بالنسبة لاعتماد منهج دراسة الحالة فقد تم اللجوء إليها نظرا لعدم القدرة على القيام بدراسة شاملة على جميع المنظمات لمعرفة طبيعة التأثير التي تمارسه الحركة النقابية العمالية على أداء الموارد البشرية، ثم أخذت جامعة منتوري كعينة منها. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

1- أكبر نسبة انخراط كانت بالنسبة للأساتذة الجامعيين بين الرتبتيين "استاذ مساعد" و" استاذ

مكلف بالدروس".

2- بينما تنخفض النسبة كلما كان هناك ارتقاء في الهرم الوظيفي.

وسبب ذلك هو دافع اجتماعي متعلق بالحصول على السكن، وبالتالي فالفكر النقابي في الوسط الجامعي يكون شبه منعدم خاصة عندما اعتبر مجتمع البحث أن نقابته تابعة للإدارة ولا تقوم بواجبها الحقيقي.

ومن حيث الموضوع فالنقابة قد أثرت على الاساتذة المذكورين سابقا " يعني تأثر ادائهم بنشاط نقابته"، وبالتالي توجد علاقة بين أداء الحركة النقابية والدافعية والرضا الوظيفي، ذلك أنه كلما دافعت النقابتين على حد سواء على مصالح ممثليها كلما أثر ذلك بالإيجاب على رضاهم الوظيفي ودافعيته.

تعقيب عن الدراسات السابقة:

حول أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، يمكن القول أن جميع الدراسات تتفق في اختيار موضوع النقابة كموضوع للبحث، وتختلف في أسلوب المعالجة إذ تناقش الدراسات السابقة الدور الذي تلعبه النقابة في تمثيل العمال والدفاع عن مصالحهم الاجتماعية والمهنية، وكذا دور الفعل النقابي في تحقيق المكاسب الاجتماعية، بينما الدراسة الحالية فإنها تناقش العمل النقابي ودوره في إدارة الصراع التنظيمي، كما الاختلاف يظهر في مجتمع البحث، فالدراسة السابقة أجريت على عينة في (قسنطينة) أما الدراسة الحالية أجريت على عينة في (تبسة)، حيث أن من الأسباب التي جعلتنا نعتمد جزئيا على هذه الدراسات أنها تتقاطع مع دراستنا الراهنة في مناهج البحث وكذا كون العمل النقابي يلعب دورا في إدارة الصراع التنظيمي الذي يعتبر أحد مؤشرات القوة النقابية وهذا ما دفعنا بدوره إلى تبني هذه الأخيرة كإحدى فرضيات دراستنا الراهنة.

1- دراسات متعلقة بالصراع التنظيمي

أ- الدراسة الأولى:

"الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية وتطبيقية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم.

الطالب: ناصر قاسيمي.

إشراف: أ. د مصطفى بونفوشة

تاريخ المناقشة: 2005/2004 .

جامعة التخرج: قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.

انطلق الباحث في دراسته من التساؤلين التاليين:

1- ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟

2- كيف يؤثر الصراع التنظيمي في فعالية التسيير في هذا التنظيم؟

الذي هو الجماعات المحلية لولاية الجزائر

فرضيات الدراسة:

1- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية، والغير الرسمية في إشارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير .

2- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرار والاستفادة منها أدى إلى إثارة مظاهر الصراع .

3- كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي. اعتمد الباحث في منهج الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة كأحد تطبيقاته.

كما اعتمد على أداة الاستبيان في بحثه ودقق هذه الدراسة بصفة أكبر باعتماده على تقنية المقابلة التي أجراها مع المسيرين في الجماعات المحلية وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

هناك العديد من العوامل التي تؤدي الى الصراع وتؤثر في العلاقات الرأسية والأفقية منها تعطيل المهام الذي إما إن يكون غير معتمد أو يكون معتمد وبالتالي تكون له أهداف يرمي إليها أشخاص أو جماعة ما وراءه. هناك طرق أخرى تتعلق بعدم تنفيذ الأوامر من طرف البعض أو سوء تنفيذها مما يدفع الى تضييع الوقت في إعادة الانجاز، وزيادة التسرع وعدم الانضباط، وكل ذلك من عوامل الضغط والتوتر والصراع داخل التنظيم إذا علمنا أن هذا

السلوك لما يكون معتمد يعني أن تسيير الوسائل والتسيير بصفة عامة بدلا ما يوجهه لزيادة فعالية العمل التعاوني فانه يوجه للضغط على الآخرين وتوجيه العلاقات والانتقام من البعض وكسب التأييد والولاء لجهة معينة داخل التنظيم.

إن مختلف أشكال التعاون الرسمي وحتى التعاون في العلاقات الرسمية مدفوعة بعامل كبير هو تبادل المصالح ، لكن ذلك لا يتم ولا يكون له معنى وقيمة إلا ضمن علاقات الولاء المختلفة التي تكون في شكل عصبية هي العصب الرقابية والجهوية والسياسية وعصبية الجيل والمستوى التعليمي وغيرها ... وبذلك تمتد خصائص العلاقات الاجتماعية من النسق الخارجي إلى النسق التنظيمي لتؤثر في العلاقات الرسمية وغير رسمية أما جوانب التعاون فتتمثل في النواحي الرسمية التي منها عملية التسيير والتعاون على المهام اليومية، وكذا في حل المشاكل الشخصية وهذا ما يعبر على عمق العلاقة.

ب- الدراسة الثانية:

أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة . مذكرة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل.

الطالبة: أمال زرفاوي

إشراف: أ. د العقبي الأزهر

تاريخ المناقشة: 2014/2013

جامعة التخرج: قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد

خيضر - بسكرة-.

دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة-. تناولت فيها موضوع تأثير الصراع

التنظيمي على الرضا الوظيفي، وأهمية كل منها في المؤسسة محل الدراسة وقد سعت الباحثة الى تحقيق الاهداف التالية:

1- تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

2- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

3- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة.

4- تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي (الإشراف، الاتصال، الفروق الوظيفية، الفروق الثقافية) ومستوى الرضا الوظيفي.

وترى هذه الدراسة أن الصراعات داخلها التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية هي إفرازات مباشرة أو غير مباشرة، حيث دخل جسمها عناصر تنظيمية وثقافية غريبة فإنها تتصدى لها بمختلف الوسائل، لهذا فإن الباحثة تعتقد أن الصراع داخل التنظيم هو سبب عدم الرضا وظهور مشكلات تنظيمية داخل مؤسسة الكوابل - بسكرة-.

انطلاقاً من تساؤلها الرئيسي التالي: الى أي مدى يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين؟
فرضيات الدراسة:

- يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بحالات الصراع السائدة داخل التنظيم.
- عدم اشراك الرئيس لمرؤوسيه في عمليات اتخاذ القرارات يؤثر سلباً على رضا العاملين عن الوظيفة.
- عدم مرونة الاتصال غالباً ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة.
- كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التغيب عن العمل.
- الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية.
- وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الموضوع ، وقد اعتمدت الباحثة على عينة مكونة من 88 فرد من أصل 897 بنسبة 10% مفردة بطريقة عينة قصدية تناسبية، ذلك من كل مديرية ما عدا المديرية العامة والمعلوماتية لم تختارها في دراستها لأنها لا تستطيع مقابلة العاملين بها ، إلى جانب أداة الدراسة المتمثلة في الملاحظة، والمقابلة والاستبيان.

وقد خلاص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي:

- أن العلاقات غير الرسمية داخل هذه المؤسسة تسبب العديد من الصراعات وهذا ما يؤثر بشكل واضح على رضا العمال، ويؤدي الى ظهور مشكلات تنظيمية داخلها كدوران العمل، والتغيب، وانخفاض في معدلات الأداء، وهذا يسبب أيضا انخفاض في معدلات تأخير المهام الموكلة لهم.

- لجوء العمال إلى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع لأنهم يرون بأن الصراع قد يفقدهم مناصبهم نهائيا وتجنب آثاره، زيادة على تنقل بعض العمال من مصلحة إلى أخرى رفضا لأسلوب التسيير في المصلحة السابقة بحثا عن عمل أكثر راحة.

- غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز وهذا ما أدى إلى الشعور بالتهميش .

- التحريصات التي يقوم بها بعض العمال عن طريق أطراف أخرى والتي تتبني الصراع.

- القيم الثقافية الوافدة عن طريق الشركات الاجنبية حول طريقة العمل تثير الصراعات وغير مقبولة مثلا: العامل الجزائري يركز دائما على أهمية المشاركة في المناسبات والأعياد، ولذلك فهو يرفض بشدة منعه من ذلك، وهذا ما يؤدي الى التغيب، والى انخفاض الأداء، مع انخفاض الانتاجية.

- عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال، وتفسيرها على أنها تعاليا من طرفه وهذا يخلق جوا من عدم الرضا.

- عدم التكيف مع أسلوب الاشراف المتبع في المؤسسة، وهذا لا يرضي العامل لإحساسه بالتبعية.

- تداخل في خطوط الاتصال، وانتشار الإشاعات حجب المعلومات عن بعضهم البعض يسبب الصراع وهذا يؤثر سلبا على الرضا داخل المؤسسة.

تعقيب عن الدراسات السابقة:

إن موضوع الصراع التنظيمي موضوع قديم وحديث فقد تناولته الدراسات القديمة ولا تزال تتناوله الدراسات الحديثة وهذا دليل على أهمية موضوع الصراع من خلال عرض الدراسات

السابقة نلاحظ أن أغلب هاته الدراسات جاءت متشابهة من حيث أهميتها وأهدافها ومنهجها وأدواتها وتستوحي علاقتها بالدراسات الحالية .

حول أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فقد وجدت أنها تتصف بالتخصص، فالأولى تهتم بعوامل الصراع داخل التنظيم وكيفية تأثير الصراع التنظيمي في فعالية التسيير، وأخرى حول اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ولقد ركزت الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة كأحد تطبيقاته، أما دراستنا الحالية فهي حول عوامل الصراع التنظيمي وأساليب إدارته. أما منهج البحث فيتوافق والدراسات السابقة، أما مجتمع البحث فيختلف باختلاف الحدود الجغرافية الدراسات السابقة (الجزائر، بسكرة)، أما الحالية (تبسة). والزمنية والبشرية (حسب ميدان الدراسة). حيث أن من الأسباب التي جعلتنا نعتد جزئيا على هذه الدراسات أنها تتقاطع مع دراستنا الراهنة في كون عوامل وأساليب ادارة الصراع التنظيمي هي العامل المشترك الذي يعتبر أحد المؤشرات القوية وهذا ما دفعنا بدوره إلى تبني هذه الأخيرة كإحدى فرضيات دراستنا الراهنة.

ثامنا: المقاربة النظرية:

أولا: النظريات المفسرة للعمل النقابي:

يرتكز كل باحث في دراسته على مداخل نظرية ينطلق منها، فالاعتماد عليها يساهم في توضيح أبعاد المشكلة وكذلك تحديد الوجهة المنهجية للبحث، كما أنها تمنع التناقض واللبس في تفسير نتائج البحث، لذلك أصبح وجود المقاربة النظرية أكثر من ضرورة في الدراسات الاجتماعية، ونظرا للأهمية البالغة التي يلعبها كل من العمل النقابي والصراع التنظيمي داخل المؤسسة، فقد ظهرت الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع، من خلال محاولة إسقاط النظريات التي باستطاعتها إضافة تفسير هذه الظاهرة.

لقد اختلفت النظرة إلى النقابة والصراع التنظيمي، "لاختلاف المدارس الفكرية التي تناولت هذا الموضوع وذلك راجع الى اختلاف منطلقات وافتراسات كل مدرسة والفترة التاريخية التي

عاشتها، إضافة إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها الباحث¹، لذا فقد اكتفينا بعرض بعض النظريات:

1 - النظرية الاجتماعية :

في هذا السياق قسم ميشال كروزي "Michel Crozier" النظرية الاجتماعية المهمة بالنشاط النقابي والمفسرة لها إلى خمس نظريات أساسية:

أ - **وجهة النظر الوراثية:** تنطلق من أصل ونشأة النقابة وموقعها في المجتمع وذلك بدراسة أصولها والظروف التي تحكمت في تشكيلها وترى هذه النظرية انه يوجد أفراد استثنائيين استطاعوا جمع العمال حولهم مستغلين في ذلك الظروف المزرية التي كان يعيشها هؤلاء الأفراد، برزت على أثرها الطبقة العاملة. وبناء على ما سبق لا يمكن الجزم بوجود أفراد متميزين يظهر النقابات كما يجب النظر أي الحركة النقابية في خضم التطور الميداني للعلاقات الاجتماعية، وما يترتب عنها كظهور الطبقة في المجتمع، والتحالفات التي تظهر في مراحل معينة بين الطبقات المسيطرة كأصحاب رؤوس الأموال والسلطة كما لا يجب تجاهل التوجه السياسي الهام السائد في كل مجتمع².

ب - **وجهة النظر الوظيفية:** اهتمت هذه النظرية بالناحية الوظيفية للنقابات من خلال دراسة المهام المنوطة بها، الاهتمام بالوظائف التي تقوم بها النقابة والمرتبطة أساساً مع الواقع الاجتماعي الذي تحياه.

ويرى أصحاب هذه النظرية أن دور النقابة مرتبط بالفعل المباشر، وردود الأفعال المترتبة عنه داخل المؤسسة الإنتاجية. علاوة على نشاطها الملازم لمناقشة ظروف العمل والأجور وكذا كيفية الحصول على استقلالية التنظيمات النقابية عن أرباب العمل أو المسيرين، وتركز بصفة خاصة على دراسة المفاوضات الجماعية وكيفية إدارة الاتفاقيات الجماعية .

¹ أندرودي سيزالقي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر ابو القاسم محمد، مراجعة علي محمد عبد الوهاب، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 272.

² جورج فريدمان، بيار نافيل: رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة حسين حيدر، عويدات للنشر والطباعة بيروت، ط 1، لبنان، 1985، ص 117.

غير أن الواقع يثبت أن دور النقابات لا يمكن حصره في النقاط السالفة الذكر بل يتعداه إلى مهام أخرى، وقد يختلف عنه نهائيا لاسيما بالنسبة للمجتمعات التي عانت الاستعمار حيث لا يقتصر دور النقابة فيها على المستوى الاجتماعي فحسب، بل يتعداه إلى الجانب السياسي، إذ سجل التاريخ التحام النقابات بالحركات السياسية، من أجل القضاء على الاستعمار، كما تختلف وظيفة النقابة باختلاف التوجه السياسي وطبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي، إذ يختلف دور النقابات في المجتمعات الصناعية الرأسمالية عن المجتمعات الاشتراكية والمجتمعات السائدة في طريق النمو والتي لا تزال في طور التشكل الصناعي، كما أن ممارسة السياسة تصبح كحتمية نظرا لطغيان الطرح السياسي، وكذا رغبة السلطة في التحالف مع أرباب العمل لتحطم النقابات¹.

ج - وجهة النظر البنوية:

تعتمد في دراستها للنقابات على البنية الداخلية لها، أي دراسة الناحية التنظيمية للنقابة كبناء اجتماعي متميز له خصائص محددة تسعده على العمل بصفة مستمرة ومستقرة، وهي بهذا تركز على الناحية البيروقراطية للنقابات.

لكن بالرغم من تعدد البنى والهياكل يبقى أن قوة النقابة أو ضعفها لا يرتبط أساسا بنوع التنظيم بقدر ما يرتبط بالعلاقات القائمة داخل المؤسسات على المستوى الأفقي والعلاقات العمودية بين القاعدة العمالية، والمركزية النقابية. وعليه فإن هذه النظرية أهملت الظروف الموضوعية التي من شأنها السماح للنقابة بتجاوز مشاكلها، ولا يمكن اعتبار الهيكلية هي وحدها الكفيلة ببناء نقابة بل يجب مراعاة المشاكل التي قد تختلف وتتعدد باختلاف طبيعة الأنشطة للمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية².

¹ جورج فريدمان، بيار نافيل: مرجع سابق، ص ص 124-129.

² جورج فريدمان، بيار نافيل: مرجع سابق، ص 130.

د - وجهة النظر الأيديولوجية:

ترى أن المحرك الأساسي للنقابات هو الأيديولوجية المتبناة والتي تعمل وفقا لها وتسعى إلى تحقيق أفكارها ومبادئها بناء عليها.

والحركات العمالية في البلدان الغربية والنامية قد انطلقت من الأيديولوجية الثورية، فالنقابات في الولايات المتحدة الأمريكية تندمج بعمق في الحياة الاجتماعية، وأصبحت راسخة في حياة المشروعات وهي قادرة على وضع الحلول المساعدة على تسوية الصراعات الكبيرة، كما أنها تملك أساليب تنظيم الضغط على أرباب العمل والسلطة معا، الشيء الذي يؤكد استقلاليتها عكس الكثير من النقابات التي تعرفها بعض المجتمعات، في حين أن النقابات في أوروبا نجدها تحمل سمات مشتركة حيث لا يزال الجانب التقني والاقتصادي منفصل بوضوح عن الجانب السياسي والاجتماعي، وعلى المستوى الأفقي للسلطة تستطيع إسماع آراءها عن طريق المراقبة المباشرة والغير مباشرة لجهاز الدولة وذلك بالاشتراك مع الأحزاب العالمية.

أما في بلدان العالم الثالث فإنها تسعى لتمثيل الطبقة العاملة غير أنها لم تصل بعد إلى المستوى الذي وصلت إليه النقابات في المجتمعات الغربية وهذا يعود إلى طبيعة تكوينها وذهنياتها التي لا تزال مرتبطة بنماذج تنظيمية يغلب عليها الطابع التقليدي لهذه المجتمعات. مما سبق يمكن القول بأن النقابات في مختلف المجتمعات لا يمكن دراستها بمعزل عن الأيديولوجية الفاعلة في المجتمع وأيضا العلاقات السائدة بين السلطة والمجتمع ككل وما ينجر عنها¹.

و- وجهة النظر التغييرية :

تعتبر النقابة العمالية عاملا مهما في إحداث عملية تغيير المجتمع الذي توجد فيه، لا تعتبرها وحدة في البناء الاجتماعي الكلي للمجتمع.

¹ جورج فريدمان، بيار نافيل: مرجع سابق، ص ص 140-142.

3 - النظرية الثورية:

ظهرت هذه النظرية على أنقاض الفكر الاشتراكي الخيالي، ويمكن تقسيمها إلى قسمين أو اتجاهين: فالأول يرى في النقابة وسيلة فعالة في نصرة العمال بالاتجاه التفاوضي، بينما الثاني تشاؤمي يعتقد بمحدودية النقابة، وعدم قدرتها على تحقيق مصالح العمال بصفة جدية وفعالة.

أ - الاتجاه التفاوضي:

هذا الاتجاه بزعامة المفكر " كارل ماركس" (*) حيث عالج موضوع النقابة: (ماضيها، حاضرها، ومستقبلها) في إطار تحليل قيمة العمل، عملية صراع الطبقات وقوانين مجتمع فائض القيم¹ وذلك ضمن مبادئ النظرية الماركسية كما ورد ذكر أهم مبادئها في نظرية الصراع ، حيث أبدى اهتماما كبيرا بالنقابة كأداة لتجمع العمال واتصالهم مما يولد لديهم وعيا طبقيًا حيث يرى أن تحرير العمال إنما هو من صنع العمال أنفسهم وليس من صنع مجموعات من المتآمرين أو من صنع أقلية أو من صنع إرادة خيرة.

فقط عندما تواجه الطبقة العاملة الطبقة الرأسمالية، كطبقة اجتماعية مستقلة وتعرف الوسائل التي تساعدها على انتزاع حريتها بحزب ثوري، نظرية ثورية أو تنظيم نقابي يمكنها حينئذ أن تنتزع الحرية لنفسها ولكل الكادحين والمستغلين لكل الأغلبية المضطهدة.

إذن ظهور النقابات العمالية مرتبط بتطور قوى الإنتاج ومطالب العمال ونضالاتهم الطويلة ضد الاستغلال الرأسمالي الذي نتجت عنه علاقات إنتاجية متناقضة نتيجة انقسام المجتمع إلى طبقتين: طبقة مالكة لوسائل الإنتاج، وهي الطبقة الرأسمالية البرجوازية، وطبقة مالكة لوسائل الإنتاج، وهي الطبقة الأخيرة تقوم ببيع قوة عملها إلى رب العمل مقابل أجر زهيد لا يكفي لتجديد طاقاتها ليوم عمل جديد. كما يرى "ماركس" أن الدور المطالب للنقابات العمالية مرتبط بتطور الرأسمالية واستغلالها للطبقة العاملة، وهذا سبب موضوعي لوجود اتحادات وتنظيمات

¹ عبد المنعم الغزالي الجبيلي: المرجع السابق، ص 53.

* كارل ماركس (1883 - 1919)، فيلسوف اقتصادي و رجل سياسة الماني له نظرة تغييرية راديكالية مبنية على المادية التاريخية

والجدلية المادية اهم مؤلفاته البيان الشيوعي و كتاب رأس المال الذي اكمله رفيقه فريدريك انجلس.

ونقابات عمالية، ويجب ألا تنحصر مطالبها في الجانب الاقتصادي المتمثل في تحقيق الأجور وظروف وشروط العمل، بل تتعداها إلى المطالب السياسية لأن مالكي وسائل الإنتاج وبتحالف مع الدولة يسعون إلى التكتل وفرض إرادتهم وسيطرتهم على العمال، والمطالبة بتبني قوانين ضد مصالح هؤلاء واللجوء الى القمع كتكسير الإضرابات وعدم الرفع من الأجور وأمام التحالف تدرك الطبقة العاملة حاجاتها وضرورة امتلاكها للسلطة السياسية لاسيما أنها القوة الرئيسية في المجتمع¹.

مما لا شك فيه ان ماركس نجح في وضع أسس نظرية للممارسة النقابية انطلاقا من الواقع المادي للرأسمالية خلال القرن التاسع عشر في أوروبا، حيث ظل الصراع الطبقي المحرك الرئيسي للحركات العمالية، كما أن تعاضم الطبقة العاملة سمح لها بفرض وجودها على المستويين الاقتصادي والسياسي، غير انه اغفل بعض الجوانب التي قد يكون لها دور هام في نشأة النقابة العمالية وتطورها مثل البعد النفسي والاجتماعي واختلاف تطلعات الأفراد، بالإضافة إلى تطور النظام الرأسمالي واهتمامه بالجانب الإنساني في العمل نتيجة لدراسات عديدة قام بها بعض العلماء والتي أكدت في مجملها على الجانب الإنساني في ميدان العمل.

ب - الاتجاه التشارومي:

يعتبر كل من "لينين Lenine"^(*) وروبرت ميتشلز "Robert michels"^(**) أبرز من مثل هذا الاتجاه، وهو استمرار للاتجاه السابق، غير انه يعتبر النشاط النقابي أقل فعالية في تحقيق مطالب العمال، وكذلك بالنسبة للناحية التعبيرية في المجتمع.

1 - ايفتش لينين (1870-1924) :Lénine Vladimir Ivitch

تكتسي إسهامات " لينين " في هذا المجال اعتبارات عملية لارتباطها بالنظام الاشتراكي في الاتحاد السوفياتي (سابقا) حيث عالجها على الخصوص في علاقتها بالأحزاب منتقدا النقابات

¹ اوتكين: ما هي النقابات، دار الفرابي بيروت، ط 1، لبنان، دون تاريخ، ص 50.

* ايفتش لينين (1870 - 1924) Lenine Vladimir Ivitch رجل سياسة و منظر ثوري روسي.

** روبرت ميشيل (1876 - 1936) Michel roberton عام اجتماعي و اقتصادي ايطالي من اصل الماني اهم مؤلفاته الاحزاب السياسية سنة

.1911

التي تتميز بالمطلبية المحضة وخاصة تلك التي ترفض تحديد دورها ضمن إلغاء النظام الرأسمالية¹.

كما يرى عدم حتمية التلقائية في تشكيل النقابات العمالية، كما لا يعتقد بحتمية ثورة النقابات باعتمادها على الجانب الاقتصادي والسياسي.

وهو في ذلك يرى بأن الكفاح وحده للنقابات لن يحقق تغييرا ذا بال، وأن قصارى ما يمكن أن تصل إليه النقابات بكفاحها الاقتصادي هو أن تحسن قليلا من ظروف بيع العمال سلعتهم - قوة عملهم -.

وعندما يأتي الانكماش الاقتصادي تصبح النقابات العمالية عقيمة، وثانيا أن الكفاح السياسي والثوري يجب أن يكون له مكان، بل أولوية في عمل النقابات مع الاحتفاظ بالنشاط الاقتصادي وتسخيرها لخدمة قضية الثورة².

وعليه فهو يرى أن نجاح النقابات العمالية لن يتحقق إلا إذا توفر التأثير الأيديولوجي والإشراف السياسي للدولة، إذن يجب أن تتبنى النقابات العمالية أفكارا سياسية، وتعمل على تحقيقها واقعا مع مراقبة الدولة لها، بمعنى وجود جهة تعمل على نشر الفكر الاشتراكي، وهكذا تصبح النقابات العمالية همزة وصل بين القيادات الحزبية وال جماهير العمالية.

نلاحظ أن "لينين" قد ميز بين "وعي النقابة العمالية" وهو كل ما تستطيع النقابة تحقيقه بنفسها، وبين "الوعي الاشتراكي" وهو ما توفر عن طريق المفكرين الثورية ونقطة الالتقاء بينهما هو "الحزب السياسي".

من خلال ما سبق نستنتج أن "لينين" يرى ضرورة وجود فئة طلائعية تقوم بتحمل مسؤولية نشر المبادئ والأفكار الاشتراكية ومراقبتها، وأن النقابات العمالية ما هي إلا وسيلة من أجل هذا التأطير.

¹ ايفتش لينين: حول تربية الملكات، ترجمة دار التقدم موسكو، ط 1، روسيا، 1976، ص 155.

² جمال البنا: التاريخ النقابي المقارن، مطابع الجامعة القاهرة، دون طبعة، مصر، دون تاريخ، ص 161.

لقد أغفل "لينين" الكثير من الجوانب التي تهتم بها النقابات وتساهم في نشأتها وتطورها، منها الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، بالإضافة الى أنه ليس بالضرورة أن تتبنى النقابات العمالية أفكارا سياسية وتكون مراقبة من طرف الدولة حيث أنه في الكثير من الأحيان يكون هناك تعارض بين سياستهما ومصالحهما

2 . روبرت ميشلز (1876 - 1936) Robert michels:

انطلق في تفسيره للنقابات العمالية من دراسته للبناء الداخلي للأحزاب السياسية، حيث قدم نظرة داخلية عن بنية ووظائف النقابات العمالية، ويرى أن النقابات العمالية لن تبقى على سعيها في تحقيق مكاسب للعمال والدفاع عن مصالحهم، بل ستصبح منظمة بيروقراطية في يد الأقلية المنتخبة القيادية وتعمل هذه الأخيرة على تحقيق مصالحها وفوائدها، والمحافظة على مكاسبها الذاتية بالمنصب القيادي والمكانة الاجتماعية ... الخ.

ومن هنا صاغ قانونه المعروف "بالقانون الحديدي للأوليغارشية"¹ الذي يعني تركز القوة في أيدي الأقلية، ويتخذ الأفكار التالية:

- انقسام التنظيمات النقابية إلى قلة حاكمة وأغلبية خاضعة.
- اتساع تنظيمات العمال يجعل استحالة تحقيق الديمقراطية داخل التنظيم ويخلق معوقات أمام المشاركة الفعلية من جانب الأعضاء في العملية السياسية المتمثلة في اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها .
- تتجه تنظيمات العمال نحو تحديد الوظائف حتى تصبح بدورها ذات طابع بيروقراطي مع وجود إدارة مركزية.
- صراع المصالح بين أعضاء التنظيمات النقابية ذوي المهارات التخصصية العالية والتخصص وتقسيم العمل داخل تنظيم يدفع للأوليغارشية، كما يؤدي إلى إعادة انتخاب نفس الأعضاء في نفس المناصب.
- الاختلاف الوظيفي يؤدي إلى اختلاف اجتماعي وحتى أيديولوجي.

¹ عبد الله محمود عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، ط 1، مصر، 1994، ص ص 185 - 190.

كما يعتقد "ميشلز Mechels" أن عدم وجود الديمقراطية الداخلية سوف يكون لها تأثير على آمال العمال ومدى سعيهم لتحقيقها، بالإضافة إلى أن الأقلية الحاكمة، مع مرور الوقت سوف تتخلى عن دورها في الدفاع عن مصالح العمال لتتصب أداة لتكريس الرأسمالية لأنها سوف تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية والحفاظ على مناصبها.

تعتبر أفكار "روبرت ميشلز" مقبولة واقعيًا غير أنه أغفل بعض الجوانب منها تغيير بعض القادة لأفكارهم، بالإضافة إلى أن انقسام طبقة العمال إلى فئات اجتماعية يؤدي إلى انخفاض الوعي الطبقي، وكذلك عدم معالجة الصراع الذي ينشأ بين قادة النقابة أنفسهم أو بين النقابات المحلية الوطنية، كما أنه أغفل فكرة التكوين والتثقيف العمالي التي تقرب الهوة بين العمال والقيادات النقابية.

ثانياً: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي:

لقد اختلفت النظرة إلى الصراع لاختلاف المدارس الفكرية التي تناولت هذا الموضوع وذلك راجع إلى اختلاف منطلقات وافتراضات كل مدرسة والفترة التاريخية التي عايشتها، إضافة إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها الباحث، وفيما يلي عرض مفصل للنظريات المتعلقة بالصراع التنظيمي¹.

1. النظرية التقليدية للصراع: تنظر إلى الصراع باعتباره أمر سلبي يجب تجنبه وهو مرادف للعنف والتخريب وهو ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعدم الانفتاح، إضافة إلى عدم قدرة الإدارة على تحقيق حاجات الأفراد وأهدافهم لذلك يجب على هذه الأخيرة "التدخل بحزم للقضاء على الصراع حال ظهوره بأي وسيلة من الوسائل لأنه سلوك لا عقلاني ويحث على اعتماد النمط الدكتاتوري في الإدارة وحل الصراعات"²، فالمفهوم التقليدي للصراع التنظيمي يكون دائماً سلبياً وغير صحي الأمر الذي يتطلب من القيادة تجنبه والابتعاد عنه قدر الإمكان لتفادي التوتر والقلق.

¹ أندرودي سيزالقي، مارك جي والاس: مرجع سابق، ص 272.

² محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 242.

"إن الصراع من وجهة نظر المنظور البيروقراطي على سبيل المثال ظاهرة وخلل إداري، أي أنه إذا كانت الأهداف متفق عليها وكانت التكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف وكان توزيع الموارد عقلانيا وكان نظام الجدارة هو الأساس الذي يحكم ممارسات الاختيار والترقية فإن ظهور الصراع أمر سلبي لا مبرر له¹، فهذه النظرة للصراع لا تعترف به وترى بأنه إذا توفرت الظروف المناسبة للعمل فإن ظهور الصراع أمر سلبي لا مبرر له.

أساسيات النظرية: تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات وهي كالآتي²:

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يعتبر الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين.
- يجب أن تؤدي السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
- إذا حدث الصراع فالحل هو أن تتركه الإدارة وتتجاهله، لأن الحديث عنه أمر غير مرغوب به.

تقدير النظرية

تنظر النظرية إلى الصراع أنه أمر سلبي يجب تجنبه وأن على الإدارة تجاهله لكن هذه النظرة للصراع كانت عرضة للنقد لأنها أهملت المخرجات السلبية الناتجة عنه، فعدم رغبة الإدارة في معرفة وجهات نظر العاملين سينعكس سلبا على انتمائهم للمؤسسة، وبالتالي تزداد درجة التوتر الكامن لانعدام حرية التعبير مما يؤدي إلى مشاكل أسوأ، كما أن استخدام القوة والقمع لا يحل الصراع بصورة ايجابية بل يزيد من حدته داخل التنظيم.

النظرية الماركسية:

رغم تعدد من كتبوا في النظرية الصراعية، إلا أن كارل ماركس يبقى أشهرهم وصاحب النظريات والأفكار الأكثر إثارة للجدل طوال هذه السنوات، منذ كتاباته الأولى حتى تاريخنا

¹ محمد قاسم القريوتي: المرجع نفسه، ص 242.

² محمد قاسم القريوتي: المرجع نفسه، ص 242.

الحالي. "إن تاريخ كل المجتمعات هو تاريخ الصراع الطبقي" هذا هو ما سجله كارل ماركس في أول جملة له فيما يعرف بالبيان الشيوعي، ولعل ذكر الصراع الطبقي هو أهم ما يميز كارل ماركس، بل إن هذا التمييز والتأثير قد استمر حتى وقتنا المعاصر. رغم سقوط الاشتراكية قبيل نهاية القرن العشرين¹. الملاحظ أن أصحاب اتجاه الصراع يقفون موقفا نقديا في المجتمع، فالخلاف الجوهرى بين أنصار الاتجاه الوظيفي "المحافظ" وبين أنصار الاتجاه النقدي في علم الاجتماع يدور حول حتمية الصراع ووظيفته داخل المجتمع، بحيث ينظر أصحاب اتجاه الصراع إلى المجتمع في حالة مستمرة من الصراع بين الجماعات والطبقات الاجتماعية ويتجه نحو التوتر والتغير، وأن النسق الاجتماعي في حالة من عدم التوازن في وقت ما، نتيجة للتغيرات في توزيع القوة، وتبدو عملية الصراع في الحياة الاجتماعية نتيجة لاختلاف الأهداف، ويمكن تحقيق النظام الاجتماعي العام من خلال استخدام القوة، أي أن منظور الصراع لا يتصور الأنساق الاجتماعية على أنها انساق تتضمن مواقف صراعية ويتسم موقف الصراع في أغلب الأحوال بعدم التوازن في القوى².

إسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع في المنظمة: لقد افترض كارل ماركس في البدء أن النظام الاقتصادي خاصة نظام الملكية يؤثر في المنظمات الاجتماعية، بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية والقيمية والعقدية وهذا ما أدى إلى الافتراض الثاني الذي يقول بوجود قوى ضرورية تولد الصراع وتكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات وصور المنظمة داخل الأنساق بالرغم من ارتباطها بالمصالح المتصارعة، وعن سمات وصور منظمة داخل الأنساق، وتكشف هذه الحقيقة أن الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع باستمرار، الذي يتضح من خلال التعارض الثنائي بين المصالح، ويحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها³.

¹ محمد علي محمد: تاريخ الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 1997، ص 105.

² جون ريس: مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهرى وآخرون، منشأة المعارف الإسكندرية، ط 1، مصر، 1998، ص 176.

³ جوناثان تيرنر: بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة محمد سعيد فرح، منشأة المعارف الإسكندرية، ط 1، مصر، 1999، ص 109.

وتعني الحتمية الاقتصادية: إن العلاقات الاقتصادية هي التي توفر الأسس التي تبنى عليها باقي المنظمات الاجتماعية و السياسية الأخرى في المجتمع¹. وقد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العلم الاجتماعي²:

- كلما زاد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل النسق كلما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة.
- كلما ازداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية ازداد احتمال تساؤلهم عن مدى شرعية بقاء واستمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.
- كلما ازدادت الوحدة الإيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية.
- كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة ازداد عنف الصراع.
- كلما ازداد عنف الصراع ازدادت فرص إحداث التغيير البنائي للنسق وازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد.

العناصر الأساسية لنظرية الصراع تظهر بمجملها عمل ماركس:

لقد اعتقد ماركس:

أولاً - أن الناس يمتلكون مصالح طبيعية ضرورية ومعرفة مسبقاً حقاً، فإن ذلك يمكن أن يعني فقط أنهم قد ضلوا حول ما تعنيه "مصالحهم الحقيقية" من قبل النسق الاجتماعي الذي يعمل على تكريس مصالح الآخرين ويسير وفق رغبتهم.

ثانياً- لقد حلل ماركس كلا من المجتمع التاريخي والمعاصر في ضوء الصراعات بين الجماعات المختلفة حول مصالح متباينة.

ثالثاً - شدد ماركس على الرابط بين طبيعة الأفكار أو إيديولوجيات المصالح أولئك الذين يطورونها وشدد على أن الأفكار السائدة في حقبة زمنية تعكس مصالح الطبقة الحاكمة¹.

¹ لعلى بوكميش: اسهامات الاتجاه الماركسي في دراسة المنظمة، قراءة نقدية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باتنة، الجزائر، ع 27، 2012، ص 101.

² ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر. رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، الجزائر، 2005/2004، ص 55.

ونستنتج مما سبق أن النظرية الماركسية طبيعة ثورية حيث تدعو إلى العمل على تغيير الواقع الاجتماعي وخلق أوضاع جديدة ومتطورة دائماً².

الصراع عند رالف دارندورف: عالم اجتماع من أصل ألماني ولد في هامبورج 1923، متحصل على شهادة الدكتوراه في مجال الفلسفة، أستاذ علم الاجتماع في جامعة لندن كما عمل باحث في مركز الدراسات المتقدمة في العلوم السلوكية. له كتاب بعنوان "من اليوتوبيا نحو إعادة التوجيه التحليل السوسيولوجي" صدر عام 1958 وكتاب آخر "الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي" صدر عام 1959. عرض أهم أفكاره ونظرياته في هذين الكتابين حول موضوع التغيير والصراع والعنف في البناء الاجتماعي.

يعد من أبرز ممثلي اتجاه الصراع الجدلي، وكان اتجاه دارندورف يقوم على مراجعة ونقد التوجه الماركسي في تفسير الصراع الاجتماعي حيث يرى أن المفكرين الوظيفيين يقتصرون على جانب واحد من المجتمع أي نواحي الحياة الاجتماعية التي يتجلى فيها التوافق والانسجام، وينتج الصراع كما يرى دارندورف بشكل أساسي على الاختلاف والتعارض بين مصالح الأفراد والجماعات على السواء، غير أن دارندورف يغزوه بصورة أوسع إلى الاختلاف على السلطة والقوة، ظهرت فكرة الصراع عند دارندورف من خلال دراسته للمؤسسات الصناعية الكبيرة ذات البناء المركب والعلاقات الرسمية وليس من خلال دراسة الصراع الطبقي كما فعل كارل ماركس. يقر دارندورف بوجود الصراع وبحدوثه ولكنه يقع في المحيط السياسي وليس في الميدان الاقتصادي. حسب ما يراه ماركس.

وذلك من خلال تصارع وتنافس الأفراد والجماعات داخل الهيئات والمؤسسات من أجل مراكز السلطة والنفوذ وانطلاقاً من مصالحها وليس من أجل الثروة الاقتصادية فالناس من وجهة نظره

¹ رث والاس أليسون: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، تمدد أفاق النظرية الكلاسيكية، ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان، ط1، الأردن، 2010، ص 135.

² مصطفى بو جلال: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الجزائر، 2015، ص 87.

يتجادلون فيمن سيحدد الأهداف ويرسم اتجاه المستقبل ومن ثم يصبح الصراع ليس مجرد منظور تاريخي كما يتضح في تراث ماركس¹.

نظرية الصراع عند بارتيو :

يعد فريريديو بارتيو (1923 - 1948) من ابرز علماء الاجتماع الصراعيين في ايطاليا والعالم، ظهرت نظريته الصراعية في كتابه الموسوم " العقل والمجتمع".

يعتقد بارتيو في نظريته الصراعية بأن الصراع يكون بين النخبة والعوام ذلك انه يعتقد بان المجتمع ينقسم إلى طبقتين اجتماعيتين متخاصمتين هما طبقة النخبة وطبقة العوام وقد صنف بارتيو النخبة إلى صنفين هما "النخبة الحاكمة" والنخبة غير الحاكمة"، فالنخبة الحاكمة هي التي تتكون من أفراد يحتلون مواقع الحكم والمسؤولية كالوزراء والمدراء العاملين وقادة الجيش ورؤساء الجامعات، وهؤلاء الأفراد يؤثرون بطريقة أو بأخرى على عملية سير الحكم ومسيرة الدولة. أما النخبة غير الحاكمة فتتكون من أفراد لا يحتلون مواقع الحكم والمسؤولية السياسية بل يحتلون مواقع وأعمال حساسة وبارزة ومهمة لا يستطيع المجتمع الاستغناء عن خدمات أعضائها مهما تكن الظروف.

أما طبقة العوام فتتكون من عامة الناس الذين لا يحتلون مواقع اتخاذ القرار والمسؤولية أي أن أعمالهم لا تؤثر في أعمال ومصير مستقبل الآخرين كعمال النخبة والعوام ويرجع الصراع إلى رغبة النخبة باحتلال مواقعها الإدارية والقيادية والحفاظ عليها لأطول فترة زمنية ممكنة وعدم إتاحتها العوام بمشاركتها في القوة والمسؤولية، بينما تريد طبقة العوام الوثوب إلى مراكز النخبة واحتلالها للسيطرة على زمام القوة والحكم في المجتمع وهنا يستطيع القول بان سبب الصراع بين النخبة والعوام يرجع إلى الرغبة في الاستئثار بالحكم واحتلال المواقع الحساسة².

¹ مصطفى بو جلال: المرجع نفسه، ص 198.

² إحسان محمد الحسن: النظرية الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ط2، الأردن، 2010، ص ص 132، 133.

الفصل الثاني: الإطار النظري

للعمل النقابي

الفصل الثاني: الإطار النظري للعمل النقابي

المبحث الأول: نشأة العمل النقابي

المطلب الأول: نشأة النقابة في العالم

المطلب الثاني: نشأة النقابة في الدول العربية

المطلب الثالث: نشأة النقابة في المغرب العربي

المطلب الرابع: نشأة النقابة في الجزائر

المبحث الثاني: ماهية العمل النقابي

المطلب الأول: مفهوم النقابة

المطلب الثاني: مهام النقابة

المطلب الثالث: دور النقابة في تحسين ظروف العمال

المطلب الرابع: تصنيفات النقابة

المبحث الثالث: المشاركة النقابية

المطلب الأول: المشاركة في العمل النقابي

المطلب الثاني: مبادئ العمل النقابي

المطلب الثالث: عوامل المشاركة في العمل النقابي

المطلب الرابع: أهمية وأهداف العمل النقابي

ملخص الفصل الثاني

تمهيد:

لقد ساهم ظهور الثورة الصناعية في أوروبا، بشكل كبير في التطور الصناعي وقد صاحب هذا التطور الصناعي تطور فكري للطبقات العمالية مما أدى إلى تنامي وعيهم بحقوقهم وواجباتهم، وكان هذا سبب كافي لتشكيلهم لنقابات تمثلهم وتدافع عنهم وعن مصالحهم وحقوقهم أمام أرباب العمل.

وبناء عليه فقد شكل موضوع التنظيمات النقابية محور اهتمام جل علماء الاجتماع على اعتبار أن النقابة ظاهرة رافقت العمل الإنساني في مختلف المهن. فتعتبر النقابة تنظيمات اختيارية يقوم بها العمال في مهنة أو مجال بتشكيلها، لهدف الدفاع عن حقوقهم وتمثيل مهنتهم والنهوض بأحوالهم المهنية والاجتماعية وحماية مصالحهم حيث تشكل بيئة العمل مجالاً خصباً لظهور النقابات بفعل تناقض واختلاف المصالح بين أرباب العمل والعمال وإخفاق العمال في إشباع حاجاتهم.

ومن خلال دراستنا لموضوع العمل النقابي يفترض علينا أن نلتزم خلفيات نشأة العمل النقابي وكيف تطورت هذه النقابات لتصبح طرفاً قوياً في التفاوض سواء مع أرباب العمل أو العاملين خاصة أن النقابات تمتلك وسائل ضغط يتم توظيفها للدفاع عن مصالح الأعضاء المنتمين إليها وحل المشكلات التي يواجهونها.

في هذا الفصل سوف نتطرق بالدراسة إلى نشأة العمل النقابي ومفهوم العمل النقابي وتصنيفاته ومهامه، وسنتطرق إلى كيفية المشاركة في العمل النقابي.

المبحث الأول : نشأة العمل النقابي

المطلب الأول : نشأة النقابة في العالم :

تعد التنظيمات النقابية من الظواهر الواسعة الانتشار في مختلف مجالات الحياة سواء الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة لانتشارها وتوسعها في مختلف المجتمعات الإنسانية حيث أن في الدولة الواحدة يمكن أن نجد مئات الأنواع من هذه التنظيمات وهذا ما يعكس نشأتها وتطورها في العالم.

أولا : نشأة النقابة في أوروبا.

1- إنجلترا:

يجمع مؤرخوا الحركة العمالية أن النقابة تنظيم عمالي نشأ على أنقاض الطوائف الحرفية التي تفككت مع رياح التغيير التي صاحبت قيام الثورة الصناعية في أوروبا الغربية مهدداً الأول، وكان من نتائجها الأولية تغيير نظام الإنتاج كرسه انتصار الطبقة البرجوازية الصاعدة وتفسح الإقطاع.¹

لقد كانت إنجلترا في القرن السادس عشر دولة صغيرة لا يزيد عدد سكانها عن ثلاثة ملايين نسمة ولكن في تلك الفترة بالذات ظهر نهوض ملحوظ في اقتصادها وبفضل هذه العملية وبعد ثلاث قرون أصبحت من البلدان الصناعية المتطورة والمتقدمة على أكثرية البلدان الأخرى، وهذا التطور أدى إلى تغيير البنى التقليدية وسمح بالانتقال إلى حالة اجتماعية جديدة "حالة المجتمع الصناعي"، وأخذ العمال بعدا مفاهيميا جديدا فأصبحت الصناعة الناشئة تستقطب القوى العاملة، وترتكزها في مساحات أقل أتساعا من المصانع، وأضحى العمل أكثر تنظيما ومراقبة ولم يعد العامل سوى بائعا لقوة عمله في سوق العمل، ليتحول إلى ملكا لأرباب العمل مدة العمل التي تحدد من طرفهم.

¹ ادريس بالكعبيات: اتجاهات العمال نحو النقابة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الصناعي، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1987، ص 8.

وفي خضم هذه الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يدفع ضريبتها العمال الصناعيون أكثر من غيرهم، ظهرت النقابات كتنظيم مهني يدافع عن العمال يرد عنهم استغلال أرباب العمل. ولعل هذا فحوى قول ميشال كروزيه: "إن النقابات ظهرت كرد فعل لمجموعة من التحولات التي يملها التصنيع"¹.

إن التحولات الملمح لها في قوله كروزيه تمثلت في انتشار العمل الآلي وإظهار قيمة العمل الصناعي في الخلق والإبداع وإنتاج الثروات المختلفة.

مما فتح مجال المنافسة بين أرباب العمل لزيادة رؤوس الأموال وتحقيق مزيد من الأرباح. كما ساعد هذا التحول على الاستغناء عن المهارات التي كانت سائدة في ظل النظام الحرفي، وتحرر العمال من الأعمال الشاقة مما سهل تشغيل النساء والأطفال مقابل أجور زهيدة لمدة عمل تصل إلى 18 ساعة في اليوم، لذلك عاش العمال الذين جذبهم العمل الصناعي كل مظاهر الاستغلال لانعدام أدنى شروط الحماية، وامتلاك أرباب العمل سلطة مطلقة في المصنع، فهم الذين يستغلون العمال ويحددون أجورهم ومدة عملهم، كما يفضلونهم متى شاءوا، لذلك كثيرا ما كان يسرح العمال خلال الأزمات الاقتصادية، وذلك بعد استهلاك قوة عملهم أو في حالة تعرضهم لحوادث العمل أو الأمراض المهنية².

لقد ظهرت النقابات العمالية الأولى في النصف الأول من القرن الثامن عشر وبالتحديد سنة 1720 في بريطانيا، عندها تجرأ عمال يشتغلون في الخياطة ولأول مرة في التاريخ على رفع مطالبهم إلى البرلمان وقد جاء فيها: "إن عمال الخياطة في المدن وضواحيها الذين يزداد تعدادهم على سبعة آلاف تتادوا لتأليف جمعية بقصد زيادة أجورهم وتخفيض يوم ساعة عمل واحدة، ومن أجل تحقيق ذلك دون كل واحد منهم اسمه على سجلات وضعت لهذه الغاية في

¹ ادريس بالكعبيات: مرجع سابق، ص 09.

² جحا زهيرة: النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013،

ص 42.

المتاجر أو مراكز الاجتماعات التي يترددن عليها، وجمعوا مبالغ محترمة تساعدهم على الدفاع عن أنفسهم حالة تعرضهم للملاحقات.

ثم تبع ذلك محاولات أخرى للغرض نفسه في قطاعات صناعية مختلفة، لكن لاقت هذه المحاولات التي قام بها العمال معارضة شديدة من طرف الدولة وأرباب العمل رغم محدودية مطالبها.

2- ألمانيا:

وفي ألمانيا توسعت النقابة ما بين 1830 إلى 1870 حيث استطاع عمال صناعة القبعات تشكيل أول نقابة ثم تلتها نقابات أخرى انتهت سنة 1848 إلى تأسيس 250 نقابة، لكن أمام التفكك السياسي الألماني وتأسيس الجمعيات العمالية المعارضة لكي تدخل من قبل الدولة تفرقت هذه النقابات عام 1854.

وبعدها تأسست الجمعيات العمالية بتأثير اشتراكي التي كانت من أهدافها خلق تعاونيات إنتاجية تدعمها الدولة، كما أعطت للعمل السياسي أهمية في برامجها واعمالها النضالية، كما أنه نظرا لسيطرة العلاقات الحرفية في ألمانيا بحكم أن الطبقة العاملة سنة 1855 لم تكن تشغل سوى 04% مجموع الفئات النشيطة جعلت النقابات الألمانية إصلاحية في حركاتها واستراتيجية عملها¹.

كما عرفت النقابة بألمانيا ثلاث اتجاهات تأثرت بالوضع السياسي في الاتجاه الأول الاشتراكي بينما الاتجاه الثاني كان منبثقا عن الليبرالية، في حين تأسيس الاتجاه الثالث عام 1894 بعد ظهور النقابات الكاثوليكية، توسعت عام 1899 لتضم اتحاد مهني يضم عمال المناجم المسيحيين عرف بالاتحاد العام للنقابات المسيحية.

¹ جحا زهيرة: مرجع سابق، 45.

وبالرغم من أن عدد المنخرطين في النقابة ذات الاتجاه الاشتراكي أكثر من المنخرطين في النقابات المسيحية والليبيرالية إلا أن الباحثون يجمعون على أن الحركة النقابية في ألمانيا كانت ماركسية ثورية على مستوى الطرح والأفكار وإصلاحية في حركتها اليومية¹.

ثانيا : في الولايات المتحدة الأمريكية:

ظلت الولايات المتحدة دولة زراعية إلى حد كبير حتى أواخر القرن التاسع عشرة (19). كان أداء العمال غير المهرة ضعيفا في الاقتصاد الأمريكي المبكر، حيث لم يحصلوا إلا على نصف أجور الحرفيين المهرة والحرفيين والميكانيكيين.

كان حوالي 40% من العمال في المدن من العمال ذوي الاجور المنخفضة والخياطات في مصانع الملابس، وغالبا ما كانوا يعيشون في ظروف مقبلة.

شهدت مع أواخر القرن التاسع عشرة وبداية القرن العشرين نموا صناعيا كبيرا، غادر العديد من الأمريكيين المزارع والبلدات الصغيرة للعمل في المصانع، في هذه البيئة تطورت النقابات العمالية تدريجيا.

نظمت النقابة نفسها في الو.م.أ وفقا لأسلوب الاتحادات العمالية البريطانية

أ- فرسان العمل :

قام بتأسيسه احد الخياطين سنة 1860، وهي جمعية سرية مهمتها تحسين أوضاع العمل التي كانت مهددة بسبب تجمع الثورات المتزايدة، وهو ما يقود الى فقرهم، فقرروا:

تشكيل منظمة واحدة تضم شعب مستقلة لكل صناعة، الطلب الى كل ولاية أن تنشأ مكاتب إحصاء للعمال، العمل الدائب على إقامة تشريع عمل ينص بصورة خاصة على يوم عمل من ثماني ساعات وعلى إنشاء جهاز تحكمي، تسهيل إنشاء تعاونيات إنتاجية عمالية².

ب - الاتحاد الأمريكي للعمال: إن الخوف من البطالة التي يحدثها إدخال الآلة، وخفض الأجور بسبب دخول المهاجرين، أدى الى عقد مؤتمر مؤلف من النقابات المنظمة واتحاد

¹ جحا زهيرة: مرجع نفسه، 46.

² جورج لوفران: الحركة النقابية في العالم، ترجمة وتحقيق الياس مرعي، عويدات للنشر والطباعة بيروت، لبنان، 1980، ص 34.

العمال ليتحول بعد سنوات عندما حل الفرسان الى الاتحاد على المهنة، خوفا من تعدي بقية المهن، واتساع قاعدة اليد العاملة المتخصصة في آن واحد وسرعان ما برز العمل النقابي ضمن إطار النظام الرأسمالي والماركسي وخاصة في الاتحادات التي يسيطر عليها المناضلين الألمان مثل الخشب والجمعة والتبغ¹.

المطلب الثاني : نشأة النقابة في الدول العربية:

1- مصر

لقد بدأ ظهور النشاط النقابي في مصر سنة 1908 في ظل الاحتلال الإنجليزي وتم تأسيس أول نقابة سنة 1899 حيث مارس العمال المصريون الإضراب منذ 1891 بحكم اليد العاملة الموزعة على العديد من الأنشطة الاقتصادية للدفاع عن مصالحهم والتعبير عن المشكلات الاجتماعية والمهنية التي يعانون منها ولقد كان مجموع العاملين في هذه المصانع ما يقارب 30 ألف عامل وبعد عهد محمد علي تم إنشاء السكك الحديدية وإنشاء ترام القاهرة والإسكندرية ثم معامل الدخان والزيوت والصابون....الخ.

إن أول إضراب عمال في مصر عام 1882 قام به عمال تفريغ الفحم في بورسعيد خص قضايا مطالبية طالب بها العمال، وبعد الحرب العالمية الأولى استمرت الطبقة العمالية في نضالاتها واحتجاجاتها الواسعة².

وبعد قيام الثورة عام 1958 أصدرت تشريعات تنص على حق العمال في تكوين نقابات تمثلهم وبذلك تم تأسيس الاتحاد العام لنقابات العمال سنة 1975.

ثم صدرت بذلك تشريعات تتعلق بتنظيم العمل النقابي منها قانون 135-1976 المعدل بالقانون 01-1981 المتضمن تنظيم نقابات العمال ثم قانون 100-1993 المتعلق بتنظيم الانتخابات في النقابات المهنية حيث أعطى المشروع حق إنشاء النقابات لجميع العمال في جميع القطاعات باستثناء الأعمال الحرة³.

¹ جورج لوفران: المرجع نفسه، ص 39.

² رؤوف عباس: الحركة العمالية المصرية (1899-1952)، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر القاهرة، مصر، 1968، ص 48.

³ محمد حسين منصور: قانون العمل، دار الجامعة الجديدة الأزراطية الاسكندرية، مصر، 2007، ص 108.

2- سوريا

تم إنشاء النقابات العمالية في سوريا عام 1925 دون إنجازات قانونية وكانت أول نقابة عمال التريكو في دمشق، لعبت النقابة دوراً متميزاً، كما قدمت بقيادة الحركة النقابية ليس على نطاق مدينة دمشق فحسب وإنما على نطاق سوريا كلها وتم تشكيل عدة نقابات بعدها وتطورت نضالاتها العفوية المطالبة إلى سياسة منظمة ضد السياسة الاستعمارية.

لقد ناضلت الطبقة العمالية في سوريا طوال سنين عديدة من أجل تحرير التنظيم النقابي وفي كافة المجالات الوطنية والقومية والتضامن العمالي ضد الاستعمار والصهيونية والرجعية في سبيل التقدم الاجتماعي للشعب السوري وجماهيره الكادحة¹.

المطلب الثالث: نشأة النقابة في المغرب العربي

1- تونس

ساهمت الحركة النقابية التونسية في بناء ثقافة نقابية ووعياً وقوة كفاحية منذ تأسيسها على يد محمد علي القابسي الذي استطاع بفضل قوة ذكائه وخبرته التي اكتسبها بعدما تقلد العديد من الوظائف وحصوله على دكتوراه في الاقتصاد السياسي في ألمانيا. والذي كان له دور فعال في بناء العمل النقابي في تونس بفضل حنكته وخبرته في رسم استراتيجية عقلانية وبفضل نضاله المستمر.

حين توج نضال العمل في تونس بقيادة الدكتور محمد علي القابسي بتأسيس الاتحاد العام التونسي لتشغل بعد أن أدرك الاقتصاد التونسي تحت سيطرة اليهود والفرنسيين². فقد تطور العمل النقابي بتونس بتطور الرأسمالية خلال الربع الأول من القرن العشرين، وكما هو معروف فإن التطور حصل بفعل العالم الخارجي كما هو الحال في كثير من البلدان المستعمرة.

¹ ججا زهيرة: مرجع سابق، ص56.

² منظمة العمل العربية: دراسات عن الطبقة العاملة في البلدان العربية، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، الجزائر، 1979، ص 290.

وقد تأسست نقابات عديدة عام 1919 ومنها اتحاد النقابات للاتحاد العام للعمال التونسيين (س. ج. ت) وانضم العمال التونسيين لهذا الاتحاد إلا أن قيادتها لم تقف بجانب مطالب العمال التونسيين، مما أدى إلى انفصالهم عنها¹.

ويشير تاريخ الحركة النقابية في تونس بأن الحركة الشيوعية في تونس هي الحركة السياسية الوحيدة التي عملت على تطوير الحركة النقابية وساندها وقدمت لها ما تستطيع من رجال وأموال حيث كان الشيوعيين في أكثر وأهم المراكز الحساسة للتنظيم النقابي ونشير هنا إلى أحداث جانفي 1978 في تونس نتيجة قمع المظاهرات المطالبة التي نظمتها النقابة في عدة مدن واعتقال وسحب القادة النقابيين من طرف النظام التونسي والتي قال في شأنها لحبيب عاشور الأمين العام للاتحاد العام للشغل التونسيين آنذاك واحد من مؤسسي النقابة التونسية سنة 1946 أنها الأزمة الكبرى الأكثر خطورة في تاريخ الحركة النقابية².

2- المغرب

أما الحركة النقابية في المغرب وأبرزها الاتحاد المغربي للشغل تأسست سنة 1955 ويرتبط بحزب الاتحاد الوطني للقوة الشعبية، بالإضافة إلى اتحاد الشغيلة المغربية الذي تأسس سنة 1960 ويرتبط بحزب الاستقلال المغربي القريب من السلطة وكذلك الكنفيدرالية الديمقراطية للشغل التي تأسست سنة 1978 وترتبط بحزب الاتحاد الاشتراكي للقوة الشعبية، يتبقى الطابع المميز لهذه النقابات هو الضعف والتسييس وارتباطها بأحزاب سياسية ضعيفة تنشط في مناخ سياسي تنعدم فيه الممارسة الديمقراطية مما أدى على ضعف ونشأت الطبقة العاملة وغياب ممارسة الحريات النقابية³.

¹ منظمة العمل العربية: المرجع نفسه، ص 290.

² جحا زهيرة: مرجع سابق، ص 59.

³ عبد الله الحنا: الحركة النقابية والعمالية في المغرب، المرشد، مجلة فصيلة تعنى بالثقافة العمالية والتكوين، المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية، دارني محمد، الجزائر، عدد 06، 1978، ص 45.

المطلب الرابع : نشأة النقابة في الجزائر:

لم يكن لنشأة النقابة العمالية في الجزائر أي اختلاف عن بدايات ظهور النقابات في باقي الدول العربية، وقد ارتبط تطورها بالتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تأثرت تأثيرا حاسما على تشكيل الطبقة العاملة، ونشاط النقابات وتطورت أدوارها وأدواتها النضالية لتحقيق مطالبها وفي هذا الإطار يمكن تحديد ثلاث مراحل على أساس تاريخي.

أولا: النقابة الجزائرية خلال مرحلة الاستعمار حتى الاستقلال

أدى التغلغل الرأسمالي في المجتمع الجزائري التقليدي إلى ظهور قوة جديدة موازية للإدارة الاستعمارية وأرباب العمل الفرنسيين منهم وغير الفرنسيين، الأمر الذي أسهم في تشكيل كيانات اجتماعية متباينة ترافقت مع التوسع الاستعماري في الجزائر حسب الظروف المجتمعية في كل منطقة ومدى استجابتها للتحويلات الحديثة.

لقد عانت الجزائر من الاستغلال الرأسمالي الذي قام بانتزاع الأراضي من الأهالي ومصادرتها وفرض الضرائب المرتفعة وترحيل السكان الأصليين للمناطق القاحلة أو أقل خصوبة، وقد أدى ذلك إلى استقرار الأوضاع لصالح الاستعمار من الناحية السياسية وسيطرته على جل المنافذ الإدارية والاقتصادية كما أدى إلى ظهور تشكيلات اجتماعية مختلفة يمكن إجمالها فيما يلي¹:

- الأهالي وهم السكان الأصليون للجزائر.
- الفرنسيون.
- الأجانب الأوروبيون: من غير الفرنسيين.

كل هذه الأمور نتج عنها تمايز طبقي داخل البناء الاجتماعي، بحيث احتل الجزائريون أسفل التراتيب الاجتماعية وهو ما أثر فيهم اقتصاديا وتلك كانت بداية لتشكيل الطبقة العاملة الجزائرية التي تميزت بما يلي²:

¹ إيمان النمس: دور النقابات العمالية في صنع سياسات الحماية الاجتماعية في الجزائر، دراسة مرحلة التعددية النقابية، دار ناشري للنشر الإلكتروني، الكويت، 2014، ص 52.

² إيمان النمس: المرجع نفسه، ص 52.

- ظروف عمل استغلالية والعمل المؤقت والطويل المدة والأجور الزهيدة التي كانت أقل بكثير من أجور العمال الأجانب .
- البطالة نتيجة عدم التأهيل والعمل الموسمي وتحطيم البناء الاجتماعي التقليدي للمجتمع.
- يد عاملة مهاجرة بحثا عن ظروف عمل أفضل في الدول العربية والأجنبية خاصة فرنسا.
- وقد بدأت بوادر النقابة الجزائرية من خلال النقابيين الجزائريين واندماجهم في النقابات الفرنسية وسعيهم لتحقيق المساواة مع العمال الفرنسيين والأجانب وذلك سواء في شروط العمل، الأجور، أو مدة العمل ويمكن تلخيص المشاكل التي واجهت العمال الجزائريين في البعدين الاقتصادي والاجتماعي.

1- البعد الاقتصادي:

تمثل في مسألة ملكية وبيع قوة العمل، انشغلت الطبقة العاملة في الجزائر أدنى السلم المهني، كذلك فإن التراكم الرأسمالي كان يعود بالفائدة على الأوروبيين وحدهم إذ اقتصر الاستثمار الرأسمالي على القطاعات التي تفيد المصالح الاستعمارية، مثل الزراعة والبناء والهياكل القاعدية في حين اقتصر القطاع الصناعي على الصناعات المنجمية الاستخراجية، وقد تميزت اليد العاملة الجزائرية بأنها جد رخيصة، حتى أن جل الإضرابات التي قام بها العمال تتعلق بالأجور لجعلها متساوية مع العمال الأجانب.¹

2- البعد الاجتماعي:

تركز هذا البعد على التراتيب الاجتماعية وعلى التمايز الطبقي، بحيث اعتبر الجزائريون مواطنين من الدرجة الثانية تحكمهم قوانين الأهالي التي لا تطبق على الفرنسيون، هذا التمايز أدى إلى فروق اجتماعية، جعلت العمال الأوروبيين يشكلون البرجوازية المتميزة في حين أن الجزائريين هم عمال غير مهرة.

¹ محمد فارس: أبحاث الحركة النقابية الجزائرية، ترجمة عبد المجيد بيرم وآخرون، مجلة من تاريخ الحركة النقابية الجزائرية، الاتحاد العام للعمال الجزائريين، 1989، ص 109.

أما الوجه الثاني للتمايز فقد بني على نوع المهنة زراعية أو صناعية حين تركزت اليد العاملة الفرنسية والأجنبية¹.

ثانيا: النقابة العمالية الجزائرية في مرحلة الأحادية

بعد الاستقلال مباشرة ارتبطت النقابة العمالية المتمثلة في الاتحاد العام للعمال الجزائريين بالحزب الحاكم، وذلك نتيجة التناقضات التي كان يعيشها العمال في تلك الفترة حيث كانوا في الغالب الأعم غير مؤهلين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، وذوي أصول اجتماعية فلاحية ناتجة عن الهجرة الداخلية والنزوح الريفي والتخلي عن العمل النقابي.

هذه التناقضات أثرت على النشاط النقابي، إذ أدت بالنقابة إلى الاندماج في المشروع الوطني الاجتماعي بحيث عملت تحت غطاء الحزب الذي خضع بدوره للسلطة الحاكمة، وبالتالي لم تكن سوى منظمة جماهيرية تعمل على تحقيق السياسة التنموية².

وقد حقق الميثاق الوطني للنشاط النقابي في تأطير العمال وتطوير الوعي السياسي والتكوين الإيديولوجي للعامل والعمل على رفع المستوى السياسي والثقافي للعمال، وتحسين مؤهلاتهم التقنية والعلمية، والسهر على الدفاع عن حقوق العمال ضد الاستغلال الرأسمالي وذلك فيما يتعلق بالقطاع الخاص.

لم تكن النقابة العمالية ذات طابع مطلبية بل عملت كمنظمة تسييرية تابعة للدولة ومندمجة في جهازها البيروقراطي، فهي موجهة نحو أهداف مسطرة وقد تميزت النقابة الجزائرية بالطابع السياسي³.

ثالثا: النقابة العمالية الجزائرية في مرحلة التعددية

بعد التعديل الدستوري لسنة 1989 حدثت عدة تغيرات جوهرية مست جميع جوانب الحياة خاصة السياسية تمثلت في الانتقال من النظام الأحادي إلى التعددي الذي تولدت عنه التعددية

¹ محمد فارس: المرجع نفسه، ص 110.

² إيمان النمى: مرجع سابق، ص 53.

³ إيمان النمى: مرجع سابق، ص 53.

النقابية، وقد تم إصدار عدد من القوانين عام 1990 رتبت أوضاعا جديدة يمكن إجمالها فيما يلي:

كفالة الحق النقابي لكل المواطنين وحق تنظيم النقابات بهدف الدفاع عن المصالح المادية والمعنوية لأعضائها وإلغاء احتكار الاتحاد العام للعمال الجزائريين علاوة على عدم ارتباط النقابات بالأحزاب السياسية أو الدولة الحاكمة¹.

بعد عام 1989، لم يعد الاتحاد العام للعمال الجزائريين تابعا للحزب، وأن استمر أغلب النقابيين في منصبهم كأعضاء قياديين في حزب جبهة التحرير، هذا الابتعاد النسبي عن النظام السياسي لم يصل إلى درجة الاستقلالية التامة.

سمح الاتحاد العام للعمال الجزائريين منذ تسعينات القرن الماضي أن يتبنى مواقف تتباين مع المواقف الرسمية للنظام السياسي في قضايا مثل إعادة الجدولة وعملية الخوصصة². وتزامنا مع ذلك ظهرت المطالبات بانتخابات نزيهة وصدق التمثيل النقابي، وهو ما فرضته القاعدة العمالية على المستويات النقابية الدنيا والمتوسطة، كالفروع النقابية والاتحاديات والبلديات ونقابات المؤسسات وحتى بعض الفدراليات، دون الوصول إلى قمة هرم السلطة التي بقيت متشبثة بنفس الممارسات القديمة، وقد ساعد جو العنف السياسي باعتباره جو غير مناسب للفكر والممارسات النقابية، ونهوض الاقتصاد الريعي على إعادة إنتاج نفس القيم والممارسات البيروقراطية القديمة³.

¹ عبد الناصر جابي: الجزائر من الحركة العمالية إلى الحركات الاجتماعية، المعهد الوطني للعمل، الجزائر، 2001، ص 100.

² عبد الناصر جابي: المرجع نفسه، ص 100.

³ عبد الناصر جابي: مرجع سابق، ص 101.

المبحث الثاني : ماهية العمل النقابي

المطلب الأول : مفهوم النقابة

لقد كان لظهور ونشأة العمل النقابي في العالم وتوسعه أثر كبير في تعدد مفاهيمه، فالعمل النقابي هو تنظيم داخل المنظمة يتم بطريقة حرة واردة عن أعضائها، من تجمعات العمال، أو للطلبة وأيضا لأرباب العمل، لأجل الدفاع عن مصالحهم المادية وكذا المعنوية، وهناك العديد من التعريفات الخاصة بالعمل النقابي أبرزها:

"النقابة العمالية هي جماعة من العمال تضمهم مهنة أو أكثر، وظيفتها الدفاع عن مصالح الأعضاء ورعايتهم من الناحية الاقتصادية"¹.

"النقابة العمالية هي اتحاد يضم العمال المشتغلين في مهنة أو حرفة معينة، بغرض تحسين أحوال عملهم من حيث الأجور، ساعات العمل والظروف التي يعملون فيها، والهدف الأسمى للنقابة العمالية هو تدعيم وضع العمال بتكوين اتحاد يضم شملهم، وتكوين أرصدة نقدية تحقق أغراضهم، وأموال النقابة العمالية تستخدم في: أغراض تتعلق بإدارة الدفعة أي دعم الإضرابات أغراض، اجتماعية لمساعدة المرضى من العمال أو أسرهم، عند الوفاة، أغراض سياسية، وذلك لتمكين بعض العمال من الدخول كأعضاء في المجالس النيابية"².

"النقابة العمالية منظمة يكونها العمال في صناعة أو مهنة أو صناعات أو مهن متقاربة أو مشتركة أو متكاملة، وذلك بصفة اختيارية بغرض تحسين حياتهم، والمساهمة الإيجابية في البناء الاقتصادي والاجتماعي والقومي للمجتمع، وتدعيم فلسفته نظريا وعمليا عن طريق تنظيم يتيح لها ذلك"³.

¹ عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 1982، ص292.

² هيكل عبد العزيز فهمي: موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، ط 2، لبنان، 1986، ص696.

³ Jean Marie: dictionnaire des ressources humaines, 2eme edition; Peretti, Paris, 2001 , P262.

المطلب الثاني: مهام النقابة

منذ أن نشأت النقابات في مراحلها الأولى تقيدت مهمتها في الضغط على أرباب العمل لأجل المحافظة على مستوى الأجور وتحسين ظروف العمل، في وقت كان سوق العمل يعاني من اختلال في زيادة اليد العاملة الأمر الذي خلق منافسة بين العمال لمحدودية مناصب العمل، وكذا للشروط الصعبة الموضوعة التي تساهم في عدم قبولهم للعمل، إضافة إلى الاستغلال البشع والكبير من طرف أرباب العمل.

إن من أولويات العمل النقابي ومهامه الرئيسية أو المطلب الأول كان رفع الأجور، فالنقابة العمالية منظمة تسعى دائما إلى رفع أجور العمال إلى أقصى حد ممكن. مثلما عبر عنه دنلوب Dunlop " النقابة العمالية منظمة تسعى لرفع الأجر إلى أقصى حد ممكن"¹.

غير أن مع تطور العمل النقابي ومع الدراسات العلمية الحديثة للعمل النقابي أثبتت أن مهامها ومسايعها لا تنحصر في الدفاع عن المصالح الاقتصادية فقط للعمال، بل تعدت ذلك إلى تلبية حاجات أخرى تطورت مع تطور علاقات العمل، وبناء المجتمع.

أولا: المهمة الاقتصادية المادية:

في المرحلة المبكرة من تطور النقابة لم تكن النقابة تخضع لضوابط محددة فيما يخص امتداد ساعات العمل، الأجور، وظروف العمل،.... فكان من الطبيعي ضمن ذلك الواقع الذي يسيطر فيه أرباب العمل وقاموا باستغلال العمال إلى أقصى حد، أن يركز نشاط الحركة العمالية على المطالب الاقتصادية المادية الخاصة بالأجر، المنح العائلية، الظروف الأمنية، الحق في العطلة المدفوعة الأجر.

فالعامل الاقتصادي لعب دورا مهما في تجميع العمال واتحاداتهم ضمن نقابات للدفاع عن مصالحهم، فهذه المهمة لها أهمية كبيرة وتعتبر من أولويات النقابات العمالية مهما تطورت

¹ شطيبي حنان: الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية دافع أو معرقل للأداء البيداغوجي دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 38.

المجتمعات وتغيرت علاقات الإنتاج والعمل، ونخلص مما سبق أن من ضمنها تدرج العديد من المواضيع منها معيار العمل والانضباط وتحديد الأجور، ظروف العمل¹.

ثانيا: المهمة الاجتماعية:

إن العامل اجتماعي بطبعه فهو يرغب في العيش والعمل ضمن الجماعة فتعتبر النقابة منظمة تحقق حاجاته الاجتماعية فتكسبه طابعا اجتماعيا معترفا به ضمن المنشأة فتزيد في شعوره بالأمان والثقة بالنفس، فالنقابة تشجع الدافع الاجتماعي لدى العامل وتحقق رغبته في الانتماء.

فبعد التاريخ أينما كان نظام الطوائف الحرفية يسيطر على الحياة الاقتصادية كانت الطائفة تعد محل العائلة، فبين أعضائها تآلف وانسجام وتناغم، كان العامل يشعر بالأمان لأنها تعطيه وضعاً اجتماعياً مستقراً².

وبعد انحلال هذا النظام وظهور نظام المجتمع نشأت تلك الروابط وطغت روح الانتماء، فجل ما يربط العامل بالمجتمع هو الأجر، بالإضافة إلى تلك المعاملة السيئة والصراعات المستمرة مع أرباب العمل لم تسمح له بتكوين حياة اجتماعية.

لذلك فإن النقابة تعيد للعامل مجتمعه وتعطيه إحساساً بالزمالة وتقدم له دور اجتماعي يفهمه، وتجعل لحياته معنى حيث يشارك مع الآخرين في شق متكامل للقيم³.

لذلك فإن التنظيم النقابي وسيلة لعناية أخرى وهي إعطاء العامل مكانة اجتماعية مرتفعة حيث يستطيع الاتصال بالإدارة العليا من غير طريق الاتصال الروتيني، ويساهم معهم كذلك في بحث الموضوعات المتعلقة بالمنشأة وتقديم المقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل والإنتاج.

¹ ضياء مجيد الموسوي: سوق العمل والنقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 75.

² عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 298.

³ عبد الباسط محمد حسن: المرجع نفسه، ص 299.

ثالثاً: المهمة النفسية:

إن أهم ما ميز نظام المصنع في العلاقات الفردية والصراع بين العمال ومالكي وسائل الإنتاج، فوجد جو من التوتر والاضطراب داخل المنشأة، لشعور العامل بالاعتزاز عن العمل، نتيجة لبعده عن الجماعات التي كانت تعطيه إحساساً بالثقة والطمأنينة وتهيئ له جو من الاستقرار والأمان النفسي.

وضمن هذا النظام بعلاقاته الفردية لا يوجد هناك تضامن، فزيادة الإحساس بالفردية أدى إلى وجود القلق عدم الانسجام بين العمال، دون أن ننسى الصراعات فيما بينهم والمنافسة الشديدة في العمل، هذا يجعل العامل أنه ليس ضمن جماعة تشعره بالارتياح ولا تحفزه للعمل بشغف وقوة¹.

زد إلى ذلك التخصص والتقسيم في مراحل بسيطة وتكليف العامل بمرحلة صغيرة جزئية ومتكررة قتلت فيه كل الطموح، فهو لا يشغل كل طاقته ومهاراته، فولدت عنده شعور بالهامشية والروتين وعدم الرضى عن نفسه ولا على العمل، فانضمامه إلى نقابة تشعره بوجوده وكيانه ويمكنه من خلالها التعبير عن طموحاته ويعمل من أجل تحقيقها، وكذلك تزيد شعوره بالأمن والثقة بالنفس والتقدير.

المطلب الثالث : دور النقابة في تحسين ظروف العمال

تعتبر النقابة شيء مهم وفعال في حياة العامل فهي بمثابة حلقة وصل بين العمال وأرباب العمل وبناء عليه فإن للنقابة دور مهم في المنظمة ويمكن حصر دورها فيما يلي²:

1- المساومة الجماعية **Collective Bargaining** إن النقابات كممثل للعاملين فإنها تمارس المساومة الجماعية كممثل للعمال ازاء الادارة، اذ انها تؤمن للأعضاء فرصاً بالتفاوض الجماعي بدلاً من مواجهة الفرد العامل بمفرده للمطالبة بحقوقه ازاء الادارة، ولذا فان النقابة تعطي قوة تساوميه أكبر من قدرة الأفراد بالدفاع عن حقوقهم أمام إدارات المنظمة.

¹ شطيبي حنان، المرجع السابق، ص 41.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ط1، الأردن، 2007، ص 205.

2- الاشتراك مع ادارة المنظمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين مثل تحديد نوعية التغييرات التي تحدث في اطار الاعمال المتعلقة بشؤون تلك العلاقات ومستويات الاداء وغيرها من المجالات التي ترتبط بمصالح العاملين.

بالإضافة الى الأدوار التالية¹:

1- الدفاع عن مصالح العاملين من الاجراءات التعسفية التي تمارسها ادارة المنظمة وتستطيع النقابة ان تمارس دورها كمثل للعامل عند تعرضه لأي قرار غير منصف لحقوقه ومصالحه في العمل.

2- تحسين مستويات الاجور وظروف العمل المادية مثل تخفيض ساعات العمل اليومية تخفيض عدد ايام العمل الاسبوعية وزيادة معدلات الاجور الاضافية وتحسين نظم التقاعد ومكافآت الخدمة ..الخ من الأمور المرتبطة بمصالح العاملين.

3- تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية للعاملين من خلال العديد من الانشطة كتقديم القروض أو التعويضات أو الجمعيات الاستهلاكية او جمعيات الاسكان ودور الحضانه ..الخ، اذ كلما كانت النقابة أكبر بحجم الاعضاء المنتمين لديها كلما توفرت لديها فرصاً كبيرة في تقديم الخدمات العامة والاجتماعية والثقافية لأعضائها بشكل أفضل.

4- التأثير في سياسة الدولة وقوانينها: ان النقابات القوية تلعب دوراً كبيراً في التأثير على خطط وسياسات الدولة في مجال التشريعات والأنظمة العمالية والضغط في اتجاه مصالح الأعضاء وتلعب النقابات في المجتمعات الغربية دوراً كبيراً في التأثير على الانتخابات، وتشكيل الحكومات من خلال دعم مرشحين معينين بالأموال والأصوات، إن دور النقابات في مجال التأثير على السياسة العامة للدولة وخططها تعتمد على درجة قوة النقابة وحجم اعضاءها وقدرتها التأثيرية بهذا الشأن تكون عالية وفق ذلك².

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 205-206.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 206.

المطلب الرابع : تصنيفات النقابة

أولاً : تصنيفات على أسس العمل الاجتماعي:

1- التقسيم التقليدي: وعلى أساسه توجد نوعين من النقابات:

أ- النقابات الحرفية: عبارة عن تجمع تنظيمي لكافة العاملين الذين ينتمون لحرفة واحدة بغض النظر عن المنشأة أو الصناعات التي ينتمون إليها وعلى هذا الأساس كان مثلاً للبنائين الحق في تكوين نقابة خاصة بهم تمثلهم ولا تمثل غيرهم ومن العمال الذين يعملون معهم في منشأة نفسها، ويعكس هذا النمط النقابات وضع الحركة النقابية في بداية تكوينها، فيعتبر من أقدم أشكال التنظيم النقابي، فقد ظهر بإنجلترا أعقاب الثورة الصناعية، وظل مسيطراً على النقابات البريطانية حتى منتصف القرن 19.

هذا لا يعني غياب هذا التشكيل بحسب المهنة الآن، ولن يؤخذ على هذا الأخير أنه يضعف موقف النقابات الفرعية في تفاوضها مع الإدارة، لأن هذه الفكرة الأخيرة ستجد نفسها في مواجهة مجموعة من النقابات الفرعية المتعارضة المصالح أحياناً مما يفقدها الجانب التأثري¹.

ب- النقابات الصناعية: هي التي تشمل كل العمال الذين ينتمون إلى منشأة معينة، أو صناعة معينة بغض النظر عن المهن التي يقومون بها. أي أساس التكوين هنا هو الانتماء الصناعي. فهذا التكوين يشمل على مهن غير متجانسة مثلاً نقابات العاملين في الغزل والنسيج، نقابة العاملين في السكك الحديدية..... إلخ.

إذن فهي نقابات مفتوحة أمام جميع عمال القطاع الصناعي، حيث تضم العمال المهرة وغير المهرة دون تمييز ودون مراعاة تقسيم العمل داخل المنشأة الصناعية.

ويرجع ظهور هذا النمط من النقابات إلى انتشار الصناعة وظهور المصانع الكبيرة ذي حجم الإنتاج الكبير، بالإضافة إلى الرغبة في ضم العمال غير الفنيين إلى صفوف الحركة

¹ حنفي عبدالغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، ط1، مصر، 2002، ص

العمالية حتى يشكلوا قوة تواجه أرباب العمل، فإذا كان هذا النمط يمكن العمال من حل مشاكلهم، فإنه لا يسمح للنقابات بأن تضع برامج أكثر طموحا، كالسعي لفرض إرادة العمال بغض النظر عن الصناعة التي ينتمون إليها على أرباب العمل، وعدم الاكتفاء بالمطالبة برفع الأجور وتحسين ظروف العمل إنما تتعداها لطرح قضية مشاركة العمال في إدارة العمل.

وبالرغم من أن هذا التصنيف لم يعد في ظل الظروف الراهنة قادر على استيعاب كافة التنظيمات النقابية فالكثير منها أصبح لا يتبنى فكرة الدفاع عن عمال صناعة دون أخرى، وهذا لا يعني أن النقابات العمالية الحرفية والصناعية قد اختفت مع تغيير الظروف وتطور الحركات العمالية¹.

ومع تطور الحركة العمالية ظهرت تصنيفات جديدة للنقابة ومن بينها تصنيف كلج Clegg الذي يقوم على التمييز بين خمسة نماذج للنقابات²:

- **النقابات العامة:** هي التي تضم عمالا يشتغلون في صناعات متعددة، أي أنه يمكن للعمال الذين ينتمون إلى صناعات غير متجانسة الانخراط فيها.
- **نقابات الصناعات الواحدة:** هي التي تشمل العمال الذين ينتمون إلى صناعة واحدة، وهي بذلك تقابل النقابات الصناعية في التصنيف التقليدي.
- **نقابات العمال المهرة:** ويضم هذا النمط من العمال الذين اكتسبوا مهارة معينة من خلال الانتقال من مستوى أعلى في العمل.
- **نقابات الحرف الاستثنائية:** وهي تشمل العمال المهرة وغير المهرة وهي تختلف عن النقابات الحرفية في التصنيف التقليدي، غير أنها تقبل انخراط العمال غير المهرة فيها.
- **نقابات عمال اللياقة البيضاء:** وتضم العمال القائمين بالأعمال الكتابية والإدارية والفنية.

¹ باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة مجموعة من الأساتذة، منشأة المعارف الإسكندرية، دون تاريخ، ص388.

² باركر وآخرون: المرجع نفسه، ص389.

ثانيا : تصنيفات على أساس السياسة النقابية:

1- النقابة الإصلاحية: تعرف النقابة الإصلاحية على أنها عمل براغماتي، نفعي بغية التحسين التدريجي للظروف المعيشية للعمال دون الرجوع إلى مشروع اجتماعي مهما كان. فالنقابة الإصلاحية يركز هدفها حول تحسين ظروف العمل كالتخفيف من ساعات العمل ورفع الأجور، ووضع نظام للضمان الاجتماعي دون رفضها للنظام الاقتصادي والسياسي القائم، بل تحاول التكيف والتعامل معه. إذن فهي تعترف بوجود النظام الرأسمالي وحمية التعامل معه فالمبدأ الأساسي الذي تعمل به هو عدم الدخول في صراع مع هذا النظام هو مواجهته مباشرة، وإنما تركز على الاهتمام بالناحية المطالبية المتعلقة بالنواحي المهنية والاجتماعية للعمال أو بمصالحهم المعنوية والمادية مستعينة في ذلك بالوسائل السلمية خاصة بالمفاوضات الجماعية التي تعمل إلى إيصالها إلى اتفاقية جماعية.

"وهناك من يطلق على هذا النوع من النقابة بالنقابة المراقبة مراقبة المشروع، سواء من الناحية التنظيمية التقنية، أو الناحية الاجتماعية، وهي في هذا تعتمد إما على المشاركة العمالية في الإدارة وفي اتخاذ القرارات وفي وضع أهداف المشروع"¹.

2 النقابة الثورية : "إذ تعتبر التيار الذي يعارض ويؤمن بأن لغير المجتمع لن يتم عن طريق الانتخاب بل بالعنف (الثورة)" فمن خلال التعريف يتضح بأن هذا الصنف من النقابات تكون أشد معارضة للأنظمة القائمة والتي تسيطر عليها الطبقة البرجوازية والرأسمالية المتوحشة، وهي السبب في حدوث جل المشكلات التي تواجه الطبقة العاملة، وطرح خيار التفاوض لا أمل منه، والمطالب لن تحقق إلا بمظاهر كالإضرابات والاحتجاجات وكل الوسائل الممكنة للضغط قصد تحقيق المطالب، "وكانت هذه النقابات وليدة ظروف قاسية كان يعيشها العمال من انخفاض في الأجور وطول ساعات العمل وعدم منح أدنى حقوق للعامل رغم بساطتها، كما تعمل النقابة

¹ جورج فريدمان، بيار نافيل: مرجع سابق، ص 332.

الثورية على إزالة الشغيلة وأرباب العمل لتحقيق مجتمع دون طبقات اجتماعية عن طريق التوزيع العادل للمنتج¹

ولهذا كانت هذه النقابات التي ظهرت في القرن الماضي في فرنسا تقوم على مبدأ هام وهو ورفض النظام القائم والسعي إلى تغيير لأنها ترى أنها كل ما يوجد في المجتمع من مشاكل وأزمات هي وليدة النظام الرأسمالي القائم، وأن أسلوب التعامل التفاوضي التحاوري لا يجدي نفعاً ولذلك من الضروري القضاء عليه، وبالتالي السيطرة على وسائل الإنتاج وتشكيل علاقات إنتاج بأساليب جدية في إطار مجتمع جديد ونجد مثل هذا الطموح عند الكنفدرالية العامة في فرنسا.

والتي تنص المادة الثانية من قانونها على أن لا تضم " كل العمال الواعدين بالصراع الذين يقودونه من أجل إزالة أرباب العمل ونظام الأجور. وعليه فإن النقابة الثورية كانت رافضة للنظام الرأسمالي وتناضل من أجل ترسيخ أسس.

المبحث الثالث : المشاركة النقابية

المطلب الأول: المشاركة في العمل النقابي:

من المؤكد أن وجود النقابة في أي مؤسسة يشكل حافزاً مهماً للعمال باعتبار وجود نقابة تحميهم وتحمي مصالحهم وتدافع عن حقوقهم أمر جيد بالنسبة للعمال، حيث يكون هذا سبب لدفع العمال إلى توجيه رغباتهم نحو المشاركة النقابية من خلال الانخراط في التنظيم النقابي الخاص بمؤسساتهم.

ويرى إميل دوركايم أن الأفراد الذين يجدون أنفسهم داخل نسق اجتماعي في الأفكار والمصالح والمشاعر لذلك من الضروري تحت تأثير التشابه أن ينجذبوا لبعضهم البعض ويدخلوا في علاقات، وشيئاً فشيئاً تتشكل جماعات محدودة لها هيأتها وشكلها الخاص داخل المجتمع العام، لكن ما أن تتشكل الجماعة حتى تكتسب حياة أخلاقية وتكتسب الوعي بالكيان الذي تم تشكيله عن طريق الاتحاد فيما بينهم، وقد استحوذت مشكلة مشاركة الأفراد في

¹ جورج فريدمان، بيار نافيل: مرجع سابق، ص 340.

المنظمات والجماعات على اهتمام عدد كبير من الباحثين وذلك لأسباب متعددة فالنسبة إلى البعض ومنهم روجر باجيس roger pages يؤكد بأنه ينبغي أن تكون هذه الدراسة في إطارها السياسي وأن مشكلة مشاركة الأشخاص سياسية بالدرجة الأولى، وتعني في هذه الحالة الاندماج النفسي والاجتماعي للأفراد في شؤون ونشاط الجماعة من خلال التعبير العلني بالأفعال والأقوال لخدمة أهدافها¹.

واستطاع الأخصائيون في العلوم الإنسانية ولاسيما المختصون في علم النفس الاجتماعي أن يقدموا مساعدة خليدة للفكر الاجتماعي من خلال دراسة معمقة تناولت شروط التوازن بين أنشطة الأفراد الإنتاجية أو الاستهلاكية من جهة أخرى، مشاركتهم في تحديد غايات أنشطتهم، وشروطا من جهة أخرى ورغم ذلك نظرا لتعدد المداخل في ميدان العلوم الاجتماعية فإن من الصعوبة إعطاء مفهوم محدد للمشاركة ولذلك نحاول الاقتراب من المفهوم بإعطاء بعض إسهامات المهتمين بهذا الموضوع على قلتهم ومن ذلك أن "ج. م. كليرك". "J.M. Clerk" يرى أن مفهوم المشاركة يثير ردود فعل عميقة فهو كلمة محايدة تحمل في طياتها معنى إيجابي بعض الشيء وتدل على التعاون بينما يفضل "أيف ديلاموت". "Yves Delamote" استعمال المفهوم للجلالة على المشاركة الصراعية².

ولعل من أشهر التعاريف في أدبيات علم الاجتماع المنظمة ذلك الذي عرفه " كيث ديفيس". "K. DAVIS" الذي يؤكد أن المشاركة النقابية ما هي إلا اندماج ذهني وعاطفي لشخص في وضعية جماعية تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة التي يمكن أن تكون تنظيما نقابيا أو جمعية خيرية من المجتمع المدني أو مؤسسة تربوية ذات طابع اقتصادي.

ومن ناحية أخرى فإن المشاركة في العمل الجماعي ضرورية على المستوى الاجتماعي من أجل تحقيق التغيير السياسي والاجتماعي، إذ أن الأفراد ملزمون بأن يشاركوا في العمل

¹ أحمد مداس: المرأة العاملة والمشاركة النقابية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2015، ص 270.

² أحمد مداس: المرجع نفسه، ص 271.

الجماعي لأنه من مصلحتهم تحسين شروط عيشهم، فعدم مشاركتهم دليل على وجود مشكلة ما أو حواجز لا بد تخطيها، لتأمين الحد الأقصى من الرقابة من قبلهم على وظائفهم طول حياتهم، ومن أمثلة التعاريف التي تقترب أكثر في التنظيم والمؤسسة ومجال العمل نجد أشهرها ما ذهب إليه "ج. ر. ب. فرانش". "J.R.P. French" من أجل المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو أكثر التأثير المباشر في وضع مخططات أو رسم سياسات أو اتخاذ قرارات، أما "صوتل". "sotel" فكان أكثر اقتراب من بيئة العمل والعمال، إذ يرى أن المشاركة عملية يساهم فيها العمال لبلوغ وضع قرارات معينة ويتفق معه "لاموز". "J.C. Lammors" في أنها أشكال عمومية شرعية لممارسة نوع من السلطة من طرف أعضاء التنظيمات¹.

أولاً : كفاءات المشاركة النقابية:

إن القانون أقر ممارسة الحق النقابي وذلك بالاستناد إلى المبادئ العامة الواردة بالدستور، حيث تم إصدار قوانين منظمة لكفاءات ممارسته الحق النقابي حيث تنص المادة الثانية (02) من قانون رقم (14-90) الذي يتعلق بكفاءات ممارسة الحق النقابي على الاستمتاع بالحق النقابي حيث جاء فيها ما يلي: "يحق للعمال الأجراء، من جهته والمستخدمين من جهة أخرى الذين ينتمون إلى المهنة الواحدة أو الفرع الواحد أو قطاع النشاط الواحد، أن يكونوا منظمات نقابية للدفاع عن مصالحهم المادية والمعنوية"².

كما شمل القانون المذكور أعلاه الحرية في إنشاء التنظيمات النقابية وحرية الانخراط حيث نصت على ذلك المادة الثالثة (03) بما يلي³:

"يحق للعمال الأجراء من جهة والمستخدمين من جهة أخرى، أن يكونوا لهذا الغرض منظمات نقابية أو ينخرطوا انخرطاً حراً وإرادياً في منظمات نقابية موجودة شريطة أن يمتثلوا للتشريع المعمول به والقوانين الأساسية لهذه المنظمات النقابية". ولقد ركز القانون على عدم ارتباط المنظمات النقابية بأي جمعية ذات طابع سياسي والتي نصت عليه المادة الخامسة

¹ أحمد مداس: المرجع السابق، ص 272.

² مولود ديدان: مدونة العمل، دار بلقيس للنشر دار البيضاء، ط1، الجزائر، 2012، ص 142.

³ مولود ديدان: المرجع نفسه، ص 142.

(05) في ما يلي "إن المنظمات النقابية مستقلة في تسييرها وتتمايز في هدفها، وتسميتها عن أية جمعية ذات طابع سياسي، غير أن أعضاء المنظمة النقابية يتمتعون بحرية الانضمام الفردي إلى الجمعيات ذات الطابع السياسي".

ثانيا : المشاركة النقابية بتأسيسها:

1- شروط تأسيس النقابات: إن القانون المذكور مسبقا 90-14 يحدد وينظم كيفية تأسيس التنظيمات النقابية حيث تنص المادة السادسة (06) من القانون أعلاه على ما يلي: يمكن للأشخاص المذكورين في المادة الأولى أن يؤسسوا منظمة نقابية إذ توافرت فيهم الشروط التالية¹:

- أن تكون لهم الجنسية الجزائرية الأصلية أو المكتسبة منذ عشرة (10) سنوات على الأقل.
- أن يتمتعوا بحقوقهم المدنية والوطنية.
- أن يكونوا راشدين.
- أن لا يكونوا قد صدر بحقهم سلوك مضاد للثورة التحريرية.
- أن يمارسوا نشاط له علاقة بهدف المنظمة النقابية.

2- الإجراءات: إن المادة السابعة (07) من القانون (90-14) تنص على ما يلي: "يؤسس المنظمة النقابية عقب جمعية عامة تأسيسية تضم أعضاء المؤسسة". ويتم التصريح بالتأسيس بناء على طلب أعضائه بعد ايداع التصريح لدى السلطات العمومية ممثلة في والي الولاية التي يوجد بها مقر التنظيمات النقابية ذات الطابع البلدي المشترك بين البلديات أو لدى وزير العمل فيما يتعلق بالتنظيمات الوطنية كما يتم تسليم وصل تسجيل تصريح التأسيس من قبل السلطة العمومية المعنية خلال ثلاثين (30) يوما على الأكثر من إيداع الملف، ثم يشهر في جريدة يومية وطنية إعلامية على الأقل على نفقة التنظيم².

¹ مولود ديدان: المرجع السابق، ص 143.

² مولود ديدان: المرجع نفسه، ص 143.

3- **الملف:** يرفق تصريح التأسيس بالملف والذي نصت عليه المادة (09) على ما يلي: "قائمة تحمل أسماء وتوقيع الأعضاء المؤسسين وهيئات القيادة والإدارة وكذا حالتهم المدنية ومهنتهم وعناوين مساكنهم، نسختان مصادق عليها طبق الأصل من القانون الأساسي، محضر الجمعية التأسيسية"¹.

4- **الحقوق والواجبات:** يتمتع الأعضاء بالحقوق الواردة في القانون المتعلق بالممارسة النقابية المعدل بالقانون رقم (30-91) المؤرخ بتاريخ 1991.12.21 كما يلتزم الأعضاء بالواجبات المحددة في هذه القوانين ويحق لأي عضو المشاركة في قيادة وإدارة التنظيم حسب قانونه الأساسي ونظامه الداخلي كما يمنع أي شخص معنوي أو طبيعي من التدخل في تسيير التنظيم النقابي إلا في الحالات المنصوص عليها قانونياً، صراحة يكتسب التنظيم النقابي الشخصية المعنوية والأهلية المدنية بمجرد تأسيسه طبقاً للمادة (08) من القانون وعلى هذا الأساس يجب القيام بما يلي²:

- التقاضي وممارسة الحقوق المخصصة للطرف المعني لدى الجهات القضائية المختصة عقب وقائع لها علاقة بهدفها وألحقت أضرار بمصالح أعضائها الفردية أو الجماعية، المادية والمعنوية.

- تمثيل أعضائها أمام السلطات العمومية.

- إبرام عقد أو اتفاقية له علاقة بهدفها.

- اقتناء أملاك منقولة أو عقارية مجاناً أو بالمقابل لممارسة النشاط المنصوص عليه في قانونه الأساسي ونظامه الداخلي.

كما يجب على المنظمات النقابية أن تعلم السلطة العمومية المنصوص عليها في المادة (10) بجميع التعديلات التي تنصب على قانونها الأساسي وكل التغييرات الطارحة على هيئات القيادة أو الإدارة خلال (30) يوماً التي تلي القرارات المتخذة في هذا الشأن، ولا يحتج بهذه

¹ مولود ديدان: المرجع السابق، ص 144.

² مولود ديدان: المرجع نفسه، ص 144.

التعديلات أي التغييرات على الغير إلا ابتداء من يوم نشرها في جريدة وطنية إعلامية على الأقل.

5- القانون الأساسي: تنص المادة 21 على ما يلي :

يجب أن يذكر القانون الأساسي للمنظمات النقابية تحت طائلة بطلان الأحكام التالية¹:

- هدف المنظمة وتسميتها.
- طريقة المنظمة ومجال اختصاصها الإقليمي.
- فئات الأشخاص والمهن والفروع أو قطاعات النشاط المذكور في هدفه.
- حقوق الأعضاء وواجباتهم وشروط الانخراط والانسحاب أو الإقصاء.
- الطريقة الانتخابية لتعيين هيئات القيادة والإدارة وتجديدها، وكذلك مدة عضويتها.
- القواعد المتعلقة باستدعاء الهيئات المداولة وتسييرها.
- القواعد المتعلقة بإدارة المنظمة النقابية وإجراءاتها، رقابتها والموافقة عليها.
- القواعد التي تحدد إجراءات حل المنظمة النقابية إدارياً والقواعد التي تتعلق بأولوية الممتلكات في هذه الحالة.

وتنص المادة (22) على ما يلي: "تمنع المنظمة النقابية من إدخال أي تمييز على قوانينها الأساسية، كما تمنع من ممارسة أي تمييز بين أعضائها من شأنه المساس بحرياتهم الأساسية".

أما بالنسبة لاكتساب صفة العضوية فتتص المادة (23) على ما يلي: "تكتسب صفة العضوية في المنظمة النقابية بتوقيع المعني وثيقة الانخراط، ويشهد عليها بوثيقة تسلمها المنظمة للمعني"².

¹ حسين عبد اللطيف حمدان: قانون العمل دراسة مقارنة، دار الحلبي الحقوقية للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، ط1، لبنان، 2005، ص 222.

² حسين عبد اللطيف حمدان: المرجع نفسه، ص 222.

6- إشهار النقابة: يقصد بإشهار النقابة هو الحصول على اعتراف قانوني بوجودها وحصولها على الشخصية الاعتبارية الذي يؤهلها للتقاضي أمام القضاة وتملك الأموال وإبرام العقود، وقبول التبرعات والهيئات، إجراء سائر التصرفات القانونية¹.

المطلب الثاني : مبادئ العمل النقابي

يتحكم في العمل النقابي عدة مبادئ يمكن إيجازها فيما يلي²:

أولاً: مبدأ الاقتناع: من أهم مبادئ العمل النقابي أن يكون الفرد مقتنعاً بأهمية الممارسة النقابية وبدونها في المحافظة على حقوق الجميع وتحسين أوضاع الأعضاء والارتقاء بالواقع الموجود نحو الأفضل فهو ضرورة مصلحة لاستمرار العمل النقابي والصمود أمام جميع الظروف الطارئة.

ثانياً: مبدأ الذاتية الإيجابية: يعتبر العمل النقابي عملاً تطوعياً، لذا تكمن أهميته الذاتية والإيجابية للأعضاء، لتكون المحرك الأساسي للعمل والمثابرة لتحقيق الأهداف المرجوة وتتبلور في هذا المبدأ عملية الاستعداد والتضحية في سبيل بلوغ الغايات المرجوة.

ثالثاً: مبدأ الديمقراطية المركزية: يعتبر المبدأ العمود الفقري الذي يرتكز عليه النشاط النقابي والحياة التنظيمية للحركة النقابية ككل، وهو الذي يعني بأن تكون إدارة النقابة وكافة القرارات المواقف المعبرة عنها صادرة وفق آليات ديمقراطية يشارك فيها جميع الأعضاء هذه الآليات تعطي الأفراد حق الاختيار المجموعة التي تقود العمل ويلتزم جميع الأفراد بالقرارات الصادرة عن المجموعة.

رابعاً: مبدأ القيادة الجماعية: هو المبدأ الذي يجنب العمل النقابي الأخطاء والاندفاع وخلق الأنانية المقيتة ويتجلى هذا المبدأ عند اتخاذ القرارات بالاعتماد على رأي الأكثرية والتزام الأقلية بها والدفاع عنها حتى وإن كانوا معارضين لهذه القرارات³.

¹ حمود عقلة العنزي: المفاهيم العشر في إدارة العمل النقابي، مراجعة وتقديم محمد الدلال، الاتحاد الوطني لطلبة الكويت، فرع الجامعة، 2000، نقلاً عن موقع www.mouwazaf-dz.info/2015/11/log-post_63.html?m=1 بتاريخ: 2023.04.02، الساعة: 22:24.

² حمود عقلة العنزي: المرجع السابق، بتاريخ: 2023.04.02، الساعة: 22:24.

³ حمود عقلة العنزي: المرجع نفسه، بتاريخ: 2023.04.02، الساعة: 22:24.

خامسا: مبدأ العمل الجماعي أو الشوري: ويشترط في هذا المبدأ بأنه على كل نقابي قائد أو مسؤول يستعين ويسترشد خلال قيامه بالنشاط النقابي بآراء أصحاب الخبرة، إضافة إلى آراء زملائه حتى يتم ضمان ترشيد آلية اتخاذ القرارات، بما فيه الاسم الأفضل للنقابة.

سادسا: مبدأ المسؤولية الفردية: بموجب هذا المبدأ، أن كل نقابي قائد أو مسؤول أن يستعين ويسترشد خلال قيامه بالنشاط النقابي بآراء أصحاب الخبرة، إضافة إلى آراء زملائه حتى يتم اتخاذ القرار بما فيه الأسلم والأفضل للنقابة¹.

سابعا: مبدأ النقد والنقد الذاتي: النقد الذاتي كمبدأ هو حق لكل عنصر نقابي بغض النظر عن موقعه النقابي، هو عضو في الأجهزة القيادية أو ضمن قواعد النقابة" ومن خلال هذا المبدأ يقوم العضو بتوجيه انتقاداته للجهة المسؤولة مراعيًا الموضوعية في تناول الموضوع المراد انتقاده للجهة المسؤولة بعيدا عن التجريح وبصورة بناءة.

ثامنا: مبدأ المراقبة والمحاسبة: حين يفتقد النشاط النقابي لمبدأ المراقبة والمحاسبة يتعرض التنظيم النقابي لنوع من الفوضى والتسيب يصل إلى حد التلاشي الفعلي للعمل وانهايار مبدأ الرقابة والمحاسبة كمبدأ لا يهدف بالدرجة الأولى إلى الثبات الخطأ وفرض العقوبات بقدر ما يهدف إلى تحسين نوعية النشاط النقابي رفع إنتاجيته².

تاسعا: مبدأ تقبل الرأي المعارض: فعلى كل فرد من النقابة مهما كانت مشاريعه وتوجيهاته أن يتقبل الرأي المعارض بكل مرونة مهما كانت صحته ومدى مخالفته لرأيه، وكما قبل نتعاون فيما اتفقنا عليه ويعذر بعضنا البعض فيما اختلفنا عليه.

عاشرا: مبدأ موضوعية الاختيار: يقضي هذا المبدأ بأن يراعي العضو الموضوعية قبل اتخاذ القرار بعيدا عن تأثير العاطفة والمصالح الفردية بأن يكون الفرد علميا في اختياره والذي ينشد الصالح العام³.

¹ حمود عقلة العنزي: المرجع نفسه، بتاريخ: 2023.04.02، الساعة: 22:24.

² حمود عقلة العنزي: المرجع السابق، بتاريخ: 2023.04.02، الساعة: 22:24.

³ حمود عقلة العنزي: المرجع نفسه، بتاريخ: 2023.04.02، الساعة: 22:24.

المطلب الثالث : عوامل المشاركة في العمل النقابي

قد لا يختلف أي أحد أن المشاركة النقابية تتحكم فيها عدة عوامل وأسباب ونذكر من هذه العوامل:

أولاً: العوامل الاجتماعية: إن النقابات في معظم البلدان الصناعية تعتبر الأداة الرئيسية التي تتعرف على حاجيات ورغبات العمال، من جهة وتقوم بالمفاوضات مع أرباب العمل من جهة أخرى، وتلعب النقابات دوراً مستقلاً وهاماً في تقديم اهتمامات العمال للطرف الآخر والاستجابة في نفس الوقت بديناميكية بناها المؤسساتية وحتى تحافظ على دعم الأكثرية ينبغي عليها أن تسعى لتحقيق أعلى الأجور وإلى تحسين الشروط وتحقيق منافع جديدة لأعضائها¹.

وقد توسع نشاط الحركة النقابية حيث مست جميع النواحي التي تخص الفئات العمالية من جميع النواحي المهنية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية حيث تتدخل في كل ما يتعلق بالفئة العمالية كتقديم الخدمات الاجتماعية من توفير سيارة إسعاف، طبيب العمل، السكنات الاجتماعية، مساعد اجتماعي ASSISTANT SOCIAL اتفاقيات مع عيادات خاصة أو عامة رحلات، فقد تعمل النقابات كما تعمل الجمعيات الخيرية من أجل توفير الإعلانات أثناء المرض أو الشيخوخة أو في حالة البطالة أو المنازعات وإحياء بعض المناسبات العالمية والوطنية والدينية، بل وحتى الإشراف على تمثيل الفئات العمالية في الحي الخاص بهم كالنظافة، والإضاءة والنظام وغيرها من المستلزمات².

وعليه فإن العامل داخل المنظمة يجب أن ينخرط في النقابة التابعة للمؤسسة والمشاركة في التنظيمات حتى يضمن كافة حقوقه بالإضافة إلى رغبة العامل في تحسين مركزه ومدنيته ومستواه الاجتماعي داخل التنظيم، لأن التنظيم النقابي يلعب دوراً مهماً في تحديد مكانه ومركز العامل لما يتمتع به من أهمية، إذ غالباً ما يكون لأصحاب المكانات العليا من تأثير على قرارات داخل التنظيم ومنه نستنتج أن للعامل الاجتماعي دور كبير.

¹ ضياء مجيد الموسوي: مرجع سابق، ص 75.

² كاف موسى: استراتيجية العمل النقابي في ظل التغيرات السوسيو اقتصادية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIAM بتيزي وزو، دراسات اجتماعية، مذكرة ماجستير علم الاجتماع، الجزائر، 2010، ص 122.

ثانياً: العامل السياسي: تعتبر النقابات من أهم التنظيمات التي يجب أن تؤسس في أي منظمة باعتبار أن هذه التنظيمات ستساعد المنظمة على تخطي عدة عراقيل ومشاكل تواجه المنظمة باعتبار أن أعضاء النقابة سوف ينصب اهتمامهم على حماية العامل وحماية المنظمة ولقد كان للتغيير السياسي الذي طرأ على الجزائر دوراً مهماً في تطور العمل النقابي لذا يعد العامل السياسي مهماً في المشاركة النقابية.

ومن هنا فإن التغيير الذي طرأ على النظام السياسي الجزائري ممثلاً في الاعتراف بالتعددية النقابية، احتاج إلى تغيير قانوني متوازن وفعال حيث أشار القانون رقم 90/14 المؤرخ في 2 جوان 1990 والمتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي إلى أهم المبادئ التي تقوم عليها ممارسة الحرية النقابية بحيث شملت على تأكيد استقلال النقابات عن الأحزاب السياسية وحريتها في تأسيس مجالسها المنتخبة وجمعياتها العمومية، ولقد وضع المشرع الجزائري الآليات القانونية لضمان استشارة المجالس المنتخبة وجمعياتها العمومية، ولقد وضع المشرع لضمان استقلالية النقابات عن الأحزاب السياسية، يمنحها كياناً قانونياً متمتعاً بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وضمان حق أعضاء النقابة في صياغة أنشطتها وبرامجها وتنظيم إدارتها¹.

كما اعتبر القانون النقابة شريكاً اجتماعياً في العمل السياسي إلى جانب الشريك السياسي والحزب السياسي لها سلطة المشاركة في صنع القرارات وصياغة دورها الاقتصادي والاجتماعي، فهي الداعم الحقيقي لأي نظام سياسي قائم بما تحقّه من المساواة والعدالة الاجتماعية وبما توفره من استقرار وسلم اجتماعي².

ثالثاً: العامل الاقتصادي: تعتبر العوامل الاقتصادية من العناصر الهامة المكونة لنوعية الحياة التي يعيشها الأفراد في المجتمع ويرجع ذلك بالأساس إلى أن العوامل الاقتصادية تستند إلى مجموعة الموارد المتاحة التي تلعب دوراً في إشباع الحاجات الأساسية للأفراد، وهو الأمر الذي

¹ زعموش فوزية: علاقة العمل النقابي بالعمل السياسي في الجزائر، رسالة دكتوراه، شعبة القانون العام، فرع القانون الدستوري، كلية الحقوق جامعة قسنطينة، 2012، ص 321.

² زعموش فوزية: المرجع نفسه، ص 321.

يعني أن العوامل الاقتصادية لا بد أن تتميز بخاصيتين، الأولى أن تمتلك القدرة على الإشباع والثانية أن تؤدي هذه العوامل دورها في توعية حياة الأفراد في نطاق السياق الاجتماعي والاقتصادي الذي ينتمون إليه¹.

لذا فإن العوامل الاقتصادية من أهم العوامل التي تدفع بالعمال إلى المشاركة في التنظيمات، حيث ترتبط هذه العوامل بالمزايا المادية والمعنوية الممنوحة لأعضاء النقابة، ومنه فإن جل هذه العوامل تدفع بالعمال بتوجيه رغباته وميوله نحو المشاركة النقابية. حيث يحدد الدخل مدى الكفاية في تحقيق المستوى المعيشي الملائم للعمال. كما يرتبط الدخل بالعمليات الاقتصادية مثل الإنفاق الادخار وهي عمليات تشير في جوهرها إلى تحديد مستوى نوعية حياة الأفراد.

فكل هذه العوامل تساهم بشكل مباشر وفعال في اتجاه العامل نحو المشاركة في التنظيمات النقابية حيث تهدف النقابة إلى تحسين مستوى العمال.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف العمل النقابي

أولاً: أهمية العمل النقابي: هناك أهمية كبيرة للعمل النقابي سواء داخل بيئة العمل أو خارجها، نوجزها فيما يلي²:

- الدفاع عن مصالح الأعضاء في تعاملهم مع الغير.
- حل المشكلات التي يواجهها الأعضاء في علاقتهم مع الجهات الحكومية.
- تقديم المعونات الطارئة في الظروف الصحية.
- رفع المستوى المهني للمهن وتقديم الاستشارات القانونية لمن يطلبها.
- رفع مستوى الإدراك والوعي لدى المورد البشري داخل التنظيم، والمساعدة على تقديم خدمات المعالجة.

¹ سويم العزي: دراسات في علم السياسة، إثناء للنشر والتوزيع عمان، ط1، الأردن، 2020، ص113.

² النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية snapap: القانون الأساسي، المصادق عليه خلال المؤتمرات الجهوية الخمسة والمتمم بالمصادقة في المؤتمر الوطني الخامس، المنعقد في 30/29 ديسمبر 2011، بالجزائر العاصمة.

- تكوين النقابيين بما يخدم أهداف الإدارة وتحسين الأداء الإداري الأمثل لتقريب المواطن من الإدارة.

- السهر على حقوق المورد البشري وحمايته من كل أشكال التهميش والتعسف والهيمنة.

- الدفاع عن أخلاقيات المهنة.

- تحسيس الموارد البشرية بواجباتهم المهنية ومساعدة العمال على مناقشة القرارات ومعرفة الثغرات القانونية.

ثانياً: أهداف العمل النقابي: يصنف علماء الاجتماع النقابات العمالية ضمن الجماعات الضاغطة التي تمثل القوة الشرعية في ممارسة الوظائف في منظمة تتمتع بوظائف متميزة ومتكاملة تهدف إلى إحلال حالة من السلم الاجتماعي والمساواة والعدالة الاجتماعية والاستقرار داخل المجتمعات، وللعمل النقابي أهمية قصوى في إحداث حراك اجتماعي، القوى الذاتية التي تؤثر في مختلف الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى سعيها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تقسيمها كالآتي:

1- الأهداف وفق النظرية الماركسية¹:

- نشر الوعي النقابي بما يؤدي إلى تدعيم التنظيم النقابي وتحقيق أهدافه.

- المساهمة في إبداء الرأي في القوانين واللوائح التي تتصل بحقوق أعضائها وعائلاتهم.

- تهتم النقابات كذلك بإقامة الأندية والمصاريف والمعسكرات، كما تعمل على توعية العمال وتقوم بإنشاء فصول دراسية ومكتبات للأعضاء.

- المشاركة في وضع وتنفيذ خطط وبرامج تدريب أعضائها للارتقاء بمستواهم المهني.

- زيادة عدد الأعضاء وذلك استناداً لقوة النقابة التي لا تتحقق إلا بزيادة عدد أعضائها نظراً لما يصاحب ذلك من زيادة في قدرتها على التفاوض الجماعي.

- رفع الكفاية المهنية لأعضائها والارتقاء بمستوياتهم المهنية والفنية وتشجيع المنافسات فيما بينهم.

¹ مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (ادرة الافراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005، ص 297.

2- الأهداف وفق النظرية البنائية الوظيفية¹:

- الاشتراك مع الإدارة في تحسين وتطوير نظم وأساليب العمل لما لذلك من انعكاس على قدرة المنشأة على زيادة الأجر.
- إجراء المفاوضات الجماعية وإبرام اتفاقيات العمل الجماعية.
- تعظيم الفرص الخاصة بتأمين أعضائها ضد أي تصرفات انفرادية من جانب الإدارة.
- إنشاء وإدارة المؤسسات والجمعيات والصناديق الثقافية والعلمية والاجتماعية والصحية الترفيهية التي تخدم أعضائها.
- المساهمة في حل النزاعات ومعالجة الخلافات بين العاملين وأصحاب العمل.

¹ مصطفى نجيب شاويش: المرجع نفسه، ص 298.

ملخص الفصل الثاني :

من خلال دراستنا في الفصل الأول لموضوع العمل النقابي نستنتج أن التنظيم النقابي من أهم التنظيمات التي يجب أن تنظم في المؤسسة على اعتبار أنها حلقة وصل بين أرباب العمل والعامل.

وأن التنظيم النقابي ليس عملاً مفتعلاً أو ارادي بل هو ضرورة حتمية نتيجة ظروف مادية ومعنوية.

وأن مهمة النقابة لا تنحصر في الدفاع عن العاملين فقط بل تتعداهما لتشمل مهام أخرى كحل للمشاكل الوظيفية التي تنشأ داخل التنظيم.

الفصل الثالث: الإطار النظري

للصراع التنظيمي

الفصل الثالث: الإطار النظري للصراع التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي

المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي

المطلب الرابع: مميزات ومجالات الصراع التنظيمي

المبحث الثاني: مظاهر وتطور الصراع التنظيمي

المطلب الأول: مظاهر الصراع التنظيمي

المطلب الثاني: مراحل الصراع التنظيمي

المطلب الثالث: مستويات ونماذج الصراع التنظيمي

المطلب الرابع: انعكاسات الصراع التنظيمي

المبحث الثالث: أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

المطلب الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

المطلب الثالث: استراتيجيات أخرى لإدارة الصراع التنظيمي

ملخص الفصل الثالث

تمهيد:

إن الإدارة بكل تعريفاتها المختلفة لا تتفصل أبداً عن السلوك التنظيمي مهما تطورت في أساليبها وتقنياتها وهياكلها ولواحقها بسبب بسيط وهو أن أهداف الإدارة لا تتحقق بدون الإنسان فالإنسان في المنظمة هو سبب نجاحها أو فشلها إذ يعد الإنسان العامل فيها، وما يمارسه من سلوك تنظيمي في إطار المنظمة من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، ومن هنا أتت أهمية هذه الوحدة التي خصصت لدراسة طبيعة السلوك التنظيمي، فالفرد داخل المنظمة يتفاعل مع أفرادها من عاملين ومسيرين وفي إطار هذا التفاعل تصدر منه سلوكيات وتصرفات قد تتفق مع الأفراد أو تختلف وفي اختلاف هذه السلوكيات مع بعض الأفراد داخل المنظمة سوف ينشئ حتماً صراع بين أفراد المنظمة والذي يعتبر من أهم المشكلات التي تعترض الإدارة حيث ينعكس سلبيًا على الإدارة والمنظمة.

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

يتفاعل الأفراد في المؤسسات مع بعضهم البعض باستمرار لتحقيق أهداف مختلفة إلا أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى الاتفاق أو التعارض في بعض المواقف، وغالبا ما يؤدي هذا التعارض والاختلاف إلى حدوث ظاهرة الصراع التنظيمي التي لا تعتبر حالة استثنائية في سلوك الأفراد داخل أي مؤسسة، وإنما هي حالة شائعة بنفس درجة شيوع سلوك التعاون والتماسك وباقي السلوكيات الأخرى.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي:

يعد موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع الشائكة التي شغلت بال واهتمام الكثير من العلماء، والدارسين والباحثين، وبسبب تباين مدارسهم لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي. إذ أنه ينشأ بين العمال نتيجة لضغوط العمل بالمنظمة وكذا تعارض المصالح، والأهداف بين الأفراد ومجموعة أفراد، مما يسبب الخلاف أو النزاع بينهم.

ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

يعرف Fred Luthans الصراع التنظيمي "بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى"¹.

"يعرف على أنه نزاع مباشر، ومقصود بين الأفراد أو الجماعات، من أجل هدف معين، وتعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف، ويظهر في عملية الصراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف"².

في حين يؤكد "مارش" و"سيمون" بأن الصراع التنظيمي يمثل حالة اضطراب وتعطيل العملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه بهذا الشأن، ولهذا فإن الصراع حالة تعطيل لفعالية الإنجاز المراد اعتماده في موقف معين³.

¹ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ط 2، الأردن، 2005، ص 363.

² فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر الجزائر، الجزائر، 2003، ص 150.

³ سامر جادة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، ط 1، الأردن، 2008، ص 161.

وترى "كيلي" "Kelly" بأن الصراع التنظيمي هو نتيجة جانبية للتغيير، وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المؤسسة، ويمكن أن يكون الصراع هدفا وفعالا بحيث أنه يؤدي إلى تعجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة¹.

المطلب الثاني : أنواع الصراع التنظيمي

إن أنواع الصراع التنظيمي تتعدد بتعدد مواقف وأطراف العلاقة وكذلك حسب وجهة النظر إليه التي يتم تناولها من خلالها وإن الصراعات التنظيمية ظاهرة ديناميكية تتغير وتتفاوت حسب عدة عوامل وتؤخذ على أكثر من نوع أو شكل إلا أن الدراسات والبحوث قد أشارت إلى أهم أنواع الصراع التنظيمي وهذا وفقا لبعض المعايير.

أولا: الصراع التنظيمي وفقا لمستوياته:

1- الصراع على مستوى الفرد: هو صراع الفرد مع ذاته ويتمثل في تناقضات الفرد مع أهدافه ومع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل الذي يؤديه وقد يكون للإحباط الذي يواجهه الفرد في حياته وعملة آثار سلبية على حدوث هذا النوع من النزاع أو الصراع الذاتي².
يكون عائق بينه وبين تحديد هدفه. كما يحدث الصراع عند عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه وعدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة وأحيانا يتوفر البديل إلا أنه لا يأتي بكل النتائج التي يتوخى الفرد تحقيقها³.

2- الصراع على مستوى الجماعة: وهو الصراع الذي يحدث بين فردين أو أكثر داخل الجماعة وذلك بسبب عدة عوامل.

3- الصراع بين المجموعات: ويكون بين المجموعات داخل المنظمة والذي يأخذ شكلين أساسيين هما⁴:

✓ الصراع بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة.

¹ محمد الصيرفي: ادارة الصراع التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع القاهرة، ط 6، مصر، 2008، ص 08.

² فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية، دار المسيرة عمان، ط 1، الأردن، 2005، ص 133.

³ خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، الجامعة الهاشمية، دار صفا للنشر والتوزيع عمان، ط 1، الأردن، 2002، ص 145.

⁴ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 133.

✓ الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين في المنظمة: يشتمل هذا النوع من الصراع ما بين الأقسام ومختلف الوحدات الإدارية مثل: النزاع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق، ويحدث هذا النزاع بسبب التعارض والاختلاف في الأهداف حيث يقف كل منهما في طريق الآخر، كما يمثل إضفاء الصفات السالبة وضعف الاتصال ومراقبة نشاطات الآخرين ردود الفعل الطبيعية للصراع بين الجماعات¹.

في غالب الأحيان تستطيع إدارة المنظمة السيطرة على هذا النمط من الصراع من خلال استخدام وسائل الاتصال الفعالة.

4- الصراع بين المؤسسات: هذه الصراعات لا تكاد تختلف عن الصورة التي تظهر بها بين جماعات العمل، إلا أن هذا الصراع يحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية فالمنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعاون أو تتنافس معها من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية

لقد صنف " كينت بولدينج " ثلاثة شروط تعمل على احداث الصراع بين تنظيمين أو أكثر ويتمثل في:²

- ✓ يجب أن يكون كل تنظيم من التنظيمات قائماً في ذهن وتصور صانع القرار في التنظيم.
- ✓ أن تكون التنظيمات في حالة تنافس وتأثير وتأثر، خاصة لبعض النواحي الهامة.
- ✓ أن يؤثر قرار ما، يتخذه تنظيم في وضع التنظيم الآخر، بحيث يعتبره هذا الأخير غير ملائم.

¹ خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 147-148.

² سعيد عبد المرسي بدر: الايدولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000، ص 367.

ثانياً: الصراع التنظيمي وفقاً لاتجاهاته:

يمكن التمييز بين نوعين:

1- الصراع الأفقي: حيث يحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة أو بين عدد من الوحدات التنظيمية المختلفة التي تقع على مستوى تنظيمي واحد دون أن يكون لأحدهما سلطة أو سيطرة على الأخرى وتربط فيما بينها غالباً علاقة اعتماد مشتركة مثل الصراع بين المديرين أو بين العمال أو الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق..... الخ.

2- الصراع العمودي: وهو يضم الصراع بحسب الاتجاه حيث يقع الصراع العمودي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة مثل الصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة السفلى، صراع ما بين الرؤساء والمرؤوسين. نجد أيضاً الصراع بين أعضاء الهيئة الفنية والتسلسل الرئاسي إذ يرتبط هذا الشكل من الصراع بمجموعة من العوامل أهمها: الفروق الوظيفية والفروق في العمر والتعليم الرسمي، والمكانة المهيمنة¹.

ثالثاً: أنواع الصراع التنظيمي وفقاً لانعكاساته:

هناك ثلاثة اتجاهات للصراع التنظيمي وهي على النحو التالي:

1- الاتجاه الإيجابي أو البناء: وينظر فيه للصراع على أنه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة، فالنزاع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكلها والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل تلك المشاكل، كما أن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تتشده المنظمة. وإدارة الصراع الناجحة تؤدي بجانب حل النزاع إلى زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات بين المنظمة وفعاليتها وأنه يعد محركاً قوياً للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة، وأنه يؤدي إلى الإبداع والتعبير وتماسك التعامل البناء مع اختلافاتهم بطريقة بناءة وأخيراً تغيير تنظيمي بناء².

¹ محمد علي محمد: مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975، ص ص 339-340.

² ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي، لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، برنامج ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2017، ص 17.

2- الاتجاه السلبي أو الهدم: وينظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية، وزيادة ضغط العمل عليهم ويصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيل، كما أنه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية، وقد تؤدي إلى حجب انسياب المعلومات الضرورية وتشويهها¹.

3- الاتجاه المتوازن: وينظر له على أنه مرغوب به لما له من أثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب فيه أحيانا أخرى، كما ينظر لبعض الصراعات على أنه من الممكن تجاهلها وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة، وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على النزاع. إن النظرة الحديثة للصراع تؤكد ضرورة المحافظة على مستوى معتدل للصراع داخل المنظمة لكي تكون المنظمة فاعلة وخالقة².

رابعاً: أنواع الصراع التنظيمي وفقاً لتنظيمه:

يمكن أن يأخذ الصراع وفقاً لتنظيمه نوعين رئيسيين هما:

1- الصراع المنظم: وهذا النوع يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تعاون وتضامن جماعياً ويتم استخدامه أساساً في المفاوضات الرسمية لحله والوصول إلى الأهداف وحين تفشل المفاوضات في حله فإن الجماعات تلجأ إلى وسائل أخرى كعدم التعاون والعمل باستقلالية أكثر³، أو قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب.

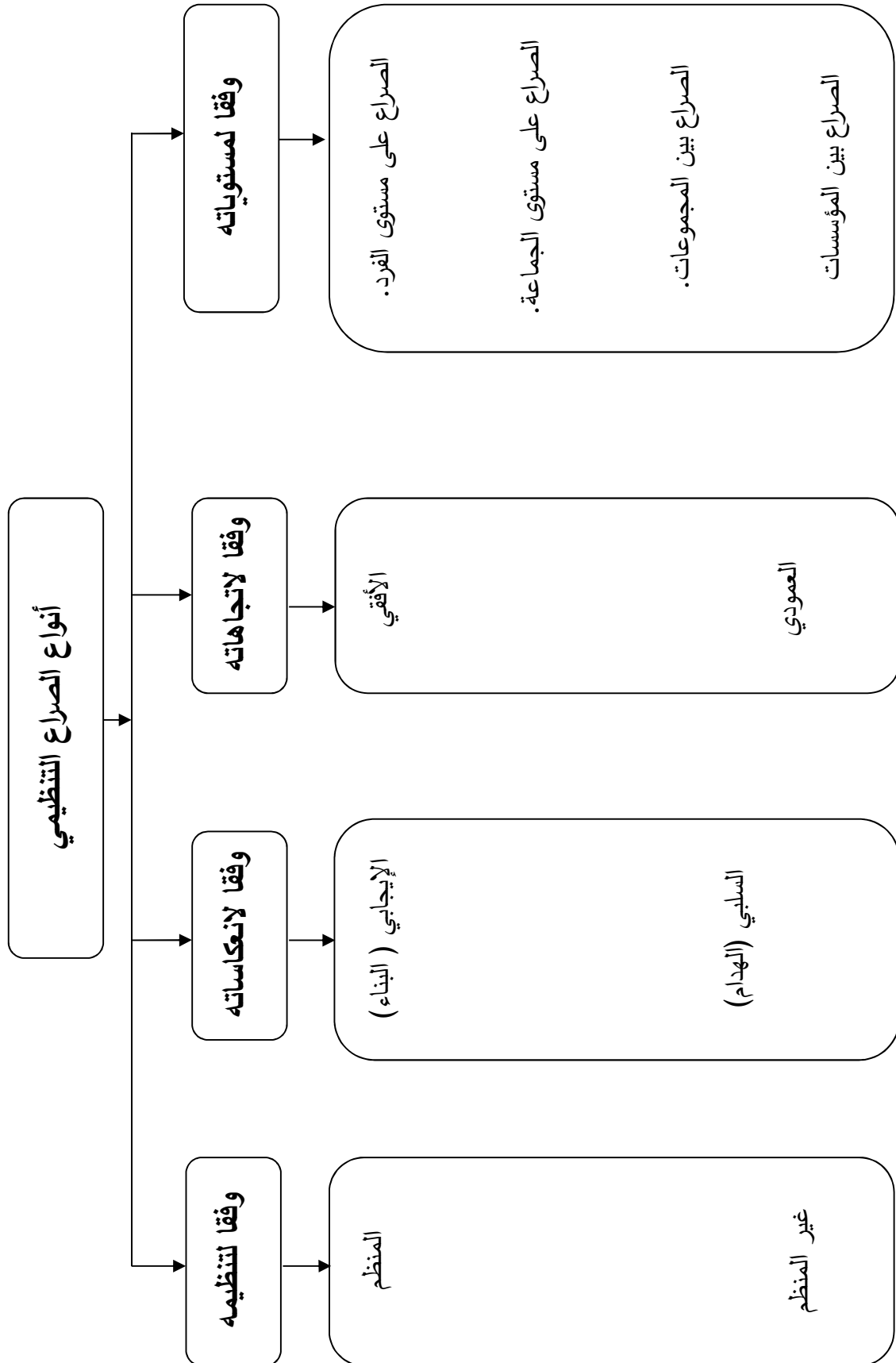
2- الصراع غير منظم: حيث تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه وذلك دون مراعاة ظروف العمل ولا أهداف الجماعة أو المؤسسة.

¹ ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي: المرجع نفسه، ص 17.

² ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي: المرجع السابق، ص 17.

³ عيسى إبراهيم عبد الفتاح زهدي: مرجع سابق، ص 38.

الشكل رقم-01- يوضح أنواع الصراع التنظيمي



المصدر: إعداد الباحثين

المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي

تتباين الظروف التي تسهل ظهور علاقات الصراع، بفضل اختلافهم في النوع والعمر والثقافة والتعلم وكذلك وسائل الإنتاج والثروة والقوة وبفضل أدوارهم المتباينة ومكانتهم فضلا عن الاختلاف في الملابس والمظهر والأذواق الترفيهية وعدم التكامل هنا يكون جراً عدم ثقة وضعف الأفراد تجاه تحصيل للمعلومات الضرورية، ولذلك فإن أسباب الصراع داخل المنظمة عديدة من الصعب حصرها ولكن يمكن الإشارة إلى الأسباب التنظيمية والشخصية فيما يلي:

أولاً: الأسباب التنظيمية : تعود هذه الأسباب إلى بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى ظهور حالة الصراع وهي:

1- نمط اتخاذ القرار: إن إتباع تطبيق مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات تتيح الفرصة للتعبير عن النزاعات والتعارضات المتواجدة وتوفر فرصة لظهور الاختلافات¹.

2- الاعتماد على موارد محدودة ومشاركة: تزداد احتمالات الصراع بين الوحدات خاصة عندما تعتمد على نفس الموارد المحدودة، وتزيد حدة الصراع نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره، ويعتبر هذا مجرد تبرير للحصول على جانب أكبر من الموارد وبالتالي يحدث الصراع، تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة والتي تحتاج كل منها لإنجاز أهدافها².

3- اختلاف الأهداف: وهو ما يعرف بتعارض الهدف ويتضمن الاختلاف حول اتجاه الجماعة والمعياري الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الإنجاز كما يعتبر من أكثر مصادر الصراع حدوثاً. كما يشتمل على عاملين يساعدان على ظهور تعارض الهدف هما:

- توجه الوقت أي اختلاف الفترة الزمنية (طويلة - قصيرة المدى).
- الهدف سواء كان (تكنولوجي - اقتصادي والمرتبط بالسوق والمجال العلمي).

¹ حسين حريم: إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، ط 2، الأردن، 2010، ص 247.

² حسين حريم: المرجع نفسه، ص 247.

وبالتالي فحالة التمايز في توجيه الوقت والهدف يعتبران مصدرين للصراع¹. مثل قسم إدارة الإنتاج يسعى للحصول على الموارد التشغيلية لكن المالية ليس لها ميزانية كافية.

4- العلاقات الاعتمادية: هي العلاقات القائمة على اعتماد الأفراد والجماعات في المنظمة على بعضهم البعض في تحقيق أهدافهم ونشاطاتهم الإنتاجية.

أما إذا كان ميزان القوة لصالح جماعة ما فقد لا يكون لها حافز للتعاون مع جماعة أخرى، هذا ما يزيد فرص نشوب الصراع.

5- تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت: إن تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت ذلك يقود لبروز الصراعات. فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع².

ثانيا: الأسباب الشخصية: ترجع هذه الأسباب إلى شخصية الفرد واتجاهاته وانفعالاته. ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

1- التركيب النفسي للفرد: يختلف الفرد من حيث التركيب النفسي فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين، والعدوان سلوك فيزيولوجي ونفسي موجه لإيذاء الآخرين، وهناك ممن يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعب ويزيد من احتمال ظهور النزاعات بينهم³.

2- سوء ادراك الفرد لظروفه ودوافعه: إن طريقة إدراك المشكلات وسوء تفسير الأمور توقع الفرد أحيانا في الصراع، كأن يرجع أسباب ذلك الفشل إلى تدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى⁴. فالتفسيرات الخاطئة تلعب دورا قويا في خلق الصراع.

¹ أندرودي سيزالقي، مارك جي والاس: مرجع سابق، ص 273.

² أندرودي سيزالقي، مارك جي والاس: المرجع نفسه، ص 274.

³ خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 151.

⁴ كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان، ط 3، الأردن، 2004،

3- العلاقات غير طيبة مع الآخرين: إن سوء العلاقات الشخصية والتفاعل السلبي بين الأفراد والعاملين يساهم في بروز الصراعات فيما بينهم كانهدام الثقة بين الأفراد فهذا يؤدي إلى انعدام التفاعل أو إلى تفاعل سلبي.

4- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية: إن كل تنظيم هو تجمع كبير للأفراد بدرجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة وهذا ينجم عنه تفاوت في اتجاهاتهم، معتقداتهم والتي تعتبر كمصادر أساسية للنزاع.

5- الاتصالات السيئة: إن اتصال الفرد بطريقة خاطئة مع الآخرين تؤدي في بعض الأحيان إلى إغضابهم وهذا يؤدي إلى ظهور نزاع.

كذلك سوء الفهم وعدم وضوح الاتصال يؤدي بالفرد إلى الانعزالية وعدم مشاركته في اتخاذ القرار، حيث يشير البعض إلى أن تواجد الصراع وبروزه فهو ناتج عن سوء الفهم لتعليمية العمل من طرف العامل¹.

المطلب الرابع: مميزات ومجالات الصراع التنظيمي:

أولا : مميزات الصراع التنظيمي:

هناك مجموعة من المميزات والخصائص الأساسية التي يتميز بها الصراع التنظيمي ويمكن إبراز بعضها في النقاط التالية²:

- ✓ هناك شخصين في الصراع على الأقل.
- ✓ ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة بينهما للوصول للتكافؤ في الأهداف.
- ✓ يسعى كل طرف فيه إلى التغلب وتحطيم الطرف الآخر.
- ✓ معرفة وإدراك الطرفين للتعارض الذي بينهما.

¹ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع القاهرة، ط 7، مصر، 2004، ص ص 480-481.

² حامد أحمد رمضان بدر: السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 1993، ص 194.

- ✓ ينطوي الصراع على محاولة الطرف الآخر على إجبار الطرف الثاني على قبول حل أو اتفاقية قد لا يكون راغبا فيها.
- ✓ من عناصر الصراع هو الاختلاف حول وسائل تحقيق الأهداف وانجازها.
- ✓ يتضمن صعوبات في التفاعل بين الأفراد بسبب مشاعر (الغضب، عدم الثقة، الرفض).
- ✓ وكذلك هناك بعض المميزات والخصائص الأخرى¹:
- ✓ توجد أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع داخل المؤسسة، فهو ليس ظاهرة عشوائية ولا ينتج من فراغ.
- ✓ تبدو نتائج الصراع أكثر وضوح لكل طرف من الأطراف في مرحلة ما بعد الصراع.
- ✓ الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية، لا تكاد تخلو منها أي مؤسسة وذلك لأنها تمارس نشاطاتها في ظل علاقات التشابك تجمع بين الأفراد بعضهم البعض.
- ✓ له مجموعة من الأعراض المبكرة والتي لا يمكن ملاحظتها قبل نشأتها.
- ✓ بالرغم من حتمية الصراع إلا أنه توجد مجموعة من الأساليب للتخفيف منها والتعامل معه أو حتى التخلص منه.
- ✓ يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع فهو يؤدي إلى إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- كما أضاف أحمد ماهر بعض البنود لخصائص الصراع التنظيمي²:
- ✓ يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.
- ✓ ينطوي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية.
- ✓ الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصالح المشتركة).

¹ طارق موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية على الضباط بالمديرية العامة بالرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، غير منشورة، معهد نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص ص 13-14.

² محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 366.

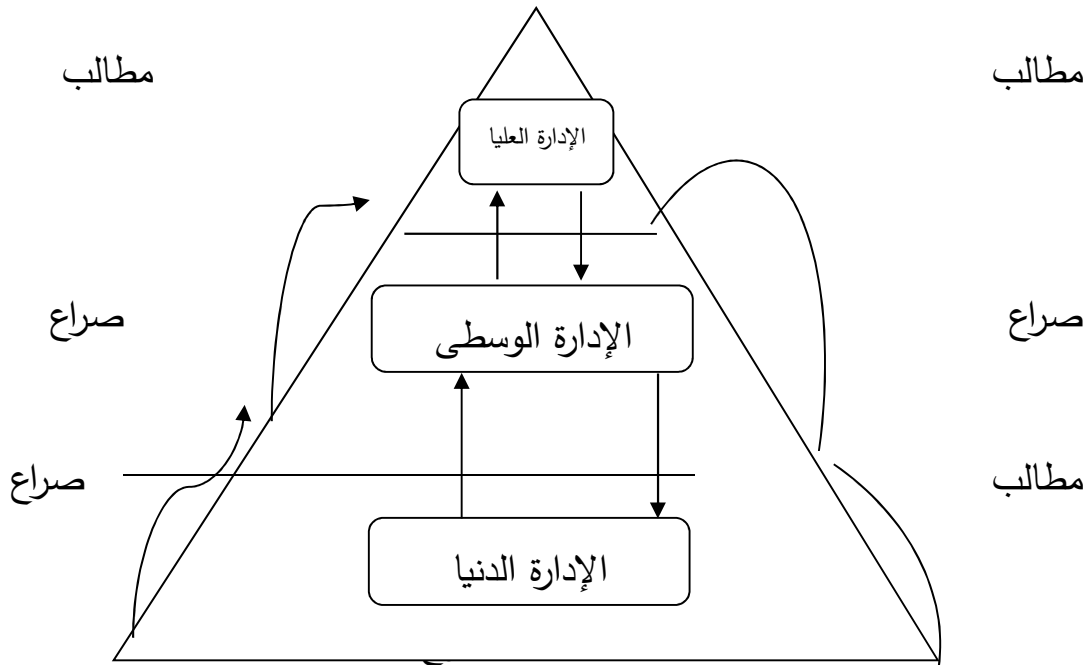
ثانيا: مجالات الصراع التنظيمي:

تعددت مجالات الصراع التنظيمي في المؤسسات مع تعدد العلاقات وتشابكها وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في الكثير من الأحيان، وخاصة في المؤسسات الكبيرة والمعقدة. ولهذا يمكن التنبؤ بالأشكال الأساسية التالية¹:

- 1- الصراع على مستوى الإدارة العليا: وذلك بين القيادات الإدارية وبعضها البعض.
- 2- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى: وذلك بين القيادات الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها فمثلا التنبؤ بالمبيعات يمكن أن تقوم إدارة التسويق وإدارة الإنتاج.
- 3- الصراع على الإدارة الدنيا: وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها البعض أو بين العاملين وبعضهم البعض.

والشكل الموالي يمثل الصراع بين المستويات التنظيمية الثلاث:

الشكل رقم 02- الصراع بين المستويات التنظيمية



المصدر: محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 98.

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار النشر والتوزيع الدار الجامعية الإسكندرية، ط 8، مصر، 2020، ص 275.

4- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة: بمعنى الصراعات التي تحدث بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى، كذلك التي تكون بين مجلس الإدارة ونواب الإدارة أو المسؤولين الجهويين.

5- الصراعات بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات الدنيا: هي تلك الصراعات التي تتجاوز صلاحيات ومسؤوليات الإدارة الوسطى وتكون مباشرة بين مجلس الإدارة وبين العمال أو المشرفين التنفيذيين.

6- الصراع بين الخبراء الإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة: كذلك الصراعات التي تنشأ بين إدارة المؤسسة مثلاً والمستشارين القانونيين أو المسؤولين عن العلاقات العامة أو مسؤولي البحث والتطوير ... الخ، وغالباً ما تحدث هذه الصراعات عندما يواجه التقنيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين فيسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة وقد يمتلك الأمر إلى قيام الاستشاريين بتقديم شيء أكثر من النصح والمشورة.

7- الصراعات بين المؤسسة وإدارتها من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى.

8- الصراعات بين المؤسسة وإدارتها والجمهور المستهدف أو الموردين.

المبحث الثاني : مظاهر وتطور الصراع التنظيمي

المطلب الأول : مظاهر الصراع التنظيمي

أولاً: مظاهر الصراع التنظيمي: من مظاهر الصراع التنظيمي أهمها¹:

- ✓ تخفيض النشاط وعدم الالتزام بأوقات العمل.
- ✓ عدم طاعة المرؤوسين لأوامر رؤسائهم.
- ✓ رفض العمل مع الزملاء وظهور بوادر الانقسام.
- ✓ العمل من أجل ممارسة السلطة.
- ✓ تزايد حالات التلف والتخريب.

¹ محمد الصيرفي: إدارة الصراع التنظيمي، مرجع سابق، ص 21.

- ✓ التحيز العرفي أو الديني أو الإقليمي.
- ✓ رفض أساليب الإنتاج الأكثر فعالية.
- ✓ النقد المستمر لإدارة المؤسسة واتهامها بالفشل.
- ✓ تزايد حجم التكتلات.
- ✓ تهرب الكل من المسؤولية.
- ✓ الغموض لدى المدير حول قضايا مختلفة.
- ✓ تزايد عدد موظفين الأمن.
- ✓ سيادة روح الاختلاف والتنافر بين العاملين.
- ✓ تزايد طلبات النقل.

ثانيا : عناصر الصراع التنظيمي:

- تتمثل في المكونات التي يجب توفرها في وقت واحد حتى ينشأ الصراع حيث أن هناك أربعة عناصر أساسية داخلية في تكوين الصراع التنظيمي¹:
- 1- المصالح المتضاربة بين الأفراد والجماعات.
 - 2- إدراك هذا التضارب.
 - 3- اعتقاد كل طرف أن الآخر سيهدد فعلا اهتمامات الطرف الآخر.
 - 4- وجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد.
- إلا أن بعض الباحثين اختصروها في ثلاثة عناصر واعتبروها مكونات رئيسية لنشأة الصراع التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي²:
- المثير:** يشير إلى تلك العوامل التي تقضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامل بيئية أو مؤسسة أو فرد، بمعنى آخر الأسباب المباشرة للصراع.

¹ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق، ص 477.

² طارق موسى العتيبي: مرجع سابق، ص 37.

عامل الاستجابة: يتضمن الاستجابة ردود الفعل النفسية والجسمية أو السلوكية تجاه الصراع. التفاعل : يتم بين العوامل المثيرة للصراع التنظيمي والمستجيب لهذه العوامل ومن هنا ينشأ الصراع.

المطلب الثاني : مراحل الصراع التنظيمي

ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد مراحل الصراع التنظيمي أو حول طبيعتها إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل ومن بين تلك النماذج: أولاً: مراحل تكوين الصراع حسب نموذج بوندي: اقترح لويس بوندي نموذجاً يبرز من خلاله المراحل التي يمر بها الصراع والمتمثلة في خمسة مراحل:

1- مرحلة الصراع الضمني (الكامن)¹: وهي المرحلة التي يدرك فيها الأطراف وجود الصراع بل تتوفر فيها مسببات دون حدوثه، ومن هذه الأسباب اعضاء المؤسسة على بعض الموارد المحددة، أو الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة، وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظراً لانخفاض حدته أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع تسمى هذه بمرحلة الصراع الخامل.

2- مرحلة الصراع المدرك الملاحظ²: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك الصراع أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهما، وهذه المرحلة تلعب دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تتناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والمجموعات.

3- مرحلة الشعور بالصراع³: تعتبر هذه المرحلة متداخلة مع المرحلة السابقة غالباً ما يصعب العمل بينهما، ففي هذه المرحلة يتبلور هذا الصراع بشكل أوضح وتتولد أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، نتيجة إدراك الأطراف وجود خلاف بينه وبين الآخر.

¹ عيسى ابراهيم عبد الفتاح زهدي: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 65.

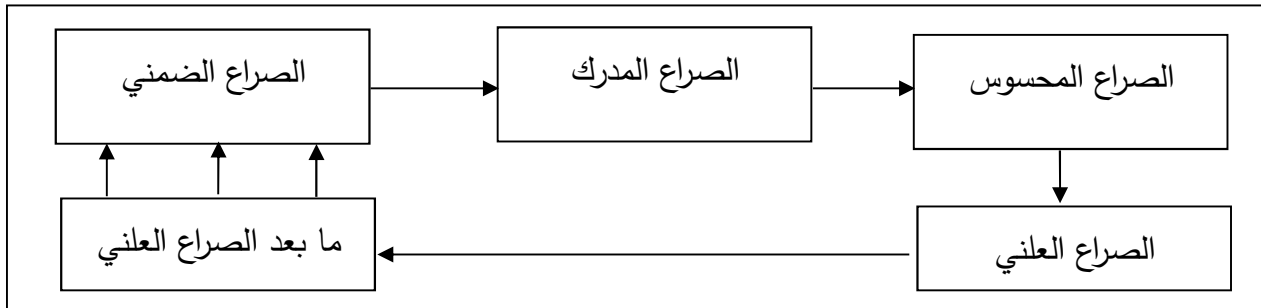
² محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 376.

³ معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008، ص 20.

4- مرحلة الصراع العلني: وتسمى أيضا مرحلة الصراع المكشوف، وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو إلى السطح ويصبح مكشوفاً، ويتم التعبير عنه سلوكياً، حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه وعدم التعاون والتخزين والعدوان والمشاحنات، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب واللامبالاة الخ.

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، فإدارة الصراع إذا ما تمت إدارته بطريقة ترضي جميع الأطراف، فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتصارعة مستقبلاً، ولكن إذ ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة خاطئة فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً أو تظهر صراعات جديدة لاحقاً.

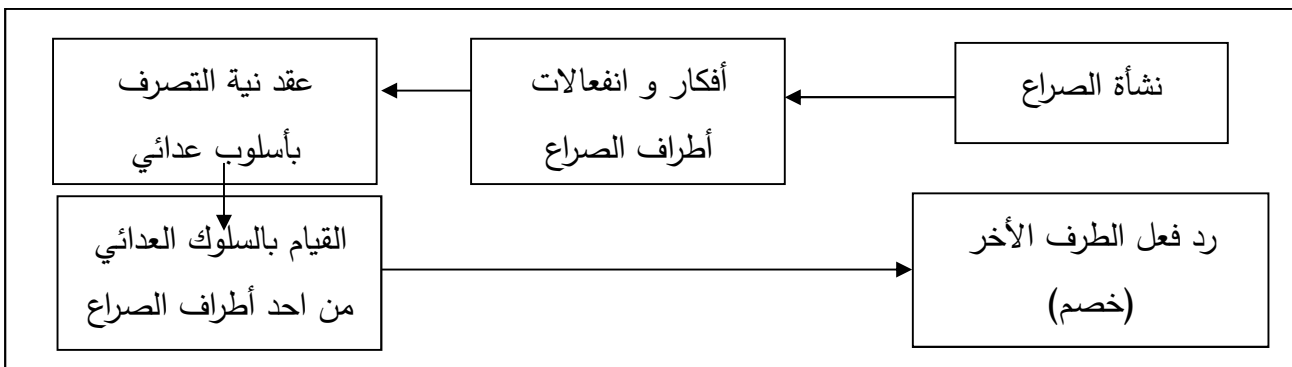
شكل رقم 4- يمثل مراحل الصراع التنظيمي حسب نموذج بوندي



المصدر : عادل محمد زايد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، مركز تكوين الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، مارس 2007، الفصل الخامس ص 57 - 70 المصدر <http://www.rathways.cuedu.eg> تاريخ الاطلاع 20/04/2023 ص 58

ثانياً: مراحل تكوين الصراع حسب أحمد ماهر: يرى أحمد ماهر أن الصراع يمر بخمسة مراحل وهذا حسب النموذج المبين في الشكل رقم 05 التالي:

شكل رقم 5- يمثل مراحل الصراع التنظيمي حسب أحمد ماهر



ثالثاً: مراحل تكوين الصراع حسب باحثين آخرين¹:

1- مراحل ما قبل الصراع: وتتمثل بدورها على ثلاثة مراحل فرعية، وتتمثل في (الصراع الكامل، الصراع المدرك، الصراع المحسوس).

2- مرحلة عملية الصراع نفسها: تبدأ عند اتخاذ قرار فعلي بالدخول في عملية الصراع، وتتألف عملية الصراع من أربعة مكونات تتمثل فيما يلي:

أ- أطراف: تتضمن عملية الصراع على الأقل طرفين متعارضين.

ب- ديناميكية عملية الصراع: وتعني سعي كل الأطراف إلى تعديل الوضعية لينسجم مع وضع الطرف المتعارض معه.

ج- مجال الصراع: حيث يمكن أن يزيد مجال الصراع أو ينقص من خلال ظهور تحالفات تحاول كسب الصراع لصالحها، وهذا كله يتوقف أساساً على ديناميكية عملية الصراع.

د- تدخل الإدارة للتعامل مع الصراع: وهذا من خلال استخدام أساليب أو استراتيجيات معينة.

3- مرحلة ما بعد عملية الصراع: هي المرحلة التي ينتهي فيها الصراع، إما بطريقة معينة مرضية لجميع الأطراف المعارضة، وإما بطريقة يكون فيها الصراع الحالي سبباً لصراعات أخرى قد تدوم طويلاً، وهذا بالأساس نتيجة الكبت وعدم التوصل إلى نتائج مرضية.

المطلب الثالث: مستويات ونماذج الصراع التنظيمي:

ظاهرة الصراعات التنظيمية سبق وأشرنا عليها ظاهرة سلبية تتطور كما أنها هذه الظاهرة قد تحدث على أكثر من مستوى، فقد تحدث على مستوى الفرد وبين الأفراد وبين الجماعات وبين المؤسسات وأن هذه المستويات تختلف من مؤسسة إلى أخرى والمستوى المقبول من الصراع لمؤسسة معينة، لا يكون بالضرورة كذلك بالنسبة لمؤسسة أخرى.

أولاً: نماذج عن الصراع:

لتفسير ظاهرة الصراع قسم الباحثون عدد النماذج لعملية الصراع والتي تتمثل في ثلاث

نماذج رئيسية :

¹ طارق موسى العتيبي: مرجع سابق، ص ص 35-36.

1- نموذج عملية الصراع: يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها، ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة¹.

ويعتبر هذا النموذج مفيداً في الحالات التي ترغب فيها الإدارة فهم أحداث الصراع، والتدخل مباشرة في مجريات تلك الأحداث²، كما يعكس النموذج ديناميكية موقف الصراع حيث أنه لا يثبت عند مستوى معين وإنما يتطور الصراع من مستوى آخر .

2- النموذج الهيكلي للصراع : يركز هذا النموذج بصورة خاصة على الضغوط والقيود التي تشكل مواقف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط ويعتبر هذا النموذج أن هناك من العوامل والقيود التي تشكل موقف الصراع.

الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها أطراف الصراع وهي تنشأ من بيئة محيطة بها ومن بين هذه الضغوط تلك التي تأتي من الجماعات التي ينتمي لها الطرفان وضغوط الجماعات المحايدة.

القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع إلى جانب إجراءات وقواعد داخل الطرف الثالث بينهما³.

3- نموذج النظم: إن الأساس الذي يقوم عليه هذا النموذج هو أن الصراع قد يؤدي إلى نتائج إيجابية أو نتائج سلبية وهذا يتوقف أساساً على الكيفية التي يتم وفقها التعامل ويتكون نظام الصراع وفقاً لهذا النموذج من ثلاث عناصر أساسية⁴:

أ- **مدخلات النظام:** وتتمثل في مصادر أو مسببات الصراع المختلفة.

ب- **الأساليب المستخدمة في الصراع.**

ج- **مخرجات النظام:** وتتمثل في نتائج الصراع الإيجابية والسلبية.

¹ طارق موسى العتيبي: مرجع سابق، ص 14.

² محمد الصيرفي: إدارة الصراع التنظيمي، مرجع سابق، ص 135.

³ طارق موسى العتيبي: مرجع سابق، ص 15.

⁴ طارق موسى العتيبي: مرجع نفسه، ص 16.

ثانيا : مستويات الصراع التنظيمي

بالرغم من وجود اتفاق حول تحديد مستويات الصراع التنظيمي، إلا أن معظم كتب الإدارة يتفقون على أربعة مستويات وهي في الحقيقة متداخلة، أي أن ظهور مستوى معين قد يؤثر على ظهور بقية مستويات وتتمثل في ما يلي :

1- الصراع على المستوى الفردي: هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، ينعكس تأثيره على سلوكه وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المؤسسة¹، بحيث قد يتعرض الفرد داخل جماعته إلى عوامل عديدة تجعله يعاني من الشعور بالتعارض بين قوى عديدة داخل نفسه، ولعل من هذه العوامل هي شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، أو أن يكون عاجزا عن الاختيار بين هدفين لهما نفس التأثير عليه أو مشاكل وغيرها من العوامل².

أ- صراع الدور: ينتج عن تعارض الدور بين ما يجب على الفرد داخل وظيفته وبين ما يفهمه وما يشعر به، والذي يجب أن يؤديه ويعود ذلك إلى عدم فهم الدور أو الوظيفة، ولتوافق الدور أهمية بالغة في مؤسسات الأعمال، هذه الأعمال وهذه الأهمية ناجمة من أن الفرد وما يؤديه بالفعل داخل وظيفته³.

ب- صراع الأهداف: يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع لتعارض الأهداف:

• **الصراع بين هدفين إيجابيين :** وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقها معا، ويزداد هذا الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد مثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين البقاء في وظيفة مالية أو تحويله لقسم آخر فالخياران يمثلان هدفان مرغوبان وإيجابيان.

ج- الصراع بين هدف إيجابي وسلبي: وهو الصراع بين هدفين متعارضين، حيث ينشأ هذا النوع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في نفس الوقت على سبيل

¹ محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 367.

² أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 265.

³ محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 367.

المثال قد تمنح الإدارة العامل علاوة في راتبه الشهري وهو عنصر إيجابي بحيث أنها تزيد له ساعات عمل إضافية وهو عنصر سلبي¹.

د- الصراع بين الأهداف السلبية: يكون بين هدفين سلبيين غير مرغوب فيهما لكن يتوجب الاختيار بين أحدهما على الرغم من عدم الرغبة في أي منهما² وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف أقل ضررا فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي فيه الابتعاد عن الأسرة إضافة لافتقاده الميزات الاجتماعية والاقتصادية المرجوة في المدينة وأن هذا النوع من الصراع يكون شديدا وذلك لأن الفرد عندما يحاول الابتعاد عن أحد الهدفين يجد نفسه بالضرورة متجها إلى الهدف الآخر فيحاول الابتعاد أيضا عن هذا الأخير نظرا لما فيه عوامل سلبية ولهذا يشتد إحباط الفرد بسبب حالة التذبذب والتردد بين الهدفين³.

2- الصراع على مستوى الأفراد: يحدث هذا النوع من الصراع بين فرد وآخر أو بين مجموعة أفراد ويحدث نتيجة الاختلال في حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها، أو نتيجة الاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم وأذواقهم وغالبا ما ينشأ هذا النوع من الصراع داخل مؤسسات الأعمال بين المديرين في المستويات الإدارية والتنفيذيين أو صراع الموظفين فيما بينهم وعادة ما يكون في المستويات الإدارية العليا حيث تظهر الحاجة إلى السيطرة أو الكسب العادي أو المعنوي أو فرض القوة⁴.

3- الصراع على مستوى الجماعات: حيث يكون بين الوحدات الإدارية أقسام المؤسسة المختلفة وبين الإدارات التنفيذية والاستشارية، أي بين مختلف الوحدات الإدارية⁵.

حيث عادة ما يكون هناك اختلاف بين وجهات نظر الجماعات وهذا ما يؤدي إلى ظهور الخلافات والصراعات، كذلك تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة

¹ محمود سليمان العميان: المرجع نفسه، ص 368.

² معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد: مرجع سابق، ص 23.

³ مصطفى خليل الشراوي: علم الصحة النفسية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، ط 1، مصر، 1996، ص 242.

⁴ ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، ط 1، مصر، 1993، ص 344.

⁵ معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد: مرجع سابق، ص 24.

التي تتميز عادة بالندرة النسبية كالأموال والأفراد المؤهلين، وهذا ما يؤدي إلى أعلى مستويات الصراع للحصول على أكبر قدرة من هذه الموارد¹.

4- الصراع على مستوى المؤسسات: مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة داخل المؤسسة فقط، إنما تحدث بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، لأنها تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية، مالكون، عاملون، مستهلكون، موردون إضافة إلى المؤسسات الأخرى والمتواجدة في المجتمع، والتي قد تتعاون أو تتنافس معها².

المطلب الرابع: انعكاسات الصراع التنظيمي :

يحمل لفظ الصراع معنى سلبيا في سياق الحديث العادي حيث يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة والسلوك السلبي، أما الصراع في أماكن العمل أو الصراع التنظيمي فإنه يعمل في المنظمة عمل سيف ذو حدين فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار إيجابية تعود بالنفع على كل من الفرد والمؤسسة، أو العكس، فقد يؤدي إلى آثار أخرى سلبية، لذلك سنتطرق إلى مختلف انعكاسات الصراع التنظيمي على كل من المؤسسة والفرد.

أولا : الانعكاسات السلبية للصراع:

يحقق الصراع التنظيمي مجموعة من الآثار السلبية وذلك خاصة عند زيادته عن المستوى المناسب، وفيما يلي عرض لأبرز انعكاسات الصراع التنظيمي السلبي على كل من الفرد والمؤسسة.

قد يعيق الصراع التنظيمي الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام. وبذلك يؤدي إلى عرقلة أنشطة التنسيق.

هناك آثار سلبية أخرى للصراع التنظيمي تكون أقل وضوحا، تلك التي يتم إغفالها في بعض الأحيان فعلى سبيل المثال فإن الصراع التنظيمي بين الجماعات يدفع القادة غالبا للتحويل من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة. ولهذا يلجأ إلى تعظيم الاختلاف

¹ عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، ط 1، الأردن، 2005، ص 218.

² محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 373.

بينهم ولذلك تزيد حدة الصراع ، وهذا ما يؤدي بالقيادة الى فرض سلطتهم مما يؤدي الى مناخ غير مريح للعمل ، إضافة إلى ظهور التكتلات داخل المنظمة ، والتفكك والتركيز على تحقيق أهداف التكتلات الناشئة من الصراع، مما يؤدي إلى حدوث الكثير من المناوشات التي تسودها قيم غير عقلانية، ولا رشيدة، وتتلاشى أية آثار لفوارق الخبرة والمهارة أو الاقدمية، فتكثر الأحقاد وتزداد النميمة¹ وهذا مما يقلل من فرص الوصول لحل هذا الصراع.

الصراعات غير المسيطر عليها: كذلك تؤدي إلى نشر حالة من عدم الرضا مما يؤدي إلى تقليل الروابط المشتركة بين الأفراد والتقليل من تماسك الجماعة مما يؤثر سلبا على كفاءة أداءها وبالتالي على أداء المؤسسة².

الإشاعات والمعلومات الخاطئة التي يطلقها الأفراد لإلحاق الضرر بالأطراف الأخرى تعتبر أيضا من الآثار السلبية للصراع الأمر الذي يتسبب في حق العمل التعاوني وانخفاض الروح المعنوية داخل جماعات العمل وهو ما يرافقه دوران الوظائف وترك العمل وضعف الشعور بالانتماء إلى المؤسسة نتيجة لعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

قد يؤدي إلى الغياب وترك العمل واللامبالاة، وهذا ينعكس سلبا. وقد يؤدي إلى هدر الوقت والجهد والمال نتيجة الصراع أو نتيجة محاولة الإدارة علاج هذا الأخير³. وقد يؤدي إلى تصرفات غير مسؤولة كتزوير البيانات والمعلومات وتزييف الحقائق، فقد يعمد أطراف الصراع إلى المبالغة في البيانات وتزويرها لإثبات صحة موقفهم تجاه الطرف الآخر وطمعا في كسب الموقف ضد الطرف الآخر⁴.

فالصراع التنظيمي عندما ينشأ داخل المؤسسة يؤدي إلى تدهور أدائها بشكل كبير حيث ينتج عنه في بادئ الأمر رد فعل سلبي لدى الأفراد وهو ما ينعكس على المناخ الذي يسود

¹ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق، ص 483.

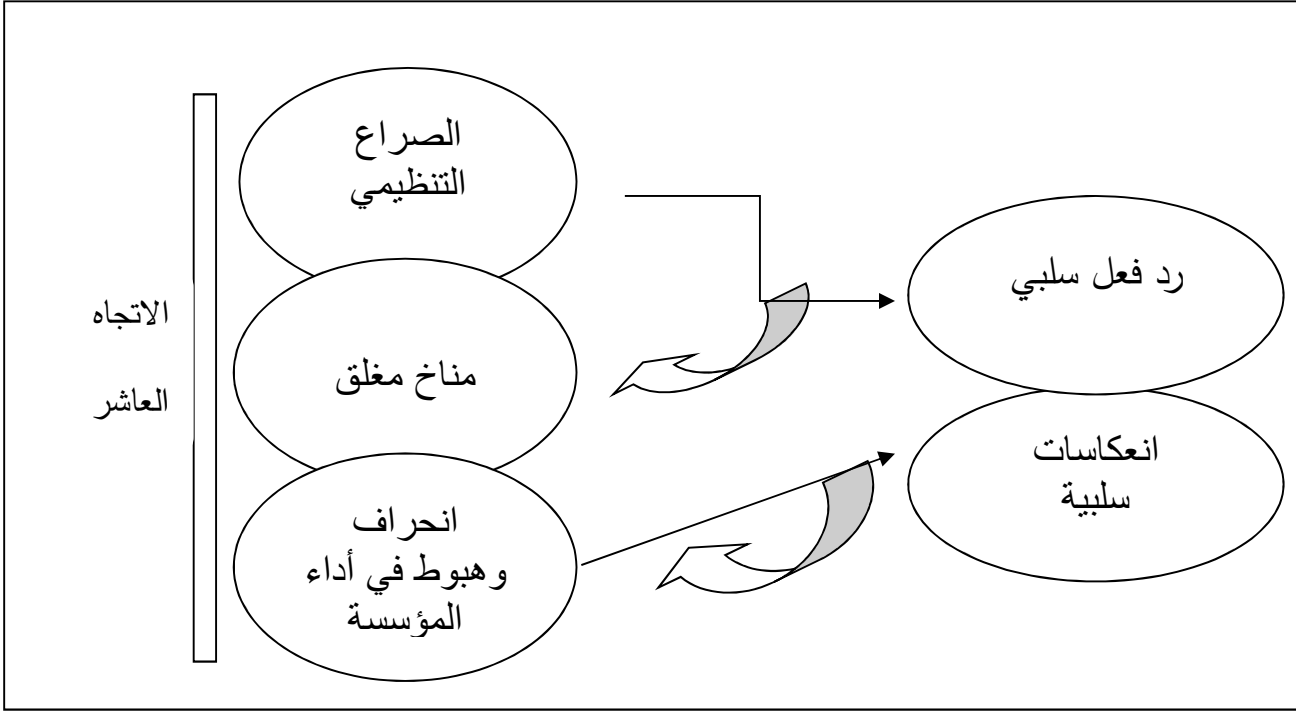
² ماجدة عطية: سلوك المنظمة، ملوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2003، ص 270.

³ هاني بن ناصر الراجحي: التسييس التنظيمي ودوره في إدارة الصراعات التنظيمية وإدارتها، دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوزات والمديرية العامة لحرس الحدود، مذكرة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 67.

⁴ هاني بن ناصر الراجحي: المرجع نفسه، ص 68.

المؤسسة ويجعله مهدداً، ما يدفع العاملين إلى اتخاذ مواقف دفاعية وعرقلة الاتصالات ونشر الإشاعات وغيرها من الآثار السلبية التي يكون لها الأثر المباشر على الأداء العام للمؤسسة.

الشكل رقم 06 الانعكاسات السلبية للصراع التنظيمي



المصدر: واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، ط 1، الأردن، 2006، ص 58.

ثانياً : الانعكاسات الإيجابية للصراع:

قد تحقق الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة فوائد إيجابية تعود بالنفع على الفرد والمؤسسة مما يعكس أثراً إيجابياً على الأهداف التي يراد تحقيقها من كلا الطرفين ومن أهم الانعكاسات الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي¹:

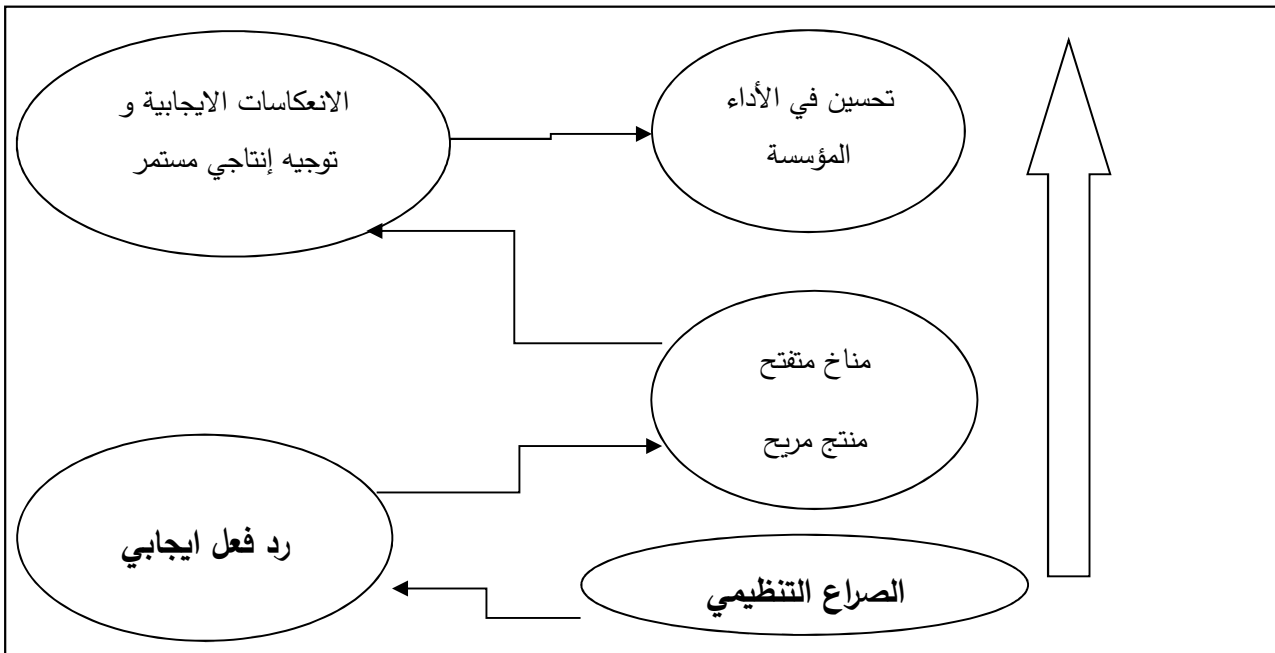
- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يتضمن الصراع عادة البحث على حل مشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المؤسسة.

¹ حسين حريم: مرجع سابق، ص 25.

- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميولات العدوانية وبالتالي مساعدتهم في التغلب على الإحباط والكبت لديهم ويضيف أحد الكتاب بعض الانعكاسات الإيجابية للصراع والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية¹:
- يحافظ على حيوية الجماعة للنقد الذاتي والإبداعي.
- تحسين جودة القرارات الإدارية.
- يوفر الوسائل التي من خلالها يتم طرحها مع المشكلات في القلب.
- تخفيف التوترات وتوفير المناخ المناسب الذي يسمح بتقسيم الذات والتعبير.
- يؤدي الصراع التنظيمي كذلك إلى مزيد من اللاتزام، فهو يسمح بمناقشات مفتوحة لوجهات نظر الآخرين وهو ما يحسب من مستوى الارتباط بالمؤسسة والتزامها بأهدافها وبالمقابل فإن العاملين يكونون أقل ولاء للمؤسسات التي لا يتم فيها تبادل وجهات النظر المتعارضة بحرية.

وكخلاصة يمكن القول أن الصراع يؤدي إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة، ومثل هذه المزايا لا تتحقق إلا إذا تمت إدارة الصراع بعناية ولم يخرج عن نطاق السيطرة.

الشكل رقم 07 الانعكاسات الايجابية للصراع التنظيمي



المصدر: واصل جميل المومني: مرجع سابق، ص 154

¹ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق، ص 484.

المبحث الثالث: أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

المطلب الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

إن الصراع التنظيمي هو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني يعده تحقيق هدف معين، وعلى المؤسسة أن تواجهه، وأن تكون قادرة على تكيفه لمصالحها بما يساعد على تحقيق أهدافها الكلية.

أما مفهوم إدارة الصراع التنظيمي فإنه يعني الآلية أو الاستراتيجية التي يتبعها المدير أو المسؤول، والتي يمكن من خلالها استغلال الصراع وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير، ومن ضمنه زيادة الكفاءة وفعالية الأداء في المؤسسة، لأن الصراع إذا أحسنت الإدارة إدارته يتحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع والمنافسة والتنوع.

من هنا فإن المشكلة ليست في وجود الصراع من عدمه، حيث أنه لا توجد مؤسسة لا تخلو تماما منه، وإنما المشكلة الحقيقية هي كيفية معالجة هذا الصراع وتحويله إلى منافسة شريفة ومبدعة¹.

إن تشخيص الصراع والتعرف على أسبابه يعتبر الخطوة الأولى للتعامل معه وان المقصود بآليات الصراع ليس وسائل القضاء عليه بل يعني إدارته وتوجيهه، الوجهة السليمة ليكون ايجابيا وفعالا أو يؤدي إلى الأهداف المرجوة، فالقضاء على الصراع رغبة غير واقعية وذلك أن المؤسسات التي تخلو منها الصراعات قد تعمل الإدارات فيها إلا لحماية مصالحها والحفاظ على الوضع القائم، ومن الآليات التي يمكن إدارة الصراع التنظيمي ما يلي²:

✓ التأكيد على أولوية الأهداف العليا، فقد سبق الذكر أنه من الحالات التي تؤدي إلى الصراعات هي تعدد الأهداف الفرعية.

✓ العمل على تقليل العلاقات بين الوحدات الإدارية التي ينشأ الصراع فيما بينها لتداخل عملها.

¹ عامر عوض: مرجع سابق، ص 274.

² محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان،

ط4، الأردن، 2003، ص 273.

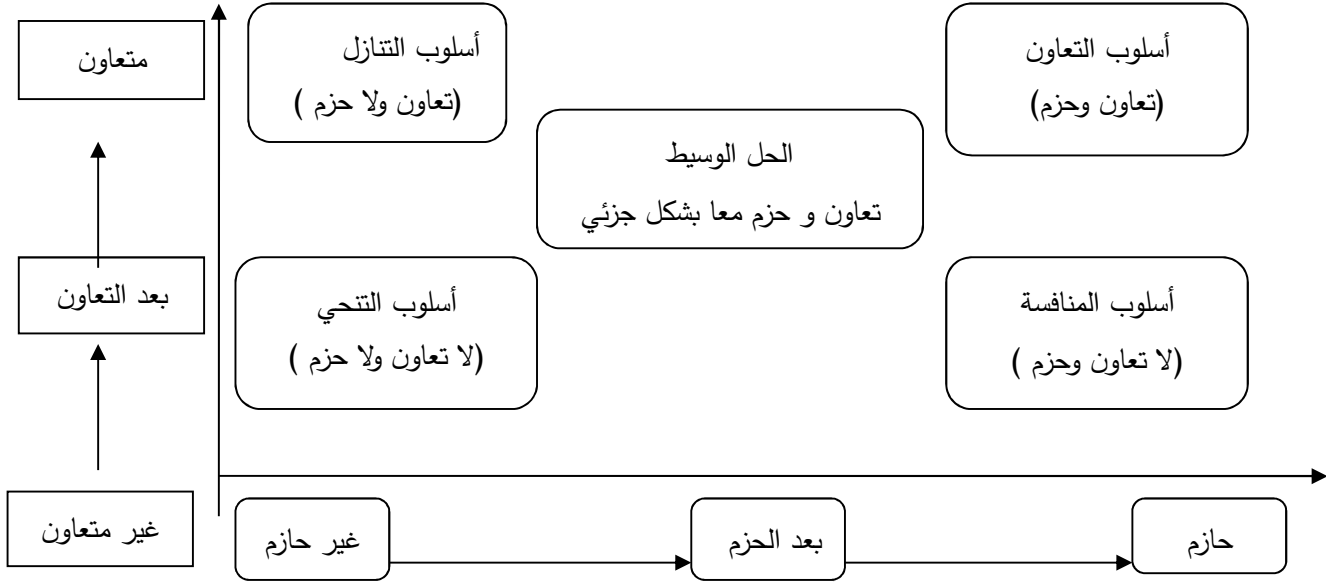
- ✓ العمل على زيادة الموارد المتاحة والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراع.
- ✓ اعتماد آليات الصراع، التشاور والاتصال والبحث المشترك لحل المشاكل.
- ✓ زيادة التفاعل بين الموظفين بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمله.
- ✓ توحيد معايير وأسس توزيع المكافآت.
- ✓ دمج الوحدات الإدارية المتصارعة.
- ✓ القيام بدراسة تتعلق بمستوى الرضا الوظيفي عند العاملين والتعرف على مشاكلهم وما يمكن عمله لمعالجتها وفي الحقيقة إن مؤسسات كثيرة تحجم عن القيام بمثل تلك الدراسات لأنها ترى فيها وسيلة لفتح شهية الموظفين على الشكاوى والمطالب، لكن ذلك غير صحيح، لأن عدم التعرف على المشاكل الموجودة لا يليق ولا يقع وجودها، ولكنها على العكس، هذا يساهم في تفاقمها يعطيهم فرصة للتعرف على ما يدور في أذهانهم ويساعد العاملين على تجنب المفاجآت¹.

المطلب الثاني : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين فيما يتعلق باستراتيجيات حل الصراع التنظيمي، غير أن أغلبهم يتفق على أربعة استراتيجيات وهذا حسب نموذج ثوماس وكلمان، حيث يقوم هذا النموذج على بعدين هما التعاون والحزم، ومن خلال هذا التداخل لهذين البعدين تظهر استراتيجية حل الصراع ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل رقم -08- التالي:

¹ محمد قاسم القربوني: مرجع سابق، ص 274.

الشكل رقم 08 نموذج ثوماس وكلمان



المصدر: محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 382.

يعرف التعاون على أنه قيام فردين أو أكثر بالعمل معا لتحقيق غاية مشتركة وهو سلوك شائع في أغلب المجتمعات وفي كل المجالات، حيث أنه عقد تقسيم العمل لا يستطيع الفرد وحده أن ينتج كل ما يحتاج إليه، ويمتد التعاون إلى أبعد من الأفراد، حيث تكون بين الجماعات والوحدات التنظيمية المختلفة¹.

إن التعاون على تسوية الصراعات يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل للأطراف المختلفة ويعكس أسلوب التعاون تلك التي يبذلها المدير من أجل تدعيم اعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يدفعهم للاعتقاد كذلك بأن تحرك أحدهم لتحقيق هدف معين يؤدي إلى مساعدة الآخرين على الوصول إلى أهدافهم، وبهذا يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة، فالتعاون مكسب الجميع². ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر فعالية بين الأساليب الأخرى لتحقيق التكامل بين الأنشطة لمختلف الوحدات التنظيمية الفرعية.

¹ محمد شفيق: العلوم السلوكية تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل مع الإدارة، المكتب الجامعي للحديث الإسكندرية، مصر، 1999، ص 137.

² محمد العزازي، أحمد ادريس: المقومات السلوكية والتنظيمية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع القاهرة، ط 1، مصر، 2004، ص 89.

أولاً: استراتيجية التنافس والمواجهة

يتحقق أسلوب التنافس عندما تكون الأطراف المتصارعة تتميز بقدر عالي من الحزم وقدر ضئيل من التعاون، بمعنى أن كل طرف يركز على تحقيق مصالحه ولو على حساب مصالح الطرف الآخر وبغض النظر عن الغير الذي قد يلحق به، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو تحقيق المكاسب وأن الوضعية تتمثل بالصراع على أنه موقف ربح أو خسارة، لذا يحاول بعض العاملين إجبار الآخرين للامتثال إلى وجهات نظرهم ومقترحاتهم، لذا فإن تحقيق أهداف أي طرف يؤثر سلباً على أهداف الطرف الآخر والفرق الجوهرية بين أسلوب التنافس والتعاون. وفي الأخير إنه يركز كل طرف على مصالحه وفي نفس الوقت تحقيق التوافق بين مصالحه ومصالح الأطراف عكس التنافس الذي يركز فيه كل طرف إلا على تحقيق مصالحه¹.

أما أسلوب المواجهة فيتم استخدامه عندما يكون هناك اعتراف صريح بوجود حالة من الصراع التنظيمي بين الأطراف داخل المؤسسة، وهنا يتم التركيز على معالجة أسباب الصراع وذلك بتحليل الواقع بعيداً عن المشاعر والاتجاه نحو الموضوعية، ويتم في هذا الأسلوب عادة التقاء أطراف الصراع وجهاً لوجه في شكل عقد اجتماعات وطرح محاور بمشاركة المدير الذي يجب أن تتوفر لديه السلطة الكافية حتى يتمكن من إدارة الصراع بفعالية².

ثانياً: استراتيجية التجنب والانسحاب:

تتميز هذه الاستراتيجيات بانخفاض درجة المواجهة لدى طرفي الصراع ويكون هذا مناسباً عندما لا يتوقع كلا الطرفين كسب القضية بالتنافس أو التعاون، ويلجأ إليها الإداريون للحفاظ على التجانس والهدوء النسبي للاختلافات الموجودة في أماكن العمل، ومحاولة منع تفشي الشعور بالغضب والإحباط، لذا فالتعيين يتضمن عملية تجاهل مسببات الصراع بالرغم من أن هذا يؤدي إلى استمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة، ويمكن أن يكون هذا الأسلوب

¹ طارق موسى العتيبي: مرجع سابق، ص 48.

² أندرودي سيزالقي، مارك جي والاس: مرجع سابق، ص 277.

مفيدا في الحالات التي يحتاج فيها العاملون إلى فترة زمنية للتفكير والترتيب وإعادة النظر في الأمور، وتجدر الإشارة إلى التجنب يعني التفاوض عن الصراع لفترة زمنية محدودة¹.

وتشمل استراتيجية التجنب والانسحاب على ثلاث أساليب²:

1- الإهمال: ويعني تجاهل الموقف كليا على أمل أن يتحسن بعد فترة زمنية من تلقاء نفسه ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يمكن أن يزداد الأمر سوءا بمرور الزمن من حيث أنه لا يقوم بتحديد أسباب الصراع.

2- فصل أطراف الصراع: ويعني إبعاد المجموعة المتصارعة عن بعضها البعض بحكم أن عدم التفاعل بينها يزيل الصراع ولكن هذا الأسلوب غير مجدي أيضا فبالإضافة إلى عدم تحديده لمصادر الصراع فإنه يؤثر سلبا على الفعالية الكلية للمؤسسة في حال كان العمل داخلها صناعيا اعتياديا.

3- التفاعل المحدود: هذا الأسلوب يسمح للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة، حيث يتم التفاعل بينهم في مواقف رسمية فقط كالاجتماعات الرسمية وغير الرسمية ولهذه الطريقة نفس السلبات للطريقة السابقة.

المطلب الثالث: استراتيجيات أخرى لإدارة الصراع التنظيمي:

نظرا لأهمية موضوع الصراع في المؤسسات المختلفة فقد أعطي الباحثون عدة أساليب لحل الصراع التنظيمي ومن هذه الأساليب:

أولا: استراتيجية التفاوض: تتضمن هذه الاستراتيجية اجتماع رسمي للجماعات المتعارضة وجلسهم إلى طاولة الحوار والتفاوض والمناقشة المباشرة لأسباب الصراع، وفيه يتم البحث على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة، وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف ذوي العلاقة، وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف.

¹ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 255.

² محسن علي الكتبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، كلية التجارة بالقاهرة، مصر، 2005، ص 246.

وقد قدمت "Mary Parker Follet" عرضاً لأساليب التفاوض لحل الصراع تتمثل فيما

يلي¹:

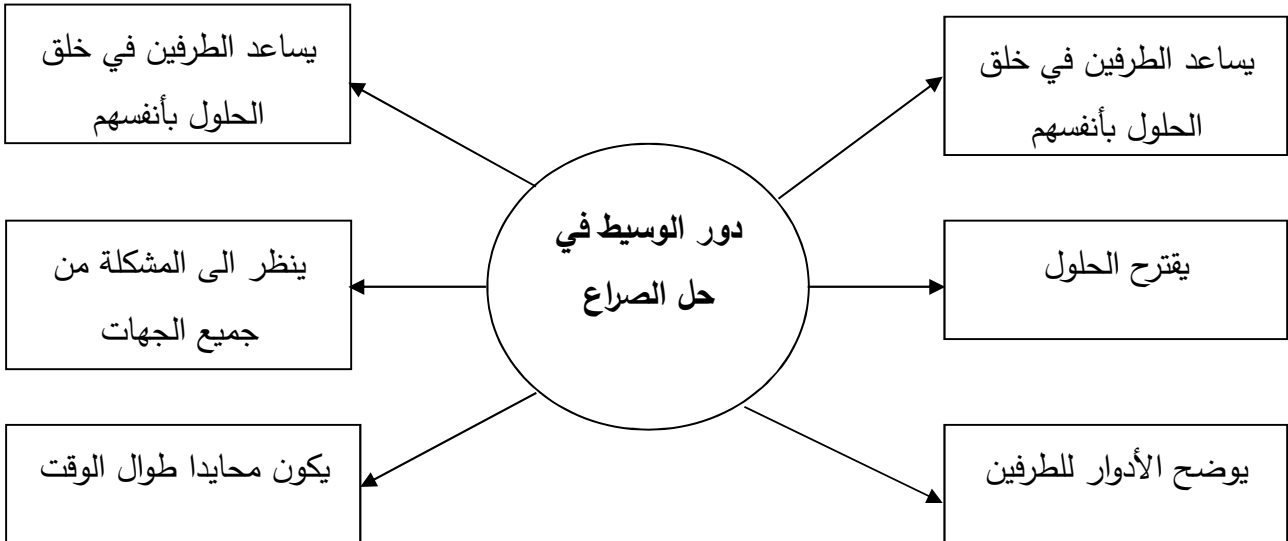
1- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

2- التفاوض لإيجاد حل وسط.

3- التكامل وذلك بإيجاد حل يرضي جميع الأطراف وهو أفضل حل لأنه يقدم حلاً حقيقياً للصراع ويحقق التراضي بين الطرفين.

ثانياً: استراتيجية الوساطة: تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يحتدم الصراع بشكل حاد بين الطرفين وفي حالة الوصول إلى الجهود المبذولة للتخلص منه إلى طريق مسدود، ويتم ذلك من خلال تدخل طرف ثالث يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المتصارعة² ويكمن دوره في السعي لتقريب وجهات النظر وجمع أطراف الصراع على طاولة النقاش مع ضرورة حفاظه على عنصر الحياد وعدم تسرعه في إصدار الأحكام، وتصنيف فجوة الخلافات، ويمكن إبراز دور الوسيط في الشكل التالي:

الشكل رقم 09 يوضح دور الوسيط في حل الصراع



المصدر: محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 253.

¹ توفيق حامد طوالبه: أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن 2008، ص 68.

² مصطفى محمود أبو بكر: التفاوض الناجح، مدخل استراتيجي سلوكي، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، 2005، ص 298.

ثالثا: استراتيجية التحكم: نظرا لأن الوساطة لا تقوم على الالتزام، فقد تكون غير مؤثرة في بعض الأحيان على اختيار الوسيط يقترح فقط شروط أو بنود لا تفرض على طرفي الصراع، في حين أن المحكم يعرضها عليهم¹.

وهناك أربعة أنواع للتحكيم تتمثل في الآتي²:

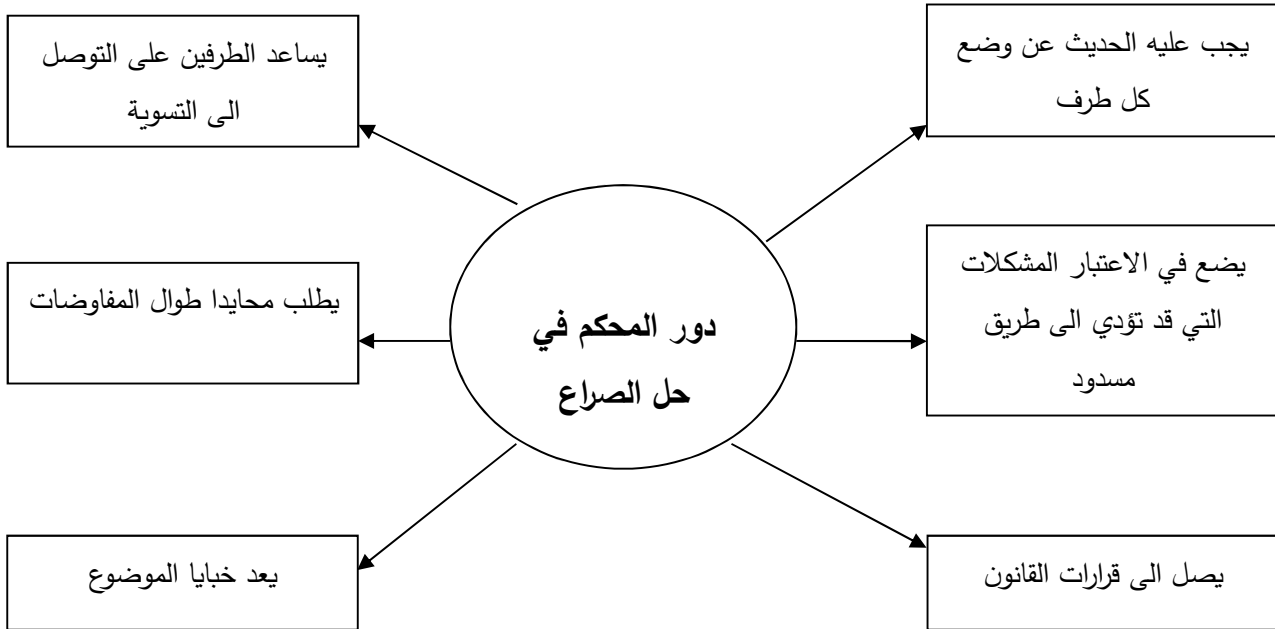
✓ التحكيم الملزم بتنفيذ القرارات التي يتخذها المحكم.
 ✓ التحكيم العرفي أو التقليدي، والذي يستطيع من خلاله المحكم تقديم المقترحات التي يرغب فيها.

✓ التحكيم على العروض الأخيرة التي ينحصر فيها عمل المحكم على اختيار العروض الأخيرة التي قدمها الطرفان لحل الصراع.

✓ التحكيم الاختياري الذي يعطي حق رفض الاتفاق الذي اقترحه المحكم.

ويمكن توضيح دور المحكم في حل الصراع في الشكل الموالي:

الشكل رقم 10 يوضح دور المحكم في حل الصراع.



المصدر: محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 262.

¹ ماجدة عطية: مرجع سابق، ص 280.

² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق، ص ص 491-492.

ملخص الفصل الثالث:

من خلال الدراسة النظرية لموضوع الصراع التنظيمي يمكن أن تستخلص أن الصراع التنظيمي من أهم الظواهر الموجودة في التنظيم خاصة أنه قد يكون محفزاً للأداء وقد يكون معرقل للأداء إلى هذا وجب التحكم فيه وحسن إدارته من أجل توجيهه فيما يخدم مصالح المؤسسة.

الفصل الرابع: الإطار
المنهجي للدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: مجتمع الدراسة

خامساً: الأساليب الإحصائية

تمهيد

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الوقوف على دور العمل النقابي في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وبعد التطرق في الجزء النظري لمختلف المفاهيم المتعلقة بالعمل النقابي وكذلك أهم المفاهيم والمرتكزات المتعلقة بالصراع التنظيمي. سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة على المؤسسة الاقتصادية ومحاولة التعرف على العمل النقابي ودوره في إدارة الصراع التنظيمي، حيث تعتبر الدراسة الميدانية مجالاً هاماً لجمع المعطيات من الواقع الاجتماعي المراد دراسته وذلك استناداً إلى قواعد وإجراءات ملائمة للبحث قصد الوصول إلى الغاية والأهداف المرجوة من الدراسة ومن بين أدوار النقابة هي دور الوسيط في الصراعات الوظيفية.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني: تم اجراء الدراسة في المديرية الفرعية لمؤسسة SOMIPHOS

أ- تقديم المؤسسة

هي مؤسسة مناجم الفوسفات «SOMIPHOS» S.M. وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا¹.

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1000000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في²:

1- المركب المنجمي جبل العنق CDO: يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العائر ولاية تبسة.

2- المنشآت المينائية عنابة IPA: الوحدة التسويقية لشن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة يتم على مستوى هذه الوحدة نقل حمل وشن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين 25000 إلى 50000 طن.

3- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD: هو مركز يهتم بإسعاف-إنجاد- وحدات الإنتاج والعمل، على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991 تحت تسمية L'URA.

4- وحدة البحث التطبيقي: ثم تم ضمه ودمجه مع Le BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا

¹ معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

² المصدر نفسه.

مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم.

5- المقرر: مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة والهيكل المركزي التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1400 عامل حققت رقم اعمال قدر بـ 1750 مليون دج لسنة 2005 .

بما أن SOMIPHOS هي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم FERPHOS فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات والتغييرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية لـ FERPHOS، لذلك سيتم التطرق إلى مختلف هذه التغييرات وصولاً إلى ظهور SOMIPHOS¹.

- بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966 أين يتم تأميم الموارد الوطنية ونشأت مؤسسة تحت اسم SONAREM لتتأصل بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغييرات الهيكلية لـ SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 73-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة -مؤسسة عمومية اقتصادية- بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي يقدر بـ 5000000 دج ثم زاد إلى 30000000 دج ثم 1000000000 دج نهاية إلى 2241000000 دج وفي 08 أكتوبر 2001 وبعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي، وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبوخضرة بنسبة 70% FERPHOS وبنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه اسم TEBESSA ISPAT، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم FERPHOS سنة 2004 وأصبحت تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة، توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة FERPHOS وتتمثل هذه المؤسسات في: **SOMIPHOS:** مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة، تتكون من 4 وحدات تتمثل في

¹ معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية، مصدر سابق.

المركب المنجمي جبل العنق المنشآت المنائية عنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية، والمقر الإداري.

SOMIFER : مؤسسة مناجم الحديد الكائنة بتبسة، المحفوظ بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد.

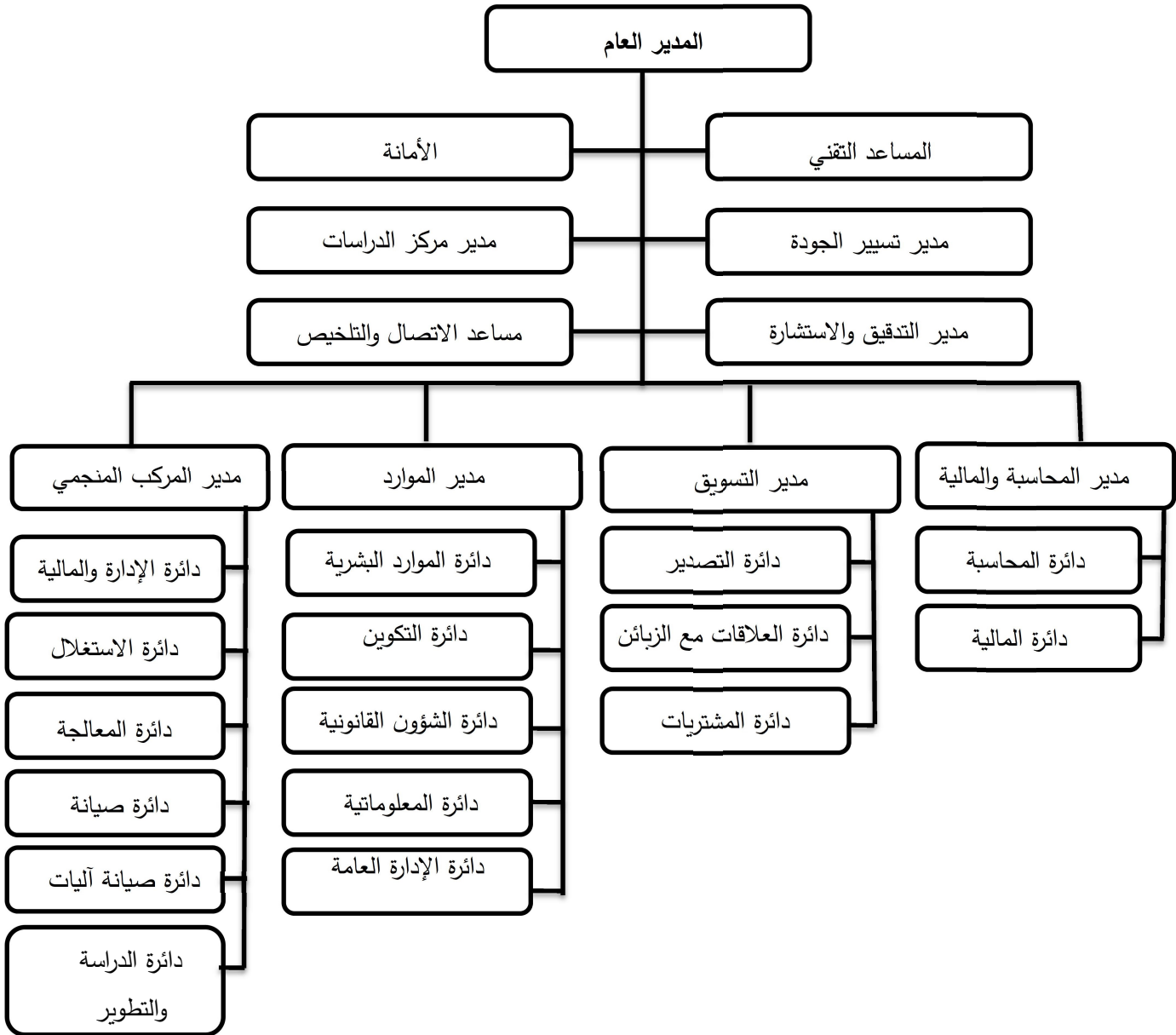
SOTRAMINES: مؤسسة النقل عبر الطرقات الخاصة بـ FERPHOS أيضا.

وتعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات حاليا تعتبر مؤسسة ذات أسهم، وهي فرع من فروع FERPHOS مجموعة برأس المال الاجتماعي يقدر بـ 1 600000000.00 دج يشرف عليها مجلس إدارة مشكل من طرف المساهمين في إطار إجراءات تنظيم القطاع الاقتصادي العام التابع للدولة تحت وصاية مؤسسة تسيير مساهمات الدولة (SOMI NES SPG). ويتواجد المقر الاجتماعي للمؤسسة المديرية العامة بولاية تبسة المدينة، التي تحوي الثروات الأساسية والتي هي مركز نشاطات المؤسسة، ونشير أن المهام الأساسية التي وجدت من أجلها مؤسسة مناجم الفوسفات هي النشاطات المنجمية التي هي أساس العمل والإنتاج، وتتلخص في الاستغلال بدرجة أولى وهي استخراج الثروات المعدنية الفوسفات ومعالجتها وتسويقها للسوق الخارجية¹.

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لـ SOMIPHOS كمايلي:

¹ معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية، مصدر سابق.

الشكل رقم 10 يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIPHOS



المصدر : نقابة المؤسسة

2- التعريف بنقابة المؤسسة

هي جمعية تشكل لأغراض المفاوضة الجماعية أو المساومة الجماعية بشأن شروط تحمي مصالح أعضائها الاقتصادية عن طريق الدفاع عنهم وتنتمي نقابة المؤسسة الاقتصادية فرفوس الى الفيدرالية الوطنية لعمال المناجم وتتطوي تحت لواء الاتحاد العام للعمال الجزائريين.

ويمكن توضيح شكل ونشأة نقابة المؤسسة كما يلي:

المادة 58: ينشأ المجلس النقابي من طرف الاتحاد المحلي في كل مكان عمل.

المادة 59: يتمثل التنظيم الداخلي للفرع النقابي في:

- الجمعية العامة للمنخرطين.
- المجلس النقابي.
- الأمانة.

المادة 60: ينشأ مجلس نقابي في كل مكان عمل يضم أكثر من عشرين 20 عاملا، في الوحدات أو أماكن العمل التي تشغل أقل من عشرين 20 عاملا، ينتخب المنخرطون مندوبا نقابيا واحدا 01.

المادة 61: تنشأ لجنة انتخابية تتكفل بكل العمليات الانتخابية النقابية في كل مكان عمل.

المادة 62: تتكون اللجنة الانتخابية من ثلاثة (03) أعضاء:

- ممثل (01) عن الاتحاد المحلي رئيسا.

- ممثلان (02) تنتخبهما الجمعية العامة للمنخرطين من بين غير المرشحين.

يتم تنصيب اللجنة من طرف الاتحاد المحلي وهذا خمسة عشر (15) يوما، قبل الاقتراع ويجب إشعار المستخدم بذلك، وفي حالة رفض المستخدم الجمعية العامة للعمال أو وجود صعوبات لانعقاد الجمعية العامة للعمال، يحق للاتحاد المحلي تعيين ممثليه في المؤسسة وذلك

طبقا للمادتين 40 و 41 من القانون 90-14 المعدل والمكمل بالقانون 91-30 المتعلق بممارسة الحق النقابي¹.

المادة 63: يتمثل دور اللجنة الانتخابية فيما يلي:

- العمل على تحقيق أكبر عدد ممكن من الانخراطات قبل الانتخابات تقدم استثناءات في حالة فرع نقابي مؤسس حديثاً.

- تحديد أعضاء المجلس النقابي حسب عدد العمال طبقا للمادة 64 أدناه مع السهر على تمثيل جميع الفئات الاجتماعية والمهنية.

- إعلام العمال عن منهجيات وشروط وتاريخ إجراء الانتخابات عن طريق الملصقات في مدة أقصاها ثمانية (08) أيام قبل الاقتراع.

- تنظيم عملية التصويت والسهر على سيرها الحسن بالتنسيق مع الهيئة المستخدمة، الإعلان عن طريق الملصقات عن نتائج الانتخابات ومحضر تأسيس أو تجديد المجلس النقابي والمكتب النقابي وإرساله إلى:

- الاتحاد المحلي.
- الاتحاد الولائي.
- مفتشية العمل، المؤهلة إقليمياً.
- المستخدم.
- نقابة المؤسسة النقابية الوطنية المعنية والاتحادية الوطنية المعنية.
- الأمانة الوطنية.

المادة 64: يضبط عدد أعضاء المجلس النقابي على النحو التالي:

- من 20 إلى 50 عاملاً: من 01 إلى 03 أعضاء.
- من 51 إلى 100 عاملاً: من 03 إلى 05 أعضاء.

¹ نقابة المؤسسة.

- من 101 إلى 200 عاملا: من 05 إلى 07 أعضاء.
- من 201 إلى 500 عاملا: من 07 إلى 09 أعضاء.
- من 501 إلى 1000 عاملا: من 09 إلى 11 عضوا.
- من 1001 إلى 4000 عاملا: من 11 إلى 15 عضوا.
- من 4001 عاملا فما فوق: من 15 إلى 21 عضوا.

المادة 65: بالنسبة للمركبات الكبرى التي تفوق طاقاتها التشغيلية ألفي (2000) عاملا، تنشئ على مستوى كل من ورشاته فروع نقابية.

يتشكل المجلس النقابي من الأمناء العاملين لهذه الفروع النقابية الذين ينتخبون بدورهم أمانة تتكون من (05) إلى (09) أعضاء.

المادة 66: يمكن إنشاء فروع نقابية، عند الضرورة، عن طريق خلايا منسجمة من أجل ضمان تمثيلية عمالية لكل التخصصات، إذا وجب ذلك تحديد شروط ومنهجيات هذا التأسيس بتعليمية من الأمانة الوطنية.

طريقة الاقتراع

المادة 67: تقدم اللجنة الانتخابية المترشحين من خلال قائمة مفتوحة بعد دراسة ملفات الترشيح¹.

تجرى الانتخابات بواسطة الاقتراع السري طبقا للقانون الأساسي والنظام الداخلي للاتحاد ع. ع. ج. تقام الانتخابات بحرية الاختيار المباشر وببطاقة سرية وهذا على جميع المستويات ولكل هيئات وهيكل الاتحاد ع. ع. ج، استثناء قرار من الأغلبية في هذه الحالة تؤخذ القرارات اللازمة، بالتوافق أو باليد المرفوعة.

المادة 68: في حالة تجديد، يجب على المجلس النقابي المنتهية عهده أن يقدم إلى الجمعية العامة للمنخرطين عرض حول مدة العهدة التقرير الأدبي والمالي، وهذا للمصادقة عليهما شهر واحد قبل التاريخ المحدد للاقتراع.

¹ نقابة المؤسسة، مصدر سابق.

تستدعى الجمعية العامة من قبل المجلس النقابي بإشراف الاتحاد المحلي المعني.

المادة 69: في حالة استقالة أو طرد أو وفاة يعوض الاتحاد المحلي العضو المعني بالذي يليه حسب الأصوات المتحصل عليها في الانتخابات، على ألا يفوق ذلك نصف عدد أعضاء المجلس النقابي.

المادة 70: تخضع عملية سحب الثقة من الفرع النقابي لمبدأ الاقتراع السري للمنخرطين تحت إشراف الاتحاد المحلي المعني.

في حالة تقديم عريضة سحب الثقة، تحمل على الأقل إمضاء أغلبية العمال المنخرطين بالاتحاد ع. ع. ج، إلى الفرع النقابي، يستدعي الاتحاد المحلي الجمعية العامة للمنخرطين بالاتحاد ع. ع. ج إلى مكان العمل لإجراء اقتراع على الثقة.

المادة 71: ينتخب المجلس النقابي لمدة ثلاث (03) سنوات وينتخب بدوره أمانته التي تتكون من (03) إلى (07) أعضاء، وتوزع عليهم المهام وفقا للمادة 87 لهذا النظام الداخلي.

المادة 72: تعتبر الأمانة الجهاز المنفذ لقرارات المجلس النقابي، تجتمع كل خمس عشر (15) يوما وكلما اقتضت الضرورة باستدعاء من أمينها العام أو يطلب من أغلبية المجلس.

المادة 73: إن المجلس النقابي هو هيئة المداولات ما بين الدورتين للجمعية العامة الناخبة للمنخرطين التي تشكل أمانتها جهازها التنفيذي.

يكلف المجلس النقابي بتطبيق قرارات الجمعية للمنخرطين وكذا لوائح هيئات الاتحاد ع. ع. ج. يجتمع المجلس النقابي في دورة عادية مرة كل شهر (01) وكلما اقتضت الضرورة باستدعاء من الأمانة بينما يمكن استدعائه لدورة استثنائية بطلب من ¹:

- ثلثي 2/3 أعضاء المجلس النقابي، بعد موافقة الاتحاد المحلي.

- الاتحاد المحلي.

- نقابة المؤسسة أو النقابة الوطنية بموافقة الاتحاد الولائي.

¹ نقابة المؤسسة، مصدر سابق.

المادة 74: يداول المجلس النقابي بالأغلبية البسيطة لأعضائه ويتخذ جميع القرارات بنفس الشروط والأخذ برأي الأقلية وتسجيله في المحضر.

يجب على الأمانة إعلام الاتحاد المحلي بتاريخ استدعاء المجلس النقابي أو الجمعية العامة للمنخرطين ثمانية (08) أيام قبل الاجتماع ، وكذا إعلام نقابة المؤسسة أو النقابة الوطنية أو الاتحادية الوطنية (بالنسبة للنقابة الأحادية)¹.

المادة 75: يلزم المجلس النقابي في إطار نشاطاته وسيره بما يلي²:

- إطلاع المنخرطين واستشارتهم دوريا.
- احترام آجال الاستدعاء للاجتماعات.
- تطبيق مبادئ الديمقراطية والوحدة النقابية.

المادة 76: الجمعية العامة للمنخرطين هي هيئة مداولات المجلس النقابي، وتعد أمانته الجهاز التنفيذي.

يجتمع كل ستة (06) أشهر باستدعاء من المجلس النقابي.

يعد جدول أعمال الجمعية العامة من طرف المجلس النقابي ويرسل إلى المنخرطين ثمانية أيام قبل انعقاد الاجتماع، يجب إعلام الهيئة المستخدمة والاتحاد المحلي، وكذا إخطار نقابة المؤسسة أو النقابة الوطنية أو الاتحادية الوطنية فيما يخص النقابة الأحادية)³.

الارتباط

المادة 77: يرسل الفرع النقابي تقرير نشاط عام إلى الاتحاد المحلي والاتحاد الولائي مرة في السنة.

يعلم الاتحاد المحلي ونقابة المؤسسة والنقابة الوطنية والاتحادية الوطنية بالنسبة للنقابة الأحادية، بكل المشاكل الاجتماعية والمهنية التي يلاقيها العمال، وبالوضع الاقتصادي بالوحدة

¹ نقابة المؤسسة: مصدر سابق.

² نقابة المؤسسة: مصدر نفسه.

³ نقابة المؤسسة: مصدر نفسه.

من أجل إيجاد الحلول المناسبة، كما يمكنه طلب تدخلها ومساعدتها وفقا للحالة. وعلى هذا النحو يلزم أن¹:

- يودع لدى أمانة الاتحاد المحلي حسابات نهاية السنة وهذا قبل 30 من شهر نوفمبر من السنة الموالية.

- المشاركة بفعالية في النشاطات النقابية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي يبادر بها الاتحاد ع. ع. ج.

- التدخل لدى المستخدم بغرض وقاية وتسوية المشاكل الاجتماعية والمهنية للعمال. ويرسل تقريرا سنويا حول النشاطات العامة إلى الاتحاد المحلي مع إخطار نقابة المؤسسة أو النقابة الوطنية أو الاتحادية الوطنية بالنسبة للنقابة الأحادية).

المادة 21: لكل منخرط(ة) حق وحرية أن ينتخب(ة) على مستوى جميع هيئات وهياكل الاتحاد ع. ع. ج. ويجب على كل مترشح (ة) أن²:

1- يكون من جنسية جزائرية (وللعمال الأجانب للمادة 26 الآتية).

2- يبلغ 21 سنة يوم الانتخاب وهذا السن يمكن أن ينخفض إن استلزم الأمر ذلك بقرار استثنائي من طرف الهيئة العليا.

3- يتمتع بكامل حقوقه المدنية والوطنية.

4- ألا يشغل منصبا يخول له صلاحيات التوظيف والعقوبة والتسريح.

5- ألا يكون قد قام بأعمال ضد مصلحة الوطن خلال وبعد الحرب التحريرية الوطنية.

6- ألا يكون متابعا تأديبيا في إطار الاتحاد ع. ع. ج.

7- يكون منخرطا (ة) منذ سنتين في الاتحاد ع. ع. ج بالنسبة للمترشح إلى الفرع النقابي مع الترخيص لحالات استثنائية لما يتعلق الأمر بتأسيس فرع نقابي جديد.

8- تكون له (ة) ثلاث (3) سنوات انخراط بالنسبة إلى اللجنة التنفيذية المحلية.

9- تكون له (ة) أربع (4) سنوات انخراط بالنسبة لمجلس نقابة المؤسسة الوطنية.

¹ نقابة المؤسسة: مصدر سابق.

² نقابة المؤسسة: مصدر نفسه.

10- تكون له (ة) خمس سنوات انخراط بالنسبة للجنة التنفيذية الولائية تكون له (ة) خمس سنوات انخراط بالنسبة للجنة التنفيذية للاتحادية.

11- تكون له (ة) تسع سنوات انخراط بالنسبة للجنة التنفيذية الوطنية.

المادة 22: يعد ناخبا (ة) كل عامل(ة) تتوفر فيه الشروط التالية¹:

- أن يكون منخرطا (ة) في الاتحاد ع. ع. ج.

- أن يكون قد بلغ (ة) 18 عاما، يوم تاريخ الانتخاب.

- أن يسدد (ة) اشتراكاته بانتظام.

المادة 23: تخضع كافة المسؤوليات للانتخاب.

المادة 24: تجرى العمليات الانتخابية، بواسطة الاختيار الحر، أو المباشر، أو عن طريق الاقتراع السري، وهذا بالنسبة لكافة الهيئات والهياكل النقابية للاتحاد ع. ع. ج، ما عدا إذا تقرر غير ذلك بالأغلبية وباقتراح من الهيئة التي تتأسس الجلسات.

المادة 25: تنصب لجنة انتخابية لكل عملية اقتراع، يحدد تشكيل وصلاحيات اللجنة وفقا للنظام الداخلي.

تقدم الطعون والاحتجاجات من قبل الهيئة النقابية الأعلى مباشرة وفقا للإجراءات التي يحددها النظام الداخلي.

المادة 26: يحدد النظام الداخلي تدابير انتخاب العمال الأجانب في المسؤوليات النقابية داخل الاتحاد ع. ع. ج.

المادة 27: يمنع الجمع بين المسؤوليات النقابية في جهازين تنفيذيين للهيئات والهياكل النقابية. يمنع الجمع بين مسؤولية نقابية ومسؤولية إدارية/ أو التسيير، تخول له صلاحيات التوظيف والعقوبة والتسريح.

المادة 28: تتم معالجة حالات الجمع بين بالمسؤوليات غير منصوص عليها في القانون الأساسي من طرف الأمانة الوطنية.

¹ نقابة المؤسسة: مصدر سابق.

المادة 29: يشكل احترام القيم ومدونة الأخلاق النقابية والتضامن أساس ممارسة المهام والعهد النقابية.

المادة 30: يخضع منخرطو ومنتخبو الاتحاد ع. ع. ج لنفس تدابير وشروط الانضباط أيا كانت رتبهم السلمية.

المادة 31: يحدد النظام الداخلي إجراءات فض كل خلاف ذات طابع نقابي.

المادة 32: يتعرض كل منخرط (ة) أو كل منتخب لا يفي بالتزاماته النظامية لعقوبة قد تصل إلى حد إقصائه من الاتحاد ع. ع. ج.

المادة 33: يحدد النظام الداخلي العقوبة والإجراءات التأديبية وكذلك حق الدفاع، وحق الطعن. وتتمثل مهام النقابة فيما يلي¹:

- الدفاع على مصالح العمال المادية والمعنوية والاجتماعية والمهنية بكل الوسائل التي يخولها القانون، ووفقا للقانون.
- يسعى إلى الانخراط العام للعمال في مكان العمل، في صفوف الاتحاد ع. ع. ج.
- العمل على تكريس وحدة العمال دون التفرقة في الجنس والرتبة والانتماء السياسي.
- تطبيق توجيهات ولوائح ونداءات هيئات الاتحاد ع. ع. ج.
- المشاركة بفعالية في تدعيم الاتحاد ع. ع. ج.
- تنظيم الخدمات الاجتماعية والسهر على أن تستعمل استعمالا عقلانيا لصالح العمال طبقا للقانون.
- تنظيم النشاطات الثقافية والترفيهية والرياضية.
- نشر الإعلام النقابي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي في الأوساط العمالية.
- الحفاظ على وسائل الإنتاج الاجتماعية والدفاع عن قطاع النشاط.
- المساهمة في إعداد الاتفاقيات والتفاوض حول مضامينها والسهر على تطبيقها في المؤسسة المعنية.

¹ نقابة المؤسسة: مصدر سابق.

- العمل على تدعيم روح التضامن بين جميع العمال.
- المساهمة ومتابعة عمليات انتخاب لجان المشاركة.
- المشاركة في التكوين المهني المنظم من طرف هيئات الاتحاد ع. ع. ج.
- ترقية مفهوم الحوار الاجتماعي.
- المشاركة في وضع القانون الداخلي للمؤسسة.

2- المجال الزمني: وتتمثل الفترة التي يتم فيها التربص التطبيقي والتي من خلالها القيام بالملاحظات المنظمة المقصودة وإجراء المقابلات مع المسؤولين بالمنظمة ورؤساء المصالح وتوزيع الاستمارات، وجمع الوثائق والمعلومات اللازمة الذي كان محصور بين 27/04/2023 إلى غاية 21/05/2023

3- المجال البشري: لقد ضم مجالنا البشري جميع الفئات من اطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ (رؤساء المصالح وموظفين وعمال وأعضاء النقابة)، بالمديرية العامة لفرافوس تبسة، المقدر عددهم بـ 121 عامل.

ثانياً: منهج الدراسة

هو عبارة عن مجموعة من القواعد الموضوعية والمنهجية، التي يتم وضعها قصد الوصول إلى حقيقة علمية، فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في الدراسة، لتحقيق أهداف وأغراض البحث.

ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا، على المنهج الوصفي وذلك لاتساقه مع الظاهرة المدروسة داخل التنظيم، وهو أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات وأفية ودقيقة، وعليه ارتأينا أن يكون المنهج المستخدم في دراستنا لأنه أكثر ملائمة لوصف الموضوع وجمع الحقائق ووصفها كما هي في الواقع من المصادر والمراجع المختلفة المتمثلة في الكتب وبعض المعاجم.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

هي وسائل علمية يستخدمها الباحث لجمع البيانات من الميدان الذي تجري فيه الدراسة وتختلف فيه البيانات حسب طبيعة الموضوع ونوع البيانات المراد شرحها وقد استعملنا في دراستنا بعض الأساليب وهي كالتالي:

الملاحظة:

هي الحصول على الحقائق والخبرات والمعلومات من الواقع والمواقف والتصرفات والحال الراهنة للعملاء والمستفيدين والجماعات، لاستخدامها في الدراسة وتقدير الموقف ووضع خطة لعملية المساعدة¹.

وهي الطريقة التي يقوم بها الباحث وفق قواعد محدودة للكشف عن تفاصيل الظواهر وأخذ المعلومات في شكلها الأصلي دون أن تتضح الإجابة عن التساؤلات وهي أداة يستعين بها الباحث في دراسته في الشكل الواقعي والأصلي لأي دراسة وذلك بتوجيه الحواس والانتباه بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة.

وقد تم توظيف الملاحظة للمس السلوك الفعلي للأفراد المبحوثين وردودهم وانفعالاتهم، خاصة وأن موضوعنا يرفض معظم المبحوثين الإدلاء بإجاباتهم المباشرة، نظراً لحساسية موضوع الصراع، وبدءاً بالدراسة الاستطلاعية لشركة فرفوس عن طريق التنقل بين مصالحها، تم رصد العمال والاداريين والوقوف على تصرفاتهم المختلفة، سواء بين الرؤساء فيما بينهم أو الرؤساء والمرؤوسين، مما ساهمت هذه الملاحظات في صياغة أسئلة الاستمارة، وأبعدتنا عن المقابلة، لسبب التهرب عن الاجوبة المباشرة عن الصراع كما قلنا لحساسية هذا الموضوع، وقد أفادتنا الملاحظة من معرفة ارتباط النقابة مع العمال ومساهمة هذه الأخيرة في تسوية مشاكلهم المهنية.

¹ رجاء وحيد دويدري: أسس البحث العلمي، أساسيات وممارسات علمية، دار الفكر المعاصر بيروت، لبنان، 2000، ص 223.

الاستمارة:

باعتبار استمارة الاستبيان الأكثر فعالية في جمع البيانات التي تحتاج إليها الدراسات وتم تعريف الاستمارة على أنها وسيلة مهمة للحصول على البيانات من عدد كبير من الأفراد وإضافة إلى إمكانية فحص أو مراجعة الاستمارة قد تكون أكثر دقة وموضوعية لأن المبحوث غير معروف.

لقد تم وضع أسئلة الاستمارة، وفق معايير علمية وبأسلوب منهجي واضح ومفهوم لدى جميع المبحوثين، حيث قمنا بوضع أسئلة الاستمارة الأولية ضمن نطاق الدراسة الاستطلاعية، لتمحيصها وتبيان مدى مصداقيتها للخروج باستمارة نهائية.

وقد مرت بعدة مراحل لبنائها حتى أصبحت في صورتها النهائية:

- 1- مرحلة الصياغة الأولية: تم عرض الاستمارة في صورتها الأولى على مشرفة الدراسة.
- 2- مرحلة الدراسة الاسترشادية: من خلال عدة خطوات للتحقق من:
 - صدق الأداة: يقصد بصدق أي شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون ذات تناسق وترابط منهجي بين الأسئلة ومحاورها، مما يعطي مصداقية علمية للاستمارة.

تم التأكد من صدق أداة الاستمارة من خلال تطبيق الاستمارة التجريبية على عينة من (26) مبحوثين تضمنت (52) سؤالاً حول محاور الفرضيات، لمعرفة فهم واستيعاب المبحوثين للأسئلة الواردة فيها، والإجابة عنها دون لبس، وبالتالي سمحت التجربة الأولية للاستمارة من تدارك بعض العيوب والنقائص، من خلال إدخال بعض التعديلات عن طريق تغيير صياغة وحذف بعض الأسئلة وإضافة أخرى.

3- مرحلة عرضها على المحكمين: إخضاعها للصدق الظاهري من خلال توزيعها على

(06) محكمين من أساتذة مختصين في ميدان الدراسة:

✓ أستاذ محاضر مالك محمد.

✓ أستاذة محاضرة مكلاطي فاطمة الزهراء.

- ✓ أستاذ محاضر حاتم شبايكي.
- ✓ أستاذة محاضرة صولة فيروز.
- ✓ أستاذ محاضر النوار بورزق.
- ✓ أستاذة محاضرة حديدان خضرة.

وتم تعديل الاستمارة في ضوء التوجيهات التي أبدتها كل من الأستاذة المشرفة والأستاذة المحكمين وذلك بتعديل صياغة بعض العبارات وتوضيح البعض الآخر، وحذف بعض الأسئلة التي لا تخدم موضوع الدراسة.

- على ضوء هذه الخطوات توصلت الاستمارة إلى شكلها النهائي والتي تضمنت 43 سؤالاً موزعة بين أسئلة مغلقة في أغلب الأحيان، كما تم الاعتماد على الأسئلة التي تحتوي على عدة متغيرات أو بدائل يطلب من المبحوث اختيار واحد منها أو أكثر، وكل سؤال يرتبط بمحور من المحاور الثلاثة التي شملتها هذه الاستمارة.

تحتوي الاستمارة على 43 سؤالاً مسقمين على 3 محاور معبرة عن فرضيات البحث. على الشكل التالي:

المحور الأول: عبارة عن أسئلة حول بيانات سوسيو ديمغرافية، حيث يحتوي على (07) أسئلة مرقمة من (01) إلى (07).

المحور الثاني: عبارة عن أسئلة فيما يخص مساهمة النقابة في تسوية المشكلات المهنية بالمؤسسة، حيث يحتوي على (22) سؤالاً مرقمة من (08) إلى (29).

المحور الثالث: عبارة عن أسئلة فيما يخص الاستراتيجيات المعتمدة من قبل النقابة لإدارة الصراع داخل المؤسسة، حيث يحتوي على (14) سؤالاً مرقمة من (30) إلى (43).

رابعاً: مجتمع الدراسة

وقد استخدمنا أسلوب المسح الشامل في دراستنا وذلك راجع لصغر حجم مجتمع البحث المقدر بـ 121 عامل، وقد قمنا بتوزيع 26 استمارة تجريبية، ثم تم توزيع 95 استمارة بشكلها النهائي وقد تم استرجاع 81 استمارة، و14 استمارة غير مسترجعة وذلك راجع للأسباب التالية:

- عمال في عطلة.
 - عمال في مهام خارج الشركة.
 - عمال منتدبين على مستوى الجزائر العاصمة.
- خامسا: الأساليب الاحصائية:**
- تم الاعتماد على الأساليب التالية:
- التكرارات والنسب المئوية لقياس اجابات افراد مجتمع الدراسة.

الفصل الخامس: الإطار
المنهجي للدراسة الميدانية

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية

خامساً: النتائج العامة

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

يمكن تفسير عرض النتائج وتحليلها بشكل عام على أنه عملية تحليل البيانات وتفسيرها بطريقة تساعد على فهم النتائج والتوصل إلى استنتاجات مفيدة. قد يشمل هذا تجميع البيانات، وتحويلها إلى جداول أو رسومات بيانية، وتطبيق الإحصاء والتحليل الرياضي، والبحث عن العلاقات والأنماط في البيانات. كما يمكن أن يساعد تحليل النتائج وفهمها على تحديد العوامل التي تؤثر على متغيرات الدراسة وأيضًا على تحديد الإجراءات اللازمة لتحسين النتائج في المستقبل.

1-1 محور البيانات الشخصية للمبحوثين:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية، وعلى ضوء هذه المتغيرات سيتم وصف عينة الدراسة.

- البيانات الوصفية العامة الخاصة بعمال وموظفي شركة فرفوس -تبسة-.

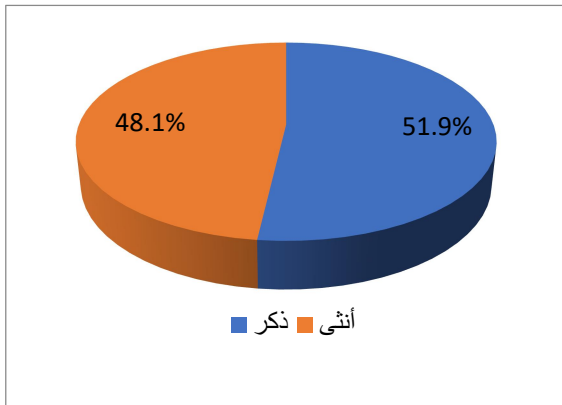
اشتملت عينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية الموالية:

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول والشكل الموالين توزيع العينة حسب متغير الجنس.

جدول رقم(01): توزيع العينة شكل رقم (01): التوزيع البياني للعينة

حسب متغير الجنس



حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	42	51.9
أنثى	39	48.1
المجموع	81	100

يتضح من الجدول والشكل أعلاه: أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث شكل الذكور نسبة أعلى قدرت بـ 51.9% من إجمالي عينة الدراسة، في حين قدرت نسبة الإناث

ب: 48.1%، ويمكن تفسير هذا التوزيع بأنه يشير إلى وجود توازن نسبي بين المشاركين من الجنسين في الدراسة، ولا يوجد فارق كبير بين عدد الذكور والإناث. ويمكن أن يكون هذا التوزيع مفيداً في تحليل نتائج الدراسة واستنتاجاتها، حيث يتيح لنا مقارنة تجارب الذكور والإناث فيما يتعلق بموضوع العمل النقابي ودوره في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة فرفوس - تبسة - ، وتحليل فروق الجنس في الإجابات على الأسئلة المتعلقة بالموضوع. وقد يساعد هذا التحليل في تحديد الاحتياجات والمشاكل الخاصة بكل جنس، وتحديد الحلول والإجراءات المناسبة لتحسين ظروف العمل وإدارة الصراعات بشكل أفضل. ويمكن أيضاً تفسير تفوق الذكور بالرجوع إلى طبيعة نشاط المؤسسة والذي يتلاءم أكثر مع نوع الذكور خاصة تلك المهام الميدانية التي يقوم بها أعوان التنفيذ والتي تتطلب تقديم جهود بدنية تتوفر أكثر في نوع الذكور.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

سيتم تبويب مفردات العينة إلى أربعة فئات حسب متغير العمر، كما يوضحه الجدول

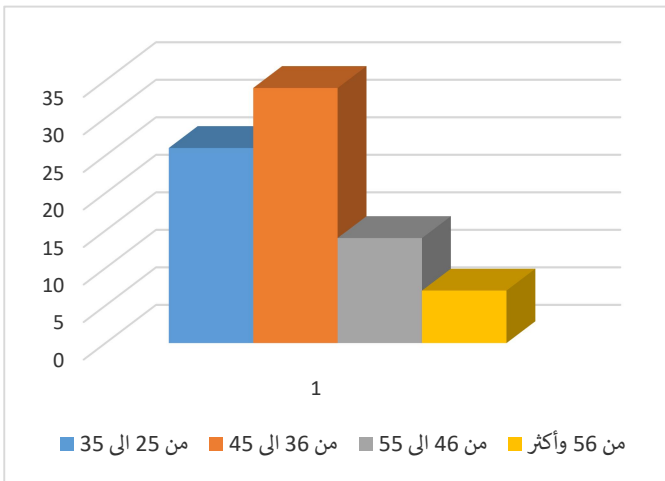
والشكل الآتيين:

شكل رقم (02): التوزيع البياني للعينة حسب

جدول رقم (02): توزيع العينة حسب

متغير السن

متغير السن



السن	التكرار	النسبة %
من 25 إلى 35	26	32.1
من 36 إلى 45	34	42.0
من 46 إلى 55	14	17.3
من 56 وأكثر	7	8.6
المجموع	81	100

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة من المشاركين في الدراسة تتراوح في الفئة العمرية من 36 إلى 45 عاماً، حيث بلغ عددهم 34 شخصاً، وهم يمثلون 42.0% من إجمالي عينة الدراسة. وبعدها تأتي الفئة العمرية من 25 إلى 35 عاماً، حيث بلغ عددهم 26 شخصاً،

وهم يمثلون 32.1% من إجمالي عينة الدراسة. وتأتي بعدها الفئة العمرية من 46 إلى 55 عامًا، حيث بلغ عددهم 14 شخصًا، وهم يمثلون 17.3% من إجمالي عينة الدراسة. وأخيرًا، تأتي الفئة العمرية من 56 عامًا فأكثر، حيث بلغ عددهم 7 أشخاص، وهم يمثلون 8.6% من إجمالي عينة الدراسة. ويمكن تفسير هذا التوزيع بأنه يشير إلى وجود تنوع في الأعمار بين المشاركين في الدراسة، وهذا يمكن أن يكون مفيدًا في تحليل نتائج الدراسة واستنتاجاتها، حيث يمكن للباحثين تحليل تجارب وآراء المشاركين في الفئات العمرية المختلفة، وتحديد الفروق في الإجابات بين الأعمار المختلفة. ويمكن أن يساعد هذا التحليل في تحديد الاحتياجات الخاصة بكل فئة عمرية، وتحديد الحلول والإجراءات المناسبة لتحسين ظروف العمل وإدارة الصراعات بشكل أفضل. وعلى سبيل المثال، قد يكون من المفيد توجيه البرامج التدريبية والتثقيفية والتكوينية بشكل مختلف لكل فئة عمرية، وتوفير الدعم الفني والنفسي اللازم لكل فئة عمرية بحسب احتياجاتها.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة المتحصل عليها

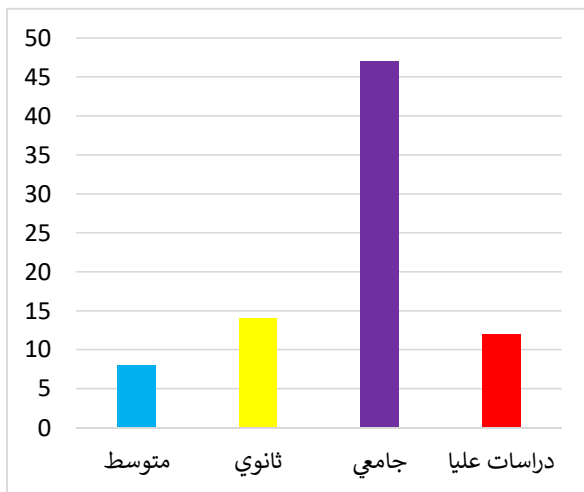
يوضح الجدول والشكل الموائين توزيع أفراد العينة وفقًا للمستوى التعليمي.

شكل رقم (03): التوزيع البياني للعينة حسب

جدول رقم (03): توزيع العينة حسب

متغير المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط	8	9.9
ثانوي	14	17.3
جامعي	47	58.0
دراسات عليا	12	14.8
المجموع	81	100

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة من المشاركين في الدراسة لديهم مؤهل جامعي، حيث بلغ عددهم 47 شخصًا، وهم يمثلون 58.0% من إجمالي عينة الدراسة. وبعدها تأتي فئة الدراسات العليا، حيث بلغ عددهم 12 شخصًا، وهم يمثلون 14.8% من إجمالي عينة الدراسة. وتأتي بعدها فئة الثانوي، حيث بلغ عددهم 14 شخصًا، وهم يمثلون 17.3% من إجمالي عينة الدراسة. وأخيرًا، تأتي فئة المتوسط، حيث بلغ عددهم 8 أشخاص، وهم يمثلون 9.9% من إجمالي المجموع. ويمكن تفسير هذا التوزيع بأنه يشير إلى أن معظم المشاركين في الدراسة لديهم مؤهل جامعي، مما يعكس أهمية التعليم الجامعي في مجال العمل النقابي وإدارة الصراعات التنظيمية. ويمكن أن يساعد هذا التحليل في تحديد الاحتياجات الخاصة بشكل أكثر تحديدًا لكل فئة تعليمية، حيث أن الفئات التعليمية المختلفة قد تواجه تحديات مختلفة في مجال العمل النقابي وإدارة الصراعات التنظيمية. وبناءً على ذلك، يمكن للمؤسسات التركيز على توفير الدعم اللازم للموظفين حسب مستويات التعليم المختلفة واحتياجاتهم. كما يمكن استخدام هذا التحليل لتحديد اتجاهات التحصيل الدراسي في مجال العمل النقابي وإدارة الصراعات التنظيمية، وتحديد الفروق في الإجابات والآراء بين المشاركين من الفئات التعليمية المختلفة، وبناءً على ذلك يمكن توجيه البرامج التدريبية والتثقيفية (التكوينية) بشكل مختلف لكل فئة تعليمية، وتوفير الموارد اللازمة لتحسين مستوى الإدارة والتعامل مع الصراعات التنظيمية بشكل أكثر فعالية.

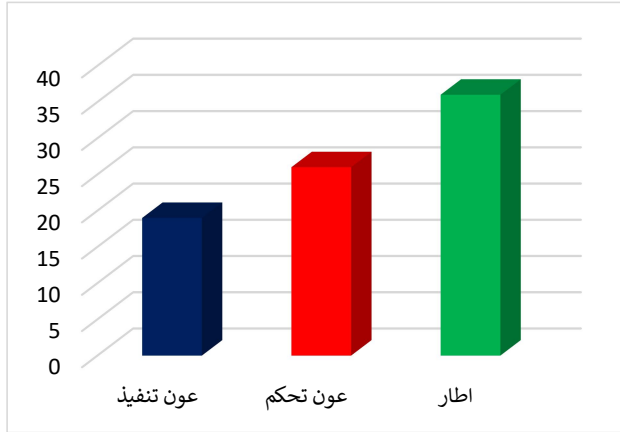
- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب

تتصف مفردات العينة باختلاف خبرتها المهنية، كما هو مبين في الجدول والشكل الموالين.

جدول رقم (04): توزيع العينة حسب متغير شكل رقم (04): التوزيع البياني للعينة

متغير طبيعة المنصب

حسب طبيعة المنصب



طبيعة المنصب	التكرار	النسبة %
عون تنفيذ	19	23.5
عون تحكم	26	32.1
إطار	36	44.4
المجموع	81	100

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة من المشاركين في الدراسة يشغلون منصب "إطار"، حيث بلغ عددهم 36 شخصًا، وهم يمثلون 44.4% من إجمالي عينة الدراسة. وبعدها تأتي فئة "عون التحكم"، حيث بلغ عددهم 26 شخصًا، وهم يمثلون 32.1% من إجمالي عينة الدراسة. وتأتي بعدها فئة "عون التنفيذ"، حيث بلغ عددهم 19 شخصًا، وهم يمثلون 23.5% من إجمالي عينة الدراسة. ويمكن تفسير هذا التوزيع بأنه يشير إلى أن أغلبية المشاركين في الدراسة يشغلون مناصب إدارية، وهذا يعكس أهمية دور القادة والمدراء في إدارة الصراعات التنظيمية وتحقيق أهداف العمل النقابي. كما يمكن القول بأن منصب "عون التنفيذ" يشغله عدد أقل من المشاركين في الدراسة، وهذا يمكن أن يشير إلى أن هذه الفئة تقل في الهرم الإداري ولها أقل تأثير في صنع القرارات الإدارية. ويمكن أن يساعد هذا التحليل في تحديد الاحتياجات الخاصة بشكل أكثر تحديدًا لكل فئة إدارية، حيث أن الفئات المختلفة قد تواجه تحديات مختلفة في مجال العمل النقابي وإدارة الصراعات التنظيمية. وبناءً على ذلك، يمكن للمؤسسات التركيز على توفير الدعم اللازم للموظفين حسب طبيعة مناصبهم واحتياجاتهم.

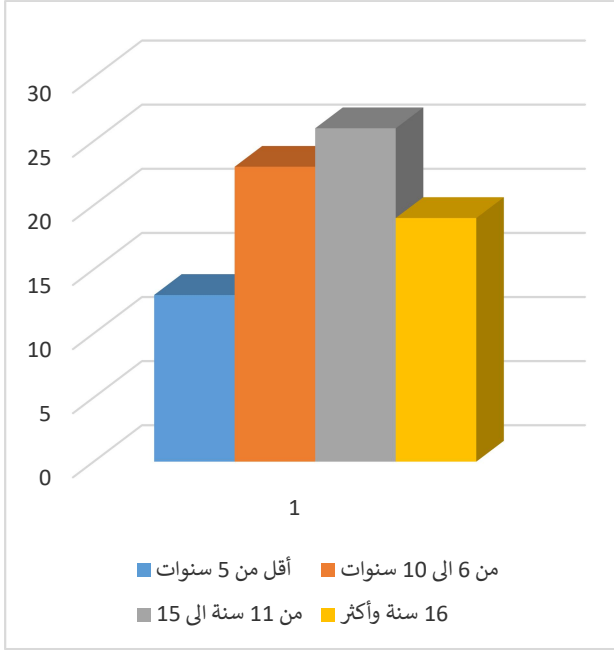
- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

تتصف مفردات العينة باختلاف حالاتها الاجتماعية ، كما هو مبين في الجدول والشكل المواليين.

جدول رقم (05): توزيع العينة حسب متغير شكل رقم (05): التوزيع البياني للعينة حسب

متغير الأقدمية المهنية

متغير الأقدمية المهنية



الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	13	16.0
من 6 إلى 10 سنوات	23	28.4
من 11 سنة إلى 15	26	32.1
16 سنة وأكثر	19	23.5
المجموع	81	100

يوضح الجدول والشكل أعلاه: أن أعلى نسبة من المشاركين في الدراسة لديهم

أقدمية مهنية تتراوح بين 11 و 15 سنة، حيث بلغ عددهم 26 شخصًا، وهم يمثلون 32.1% من إجمالي عينة الدراسة. وبعدها تأتي فئة المنتمين للفئة العمرية من 6 إلى 10 سنوات من الخبرة المهنية، حيث بلغ عددهم 23 شخصًا، وهم يمثلون 28.4% من إجمالي عينة الدراسة. وتأتي بعدها فئة المنتمين لفئة الأقدمية المهنية من 16 سنة فأكثر، حيث بلغ عددهم 19 شخصًا، وهم يمثلون 23.5% من إجمالي العينة. وأخيرًا، تأتي فئة المنتمين لفئة الأقدمية المهنية أقل من 5 سنوات، حيث بلغ عددهم 13 شخصًا، وهم يمثلون 16.0% من إجمالي عينة الدراسة. يمكن تفسير هذا التوزيع بأن المشاركين في الدراسة الذين لديهم خبرة مهنية أكثر يمكن أن يكونوا أكثر قدرة على إدارة الصراعات التنظيمية وتحقيق أهداف العمل النقابي، لأنهم لديهم معرفة وخبرة تساعدهم في التفاوض والتفاعل مع أصحاب القرار والموظفين. كما يمكن القول

بأن الأشخاص الذين قضاوا أكثر من 11 سنة في مجال العمل النقابي قد يكونوا قادرين على توجيه وتدريب العاملين الجدد وتحسين مستوى الإدارة والتعامل مع الصراعات التنظيمية. وفي المقابل، يمكن أن يكون لدى الأشخاص ذوي الأقدمية المهنية أقل من 5 سنوات خبرة أقل في هذا المجال وبالتالي يحتاجون إلى توجيه ودعم إضافي لتحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم في إدارة الصراعات التنظيمية.

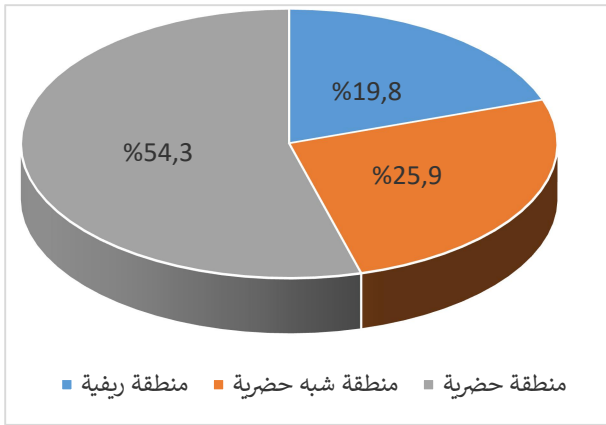
- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الإقامة

تتصف مفردات العينة باختلاف حالاتها الاجتماعية ، كما هو مبين في الجدول والشكل المواليين.

جدول رقم (06): توزيع العينة حسب متغير شكل رقم (06): التوزيع البياني للعينة حسب

طبيعة الإقامة

متغير طبيعة الإقامة



طبيعة الإقامة	التكرار	النسبة %
منطقة ريفية	16	19.8
منطقة شبه حضرية	21	25.9
منطقة حضرية	44	54.3
المجموع	81	100

يوضح الجدول والشكل أعلاه: أن أعلى نسبة من المشاركين في الدراسة يعيشون في مناطق حضرية، حيث بلغ عددهم 44 شخصًا، وهم يمثلون 54.3% من إجمالي عينة الدراسة. وبعدها تأتي فئة المنتمين للمناطق شبه الحضرية، حيث بلغ عددهم 21 شخصًا، وهم يمثلون 25.9% من إجمالي عينة الدراسة. وتأتي بعدها فئة المنتمين للمناطق الريفية، حيث بلغ عددهم 16 شخصًا، وهم يمثلون 19.8% من إجمالي عينة الدراسة.

يمكن تفسير هذا التوزيع بأن المشاركين في الدراسة الذين يعيشون في المناطق الحضرية قد يكونون أكثر تعليمًا وخبرة في مجال العمل النقابي وإدارة الصراعات التنظيمية، لأن المناطق

الحضرية عادة ما تكون مركزاً للأنشطة الاقتصادية والتعليمية والثقافية. وبالتالي، يمكن للمشاركين في الدراسة الذين يعيشون في المناطق الحضرية أن يكونوا أكثر قدرة على التعامل مع الصراعات التنظيمية وتحقيق أهداف العمل النقابي. ويمكن استخدام هذا التحليل لتحديد اتجاهات العمل النقابي وإدارة الصراعات التنظيمية بناءً على طبيعة الإقامة، وتوجيه الجهود والموارد إلى المناطق التي تحتاج إلى الدعم الإضافي. وقد يتطلب ذلك توفير الموارد اللازمة لتحسين مستوى التعليم والثقافة في المناطق الريفية وشبه الحضرية، وتوجيه الجهود إلى تدريب وتهيئة الموظفين في هذه المناطق بشكل أفضل، وتوفير الدعم والتوجيه اللازم لهم لتحسين مهاراتهم وقدراتهم في إدارة الصراعات التنظيمية بكفاءة. كما يمكن استخدام هذا التحليل لتحديد أولويات التدريب والتهيئة المستقبلية، وضمان توفير الموارد اللازمة لتحسين مستوى الإدارة والتعامل مع الصراعات التنظيمية بشكل أكثر فعالية.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

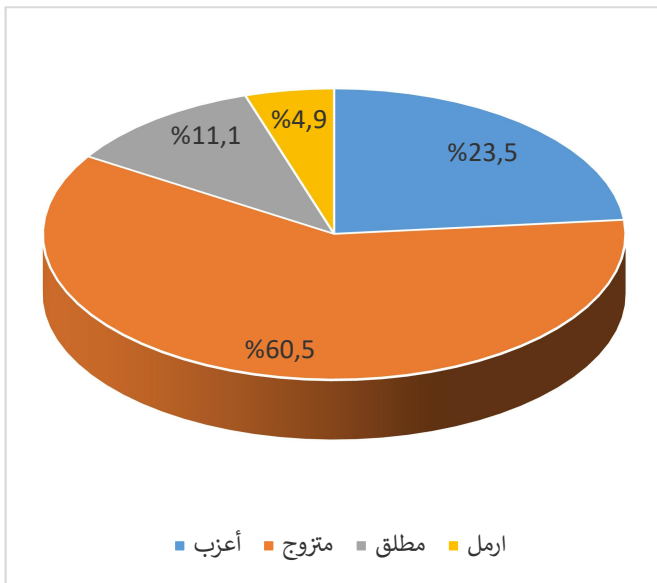
تتصف مفردات العينة باختلاف حالاتها الاجتماعية، كما هو مبين في الجدول والشكل

المواليين.

جدول رقم (07): توزيع العينة حسب متغير شكل رقم (07): التوزيع البياني للعينة حسب

الحالة الاجتماعية

متغير الحالة الاجتماعية



الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	19	23.5
متزوج	49	60.5
مطلق	9	11.1
ارمل	4	4.9
المجموع	81	100

يوضح الجدول والشكل أعلاه: أن أعلى نسبة من المشاركين في الدراسة هم الأشخاص المتزوجون، حيث بلغ عددهم 49 شخصًا، وهم يمثلون 60.5% من إجمالي عينة الدراسة. وبعدها تأتي فئة الأشخاص الأعزب، حيث بلغ عددهم 19 شخصًا، وهم يمثلون 23.5% من إجمالي عينة الدراسة. وتأتي بعدها فئة الأشخاص المطلقين، حيث بلغ عددهم 9 أشخاص، وهم يمثلون 11.1% من إجمالي عينة الدراسة. وأخيرًا، تأتي فئة الأشخاص الأرامل، حيث بلغ عددهم 4 أشخاص، وهم يمثلون 4.9% من إجمالي عينة الدراسة. يمكن تفسير هذا التوزيع بأن الأشخاص المتزوجون قد يكون لديهم مسؤوليات إضافية وتحديات اجتماعية أكبر في إدارة الصراعات التنظيمية والعمل النقابي، ولكنهم قد يستفيدون أيضًا من الدعم والتعاون من أزواجهم وعائلاتهم في هذا الصدد. وبالمقابل، قد يحتاج الأشخاص الأعزب والمطلقون والأرامل إلى دعم إضافي وتدريب خاصة لتحسين مهاراتهم في إدارة الصراعات التنظيمية والعمل النقابي، وذلك لأنهم قد يفتقرون إلى الدعم الاجتماعي والتعاون العائلي الذي يستفيد منه الأشخاص المتزوجون. ويمكن أيضًا استخدام هذا التحليل لتحديد الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للأشخاص المتزوجين وغير المتزوجين والمطلقين والأرامل، وتوفير الدعم والمساعدة اللازمة لهم لتحسين رفاهيتهم وإدارة الصراعات التنظيمية بشكل أفضل. ويمكن أيضًا دراسة العوامل التي قد تؤثر في قدرة الأشخاص المتزوجين وغير المتزوجين والمطلقين والأرامل على إدارة الصراعات التنظيمية بشكل فعال، مثل الدعم الاجتماعي والتعليم والخبرة والمسؤوليات العائلية، وذلك لتحديد **الفرص** والتحديات التي يمكن أن تواجههم في هذا الصدد، وتوجيه الجهود اللازمة لمساعدتهم على تحسين مهاراتهم في هذا المجال.

1-2- تعقيب على البيانات الشخصية

تستهدف المتغيرات الشخصية والوظيفية خدمة موضوع الدراسة من خلال قياس تأثيرها في محاور البحث، وهو ما يفرض على الباحثين اختيار البيانات النوعية والكمية المناسبة وطبيعة المعلومات التي تكون غير محرجة في بعض الأحيان لعينة الدراسة، ومنه يجب على الباحث مراعاة هذه البيانات بصفة دقيقة حتى يكون المبحوث حر وغير محرج في الإجابة على

- محتوى هذه البيانات، وفي موضوع هذا البحث ارتأينا جملة المتغيرات التالية والتي يمكن أن تخدم موضوع الدراسة والتي تم صياغتها كما يلي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية، طبيعة الإقامة، الحالة الاجتماعية) وقد تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:
- كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث أن ما نسبته 51.9% هم من فئة الذكور ويمكن لمتغير الجنس أن يحدث أثرا على المتغيرات الأخرى في الدراسة.
 - كانت أغلب أفراد العينة حسب متغير السن من ضمن فئة (من 36 إلى 45 سنة) حيث قدرت نسبتها بـ 42%، ومنه نستنتج أن المؤسسة تتوفر على كفاءات شابة مهمة.
 - يمتلك أغلب أفراد العينة مستوى تعليمي جامعي، حيث قدر بنسبة 58%، ومنه نستنتج أن المؤسسة تحتوي على عمال ذوي كفاءات.
 - أغلبية أفراد العينة هم من فئة الإطارات، وذلك بنسبة 44.4%، مما يدل على أن المؤسسة تحتوي على كفاءات عالية.
 - أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين 11 و 15 سنة، وهذا بنسبة 32.1%، مما يدل على أن المؤسسة تحتوي على عمال ذوي خبرات متفاوتة.
 - أغلبية أفراد العينة يقطنون في مناطق حضرية، بنسبة 54.3%.
 - أغلبية أفراد العينة متزوجين، وذلك بنسبة 60.5%، وهذا ما يفسر بان العمل ساعدهم على تلبية مختلف رغباتهم وحاجاتهم الأساسية.
- إجمالاً يمكن القول أن البيانات الشخصية الموضوعية في الدراسة، يمكن أن تحدث تأثيراً في متغيرات الدراسة وبالتالي فهي تخدم موضوع البحث.

2- عرض البيانات الخاصة الفرضية الأولى: مساهمة النقابة في تسوية المشكلات المهنية بالمؤسسة.

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقا لما يلي:

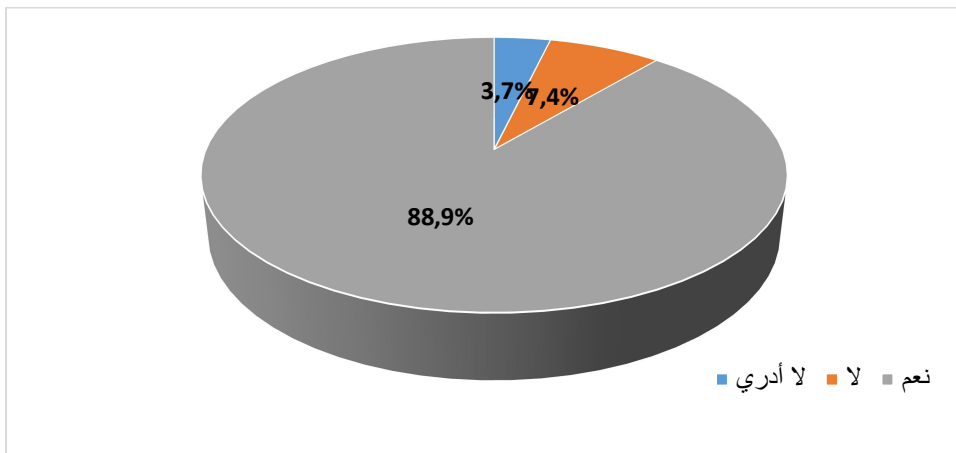
التساؤل 08:

الجدول رقم (08): يوضح وجود نقابة في المؤسسة.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا أدري	3	3.7
لا	6	7.4
نعم	72	88.9
المجموع	81	100.0

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه: أن 88.9% من أفراد عينة الدراسة، يؤكدون أن المؤسسة تتوفر على نقابة، وهذا ما يمكن إرجاعه الى اطلاع العمال على القوانين ومعرفتهم لها، وهذا ما يتجلى في تأسيسهم لنقابة، هدفها الدفاع عن مصالحهم وضمان حقوقهم، وهذا باعتبار أن النقابة حق من حقوقهم التي يكفلها لهم القانون، كما يمكن إرجاع ذلك الى انفتاح المؤسسة مع شركائها الاجتماعيين، في حين نجد 7.4% يرون أن المؤسسة لا تتوفر على نقابة، بينما نجد نسبة ضئيلة تقدر ب 3.7% ليسوا على دراية بوجود نقابة من عدمها.

الشكل رقم (08): يوضح وجود نقابة في المؤسسة



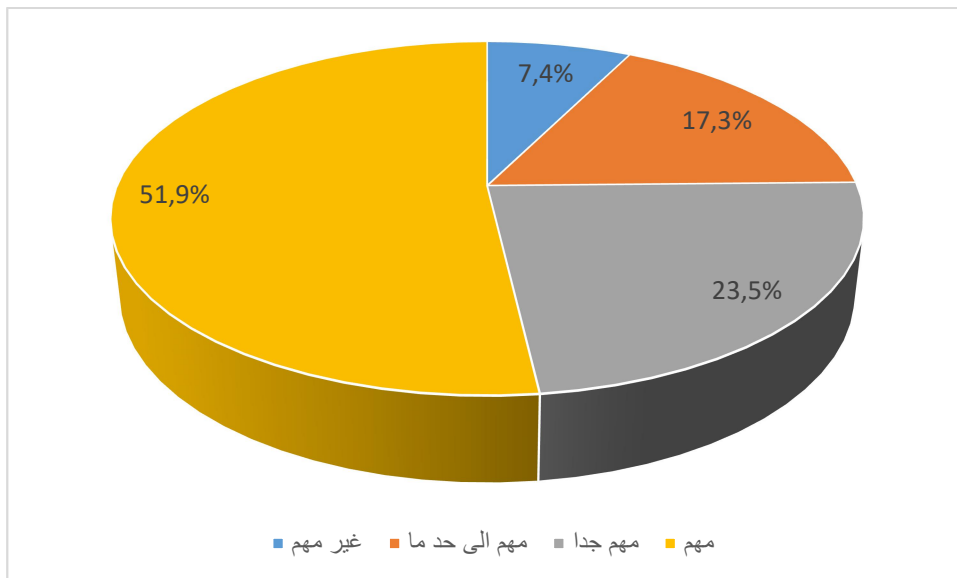
❖ التساؤل 09:

الجدول رقم (09): يوضح أهمية العمل النقابي بالنسبة للعمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير مهم	6	7.4
مهم الى حد ما	14	17.3
مهم جدا	19	23.5
مهم	42	51.9
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 51.9 % من أفراد عينة الدراسة، يرون أن العمل النقابي مهم لهم، في حين نجد 23.5 % يرونه مهم جدا، وهذا راجع الى أن العمل النقابي هو حق من حقوقهم القانونية، إضافة الى أن العمل النقابي يسمح لهم بالدفاع عن مصالحهم وحقوقهم ضد الإدارة، كما يسمح لهم بإبداء كل آراءهم واقتراحاتهم حول كل ما يتعلق بعملهم.

الشكل رقم (09): يوضح أهمية العمل النقابي بالنسبة للعمال



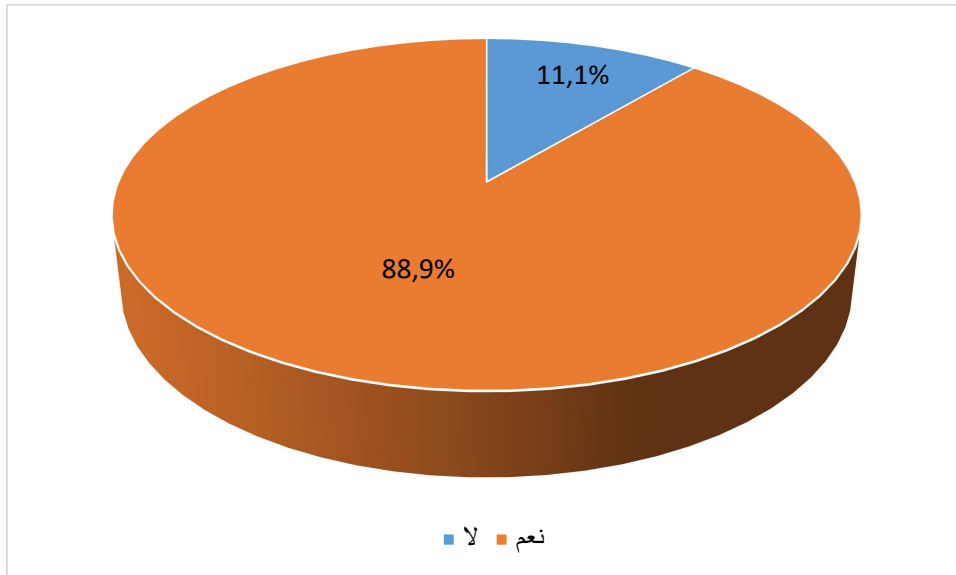
- التساؤل 10:

الجدول رقم(10): يوضح انخراط العمال في النقابة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا	09	11.1
نعم	72	88.9
المجموع	81	100.0

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن الأغلبية الكبيرة من عينة الدراسة والمقدرة بـ 88.9% هم منخرطين في النقابة، بينما 11.1% غير منخرطين، وهذا ما يمكن تفسيره بأن العمال على دراية بأهمية العمل النقابي، والذي هدفه الأساسي هو ضمان حقوق العمال والدفاع عليهم، إضافة إلى أن الانخراط في النقابة يسمح لهم بالاستفادة من مزايا كثيرة تمنحهم (تمنحها) لهم النقابة كرحلات، وأنشطة رياضية وغيرها، وهذا ما شجع العمال على الانخراط والانضمام إلى النقابة، وهذا مثلما أكدته إجابات الأسئلة السابقة.

الشكل رقم (10): يوضح انخراط العمال في النقابة

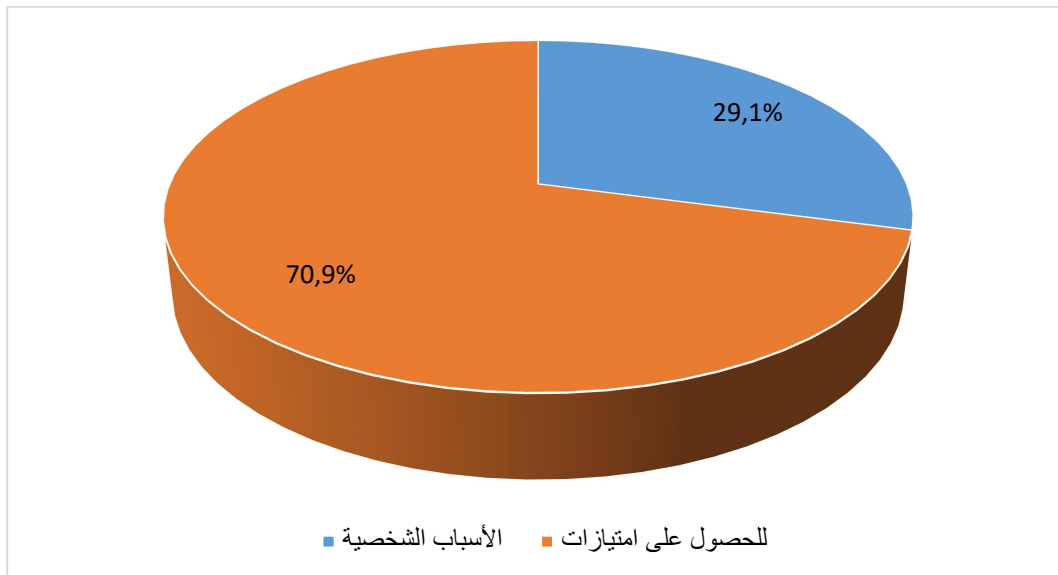


الجدول رقم (11): يوضح سبب انخراط العمال في النقابة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
الأسباب الشخصية	21	29.1
للحصول على امتيازات	51	70.9
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 63% من العمال المنخرطين، يرون أن سبب انخراطهم هو الحصول على امتيازات، حيث أن النقابة توفر لمنخرطيها امتيازات ومزايا عديدة كتتنظيم رحلات، وإقامة أنشطة رياضية وترفيهية لهم، وهذا ما جعلهم ينخرطون فيها، بينما 25.9% يرون أن سبب انخراطهم يعود إلى أسباب شخصية، بمعنى أنهم يريدون خدمة مصالحهم الشخصية من خلال الانضمام إلى النقابة، أي اعتبار النقابة كطريق للوصول إلى تحقيق أهدافهم الشخصية، ومن جهة أخرى انخراطهم يعود إلى وجود أصدقاء لهم منخرطين في النقابة.

الشكل رقم (11) : يوضح سبب انخراط العمال في النقابة



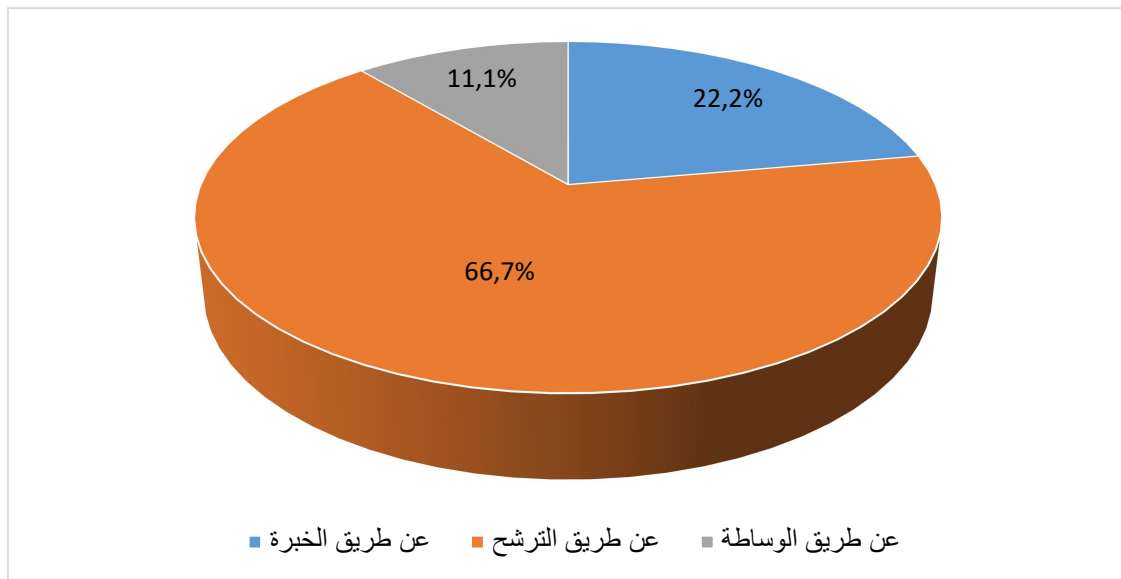
❖ التساؤل 11:

الجدول رقم (12): يوضح الأساليب المتبعة لاختيار أعضاء النقابة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
عن طريق الخبرة	18	22.2
عن طريق الترشح	54	66.7
عن طريق الوساطة	9	11.1
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 66.7% من أفراد العينة يرون أن الأسلوب المتبع من طرف النقابة في اختيار أعضائها يتمثل في الترشح، بينما يرى 22.2% يرون أن الأسلوب المتبع من طرف النقابة في اختيار أعضائها يتمثل في الخبرة، بينما 11.1% يرون أن الأسلوب المتبع من طرف النقابة في اختيار أعضائها يتمثل في الوساطة، وهذا ما يمكن تفسيره من خلال أن النقابة تفتح أبواب الانخراط أمام كل العمال من دون استثناء، وهذا راجع الى أن ممارسة العمل النقابي يعتبر حق من حقوق العمال التي يكفلها لهم القانون، إضافة الى أن إتباع مثل هذه الأساليب يسمح للمؤسسة من تكوين صورة جيدة لها في وسط العمال.

الشكل رقم (12): يوضح الأساليب المتبعة لاختيار أعضاء النقابة



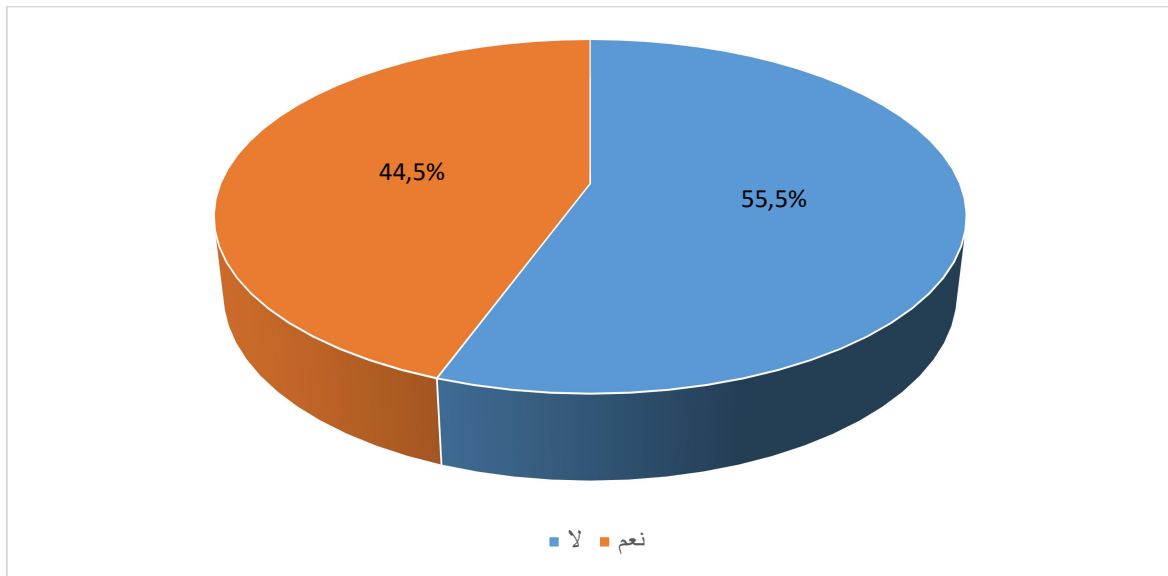
❖ التساؤل 12

الجدول رقم (13): يوضح وجود مشاكل تعرقل العمل النقابي بالمؤسسة.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا	45	55.5
نعم	36	44.5
المجموع	81	100.0

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 55.5 % من أفراد العينة يرون أنه لا توجد مشاكل تعرقل العمل النقابي، وهذا ما يمكن تفسيره من خلاله، أن المؤسسة تشجع على العمل النقابي ولا تضع عراقيل أمام العمال في ممارسة عملهم النقابي، إضافة إلى أن العمل النقابي للعمال هو حق من حقوقهم المكفولة قانونياً لهم، إضافة إلى أن القائمين بالعمل النقابي يهدفون إلى الدفاع عن مصالح العمال وليس الحصول على مصالح خاصة وشخصية، في حين نجد 44.5% من أفراد العينة يرون أنه توجد مشاكل تعرقل العمل النقابي

الشكل رقم (13): يوضح وجود مشاكل تعرقل العمل النقابي بالمؤسسة

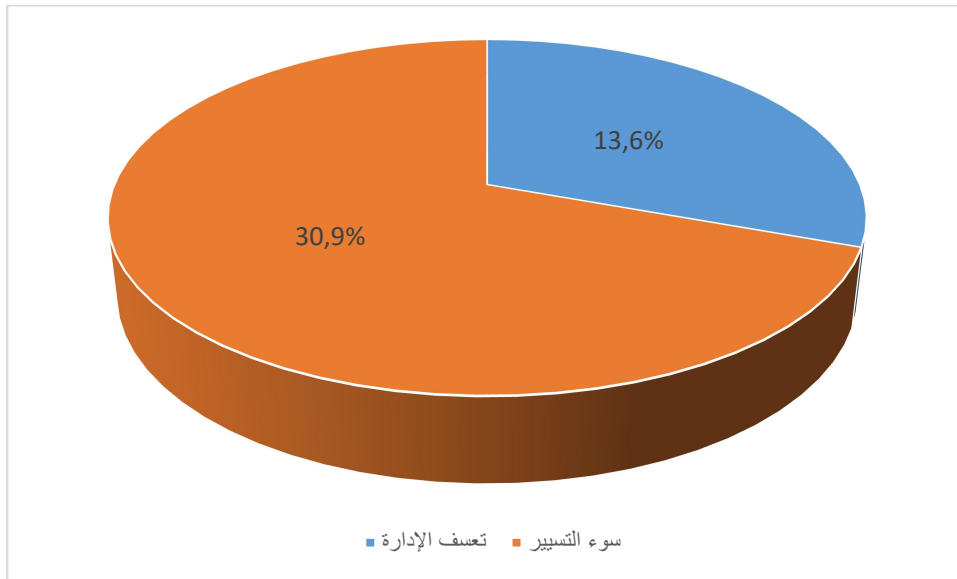


الجدول رقم (14): يوضح سبب وجود عراقيل تواجه العمل النقابي

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
تعسف الإدارة	11	13.6
سوء التسيير	25	30.9
المجموع	36	44.5

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 30.9 % من الذين يرون ان هناك مشاكل تعرقل العمل النقابي، يرجعون هذه المشاكل والعراقيل الى سوء التسيير الذي تشهده المؤسسة والذي يقف عائقا أمام نجاح العمل النقابي، بينما 13.6 % منهم يرون ان السبب هو تعسف الغدارة وعدم احترامها لقانون العمل النقابي، حيث أنها دائما ما تقف أمام أي نشاط يخص العمل النقابي.

الشكل رقم (14): يوضح سبب وجود عراقيل تواجه العمل النقابي



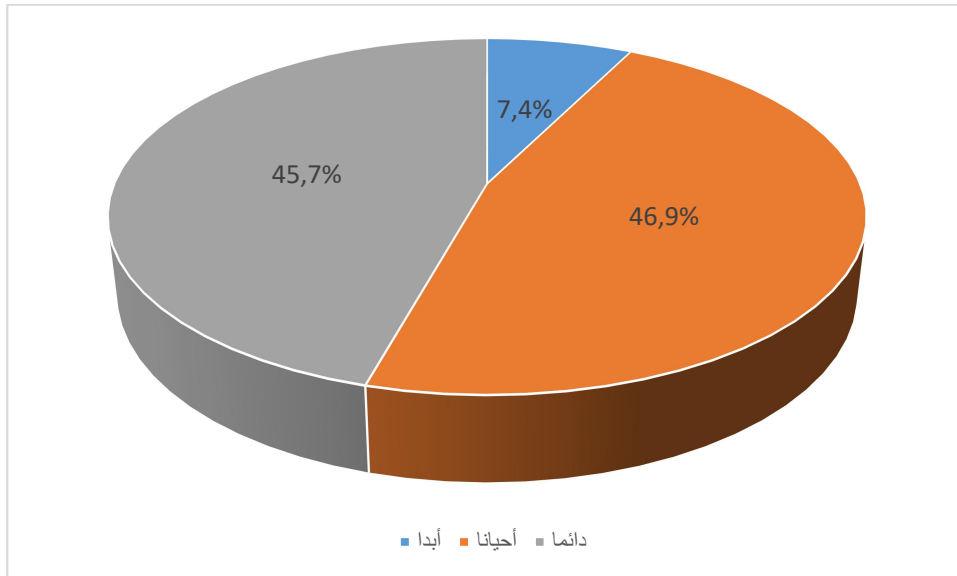
❖ التساؤل 13

الجدول رقم (15): يوضح مدى فتح النقابة المجال لتعبير العمال عن مشاكلهم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
أبدا	6	7.4
أحيانا	38	46.9
دائما	37	45.7
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان 46.9% من أفراد العينة يرون ان النقابة أحيانا ما تفتح المجال لهم للتعبير عن مشاكلهم، في حين يرى 46.9% ان النقابة دائما ما تفتح لهم الباب للتعبير عن مشاكلهم، في حين نجد نسبة قليلة تقدر بـ 7.4% يرون ان النقابة لا تفتح لهم الباب للتعبير عن مشاكلهم، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن النقابة يتمثل دورها الأساسي في الدفاع عن مصالح وحقوق العمال، وذلك من خلال فتح المجال أمامهم للتعبير عن مشاكلهم التي يواجهونها في عملهم، مع العمل على حلها.

الشكل رقم (15): يوضح مدى فتح النقابة المجال لتعبير العمال عن مشاكلهم



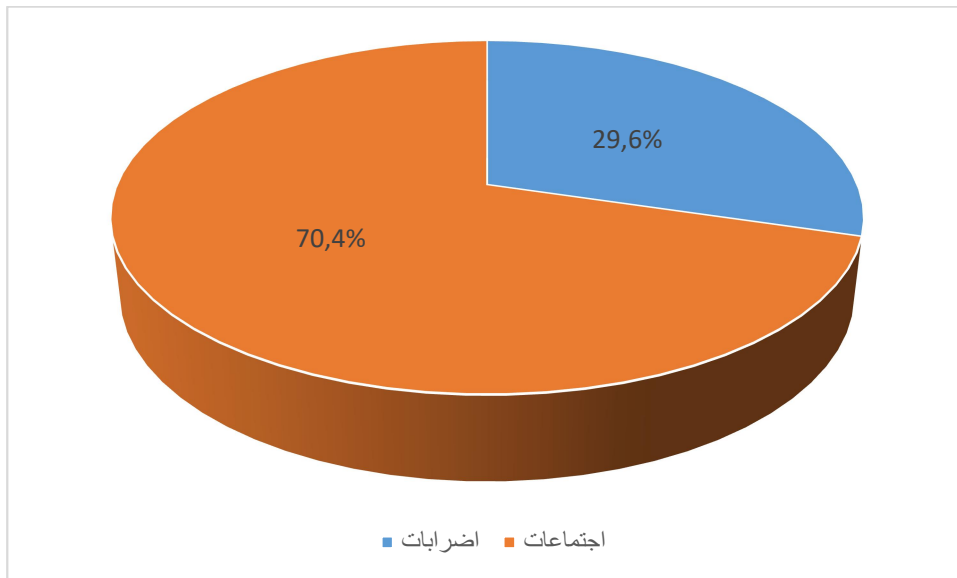
❖ التساؤل 14

الجدول رقم (16): يوضح كيفية تعبير العمال عن انشغالاتهم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
اضرابات	24	29.6
اجتماعات	57	70.4
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 70.4% من أفراد العينة يؤكدون ان النقابة تعقد اجتماعات مع الإدارة لطرح انشغالات العمال، وهذا راجع الى ان النقابة تحاول إيصال آرائها عبر الحل السلمي، ضمانا للحد الأدنى للعمل قصد عدم الإضرار بالمؤسسة بسبب توقيف العمل، في حين يرى 29.6% ان النقابة تقوم بالإضراب للتعبير عن انشغالات العمال، وهذا ما يمكن تفسيره بسبب عدم استماع الإدارة لهم خلال الاجتماعات وعدم تلبية مطالبهم، لذا تلجأ الى سياسة الإضراب عن العمل قصد إيصال انشغالاتهم الى الإدارة وجعلها تأخذها بعين الاعتبار.

الشكل رقم (16): يوضح مدى فتح النقابة المجال لتعبير العمال عن مشاكلهم



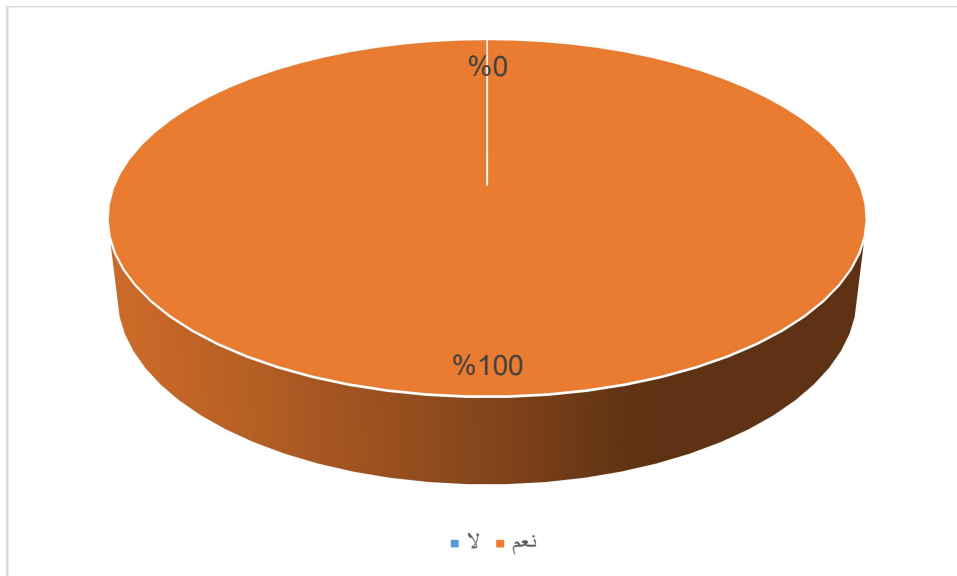
❖ التساؤل 15

الجدول رقم (17): يوضح مدى دراية النقابة بمشاكل العمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا	00	00
نعم	81	100.0
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان كل أفراد العينة أي ما نسبته 100% من أفراد العينة يؤكدون ان النقابة على دراية بمشاكل العمال، وهذا ما يمكن تفسيره بان النقابة تهدف الى خدمة العمال والدفاع عن حقوقهم وليس خدمة المصلحة الشخصية لفرد ما، إضافة الى ان النقابة تعقد اجتماعات مع منخرطيها قصد الاستماع الى انشغالاتهم وطرحها على الإدارة، وهذا هو الدور الحقيقي الذي يجب ان تلعبه النقابة في المؤسسة، وهذا مثلما أكدته إجابات الأسئلة السابقة في هذا المحور.

الشكل رقم (17): يوضح مدى فتح النقابة المجال لتعبير العمال عن مشاكلهم



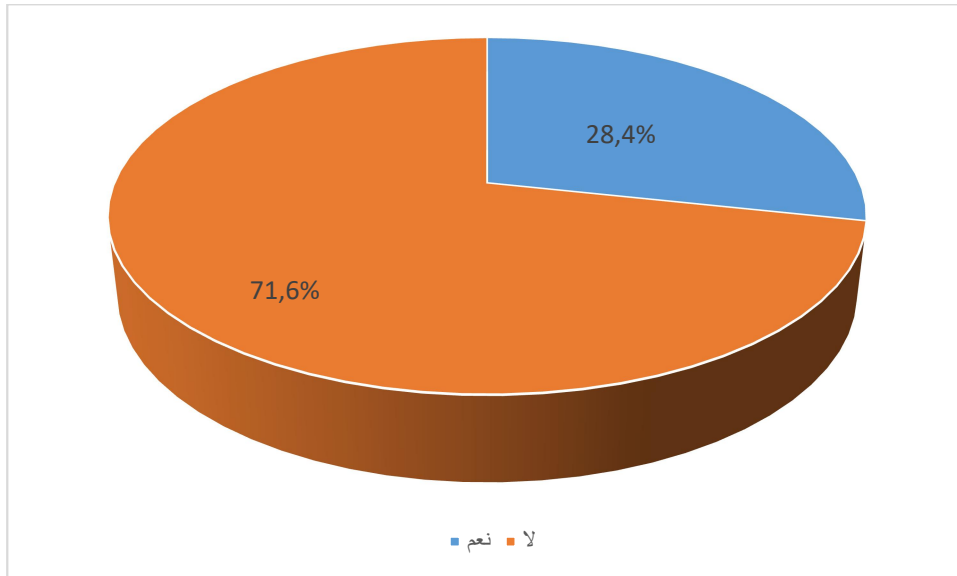
❖ التساؤل 16

الجدول رقم (18): يوضح مدى تنظيم النقابة لإضرابات

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	23	28.4
لا	58	71.6
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 71.6 % من أفراد العينة يؤكدون أن النقابة لم تقم بإضرابات خلال مسيرتها، وهذا ما يمكن تفسيره بان النقابة تعتمد على أساليب الحوار والنقاش في حل مشاكل العمال مع الإدارة، في حين نجد 28.4% يؤكدون أن النقابة قامت بإضرابات خلال مسيرتها وهذا ما يمكن إرجاعها الى فشل سياسة الحوار في حل مشاكل العمال، لذا لجأت النقابة الى القيام بالإضرابات كحل من اجل تلبية مطالبهم والاستماع الى انشغالاتهم، وهذا مثلما تم تأكيده في إجابات السؤال 15.

الشكل رقم (18): يوضح مدى تنظيم النقابة لإضرابات



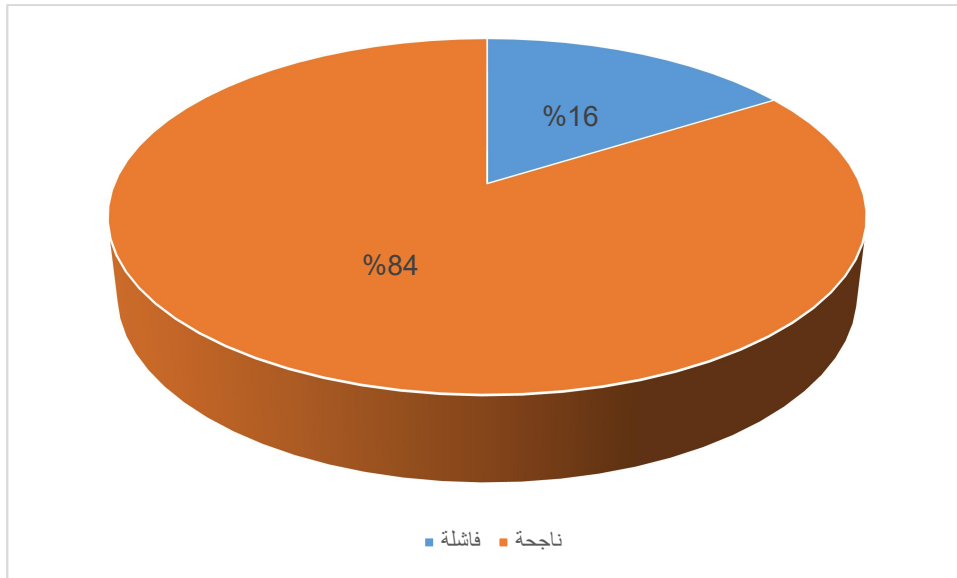
❖ التساؤل 17

الجدول رقم (19): يوضح تدخلات النقابة في إدارة الصراع

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
فاشلة	13	16.0
ناجحة	68	84.0
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 84% من أفراد العينة يؤكدون أن تدخلات النقابة في إدارة الصراع كانت ناجحة، وهذا راجع الى اطلاعها على كل مشاكل العمال وانشغالاتهم، إضافة الى أن إدارة النقابة تضم أشخاص ذوي كفاءة، وهذا ما سمح لهم بان تكون كل تدخلاتهم ناجحة في إدارة الصراع، في حين 16% من أفراد العينة يؤكدون أن تدخلات النقابة في إدارة الصراع كانت فاشلة، وهذا راجع الى عدم حل النقابة لمشاكل هؤلاء الذين أجابوا ب خيار "لا" ، وهذا ما يمكن إرجاعه الى ان مشاكل هؤلاء عبارة عن مشاكل شخصية أكثر من كونها مشاكل عملية، إضافة الى ان هناك بعض المشاكل والانشغالات التي لا تستطيع النقابة التدخل فيها لحلها.

الشكل رقم (19): يوضح تدخلات النقابة في إدارة الصراع



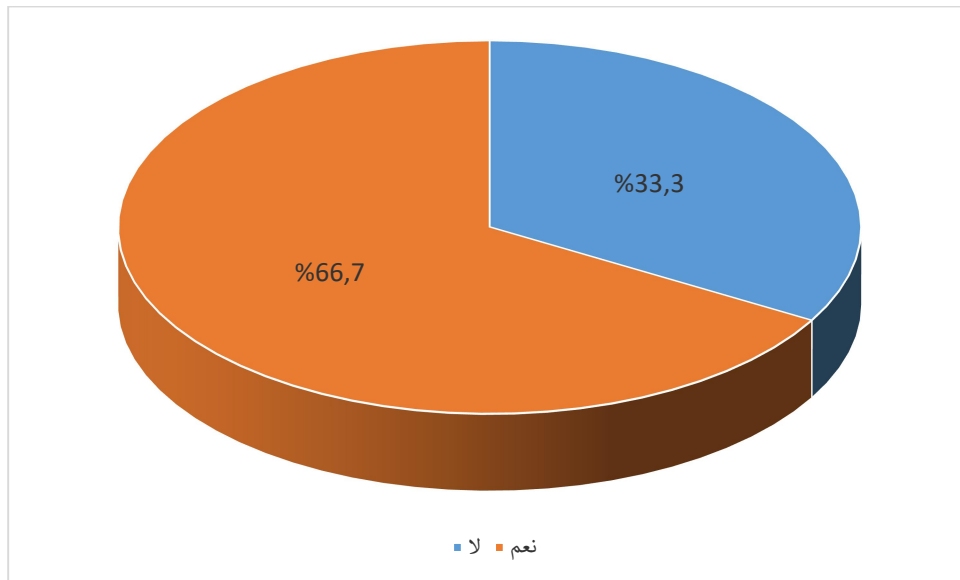
❖ التساؤل 18

الجدول رقم (20): يوضح لجوء النقابة الى الإضراب بعد استيفاء جميع وسائل التسوية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا	27	33.3
نعم	54	66.7
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 66.7% من أفراد العينة يرون ان النقابة تلجأ الى الإضراب بعد إستيفاء جميع وسائل التسوية، وهذا ما يمكن تفسيره بان الإدارة لم تقوم بتلبية مطالب وانشغالات النقابة، والتي هي عبارة عن انشغالات العمال ومشاكلهم، لذا لجأت الى القيام بالإضراب والذي يعتبر حق قانوني يكفله لهم القانون، في حين نجد 33.3% من أفراد العينة يرون أن النقابة لا تلجأ الى الإضراب بعد إستيفاء جميع وسائل التسوية، وهذا راجع حسبهم الى صرامة تعامل الإدارة مع الإضرابات.

الشكل رقم (20): يوضح لجوء النقابة الى الإضراب بعد استيفاء جميع وسائل التسوية



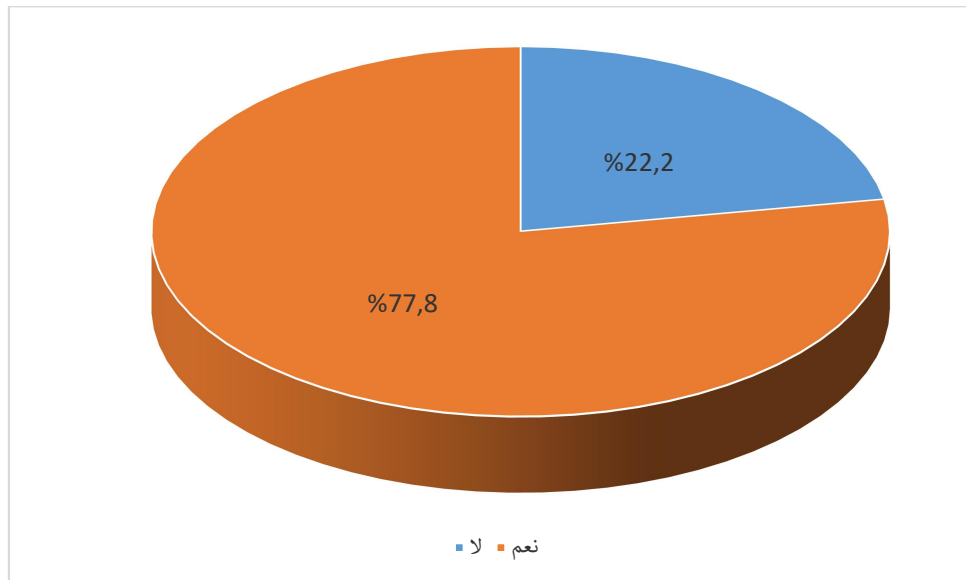
❖ التساؤل 19

الجدول رقم (21): يوضح مدى معاناة المؤسسة من صراعات وظيفية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا	18	22.2
نعم	63	77.8
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 77.8% من أفراد العينة يرون ان المؤسسة تعاني من صراعات وظيفية، في حين نجد 22.2% من أفراد العينة يرون ان المؤسسة لا تعاني من صراعات وظيفية وهذا ما يمكن تفسيره بوجود تكتلات بين العمال فيما بينهم، إضافة الى وجود حالة صراع بين العمال والإدارة من جهة أخرى، ويعود هذا أيضا الى نمط القيادة والإشراف المتبع من طرف إدارة المؤسسة والذي لا يراعي ظروف العمال ومشاكلهم، وهذا ما جعل هناك صراعات وظيفية.

الشكل رقم (21): يوضح لجوء النقابة الى الإضراب بعد استيفاء جميع وسائل التسوية

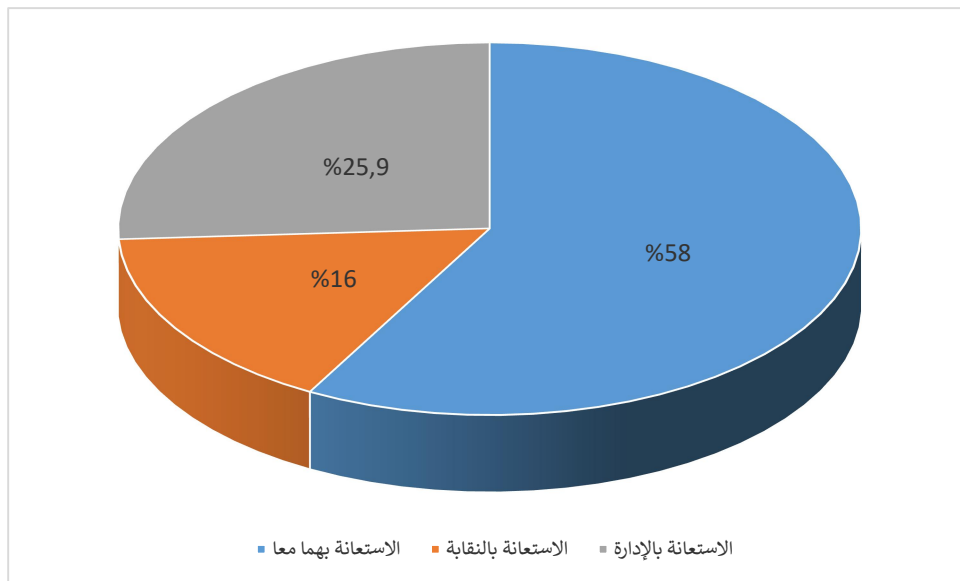


الجدول رقم (22): يوضح طرق إدارة الصراع

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
الاستعانة بهما معا	47	58.0
الاستعانة بالنقابة	13	16.0
الاستعانة بالإدارة	21	25.9
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 58% من أفراد العينة يرون أن طرق إدارة الصراع تتمثل في الاستعانة بالإدارة والاستعانة بالنقابة معا، في حين نجد 25.9% من أفراد العينة يرون أن طرق إدارة الصراع تتمثل في الاستعانة بالإدارة، بينما نجد 16% من أفراد العينة يرون أن طرق إدارة الصراع تتمثل في الاستعانة بالنقابة، و يمكن تفسير هذه النتائج بان أفضل حل للصراع هو الحل التوافقي والذي يكون من خلال لم جميع أطراف الصراع حيث تمثل النقابة العمال، وتمثل الإدارة المؤسسة، ويتم عقد اجتماعات فيما بينهم قصد حل هذه الصراعات بطريقة سليمة وودية.

الشكل رقم (22): يوضح طرق إدارة الصراع

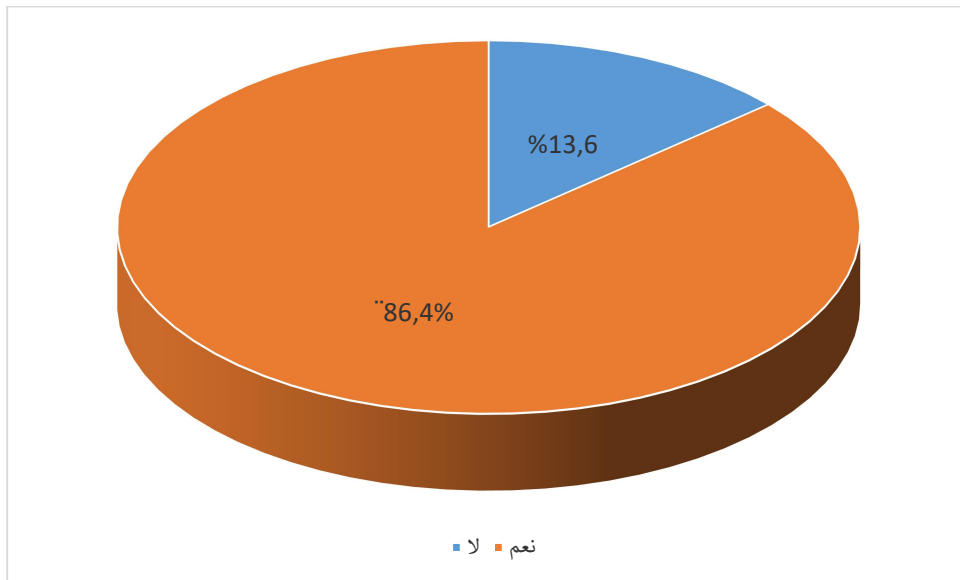


❖ التساؤل 21

الجدول رقم (23): يوضح مدى مساهمة النقابة في حل المشكلات الوظيفية بالمؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا	11	13.6
نعم	70	86.4
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن الأغلبية الساحقة من عينة الدراسة والتي تقدر نسبتها بـ 86.4% يرون أن النقابة تساهم في حل المشكلات الوظيفية بالمؤسسة، في حين نجد 13.6% يرون أن النقابة لا تساهم في حل المشكلات الوظيفية بالمؤسسة، ويمكن تفسير هذا بالرجوع الى ان النقابة تمثل العمال، والعمال هم طرف في هذه المشكلات الوظيفية الموجودة بالمؤسسة، والنقابة يتم الاستعانة بها في إدارة الصراع مثلما تم التوصل إليه في النتائج السابقة. ذكرها، وهذا ما يوضح بان النقابة تساهم في حل المشكلات الوظيفية الموجودة بالمؤسسة. الشكل رقم (23): يوضح مدى مساهمة النقابة في حل المشكلات الوظيفية بالمؤسسة

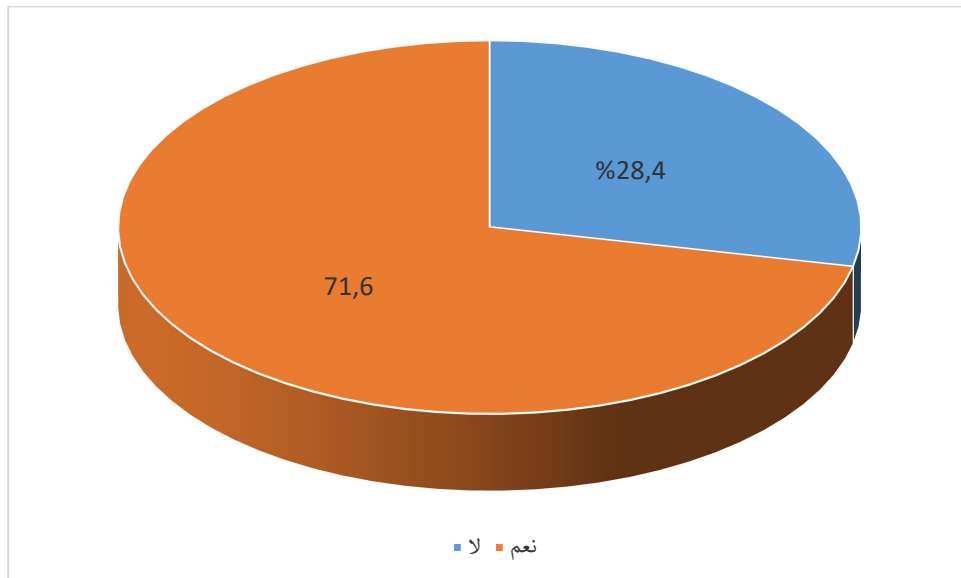


الجدول رقم (24): يوضح مدى حدوث نزاعات بين العمال والإدارة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا	23	28.4
نعم	58	71.6
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 71.6% من أفراد العينة يرون أنه حدث صراع بين العمال والإدارة، في حين 28.4% من أفراد العينة يرون أنه لم يحدث صراع بين العمال والإدارة، ويمكن تفسير هذه النتائج بالرجوع الى نمط القيادة والإشراف المتبع من طرف إدارة المؤسسة والذي لا يراعي مصالح وظروف العمال، وهو الأمر الذي جعل هناك حالة من الصراع بينهم وبين الإدارة، كما يمكن تفسير ذلك بعدم أداء العمال لعملهم بالطريقة السليمة، إضافة الى عدم اخذ الإدارة لشكاوي العمال بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

الشكل رقم (24): يوضح مدى حدوث نزاعات بين العمال والإدارة



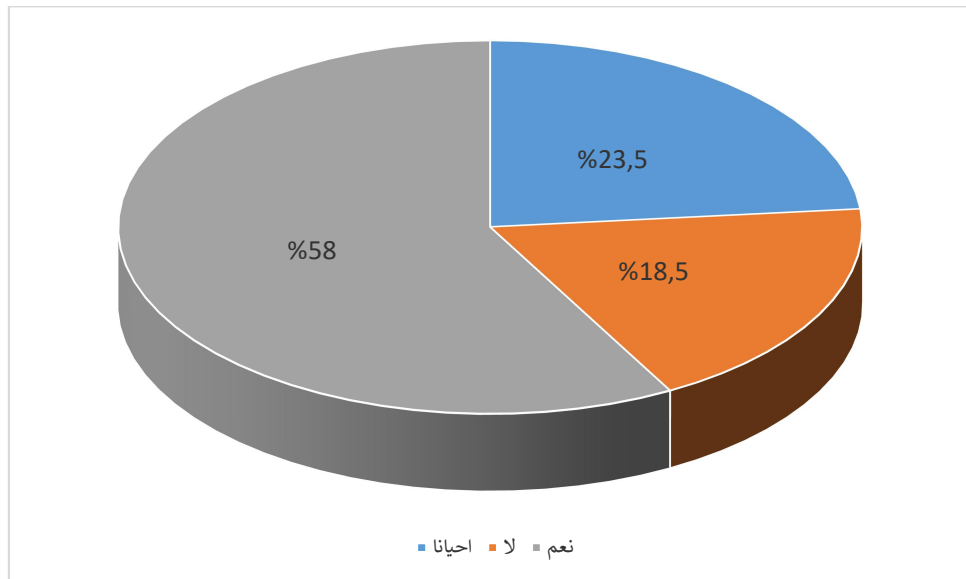
التساؤل 23

الجدول رقم (25): يوضح مدى دعم النقابة للبرامج التدريبية داخل المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
احيانا	19	23.5
لا	15	18.5
نعم	47	58.0
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 58% من أفراد العينة يرون أن النقابة تدعم البرامج التدريبية داخل المؤسسة، وهذا راجع الى ان هدف النقابة يتمثل في الدفاع عن حقوق ومصالح العمال، والتدريب يعتبر احد هذه الحقوق الممنوحة للعاملين، لذا تحاول النقابة مع المؤسسة توفير التدريب اللازم للعمال، كما ان النقابة تعتبر شريك اجتماعي للمؤسسة، إذ يجب على المؤسسة الحوار معها في الأمور المتعلقة بالعمال، في حين 23.5% من أفراد العينة يرون أن النقابة أحيانا ما تدعم البرامج التدريبية داخل المؤسسة، بينما نجد 18.5% من أفراد العينة يرون أن النقابة أحيانا لا تدعم البرامج التدريبية داخل المؤسسة.

الشكل رقم (25): يوضح مدى دعم النقابة للبرامج التدريبية داخل المؤسسة



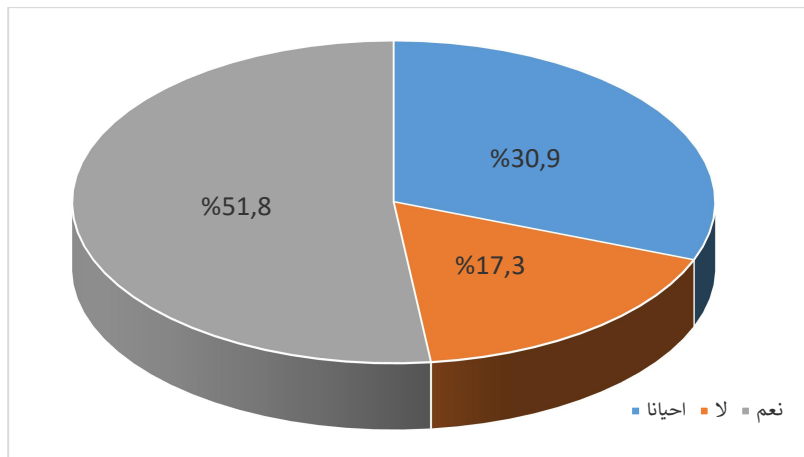
التساؤل 24

الجدول رقم (26): يوضح مدى دعم النقابة للبرامج التكوينية خارج المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
احيانا	25	30.9
لا	14	17.3
نعم	42	51.8
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 51.8% من أفراد العينة يرون أن النقابة تدعم البرامج التكوينية خارج المؤسسة، وهذا راجع الى ان هدف النقابة يتمثل في الدفاع عن حقوق ومصالح العمال، والتكوين يعتبر احد هذه الحقوق الممنوحة للعاملين، لذا تحاول النقابة مع المؤسسة توفير التكوين اللازم للعمال، كما ان النقابة تعتبر شريك اجتماعي للمؤسسة، إذ يجب على المؤسسة الحوار معها في الأمور المتعلقة بالعمال، بما فيها التدريب والتكوين، ولكن في نفس الوقت نجد ان النقابة تريد ان يكون التكوين داخل المؤسسة وليس خارجها تخفيضاً للتكاليف، وضماناً لجودته، خاصة ان المؤسسة تعتمد على التكوين أثناء الخدمة، والذي يستوجب ان يكون داخل المؤسسة وليس خارجها، في حين 30.9% من أفراد العينة يرون أن النقابة أحياناً ما تدعم البرامج التكوينية خارج المؤسسة، بينما نجد 17.3% من أفراد العينة يرون أن النقابة أحياناً لا تدعم البرامج التكوينية خارج المؤسسة.

الشكل رقم (26): يوضح مدى دعم النقابة للبرامج التكوينية خارج المؤسسة



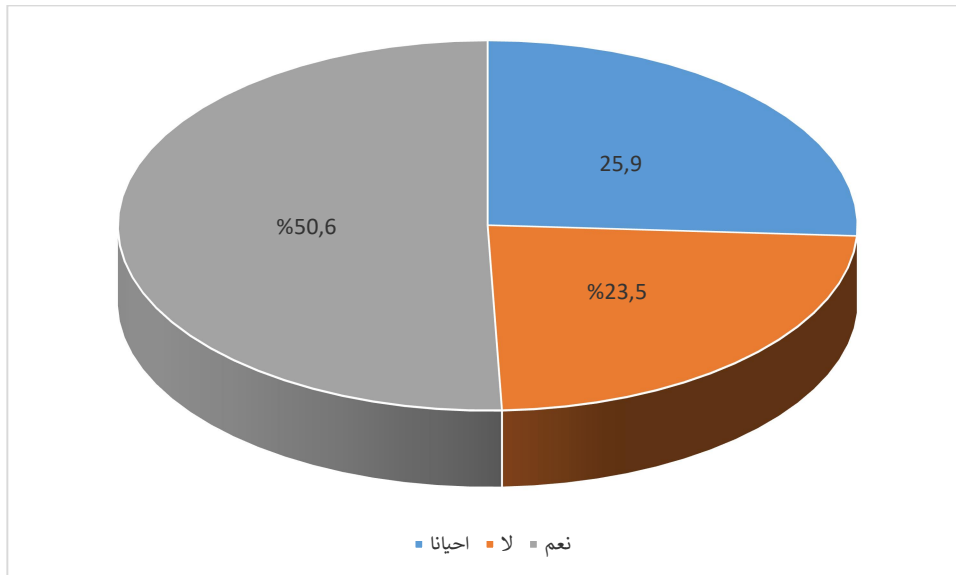
التساؤل 25

الجدول رقم (27): يوضح تنظيم النقابة ملتقيات لفائدة العمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
أحيانا	21	25.9
لا	19	23.5
نعم	41	50.6
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 50.6% من أفراد العينة يرون أن النقابة تنظم ملتقيات لفائدة العمال، وهذا راجع الى ان هدف النقابة يتمثل في توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمال، وعليه تقوم بتنظيم الملتقيات للعمال قصد اتاحة الفرصة لهم لتعلم كل التطورات والمستجدات التي تطرأ حول مجال عملهم، وكذا قصد الخبرات مع زملائهم وهذا ما يعود بالنفع على العمال والمؤسسة بصفة عامة، في حين نجد 25.9% من أفراد العينة يرون أن النقابة أحيانا ما تقوم بتنظيم ملتقيات لفائدة العمال، بينما 23.5% من أفراد العينة يرون أن النقابة لا تقوم بتنظيم ملتقيات لفائدة العمال، ويمكن تفسير هذا بأن النقابة لا تستطيع تنظيم ملتقيات تشمل كل العمال وذلك بالنظر الى كثرة العمال وقلة الإمكانيات المتوفرة.

الشكل رقم (27): يوضح تنظيم النقابة ملتقيات لفائدة العمال



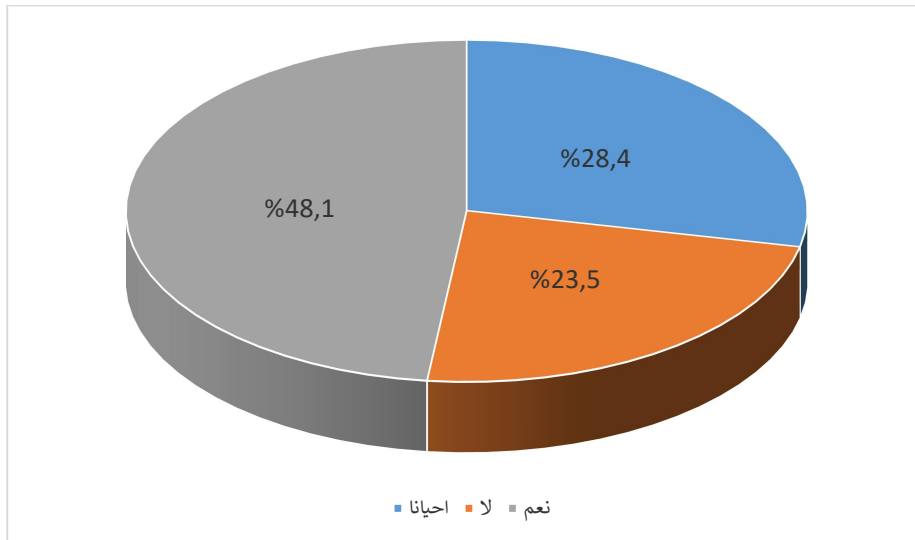
التساؤل 26

الجدول رقم (28): يوضح مساهمة النقابة في رفع معايير الترقية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
أحيانا	23	28.4
لا	19	23.5
نعم	39	48.1
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 48.1% من أفراد العينة يرون أن النقابة تساهم في رفع معايير الترقية، وهذا راجع إلى أن النقابة تسعى من خلال وجودها إلى الدفاع عن جميع حقوق العمال ومصالحهم ومن بين هذه الحقوق نجد الحق في الترقية، حيث تعمل النقابة على رفع معايير الترقية المعتمدة بما يتوافق مع المعايير التي تخدم العمال، حيث تنص النقابة على أن تكون الترقية على أساس الاختبارات والاقدمية وهذا حتى يتساوى حظوظ جميع العمال في الحصول على الترقيات، في حين نجد 28.4% من أفراد العينة يرون أن النقابة تساهم نوعاً ما في رفع معايير الترقية، بينما 23.5% من أفراد العينة يرون أن النقابة لا تساهم في رفع معايير الترقية.

الشكل رقم (28): يوضح مساهمة النقابة في رفع معايير الترقية

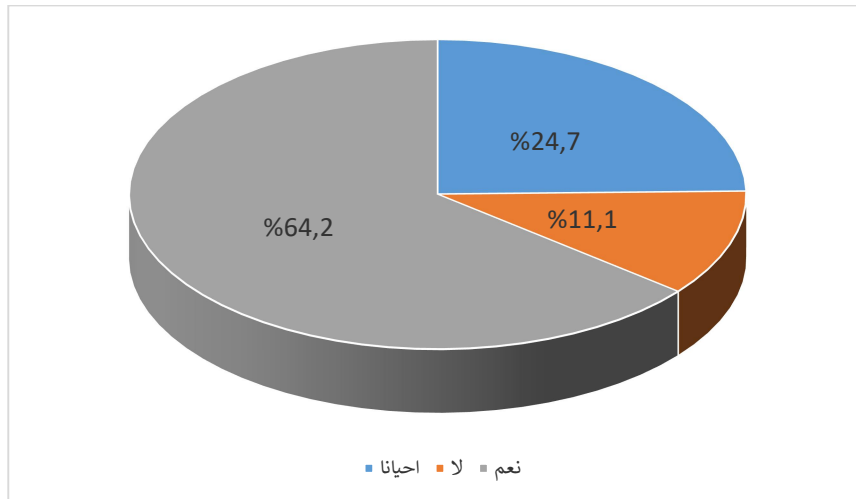


الجدول رقم (29): يوضح مطالبة النقابة برفع منح الاجور للعمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
أحيانا	20	24.7
لا	9	11.1
نعم	52	64.2
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 64.2% من أفراد العينة يرون أن النقابة تطالب برفع منح الأجور للعمال، وهذا يدخل في إطار عمل النقابة في الدفاع عن مصالح العمال، حيث يعتبر عامل الأجور من العوامل المؤثرة جدا في أداء العمال، ومن المطالب التي غالبا ما تنادي النقابة بها من خلال المطالبة برفع الأجور خاصة في ظل الغلاء الفاحش الذي نعيشه اليوم في معظم المواد الأساسية للحياة، مع ضعف القدرة الشرائية للمواطن، لذا تطالب النقابة في كل المناسبات بضرورة رفع أجور العمال، في حين نجد 24.7% من أفراد العينة يرون النقابة أحيانا ما تطالب برفع منح الأجور للعمال ، بينما 11.1% من أفراد العينة يرون أن النقابة لا تطالب برفع منح الأجور للعمال .

الشكل رقم (29): يوضح مدى مطالبة النقابة برفع منح الاجور للعمال



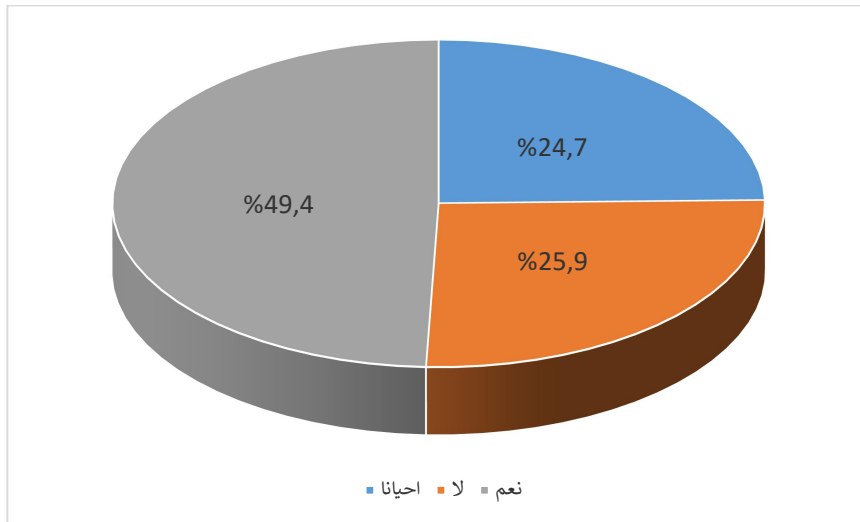
التساؤل 28

الجدول رقم (30): يوضح مساندة النقابة للعمال في المطالبة بالعطل والإجازات

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
أحيانا	20	24.7
لا	21	25.9
نعم	40	49.4
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 49.4% من أفراد العينة يرون أن النقابة تساند العمال في المطالبة بالعطل والإجازات، وهذا يدخل في إطار عمل النقابة في الدفاع عن مصالح العمال، حيث تعتبر العطل والإجازات من الحقوق القانونية للعمال والتي تسهر النقابة على مراقبة مدى التزام المؤسسة بتطبيق هذه الحقوق القانونية للعمال، خاصة فيما يتعلق بالعطل المرضية، أو الإجازات المتعلقة بالمناسبات العائلية كحالات الزواج، الوفاة، الميلاد وغيرها، في حين نجد 25.9% من أفراد العينة يرون أن النقابة لا تساند العمال في المطالبة بالعطل والإجازات، بينما نجد 24.7% من أفراد العينة يرون النقابة أحيانا ما تساند العمال في المطالبة بالعطل والإجازات.

الشكل رقم (30): يوضح مساندة النقابة للعمال في المطالبة بالعطل والإجازات



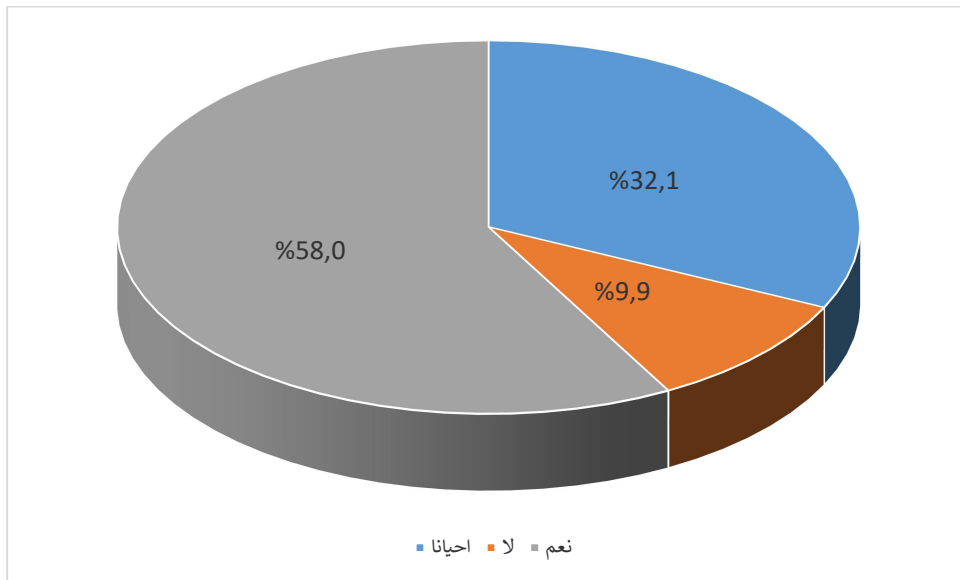
التساؤل 29

الجدول رقم (31): يوضح مدى رضا العمال على نشاط النقابة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
احيانا	26	32.1
غير راض	8	9.9
راض	47	58.0
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 58% من أفراد العينة راضون عن نشاط النقابة، وهذا راجع الى أن النقابة تعمل على الدفاع عن مصالح العمال وحماية وحقوقهم، مثلما أكدته النتائج السابقة في هذا المحور، وهذا ما جعلها تحظى برضا العمال على نشاطها، وهو ما يعكس اقبال معظم العمال على الانخراط فيها، في حين نجد 32.1% من أفراد العينة راضون نوعا ما عن نشاط النقابة، بينما نجد 9.9% من أفراد العينة غير راضون عن نشاط النقابة.

الشكل رقم (31): يوضح مدى رضا العمال عن نشاط النقابة



3- عرض نتائج الفرضية الثانية: الاستراتيجيات المعتمدة من قبل النقابة لإدارة الصراع داخل المؤسسة

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقاً لما يلي:

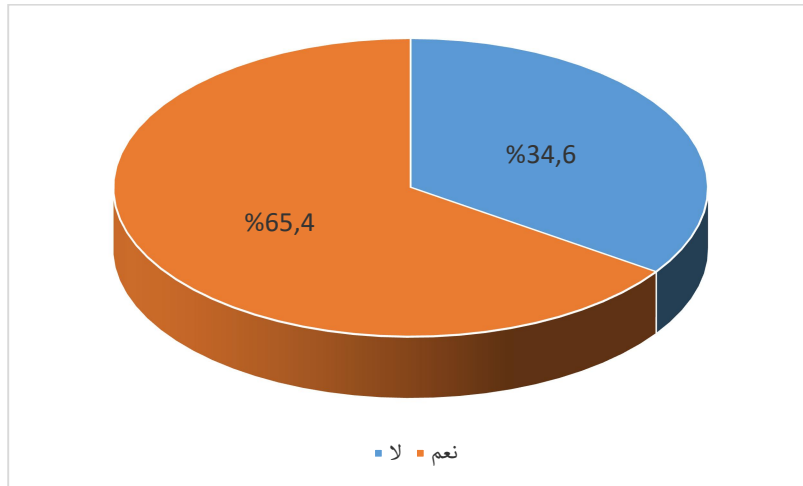
❖ التساؤل 30

الجدول رقم(32):يوضح مساهمة نظام الرقابة غير علمية في إحداث الصراع داخل المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا	28	34.6
نعم	53	65.4
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 65.4% من أفراد العينة يرون ان نوع الرقابة غير علمية المعتمدة في المؤسسة تسبب الصراع، بينما نجد 34.6% من أفراد العينة يرون ان نوع الرقابة غير علمية المعتمدة في المؤسسة تسبب الصراع، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الرقابة المتبعة من طرف المؤسسة هي رقابة صارمة وشديدة على العمال، مما جعل العمال يعيشون حالة من الضغط وعدم الراحة نتيجة عدم ثقة إدارة المؤسسة في أدائهم، وهذا ما جعلهم يرفضون هذه الرقابة وهو الأمر الذي جعل المؤسسة تعيش حالة من الصراع بين العمال وإدارة المؤسسة.

الشكل رقم(32):يوضح مساهمة نظام الرقابة غير العلمية في إحداث الصراع داخل المؤسسة



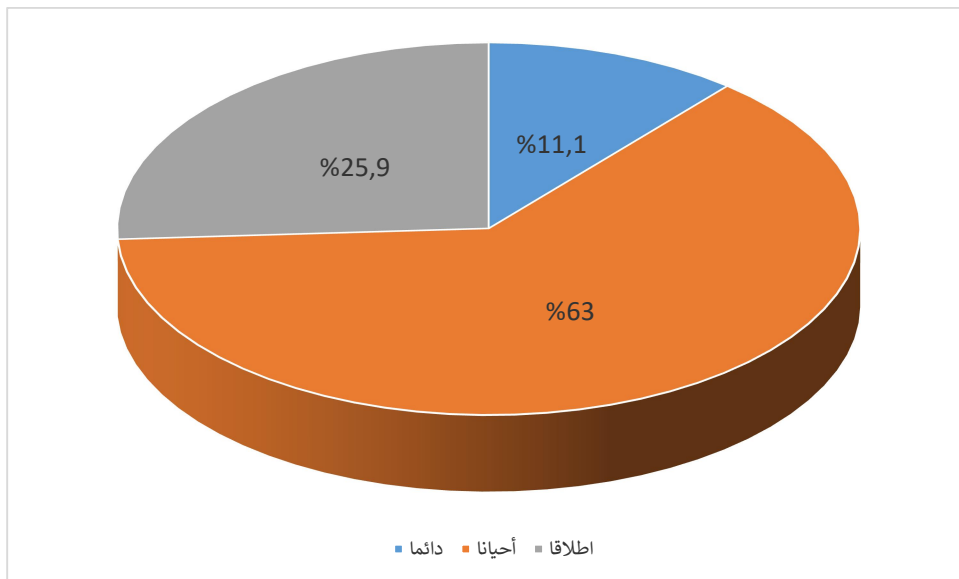
❖ التساؤل 31

الجدول رقم (33): يوضح درجة تكرار الصراع داخل المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	9	11.1
أحيانا	51	63.0
اطلاقا	21	25.9
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 63% من أفراد العينة يرون ان الصراع أحيانا ما يتكرر داخل المؤسسة، بينما نجد 25.9% من أفراد العينة يرون ان الصراع لا يتكرر داخل المؤسسة، في حين نجد 11.1% من أفراد العينة يرون ان الصراع دائما ما يتكرر داخل المؤسسة، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الصراع داخل المؤسسة لا يحدث تلقائيا، وإنما يحدث عندما تكون هناك عوامل مؤدية لذلك، حيث نذكر على سبيل المثال من العوامل المؤدية الى تكرار الصراع نجد عدم العدالة والمساواة بين العمال داخل المؤسسة بمعنى الانحياز لطرف على حساب طرف آخر، كما نجد أن الرقابة الصارمة تسبب الصراع مثلما سبق التوصل اليه في النتائج السابقة، وغيرها من العوامل الأخرى المؤدية للصراع داخل المؤسسة.

الشكل رقم (33): يوضح درجة تكرار الصراع داخل المؤسسة



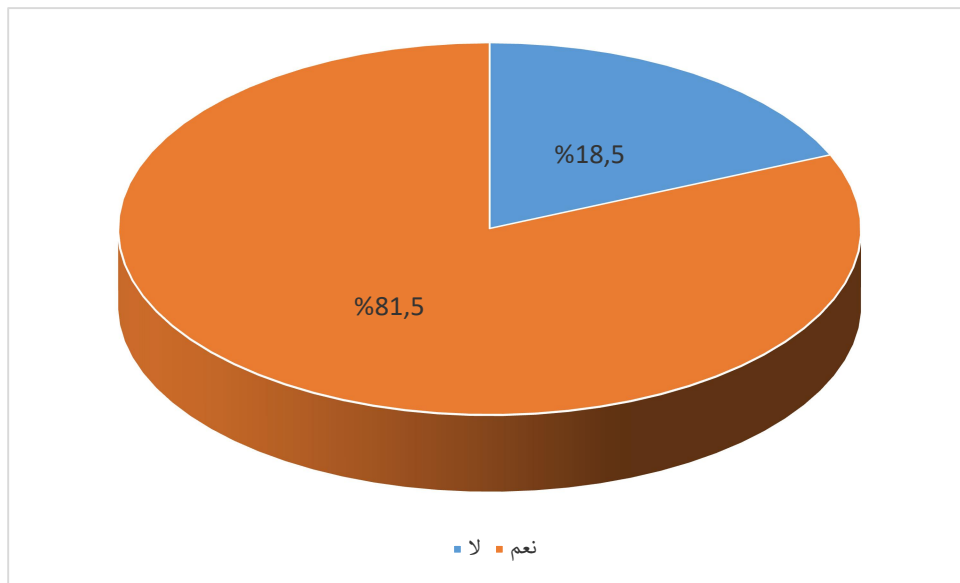
❖ التساؤل 32

الجدول رقم (34): يوضح امكانية تفاوض الادارة مع العمال في حالة وجود صراع

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا	15	18.5
نعم	66	81.5
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن الاغلبية الكبيرة من عينة الدراسة والتي تقدر نسبتهم بـ 81.5% من أفراد العينة يرون ان الإدارة تتفاوض مع العمال من اجل فك الصراع في حالة وقوعه، بينما نجد 18.5% من أفراد العينة يرون ان الصراع لا يتكرر داخل المؤسسة، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن إدارة المؤسسة تعمل على تسوية الصراعات والنزاعات بالطرق السلمية الودية لذا تلجأ الى عقد اجتماعات مع العمال من اجل النقاش والتفاوض حول الصراع القائم ومحاولة التوصل الى حلول ترضي كل الاطراف المتصارعة، وهذا لعلمها بأنه في حالة عدم حل الصراع بطرق ودية فإن العمال سيقومون بشن إضرابات وهو الأمر الذي من شأنه التأثير على سير المؤسسة وعلى انتاجها.

الشكل رقم (34): يوضح امكانية تفاوض الادارة مع العمال في حالة وجود صراع



❖ التساؤل 33

الجدول رقم (35): يوضح تشجيع الإدارة على العمل الجماعي كحل من حلول للصراع

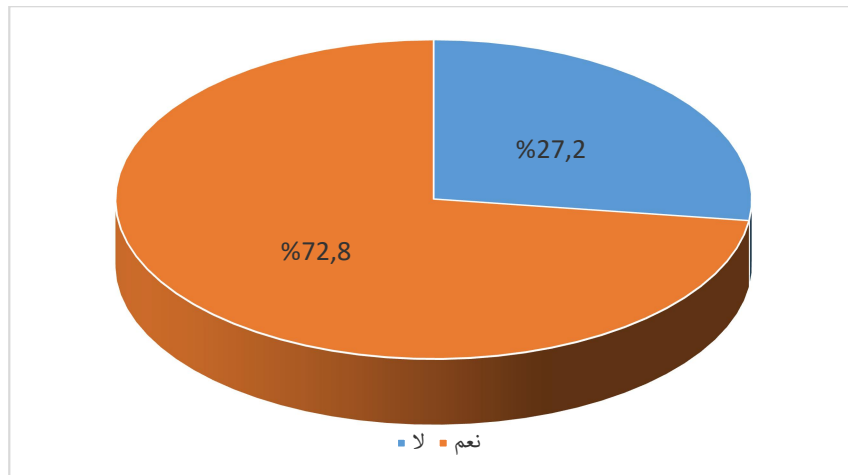
التنظيمي

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا	22	27.2
نعم	59	72.8
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 72.8% من أفراد العينة يرون ان الإدارة تشجع على العمل الجماعي كحل من حلول الصراع التنظيمي، بينما نجد 27.2% من أفراد العينة يرون ان الإدارة لا تشجع على العمل الجماعي كحل من حلول الصراع التنظيمي، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن إدارة المؤسسة تعمل على تسوية الصراعات والنزاعات بالطرق السلمية الودية، لذا نجدها تشجع على فكرة العمل الجماعي كحل من الحلول المقترحة لمواجهة الصراع التنظيمي القائم داخل المؤسسة، وذلك راجع الى أهمية العمل الجماعي الذي يلعب دورا في امتصاص الصراع القائم، لأنها تسمح بتبادل الخبرات وتقليل الجهد المبذول من طرف العاملين مع الحفاظ على نفس المستوى من الانتاج وربما يكون أفضل في بعض الأحيان.

الشكل رقم (35): يوضح تشجيع الإدارة على العمل الجماعي كحل من حلول للصراع

التنظيمي



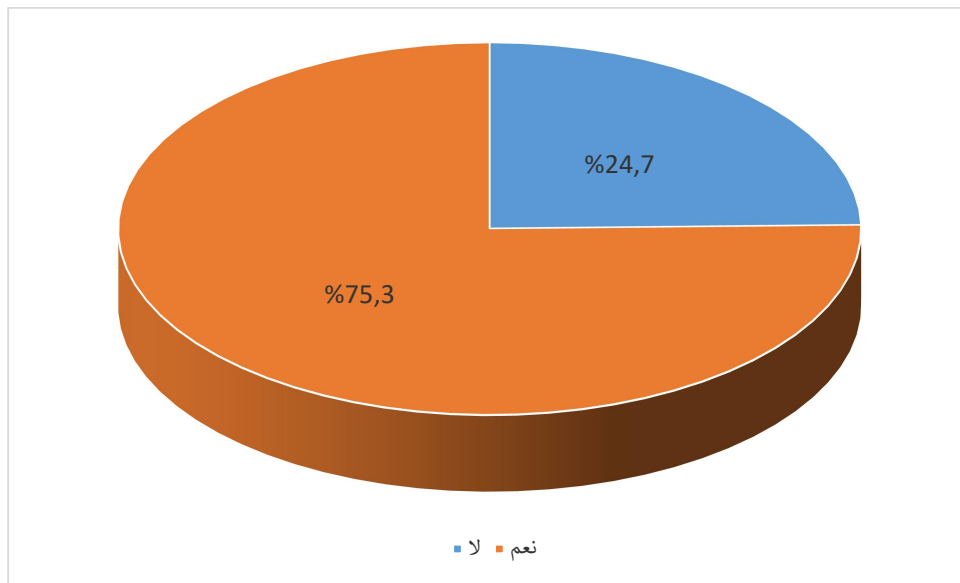
❖ التساؤل 34

الجدول رقم (36): يوضح تخفيف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق الإقناع

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا	20	24.7
نعم	61	75.3
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 75.3% من أفراد العينة يرون ان الإدارة تسعى الى التخفيف من حدة الصراعات عن طريق الإقناع، بينما نجد 24.7% من أفراد العينة يرون ان الإدارة لا تسعى الى التخفيف من حدة الصراعات عن طريق الإقناع، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن إدارة المؤسسة تعمل على بذل كل مجهوداتها من اجل الحد من الصراعات والتقليل منها، وهي تتبع عدة أساليب كأسلوب الإقناع والذي تتبعه من أجل اقناع العمال بأن بعض اسباب مشاكلهم يمكن تجاوزها، وهي تعتمد في ذلك على الأدلة والبراهين الموجودة قصد اقناع العاملين على التوقف من إثارة الصراعات والنزاعات داخل المؤسسة.

الشكل رقم (36): يوضح تخفيف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق الإقناع



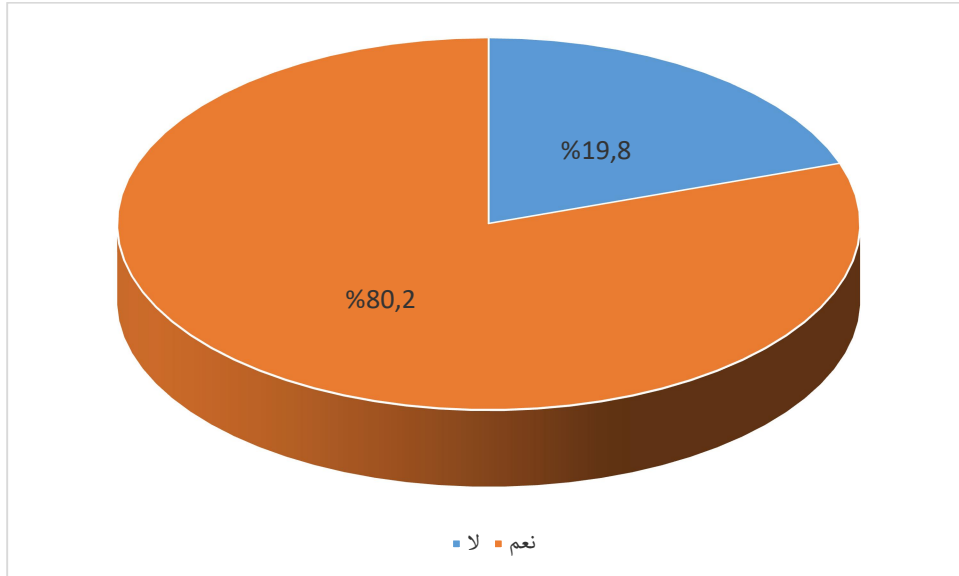
❖ التساؤل 35

الجدول رقم (37): يوضح مساهمة النقابة في حل الصراعات

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا	16	19.8
نعم	65	80.2
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 80.2% من أفراد العينة يرون ان النقابة تساهم في حل النزاعات، وهذا راجع الى انها شريك اجتماعي للمؤسسة، ومن جهة أخرى تعمل على حل الصراعات بما يخدم مصالح وحقوق العمال، وذلك لأنها هي الممثل الوحيد للعمال في المؤسسة، وهي التي تسهر على الدفاع على حقوقهم وحماية مصالحهم، من دون أن تضر بمصالح المؤسسة، وهذا ما يؤكد أن النقابة تلعب دورا كبيرا في حل الصراعات الموجودة داخل المؤسسة، بينما نجد 19.8% من أفراد العينة يرون ان النقابة لا تساهم في حل الصراعات.

الشكل رقم (37): يوضح مساهمة النقابة في حل الصراعات



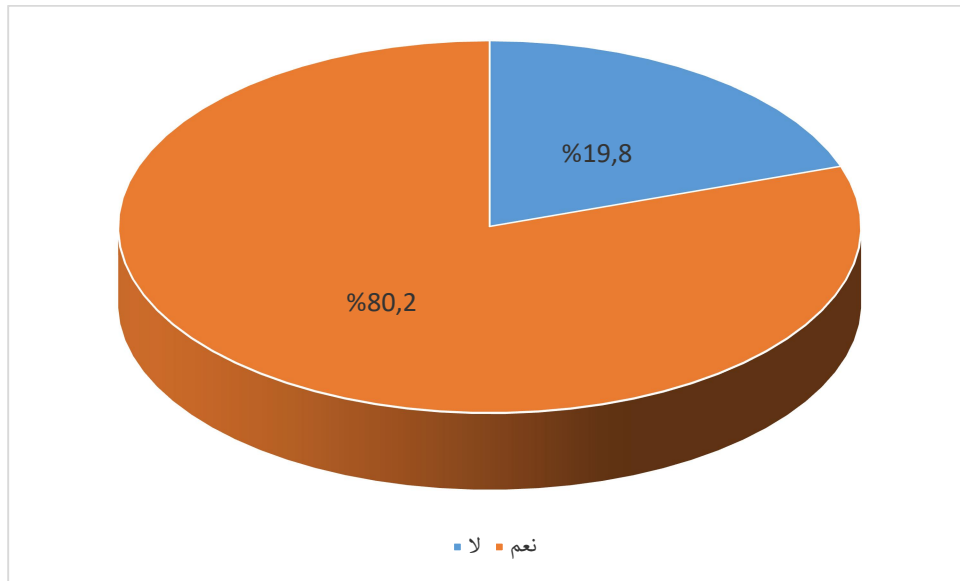
❖ التساؤل 36

الجدول رقم (38): يوضح درجة دفاع النقابة عن مصالح العمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا	16	19.8
نعم	65	80.2
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 80.2% من أفراد العينة يرون ان النقابة تدافع عن مصالح العمال، وهذا راجع الى ان هذا هو الهدف المنشود من تأسيسها، حيث أن النقابة تعمل على حماية العمال والدفاع عنهم وهذا ما ظهر من خلال نتائج الأسئلة السابقة والتي أكدت جميعها أن النقابة تهدف الى خدمة مصالح العمال من خلال العمل على المطالبة برفع أجورهم، إضافة الى مساندتهم بالمطالبة بالعطل والإجازات وغيرها من حقوق ومصالح العمال، بينما نجد 19.8% من أفراد العينة يرون ان النقابة لا تدافع عن مصالح العمال، وهذا راجع الى عدم قيام النقابة بحل مشاكلهم.

الشكل رقم (38): يوضح درجة دفاع النقابة عن مصالح العمال



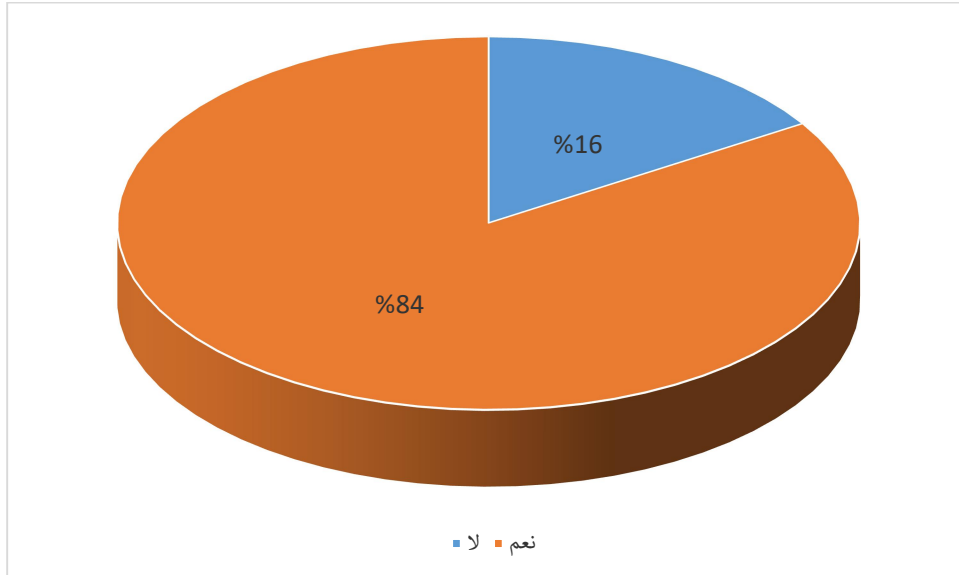
❖ التساؤل 37

الجدول رقم (39): يوضح عمل النقابة على تحسين مناخ العمل للعمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا	13	16.0
نعم	68	84.0
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 84% من أفراد العينة يرون ان النقابة تعمل على تحسين مناخ العمل للعمال، وهذا أمر طبيعي يدخل ضمن نشاطها، وهذا ما يتم ملاحظته من خلال ان النقابة تعمل بالضغط على إدارة المؤسسة من أجل توفير كل متطلبات ومستلزمات العمل من جهة، ومن جهة اخرى ضرورة توفير كل الظروف الفيزيائية والطبيعية التي تسمح للعامل من أداء عمله بالطريقة النموذجية، بينما نجد 16% من أفراد العينة يرون ان النقابة لا تعمل على تحسين مناخ العمل للعمال .

الشكل رقم (39): يوضح عمل النقابة على تحسين مناخ العمل للعمال



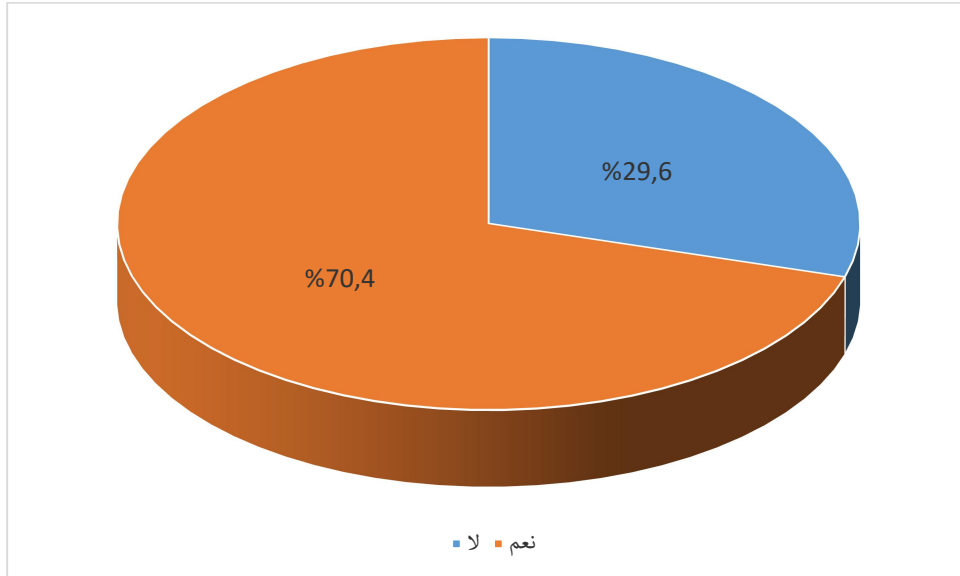
❖ التساؤل 38

الجدول رقم (40): يوضح عمل الإدارة على حل الصراعات باستعمال مركزها الوظيفي

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا	24	29.6
نعم	57	70.4
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 70.4% من أفراد العينة يرون ان الإدارة تعمل على حل الصراعات باستعمال مركزها الوظيفي، وهذا ما يمكن تفسيره بفشل الحلول الودية والسليمة في حل النزاعات القائمة، ولجوء العمال الى النقابة، في هذه الحالة نجد أن الإدارة تقوم بإتخاذ القرارات المناسبة والتي من شأنها أن تحل هذا الصراع كالقيام بإصدار قوانين وغير ذلك من القرارات التي يمكن ان تؤدي الى حل هذه الصراعات، بينما نجد 29.6% من أفراد العينة يرون ان الإدارة لا تعمل على حل الصراعات باستعمال مركزها الوظيفي.

الشكل رقم (40): يوضح عمل الإدارة على حل الصراعات باستعمال مركزها الوظيفي



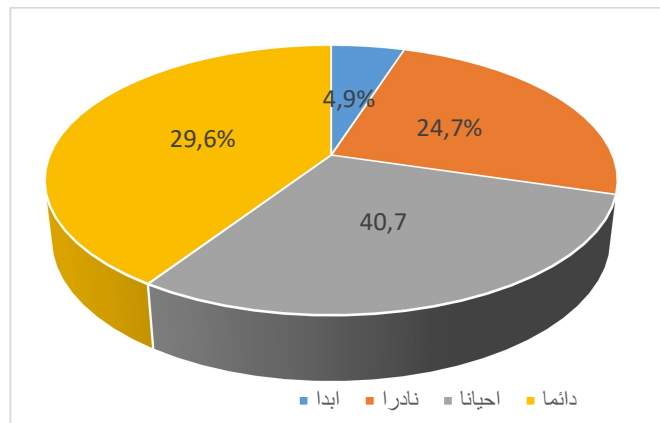
❖ التساؤل 39

الجدول رقم (41): يوضح تفاوض العمال مع بعضهم من اجل التوصل لحل وسط للنزاع

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
ابدا	4	4.9
نادرا	20	24.7
احيانا	24	29.6
دائما	33	40.7
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 40.7% من أفراد العينة دائما ما يتفاوضون مع بعضهم البعض من اجل الوصول الى حل وسط للنزاع القائم، وهذا راجع الى رغبتهم في حل النزاع بطريقة ودية ترضي جميع الأطراف لذا يتم النقاش والتفاوض فيما بينهم لعلمهم أن هذه أفضل وسيلة لحل النزاعات القائمة بينهم أو بينهم وبين الإدارة، بينما نجد 29.6% من أفراد العينة أحيانا ما يتفاوضون مع بعضهم البعض من اجل الوصول الى حل وسط للنزاع القائم، وهذا ما يمكن تفسيره بأن هناك بعض الأشخاص لا يتقبلون الحل السلمي، بينما نجد 24.7% من أفراد العينة نادرا ما يتفاوضون مع بعضهم البعض من اجل الوصول الى حل وسط للنزاع القائم، وما نسبتهم 4.9% من أفراد العينة الذين لا يتفاوضون أبدا مع بعضهم البعض من اجل الوصول الى حل وسط للنزاع القائم، ويمكن تفسير هذا بوجود بعض حالات النزاع التي لا يستطيع التفاوض حولها، إضافة الى اختلاف ذهنيات العمال وهو الأمر الذي يصعب من التفاوض فيما بينهم.

الشكل رقم (41): يوضح تفاوض العمال مع بعضهم من اجل التوصل لحل وسط للنزاع

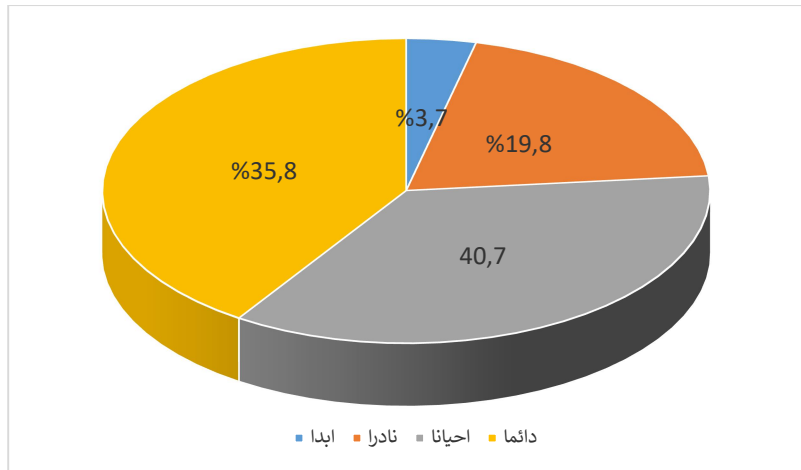


الجدول رقم (42): يوضح استخدام العامل لخبرته ليتقبل الطرف الاخر افكاره

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
ابدا	3	3.7
نادرا	16	19.8
احيانا	29	35.8
دائما	33	40.7
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 40.7% من أفراد العينة دائماً ما يستعملون خبرتهم من اجل ان يتقبل الطرف الاخر أفكارهم، وهذا راجع الى خبرتهم الكبيرة في العمل ومواجهتهم للعديد من المشاكل والصراعات التنظيمية وهو الأمر الذي جعلهم يكتسبون خبرة في مواجهتها والتصدي لها، لذا هم يحاولون توظيف هذه الخبرة أثناء النقاش والحوار مع الآخرين، بينما نجد 35.8% من أفراد العينة أحياناً ما يستعملون خبرتهم من اجل ان يتقبل الطرف الاخر أفكارهم، وهذا ما يمكن تفسيره بأن هناك بعض الأشخاص لا يتقبلون الافكار مهما تمت مناقشتهم والحوار معهم، بينما نجد 19.8% من أفراد العينة نادراً ما يستعملون خبرتهم من اجل ان يتقبل الطرف الاخر أفكارهم ، وما نسبتهم 3.7% من أفراد العينة الذين لا يستعملون خبرتهم من اجل ان يتقبل الطرف الاخر أفكارهم، ويمكن تفسير هذا بوجود بعض حالات النزاع التي لا يستطيع التفاوض حولها.

الشكل رقم (42): يوضح استخدام العامل لخبرته ليتقبل الطرف الاخر افكاره



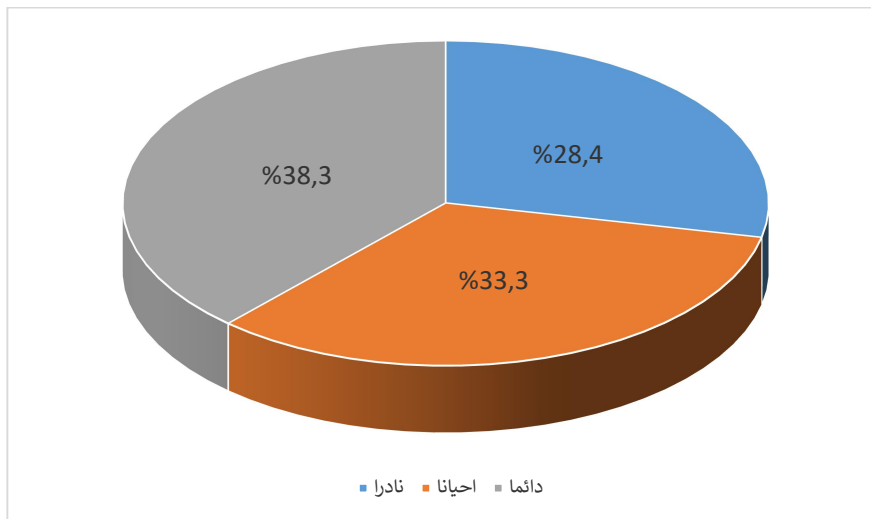
❖ التساؤل 41

الجدول رقم (43): يوضح محاولة ابتعاد العمال عن مواضيع الخلاف مع الاطراف المشاركة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نادرا	23	28.4
احيانا	27	33.3
دائما	31	38.3
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 38.3% من أفراد العينة دائما ما يحاولون الابتعاد عن مواضيع الخلاف مع الاطراف المشاركة، وهذا ما يمكن تفسيره بأن العمال يحاولون الابتعاد عن مواضيع الخلاف، بمعنى أنهم يعملون عملهم الموكل إليهم، ويتجنبون الدخول في نقاشات مع زملائهم حول العمل، بل أن حديثهم وحوارهم معهم يكون عن أمور لا تتعلق بالعمل والمؤسسة، بينما نجد 33.3% من أفراد العينة أحيانا ما يحاولون الابتعاد عن مواضيع الخلاف مع الاطراف المشاركة، وهذا ما يمكن تفسيره بأن هناك بعض الأشخاص لا يتقبلون الاستماع الى مواضيع الخلاف دون أن يقوموا بإبداء رأيهم حوله، بينما نجد 28.4% من أفراد العينة نادرا ما يحاولون الابتعاد عن مواضيع الخلاف مع الاطراف المشاركة، ويمكن تفسير هذا بأنهم هم محور النزاع القائم لذا يشاركون في النقاشات الدائمة حول هذه المواضيع.

الشكل رقم (43): يوضح محاولة ابتعاد العمال عن مواضيع الخلاف مع الاطراف المشاركة



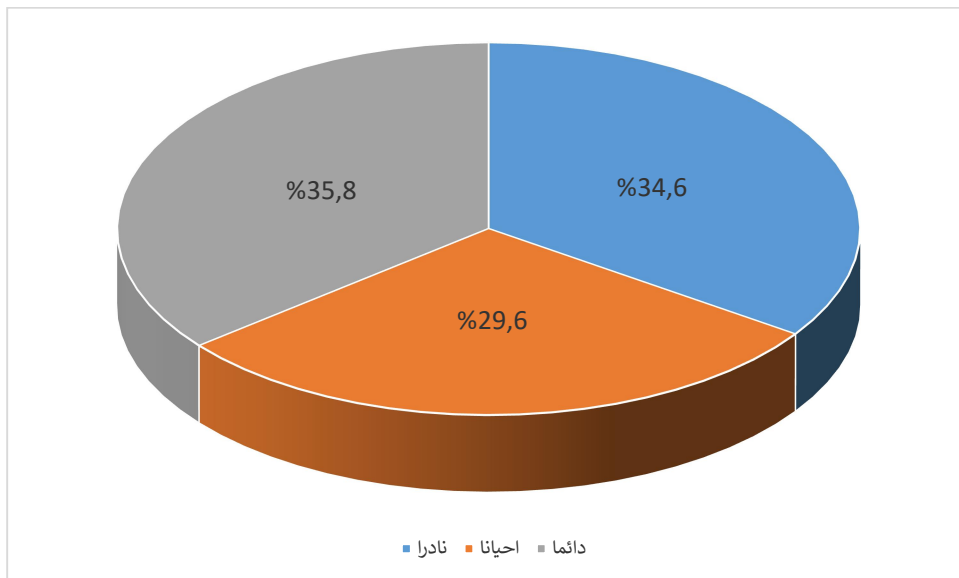
❖ التساؤل 42

الجدول رقم (44): يوضح التشجيع على ابداء الرأي والتعبير عنه بكل صراحة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نادرا	28	34.6
احيانا	24	29.6
دائما	29	35.8
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 35.8% من أفراد العينة دائما ما يشجعون فكرة ابداء الرأي والتعبير عنه بكل صراحة، وهذا ما يمكن تفسيره بان ابداء الرأي والتعبير عنه يعتبر أحد الحلول الناجحة في معرفة اسباب النزاع ومحاولة ايجاد حلول له، ما يسمح بحل النزاعات بطرق ودية وهذا يكون في صالح العمال والإدارة، بينما نجد 34.6% من أفراد العينة نادرا ما يشجعون فكرة ابداء الرأي والتعبير عنه بكل صراحة، وهذا راجع الى خوفهم من أن يكون رأيهم سببا في اثاره نزاعات أخرى داخل المؤسسة، وهذا مثلما تم التوصل اليه في النتائج السابقة في هذا المحور، بينما نجد 29.6% من أفراد العينة أحيانا ما يشجعون فكرة ابداء الرأي والتعبير عنه بكل صراحة، ويمكن إرجاع هذا الى طبيعة الموضوع المطروح للنقاش.

الشكل رقم (44): يوضح التشجيع على ابداء الرأي والتعبير عنه بكل صراحة



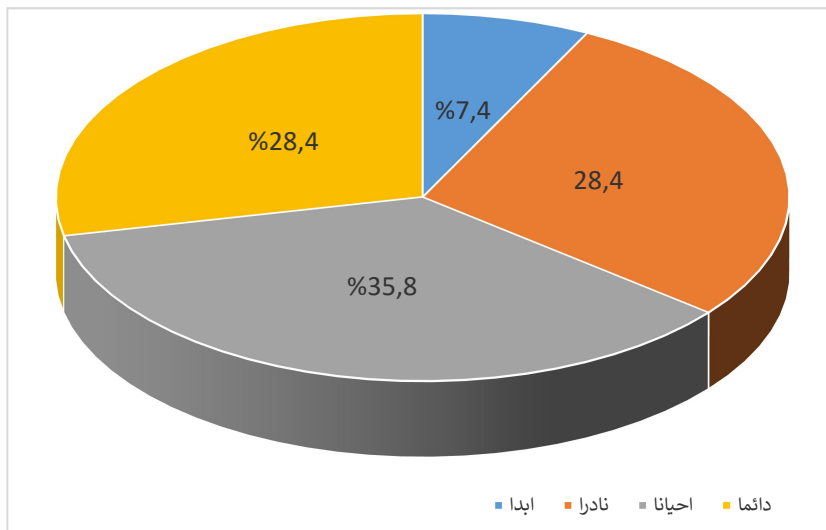
❖ التساؤل 43

الجدول رقم(45): يوضح امكانية تنازل العامل عن بعض افكاره للحصول على قبول الطرف الاخر

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
ابدا	6	7.4
نادرا	23	28.4
احيانا	29	35.8
دائما	23	28.4
المجموع	81	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 35.8% من أفراد العينة أحيانا ما يتنازلون عن بعض أفكارهم للحصول على قبول الطرف الاخر، وهذا ما يمكن تفسيره حسب طبيعة الموضوع المتناظر فيه، حيث توجد هناك بعض المواضيع لا يمكن التنازل فيها عن الافكار، في حين توجد بعض المواضيع الأخرى التي يمكن التنازل فيها عن الافكار، بينما نجد 28.4% من أفراد العينة يرون أنه أحيانا، ودائما ما يتنازلون عن بعض أفكارهم للحصول على قبول الطرف الاخر، حيث سجل كل خيار منهما نسبة 28.4%، وهذا راجع الى رغبة العمال في ايجاد حل للنزاعات القائمة بينهم وبين زملائهم داخل المؤسسة، وما نسبتهم 7.4% من أفراد العينة الذين لا يتنازلون عن بعض أفكارهم للحصول على قبول الطرف الاخر، ويمكن تفسير هذا بالرجوع الى طبيعة الموضوع المطروح للنقاش، أو ارجاعه الى ذهنيات وأفكار العامل.

الشكل رقم(45): يوضح امكانية تنازل العامل عن بعض افكاره للحصول على قبول الطرف الاخر



3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى: مساهمة النقابة في تسوية المشكلات المهنية بالمؤسسة

- من خلال البيانات الاحصائية، المتعلقة بالفرضية الاولى، توصلنا الى النتائج الآلية:
- 88.9% من أفراد عينة الدراسة، يؤكدون أن المؤسسة تتوفر على نقابة.
 - 51.9 % من أفراد عينة الدراسة، يرون أن العمل النقابي مهم لهم.
 - الأغلبية الكبيرة من عينة الدراسة والمقدرة بـ 88.9% هم منخرطين في النقابة
 - 63% من العمال المنخرطين، يرون أن سبب انخراطهم هو الحصول على امتيازات.
 - 66.7% من أفراد العينة يرون أن الأسلوب المتبع من طرف النقابة في اختيار أعضائها يتمثل في الترشح.
 - 60.5% من أفراد العينة يرون أنه لا توجد مشاكل تعرقل العمل النقابي
 - 30.9% من الذين يرون ان هناك مشاكل تعرقل العمل النقابي
 - 46.9% من أفراد العينة يرون ان النقابة أحيانا ما تفتح المجال لهم للتعبير عن مشاكلهم
 - 70.4% من أفراد العينة يؤكدون ان النقابة تعقد اجتماعات مع الادارة لطرح انشغالات العمال.
 - كل أفراد العينة أي ما نسبته 100% من أفراد العينة يؤكدون ان النقابة على دراية بمشاكل العمال.
 - 71.6% من أفراد العينة يؤكدون أن النقابة لم تقم بإضرابات خلال مسيرتها.
 - 84% من أفراد العينة يؤكدون أن تدخلات النقابة في إدارة الصراع كانت ناجحة.
 - 66.7% من أفراد العينة يرون ان النقابة تلجأ الى الإضراب بعد استيفاء جميع وسائل التسوية.
- وإجمالاً، يمكن لنا ان نقول أن النقابة تساهم بدرجة كبيرة في تسوية المشكلات المهنية بالمؤسسة.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية: الاستراتيجيات المعتمدة من قبل النقابة لإدارة

الصراع

من خلال البيانات الاحصائية، المتعلقة بالفرضية الثانية، توصلنا الى النتائج الآلية:

-65.4% من أفراد العينة يرون ان نوع الرقابة غير علمية المعتمدة في المؤسسة تسبب الصراع.

- 63% من أفراد العينة يرون ان الصراع أحيانا ما يتكرر داخل المؤسسة.

- الاغلبية الكبيرة من عينة الدراسة والتي تقدر نسبتهم بـ 81.5% من أفراد العينة يرون ان الإدارة تتفاوض من العمال من اجل فك الصراع في حالة وقوعه.

-72.8% من أفراد العينة يرون ان الإدارة تشجع على العمل الجماعي كحل من حلول الصراع التنظيمي.

-75.3% من أفراد العينة يرون ان الإدارة تسعى الى التخفيف من حدة الصراعات عن طريق الإقناع.

-80.2% من أفراد العينة يرون ان النقابة تساهم في حل النزاعات.

-80.2% من أفراد العينة يرون ان النقابة تدافع عن مصالح العمال.

-84% من أفراد العينة يرون ان النقابة تعمل على تحسين مناخ العمل للعمال.

-70.4% من أفراد العينة يرون ان الإدارة تعمل على حل الصراعات باستعمال مركزها الوظيفي.

-40.7% من أفراد العينة دائماً ما يتفاوضون مع بعضهم البعض من اجل الوصول الى حل وسط للنزاع القائم.

-40.7% من أفراد العينة دائماً ما يستعملون خبرتهم من اجل ان يتقبل الطرف الاخر أفكارهم.

-38.3% من أفراد العينة دائماً ما يحاولون الابتعاد عن مواضيع الخلاف مع الاطراف المشاركة.

-35.8% من أفراد العينة دائماً ما يشجعون فكرة ابداء الرأي والتعبير عنه بكل صراحة.

-35.8% من أفراد العينة أحيانا ما يتنازلون عن بعض أفكارهم للحصول على قبول الطرف الآخر.

وإجمالاً ومن خلال النتائج نرى أن هناك العديد من الاستراتيجيات المعتمدة من قبل النقابة لإدارة الصراع كالتفاوض مع الإدارة، والعمل على تحسين مناخ العمل.

4- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

- تتفق نتائج دراستنا مع نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية للباحثة زهيرة جحا، وهذا ما يتوافق مع دراستنا، و التي توصلت الى أن للعمل النقابي دور داخل الشركة يتمثل في التعزيز من أساليب فرص التعامل مع الصراعات التنظيمية لدى العاملين. وكذلك تساهم النقابة في تسوية المشكلات المهنية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وذلك باستخدام استراتيجيات معتمدة في إدارة الصراع، مثل عقد الاجتماعات بصفة دورية والاضراب والتوفيق والتحكيم واستصدار التشريعات، وتطبيق القانون الداخلي الخاص بالشركة، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة السابقة التي توصلت الى أن هذه النقابة، لها تنظيم خاص بها ولها قوانين بحيث تقوم بانتخاب أعضائها بطرق قانونية وتعد اجتماعاتها الدورية داخل الوحدات وخارجها، ولها برامج واضحة، ولها تجربة وخبرة في التسيير، وبالتالي فهي مؤهلة للعب دور إيجابي في حياة العمال الاجتماعية والمهنية، بحيث تقوم باستخدام العديد من الوسائل كتقديم الشكاوي الى المسؤولين والادارة في بادئ الأمر، ثم القيام بالاحتجاجات التي تؤثر على عملية الانتاج والتي تضر بمصلحة المؤسسة، فتتوجه نحو المفاوضات الجماعية التي تخدم كلا الطرفين

- تتفق نتائج دراستنا مع نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية دافع أو معرقل للأداء البيداغوجي للباحثة شطبي حنان، فيما يتعلق أن النقابة قد أثرت على الاساتذة يعني تأثر ادائهم بنشاط نقابتهم"، وبالتالي توجد علاقة بين أداء الحركة النقابية والدافعية والرضا الوظيفي، ذلك أنه كلما دافعت النقابة على حد سواء على مصالح ممثليها كلما أثر ذلك بالإيجاب على رضاهم الوظيفي ودافعيتهم، وبالتالي المساهمة

الفعالة للعمل النقابي في الاهتمام بظروف العمال والأسلوب التعاوني بين النقابة والإدارة والتزامهم وظيفيا ونجاعة الأساليب المنتهجة في اداء و استقرار العامل، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا في أن النقابة تعطي دافعة للعامل بعد توفير له الحماية والدفاع عن حقوقه.

- تتفق نتائج دراستنا مع نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية وتطبيقية" للباحث ناصر قاسمي، فيما يتعلق بأن هناك العديد من العوامل التي تؤدي الى الصراع، منها عدم العدالة في الرقابة وفي الحوافز وفي تقسيم العمل وفي العلاقات الإنسانية، وفي تقدير الجهود، وضغوط العمل الكثيرة التي منها كثرة العمل و الرقابة الرسمية و غير الرسمية و نمط العلاقات الذي تفرضه القيادة الرسمية، وكل الضغوط الناجمة عن الوشاية والتبليغ عن التأخر والغياب وعدم إنجاز المهام، والمفاجآت التي ينتظرها يوميا الموظفون، والتهميش الذي يؤدي إلى الإحباط و غيره، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا في أن العامل كلما تم تقدير جهوده، وتم تحسين ظروف عمله، وكلما تم تخصيص اجتماعات دورية للاطلاع على مشاكله و تمت تسويتها، كلما قلت نسبة الصراع بينه وبين الإدارة.

- تتفق نتائج دراستنا مع نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين للباحثة أمال زرفاوي، حيث توصلت الدراسة السابقة الى أن الصراع داخل التنظيم هو نتيجة عدم الرضا بظروف العمل والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، اضافة الى عدم توفر بيئة عمل مساعدة، مع موجود نظام رقابة صارم، وظهور مشكلات تنظيمية داخل المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا في أن العامل لا يرضى أسلوب الرقابة غير العلمية لإحساسه بالمتابعة، وأن من أسباب الصراع أيضا أن العامل يرى أن الإدارة تعمل على حل الصراعات باستعمال مركزها الوظيفي، لا التوافقي.

5- مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية

- تؤكد نظرية الصراع لكارل ماركس نتائج دراستنا، حيث يرى ماركس أن ظهور النقابات العمالية مرتبط بتطور قوى الإنتاج ومطالب العمال ونضالاتهم الطويلة ضد الاستغلال الرأسمالي الذي نتجت عنه علاقات إنتاجية متناقضة نتيجة انقسام المجتمع إلى طبقتين: طبقة

مالكة لوسائل الإنتاج، وهي الطبقة الرأسمالية البرجوازية، وطبقة مالكة لوسائل الإنتاج، وهي الطبقة الأخيرة تقوم ببيع قوة عملها إلى رب العمل مقابل أجر زهيد لا يكفي لتجديد طاقتها ليوم عمل جديد. كما يرى "ماركس" أن الدور المطالب للنقابات العمالية مرتبط بتطور الرأسمالية واستغلالها للطبقة العاملة، وهذا سبب موضوعي لوجود اتحادات وتنظيمات ونقابات عمالية، ويجب ألا تنحصر مطالبها في الجانب الاقتصادي المتمثل في تحقيق الأجور وظروف وشروط العمل، بل تتعداها إلى المطالب السياسية لأن مالكي وسائل الإنتاج وبتحالف مع الدولة يسعون إلى التكتل وفرض إرادتهم وسيطرتهم على العمال، والمطالبة بتبني قوانين ضد مصالح هؤلاء واللجوء إلى القمع كتكسير الإضرابات وعدم الرفع من الأجور وأمام التحالف تدرك الطبقة العاملة حاجاتها وضرورة امتلاكها للسلطة السياسية لاسيما أنها القوة الرئيسية في المجتمع، وهذا ما تؤكدته نتائج دراستنا التي توصلت إلى أن النقابة تهتم بالدفاع عن مصالح وحقوق العمال ضد الإدارة، إضافة إلى أنها تمثل قوة ضغط على الإدارة، كما أنها لا تدافع عن الجانب المادي للعمال فقط، بل تركز أيضا على الجانب المعنوي الخاص بتنظيم ملتقيات أنشطة ترفيهية للعمال.

- يؤكد كارل ماركس أن الصراع داخل المؤسسات والمنظمات يحدث نتيجة استغلال الطبقة البرجوازية للطبقة الكادحة في العمل، إذ أنها لا تراعي الجانب الاجتماعي والانساني لعمال الطبقة الكادحة، وهو الأمر الذي يجعل الطبقة الكادحة تقوم بصراع مع الطبقة البرجوازية، وهذا ما تؤكدته نتائج دراستنا التي ترى أن الصراع في المؤسسة محل الدراسة يكون بين العمال والإدارة حول عدة مواضيع كعدم توفر بيئة العمل المناسبة والملائمة، إضافة إلى استعمال إدارة المؤسسة للرقابة غير العلمية الصارمة، وهو الأمر الذي لم يعجب العمال مما جعلهم يدخلون معهم في نزاعات وصراعات.

6- النتائج العامة

بعد جمع المعلومات عن طريق الاستبيان والقيام بعملية تفرغها وتحليلها لنصل لمناقشة النتائج المتوصل اليها والتي تصب كلها في الاجابة عن اشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها والمتعلقة بموضوع العمل النقابي ودوره في ادارة الصراع التنظيمي وعليه سوف نستعرض النتائج التي توصلنا اليها في النقاط الآتية:

- يلعب العمل النقابي دور كبيرا بالشركة يتمثل في التعزيز من أساليب فرص التعامل مع الصراعات التنظيمية لدى العاملين، وهذا ما تؤكدده صحة الفرضيات.
- تساهم النقابة في تسوية المشكلات المهنية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وذلك من خلال أن النقابة هدفها خدمة مصالح العمال، وهذا ما يعكس الانخراط الكبير للعمال فيها.
- تتعدد الاستراتيجيات المعتمدة من قبل النقابة في إدارة الصراع داخل شركة مناجم الفوسفات -تبسة- مثل عقد الاجتماعات بصفة دورية والاضراب والتوفيق والتحكيم واستصدار التشريعات، وتطبيق القانون الداخلي الخاص بالشركة.

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكال المطروح والذي مفاده: ماهو الدور الذي يلعبه العمل النقابي في إدارة الصراع التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة- .

فالنقابة باعتبارها إحدى المنظمات الفاعلة على مستوى المؤسسات التنظيمية، وكإحدى الجهات الوصية والمهتمة، والممثلة لطرح قضايا ومشاكل العمال والدفاع عنها، وهذا قصد توفير وتحقيق وسط ومناخ بيئة عمل، يحتوي على متطلبات العمل الجيد، تحقيق التوافق، أو الحد من الصراعات التنظيمية، وحتى الاستفادة من الصراع التنظيمي الايجابي.

وحتى يتحقق ذلك تعمل النقابة على عدة أوجه متعددة، فهي غالبا تحاول التنسيق مع الإدارة باستخدام استراتيجيات في إطار التفاوض والتحاور ومن جانب آخر تحقيق شروط تحسين ظروف العمال من الجانب الاقتصادي والاجتماعي والفيزيقي والنفسي أحيانا.

فلتحقيق أهداف المؤسسة ومخططاتها وأهمها الحد من الصراع التنظيمي، وكيفية تسييره لصالحها، لأن كل ذلك يعود بالإيجاب لفائدة العمال وكذا المؤسسة معا، ولهذا لابد من تضافر الجهود بين النقابة، والإدارة وكذا العمال لتحقيق أقصى استفادة للمؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

الكتب العربية:

- 1- جلال محمد النعيمي: دراسة العمل في إطار الإنتاج والعمليات، إثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.
- 2- محمد سعيد سلطان: السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة الاسكندرية، مصر، 2002.
- 3- سيد محمود الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس القاهرة، مصر، 1994.
- 4- نادر أحمد أبو شيخة: التنظيم وأساليب العمل، دار الصفاء عمان، الأردن، 2011.
- 5- طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب القاهرة، مصر، 1993.
- 6- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 1999.
- 7- السماع خليل محمد، خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ط 1، الأردن، 2005.
- 8- رؤوف عباس: الحركة العمالية المصرية (1899-1952)، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر القاهرة، مصر، 1968.
- 9- محمد حسين منصور: قانون العمل، دار الجامعة الجديدة الأزراطية الاسكندرية، مصر، 2007.
- 10- منظمة العمل العربية: دراسات عن الطبقة العاملة في البلدان العربية، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، الجزائر، 1979.
- 11- إيمان النمى: دور النقابات العمالية في صنع سياسات الحماية الاجتماعية في الجزائر، دراسة مرحلة التعددية النقابية، دار ناشري للنشر الالكتروني، الكويت، 2014.

- 12- عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 1982.
- 13- هيكل عبد العزيز فهمي: موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، ط 2، لبنان، 1986.
- 14- ضياء مجيد الموسوي: سوق العمل والنقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 15- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ط1، الأردن، 2007.
- 16- حنفي عبدالغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، ط1، مصر، 2002.
- 17- مولود ديدان: مدونة العمل، دار بلقيس للنشر دار البيضاء، ط1، الجزائر، 2012.
- 18- حسين عبد اللطيف حمدان: قانون العمل دراسة مقارنة، دار الحلبي الحقوقية للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، ط1، لبنان، 2005.
- 19- سويم العزي: دراسات في علم السياسة، إثراء للنشر والتوزيع عمان، ط1، الأردن، 2020.
- 20- مصطفى نجيب شاويش: ادارة الموارد البشرية (ادرة الافراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005.
- 21- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ط 2، الأردن، 2005.
- 22- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر الجزائر، الجزائر، 2003.
- 23- سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، ط 1، الأردن، 2008.

- 24- محمد الصيرفي: ادارة الصراع التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع القاهرة، ط 6، مصر، 2008.
- 25- فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية، دار المسيرة عمان، ط 1، الأردن، 2005.
- 26- خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، الجامعة الهاشمية دار صفا للنشر والتوزيع عمان، ط 1، الأردن، 2002.
- 27- سعيد عبد المرسي بدر: الايدلوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.
- 28- محمد علي محمد: مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975.
- 29- حسين حريم: إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، ط 2، الأردن، 2010.
- 30- حامد أحمد رمضان بدر: السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 1993.
- 31- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار النشر والتوزيع الدار الجامعية الإسكندرية، ط 8، مصر، 2020.
- 32- معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008.
- 33- مصطفى خليل الشرقاوي: علم الصحة النفسية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، ط 1، مصر، 1996.
- 34- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، ط 1، مصر، 1993.

- 35- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، ط 1، الأردن، 2005.
- 36- ماجدة عطية: سلوك المنظمة، ملوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2003.
- 37- واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد عمان، ط 1، الأردن، 2006.
- 38- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، الأردن، 2003.
- 39- محمد شفيق: العلوم السلوكية تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل مع الإدارة، المكتب الجامعي للحديث الإسكندرية، مصر، 1999.
- 40- محمد العزازي، أحمد ادريس: المقومات السلوكية والتنظيمية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع القاهرة، ط 1، مصر، 2004.
- 41- محسن علي الكتبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، كلية التجارة بالقاهرة، ط 1، مصر، 2005.
- 42- مصطفى محمود ابو بكر: التفاوض الناجح، مدخل استراتيجي سلوكي، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، 2005.
- 43- رجاء وحيد دويدري: أسس البحث العلمي، أساسيات وممارسات علمية، دار الفكر المعاصر بيروت، لبنان، 2000.
- 44- كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان، ط 3، الأردن، 2004.
- 45- اوتكين: ما هي النقابات، دار الفرابي بيروت، ط 1، لبنان، دون تاريخ.
- 46- جمال البنا: التاريخ النقابي المقارن، مطابع الجامعة القاهرة، دون طبعة، مصر، دون تاريخ.

- 47- عبد الله محمود عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، ط 1، مصر، 1994.
- 48- محمد علي محمد: تاريخ الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، مصر، 1997.
- 49- مصطفى بو جلال: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الجزائر، 2015.
- 50- إحسان محمد الحسن: النظرية الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ط2، الأردن، 2010.
- الكتب المترجمة:
- 1- جورج لوفران: الحركة النقابية في العالم، ترجمة وتحقيق الياس مرعي، عويدات للنشر والطباعة بيروت، لبنان، 1980.
- 2- أند رودي سيزالقي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر ابو القاسم محمد، مراجعة علي محمد عبد الوهاب، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- 3- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع القاهرة، ط 7، مصر، 2004.
- 4- باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة مجموعة من الأساتذة، منشأة المعارف الإسكندرية، دون تاريخ.
- 5- جورج فريدمان، بيار نافيل: رسالة في سوسولوجيا العمل، ترجمة حسين حيدر، عويدات للنشر والطباعة بيروت، ط 1، لبنان، 1985.
- 6- جون كول: الحركة النقابية، ترجمة السيد حسين محمود، الدار القومية للطباعة والنشر بيروت، دون تاريخ.
- 7- ايفتش لينين: حول تربية الملكات، ترجمة دار التقدم موسكو، ط 1، روسيا، 1976.

8- جون ركس: مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، منشأة المعارف الإسكندرية، ط 1، مصر، 1998.

9- جوناثان تبرنر: بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة محمد سعيد فرح، منشأة المعارف الإسكندرية، ط 1، مصر، 1999.

10- رث والاس أليسون: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، تمتد أفاق النظرية الكلاسيكية، ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان، ط 1، الأردن، 2010.

المقالات والمجلات:

1- النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الادارة العمومية snapap: القانون الأساسي، المصادق عليه خلال المؤتمرات الجهوية الخمسة والمتمم بالمصادقة في المؤتمر الوطني الخامس، المنعقد في 30/29 ديسمبر 2011، بالجزائر العاصمة.

2- عبد الله الحنا: الحركة النقابية والعمالية في المغرب، المرشد، مجلة فصيلة تعنى بالثقافة العمالية والتكوين، المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية، دارني محمد، عدد 06، الجزائر، 1978.

3- الخيطي محمد فاتح: الصراع التنظيمي، أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة الدراسات في العلوم الانسانية، العدد 1.

4- محمد فارس: أبحاث الحركة النقابية الجزائرية، ترجمة عبد المجيد بيرم وآخرون، مجلة من تاريخ الحركة النقابية الجزائرية، الاتحاد العام للعمال الجزائريين، ط 1، الجزائر، 1989.

5- لعلى بوكميش: اسهامات الاتجاه الماركسي في دراسة المنظمة، قراءة نقدية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باتنة، الجزائر، ع 27، 2012.

الرسائل الجامعية:

1- سلامة أبو زعيتر: دور النقابات العمالية في عملية التنمية البشرية، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر، 2014.

- 2- بن سلامة زهية: أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، علوم الإنسانية والاجتماعية منتوري، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 3- سليمان بن ابراهيم عبد الكريم، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، الفلسفة في الادارة التربوية، جامعة الملك، كلية التربية، قسم الادارة التربوية، السعودية، 2007.
- 4- ادريس بالكعبيات: اتجاهات العمال نحو النقابة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الصناعي، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1987.
- 5- جحا زهيرة: النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013.
- 6- شطيبي حنان: الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية دافع أو معرقل للأداء البيداغوجي دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 7- أحمد مداس: المرأة العاملة والمشاركة النقابية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015.
- 8- كاف موسى: استراتيجية العمل النقابي في ظل التغيرات السوسيو اقتصادية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIAM بتيزي وزو، دراسات اجتماعية، مذكرة ماجستير علم الاجتماع، الجزائر، 2010.
- 9- زعموش فوزية: علاقة العمل النقابي بالعمل السياسي في الجزائر، رسالة دكتوراه، شعبة القانون العام، فرع القانون الدستوري، كلية الحقوق جامعة قسنطينة، 2012.
- 10- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي، لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، برنامج ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2017.

11- طارق موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية على الضباط بالمديرية العامة بالرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، معهد نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 2006.

12- عيسى ابراهيم عبد الفتاح زهدي: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

13- هاني بن ناصر الراجحي: التسييس التنظيمي ودوره في إدارة الصراعات التنظيمية وإدارتها، دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوزات والمديرية العامة لحرس الحدود، مذكرة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2008.

14- توفيق حامد طوالبه: أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.

15- ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر. رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، الجزائر، 2004/2005.

المراجع الاجنبية:

1- Jean Marie: **dictionnaire des ressources humaines**, 2eme edition, Peretti, Paris, 2001.

المواقع الالكترونية:

1- حمود عقلة العنزي: المفاهيم العشر في إدارة العمل النقابي، مراجعة وتقديم محمد الدلال، الاتحاد الوطني لطلبة الكويت، فرع الجامعة، 2000، نقلا عن موقع [www.mouwazaf-](http://www.mouwazaf-dz.info/2015/11/log-post_63.html?m=1)

2- عادل محمد زايد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، مركز تكوين الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، مارس 2007، الفصل الخامس ص 57 - 70 المصدر <http://www.rathways.cuedu.eg>.

3- www.ferphos.com

4- أحمد علي: نشأة الحركة النقابية، مقال منشور على موقع الكتروني،
www.ahwar.org، بتاريخ: 2017.05.04.

المعاجم:

- 1- إبراهيم مصطفى، وآخرون: معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.
- 2- جمال عبد الناصر: المعجم الاقتصادي، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن،
2006.
- 3- علي بن داهية، وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع،
الجزائر، 1979.
- 4- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، فرنسي، عربي، انجليزي، مكتبة
لبنان بيروت، لبنان، 1982.
- 5- ابن منظور الافريقي: لسان العرب، المجلد الثامن، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت،
لبنان، 1968.

ملحقات

- 1- معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.
- 2- نقابة المؤسسة.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

استمارة بحث حول:

العمل النقابي و دوره في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة فرفوس - تبسة-

في اطار اعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل

تحت اشراف:

من اعداد الطالبين:

* د. لبني فتيحة

أ- عبد المالك نور الدين

ب- عواشيرية عادل

املاً البيانات التالية بوضع (x) أمام الإجابة المناسبة

نلتمس منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بكل حرية و موضوعية، وسنتعامل مع

البيانات التي ستدلون بها بكل سرية ولن نستخدم إلا لغرض البحث العلمي، و في الأخير تقبلوا

منا فائق الاحترام والتقدير.

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

25 إلى 35] 36 إلى 45] 46 إلى 55] 56 وأكثر]

3- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

4- طبيعة المنصب:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

5- الأقدمية المهنية:

أقل من 5 سنوات] [من 6 سنوات إلى 10]

[من 11 سنة إلى 15] [16 سنة وأكثر]

6- طبيعة الإقامة:

منطقة ريفية منطقة شبه حضرية منطقة حضرية

7- الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

المحور الثاني: مساهمة النقابة في تسوية المشكلات المهنية بالمؤسسة

8- حسب معلوماتك، هل مؤسستكم تحتوي على نقابة؟

نعم لا لا أدري

9- من وجهة نظرك، ماذا يمثل العمل النقابي بالنسبة لك؟

مهم مهم جدا مهم إلى حد ما غير مهم

10- هل أنت منخرط في النقابة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم ، لماذا؟ هل السبب:

لضرورة وجود النقابة بالمؤسسة للحصول على امتيازات لأسباب شخصية

11- من وجهة نظرك، أي من الأساليب الآتية تتبعها نقابتكم لاختيار الأعضاء؟

عن طريق الوساطة طريق الترشح من طريق الخبرة أخرى أذكرها

12- من وجهة نظرك، هل هناك مشاكل تعرقل العمل النقابي؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم ، فهذا راجع إلى:

سوء التسيير تعسف الإدارة

13- من وجهة نظرك، هل تفتح النقابة مجالاً للتعبير عن مشاكلكم؟

دائماً أحيانا أبداً

14- كيف تعبرون عن انشغالاتكم؟

اجتماعات إضرابات أخرى أذكرها

15- من وجهة نظرك، هل النقابة على دراية بمشاكل العمال؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ لا ما هي الأسباب في رأيك؟

16- حسب معلوماتك، هل نظمت نقابتكم إضراباً خلال مسيرتها؟

نعم لا

- 17- من وجهة نظرك، كيف تجد تدخلات النقابة في إدارة الصراع؟
 ناجحة فاشلة
- 18- من وجهة نظرك، هل تلجأ النقابة إلى الإضراب بعد استيفاء جميع وسائل التسوية؟
 نعم لا
- 19- حسب وجهة نظرك، هل مؤسستكم تعاني من صراعات وظيفية؟
 نعم لا
- 20- من وجهة نظرك، ماهي طرق ادارة الصراع؟
 الاستعانة بالإدارة الاستعانة بالنقابة الاستعانة بهما معا طرق أخرى
 أذكرها:
- 21- من وجهة نظرك، هل نقابة مؤسستكم تساهم في حل المشكلات الوظيفية بالمؤسسة؟
 نعم لا
- 22- حسب معلوماتك، هل سبق وأن حدث نزاع بين العمال والإدارة؟
 نعم لا
- 23- من وجهة نظرك، هل تدعم النقابة البرامج التدريبية داخل المؤسسة؟
 نعم لا أحيانا
- 24- من وجهة نظرك، هل تدعم النقابة البرامج التكوينية خارج المؤسسة؟
 نعم لا أحيانا
- 25- من وجهة نظرك، هل تنظم النقابة ملتقيات لفائدة العمال؟
 نعم لا أحيانا
- 26- من وجهة نظرك، هل تساهم النقابة في رفع معايير الترقية؟
 نعم لا أحيانا
- 27- من وجهة نظرك، هل تطالب النقابة برفع منح الأجور للعمال؟
 نعم لا أحيانا
- 28- من وجهة نظرك، هل تساند النقابة العمال في المطالبة بالعتل والإجازات؟
 نعم لا أحيانا

- 29- هل أنت راض على نشاط نقابتكم؟
 راض غير راض أحيانا
- المحور الثالث: الاستراتيجيات المعتمدة من قبل النقابة لإدارة الصراع داخل المؤسسة
- 30- من وجهة نظرك، هل نظام الرقابة غير علمية المعتمدة في مؤسستكم يسبب الصراع؟
 نعم لا
- 31- من وجهة نظرك، هل يوجد تكرار للصراعات داخل مؤسستكم؟
 إطلاقا أحيانا دائما
- 32- برأيك، في حالة حدوث صراع، هل تتفاوض الإدارة مع العمال من أجل فك الصراع؟
 نعم لا
- 33- برأيك، هل تشجع الإدارة فكرة العمل الجماعي كحل من حلول الصراع التنظيمي؟
 نعم لا
- 34- من وجهة نظرك، هل تحاول الإدارة التخفيف من حدة الصراعات عن طريق الإقناع؟
 نعم لا
- 35- من وجهة نظرك، هل تساهم النقابة في حل الصراعات؟
 نعم لا
- 36- من وجهة نظرك، هل تعمل النقابة على الدفاع عن مصالح العمال؟
 نعم لا
- 37- من وجهة نظرك هل تعمل النقابة على تحسين مناخ العمل للعمال؟
 نعم لا
- 38- من وجهة نظرك، هل تعمل الإدارة على حل الصراعات باستعمال مركزها الوظيفي؟
 نعم لا
- 39- برأيك، هل تتفاوض مع زملائك من أجل التوصل لحل وسط لتسوية النزاع؟
 دائما أحيانا نادرا أبدا
- 40- برأيك، هل تستخدم خبرتك ليقبل الطرف الآخر أفكارك؟
 دائما أحيانا نادرا أبدا

41- برأيك، هل تحاول الابتعاد عن مواضيع الخلاف مع الأطراف المشاركة؟

دائماً أحياناً نادراً أبداً

42- برأيك، هل تشجع فكرة إبداء الرأي والتعبير عنه بكل صراحة؟

دائماً أحياناً نادراً أبداً

43- برأيك، هل تتنازل عن بعض أفكارك للحصول على قبول البعض الآخر؟

دائماً أحياناً نادراً أبداً

الملحق رقم (03): نتائج SPSS

تكرارات البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	42	51.9	51.9	51.9
أنثى	39	48.1	48.1	100.0
Total	81	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 25 الى 35	26	32.1	32.1	32.1
من 36 الى 45	34	42.0	42.0	74.1
من 46 الى 55	14	17.3	17.3	91.4
من 56 وأكثر	7	8.6	8.6	100.0
Total	81	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	8	9.9	9.9	9.9
ثانوي	14	17.3	17.3	27.2
جامعي	47	58.0	58.0	85.2
دراسات عليا	12	14.8	14.8	100.0
Total	81	100.0	100.0	

طبيعة المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عون تنفيذ	19	23.5	23.5	23.5
عون تحكم	26	32.1	32.1	55.6
اطار	36	44.4	44.4	100.0
Total	81	100.0	100.0	

الأقدمية_المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	13	16.0	16.0	16.0
من 6 الى 10 سنوات	23	28.4	28.4	44.4
Valide من 11 سنة الى 15	26	32.1	32.1	76.5
16 سنة وأكثر	19	23.5	23.5	100.0
Total	81	100.0	100.0	

طبيعة_الإقامة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منطقة ريفية	16	19.8	19.8	19.8
Valide منطقة شبه حضرية	21	25.9	25.9	45.7
منطقة حضرية	44	54.3	54.3	100.0
Total	81	100.0	100.0	

الحالة_الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	19	23.5	23.5	23.5
متزوج	49	60.5	60.5	84.0
Valide مطلق	9	11.1	11.1	95.1
ارمل	4	4.9	4.9	100.0
Total	81	100.0	100.0	

1- التكرارات والنسب المئوية لعبارات الفرضية الأولى مساهمة النقابة في تسوية المشكلات المهنية
بالمؤسسة

حسب معلوماتك هل مؤسستكم تحتوي على نقابة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أدري	3	3.7	3.7	3.7
لا	6	7.4	7.4	11.1
Validé نعم	72	88.9	88.9	100.0
Total	81	100.0	100.0	

من وجهة نظرك متذا يمثل العمل النقابي بالنسبة لك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير مهم	6	7.4	7.4	7.4
مهم الى حد ما	14	17.3	17.3	24.7
Validé مهم جدا	19	23.5	23.5	48.1
مهم	42	51.9	51.9	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل أنت منخرط في النقابة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	09	11.1	12.3	12.3
Validé نعم	72	88.9	87.7	100.0
Total	81	100.0	100.0	

في حالة الاجابة بنعم لماذا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الاسباب الشخصية	21	25.9	29.2	29.2
Validé للحصول على امتيازات	51	63.0	70.8	100.0
Total	72	88.9	100.0	
Manquante Système manquant	9	11.1		
Total	81	100.0		

من وجهة نظرك اي من الاساليب الاتية تتبعها نقابتكم لاختيار الاعضاء؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	عن طريق الخبرة	18	22.2	22.2
	عن طريق الترشيح	54	66.7	88.9
	عن طريق الوساطة	9	11.1	100.0
	Total	81	100.0	

من وجهن نظرك هل هناك مشاكل تعرق العمل النقابي؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	لا	49	60.5	60.5
	نعم	32	39.5	100.0
	Total	81	100.0	

في حالة الاجابة بنعم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	تعسف الادارة	11	13.6	30.6
	سوء التسيير	25	30.9	69.4
	Total	36	44.4	100.0
Manquante	Système manquant	45	55.6	
	Total	81	100.0	

من وجهة نظرك هل تفتح النقابة مجالاً للتعبير عن مشاكلكم؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	أبداً	6	7.4	7.4
	أحياناً	38	46.9	54.3
	دائماً	37	45.7	100.0
	Total	81	100.0	

كيف تعبرون عن انشغالاتكم؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اضرابات	24	29.6	29.6	29.6
اجتماعات	57	70.4	70.4	100.0
Valide				
Total	81	100.0	100.0	

من وجهة نظرك هل النقابة على دراية بمشاكل العمال؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	81	100.0	100.0	100.0
Valide				

في حالة الإجابة ب لا فما هي الاسباب في رايك

	Effectifs	Pourcentage
Manquante	81	100.0
Systeme manquant		

حسب معلوماتك هل نظمت نقابتكم اضرابا خلال مسيرتها؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	23	28.4	28.4	28.4
لا	58	71.6	70.4	98.8
Valide				
Total	81	100.0	100.0	100.0

من وجهة نظرك كيف تجد تدخلات النقابة في ادارة الصراع؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
فاشلة	13	16.0	16.0	16.0
ناجحة	68	84.0	84.0	100.0
Valide				
Total	81	100.0	100.0	

من وجهة نظرك، هل تلجأ النقابة الى الاضراب بعد استفتاء جميع وسائل التسوية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	27	33.3	33.3	33.3
نعم	54	66.7	66.7	100.0
Valide				
Total	81	100.0	100.0	

حسب وجهة نظرك هل مؤسستكم تعاني من صراعات وظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	18	22.2	22.2	22.2
Validé نعم	63	77.8	77.8	100.0
Total	81	100.0	100.0	

ما هي طرق ادارة الصراع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الاستعانة بهما معا	47	58.0	58.0	58.0
Validé الاستعانة بالنقابة	13	16.0	16.0	74.1
الاستعانة بالادارة	21	25.9	25.9	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل نقابة مؤسستكم تساهم في حل المشكلات الوظيفية بالمؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	11	13.6	13.6	13.6
Validé نعم	70	86.4	86.4	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل سبق وان حدث نزاع بين الادارة والعمال؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	23	28.4	28.4	28.4
Validé نعم	58	71.6	71.6	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل تدعم النقابة البرامج التدريبية داخل المؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
احيانا	19	23.5	23.5	23.5
Validé لا	15	18.5	18.5	42.0
نعم	47	58.0	58.0	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل تدعم النقابة البرامج التكوينية خارج المؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	احيانا	25	30.9	31.3
	لا	14	17.3	48.8
	نعم	42	51.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0

هل تنظم النقابة ملتقيات لفائدة العمال؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	احيانا	21	25.9	25.9
	لا	19	23.5	49.4
	نعم	41	50.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0

هل تساهم النقابة في رفع معايير الترقية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	احيانا	23	28.4	28.4
	لا	19	23.5	51.9
	نعم	39	48.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0

هل تطالب النقابة برفع منح الاجور للعمال؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	احيانا	20	24.7	24.7
	لا	9	11.1	35.8
	نعم	52	64.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0

هل تساند النقابة العمال في المطالبة بالعطل والاجازات؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	احيانا	20	24.7	24.7

لا	21	25.9	25.9	50.6
نعم	40	49.4	49.4	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل انت راضي على نشاط نقابتكم؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
احيانا	26	32.1	32.1	32.1
غير راض	8	9.9	9.9	42.0
راض	47	58.0	58.0	100.0
Total	81	100.0	100.0	

- التكرارات والنسب المئوية لعبارات الفرضية الثالثة الاستراتيجية المعتمدة من قبل النقابة لإدارة الصراع داخل المؤسسة

هل نظام الرقابة غير العلمية المعتمدة في مؤسستكم بسبب الصراع؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	28	34.6	34.6	34.6
نعم	53	65.4	65.4	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل يوجد تكرار للصراعات داخل مؤسستكم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	9	11.1	11.1	11.1
أحيانا	51	63.0	63.0	74.1
اطلاقا	21	25.9	25.9	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل تتفاوض الادارة مع العمال من اجل فك الصراع؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	15	18.5	18.5	18.5
نعم	66	81.5	81.5	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل تشجع الإدارة فكرة العمل الجماعي كحل من حلول الصراع التنظيمي؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	22	27.2	27.2	27.2
Valides نعم	59	72.8	72.8	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل تحاول الإدارة التخفيف من حدة الصراعات عن طريق الإقناع؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	20	24.7	24.7	24.7
Valides نعم	61	75.3	75.3	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل تساهم النقابة في حل الصراعات؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	16	19.8	19.8	19.8
Valides نعم	65	80.2	80.2	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل تعمل النقابة على الدفاع عن مصالح العمال؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	16	19.8	19.8	19.8
Valides نعم	65	80.2	80.2	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل تعمل النقابة على تحسين مناخ العمل للعمال؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	13	16.0	16.0	16.0
Valides نعم	68	84.0	84.0	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل تعمل النقابة على حل الصراعات باستخدام مركزها الوظيفي؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	24	29.6	29.6	29.6
Valides نعم	57	70.4	70.4	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل تتفاوض مع زملائك من اجل التوصل لحل وسط؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابدا	4	4.9	4.9	4.9
نادرا	20	24.7	24.7	29.6
Validه احيانا	24	29.6	29.6	59.3
دائما	33	40.7	40.7	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل تستخدم خبرتك ليتقبل الطرف الاخر افكارك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابدا	3	3.7	3.7	3.7
نادرا	16	19.8	19.8	23.5
Validه احيانا	29	35.8	35.8	59.3
دائما	33	40.7	40.7	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل تحاول الابتعاد عن المواضيع الخلاف مع الاطراف المشاركة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نادرا	23	28.4	28.4	28.4
Validه احيانا	27	33.3	33.3	61.7
دائما	31	38.3	38.3	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل تشجع فكرة ابداء الرأي والتعبير عنه بكل صراحة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نادرا	28	34.6	34.6	34.6
Validه احيانا	24	29.6	29.6	64.2
دائما	29	35.8	35.8	100.0
Total	81	100.0	100.0	

هل تتنازل عن بعض افكارك للحصول على قبول البعض الاخر؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابدا	6	7.4	7.4	7.4
نادرا	23	28.4	28.4	35.8
Validه احيانا	29	35.8	35.8	71.6
دائما	23	28.4	28.4	100.0
Total	81	100.0	100.0	

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور العمل النقابي في إدارة الصراع التنظيمي وتم بناء على هذا الإشكال صياغة فرضيات للدراسة وقد تم تقديم إطلالة نظرية على متغيرات الدراسة (العمل

النقابي، الصراع التنظيمي)

ولملازمة الواقع أكثر قمنا بدراسة ميدانية بشركة الفوسفات فرفوس -تبسة- معتمدين على

المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة دراستنا، واختيار مجتمع البحث مكون من 121 عامل

بالشركة.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فاعتمدنا على استمارة مكونة من 03 محاور

بمجموع أسئلة يقدر بـ 43 سؤالاً، وقد تم تفرغ وعرض تحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج

في ضوء فرضيات الدراسة، وقد تم التوصل إلى أن للنقابة دوراً هاماً في إدارة الصراع بالشركة

محل الدراسة.

Study summary

This study aims to know the role of trade union work in managing organizational conflict. Based on this problem, hypotheses were formulated for the study. A theoretical view of the study variables (union work, organizational conflict) was presented.

In order to touch the reality more, we conducted a field study in the Phosphate Company of Farfous - Tebessa - relying on the descriptive approach for its suitability to the nature of our study, and the selection of the research community consisting of 121 workers in the company.

As for the data collection tools, we relied on a questionnaire consisting of 03 axes with a total of 43 questions. Analysis and interpretation of the data and the results were discussed in the light of the study hypotheses. It was concluded that the union has an important role in conflict management in the company under study.