

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

دور الإستراتيجيات النقابية في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين  
دراسة ميدانية بالاتحاد العام للعمال الجزائريين - الإتحاد المحلي بسكرة -

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	سميرة بشقة

أستاذة (ة) المشرف:

د. بشقة سميرة.

إعداد الطالب (ة):

زدريك يسرى.

ساسوي رزينة.

السنة الجامعية: 2024 / 2023

سورة الاحقاف

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإستراتيجيات النقابية في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين في الإتحاد العام للعمال الجزائريين ، وكان منطلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي:

- كيف تسهم الإستراتيجيات النقابية في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين بالاتحاد العام للعمال الجزائريين ؟

واندرج ضمنه أسئلة فرعية:

- كيف يساهم التفاوض في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين بالاتحاد العام للعمال الجزائريين ؟

- ما دور اللجوء الى الإضراب في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين بالاتحاد العام للعمال الجزائريين ؟

وكانت أهداف الدراسة متمثلة فيما يلي:

- إبراز دور التفاوض في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين.

- معرفة دور اللجوء الى الإضراب في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين.

- معرفة الطريقة التي تتبعها النقابة لحماية العمال من خلال هذه الإستراتيجيات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استمارة استبيان مكونة من ثلاث محاور :

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية ويتكون من أربع عبارات.

المحور الثاني: خاص بعملية التفاوض ودوره في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين ويتكون من إحدى عشر عبارة.

المحور الثالث: خاص بدور الإضراب في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين، ويتكون من عشر عبارات.

تم توزيع هذه الاستمارة على مجتمع الدراسة المتمثل في جميع الممثلين النقابيين على مستوى المجلس النقابي بالاتحاد العام للعمال الجزائريين البالغ عددهم 45 مفردة. باستخدام أسلوب المسح الشامل .

كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي ساعدنا على تحديد مسار الدراسة وخطوات جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وربطها بالجانب النظري، فاعتمدنا على الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرار والنسبة المئوية .

ومن خلال تفسير وتحليل البيانات المتحصل عليها تم الوصول إلى مجموعة من النتائج:

- أن عملية التفاوض تسهم في تسيير علاقات العمل حسب وجهة نظر الممثلين النقابيين بشكل ايجابي، كما أن اللجوء الى الاضراب يسهم في تسيير علاقات العمل بشكل ايجابي، ومن خلال

النتائج التي توصلنا الي نتيجة عامة مفادها أن للاستراتيجيات النقابية دور في ايجابي وفعال في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين بالاتحاد العام للعمال الجزائريين.

### **Study abstract:**

This study aimed to understand the role of union strategies in managing labor relations from the perspective of union representatives in the General Union of Algerian Workers (UGTA). The study began with the main question:

How do union strategies contribute to managing labor relations from the perspective of union representatives in the General Union of Algerian Workers?

This main question was broken down into subsidiary questions:

How does negotiation contribute to managing labor relations from the perspective of union representatives in the General Union of Algerian Workers?

What is the role of resorting to strikes in managing labor relations from the perspective of union representatives in the General Union of Algerian Workers?

The objectives of the study were as follows:

Highlight the role of negotiation in managing labor relations from the perspective of union representatives.

Understand the role of resorting to strikes in managing labor relations from the perspective of union representatives.

Determine the methods the union uses to protect workers through these strategies.

To achieve the study's objectives, a questionnaire consisting of three sections was used:

The first section: Personal data, consisting of four statements.

The second section: The negotiation process and its role in managing labor relations from the perspective of union representatives, consisting of eleven statements.

The third section: The role of strikes in managing labor relations from the perspective of union representatives, consisting of ten statements.

This questionnaire was distributed to the study population, which comprised all union representatives at the UGTA council, totaling 45 individuals, using a comprehensive survey method.

The descriptive method was used to guide the study, determine the steps for data collection, information analysis, and linking it to the theoretical aspect. Statistical methods such as frequency and percentage were used.

The interpretation and analysis of the collected data led to several findings:

The negotiation process contributes positively to managing labor relations according to the union representatives. Moreover, resorting to strikes also positively contributes to managing labor relations. The general conclusion drawn from these results is that union strategies play a positive and effective role in managing labor relations from the perspective of union representatives in the General Union of Algerian Workers.



# شكر وعرفان:

(وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات، لكنني

فعلتها، فالحمد لله الذي يستر البدايات وبلغنا النهايات بفضلِهِ.

فكل الشكر والوفاء والتقدير للأستاذة المخلصة التي لم تألوا جاهدة

في مساعدتنا في مجال البحث العلمي الأستاذة الفاضلة: "بشقة سميرة"

إلى والدينا الكريمين وجميع أهلنا وأقاربنا

يسرى ومرزينة

الفقهاء

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	ملخص الدراسة
/	شكر وعرهان
الفهارس	
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	أولاً: الإشكالية
06	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
06	ثالثاً: أهمية الدراسة
07	رابعاً: أهداف الدراسة
07	خامساً: تحديد المفاهيم
11	سادساً: الدراسات السابقة
17	سابعاً: صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: المعالجة النظرية للنقابة	
19	تمهيد

## الفهارس

20	أولاً: خصائص النقابة
21	ثانياً: نشأة و تطور النقابة
23	ثالثاً: أنواع النقابة
27	رابعاً: الهياكل التنظيمية للنقابة
28	خامساً: مبادئ العمل النقابي
29	سادساً: أهداف العمل النقابي
30	سابعاً: وظائف النقابة
32	ثامناً: الإستراتيجيات النقابية
40	تاسعاً: النظريات المفسرة للعمل النقابي
46	خلاصة
<b>الفصل الثالث: المعالجة النظرية لتسيير علاقات العمل</b>	
48	تمهيد
49	أولاً: خصائص تسيير علاقات العمل
52	ثانياً: نشأة وتطور علاقات العمل
55	ثالثاً: أشكال علاقات العمل
57	رابعاً: أهداف علاقات العمل
58	خامساً: أسس علاقات العمل
59	سادساً: النظريات المفسرة لعلاقات العمل
62	سابعاً: أبعاد تسيير علاقات العمل
64	ثامناً: الآليات النقابية و تسيير علاقات العمل
66	خلاصة

الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
69	تمهيد
70	أولاً: مجالات الدراسة
73	ثانياً: منهج الدراسة
74	ثالثاً: مجتمع الدراسة
74	رابعاً: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات في الدراسة
76	خامساً: الأساليب الإحصائية
78	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج	
80	تمهيد
81	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة
81	1- عرض وتحليل بيانات المحور الأول
83	2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني
92	3- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث
97	ثانياً: استخلاص النتائج
97	1- استخلاص النتائج على ضوء الأسئلة الفرعية
98	2- استخلاص النتائج على ضوء الدراسات السابقة
99	3- تحليل نتائج الدراسة
99	النتيجة العامة
101	الخاتمة
103	قائمة المراجع
108	الملاحق

## الفهارس

### قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول
81	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	1
81	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	2
82	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	3
83	يبين سنوات الخبرة في العمل النقابي لمجتمع الدراسة	4
83	يوضح كيف يتم النقاش حول مختلف مسائل العمل	5
84	يوضح ما اذا كان يتم إعلام جميع العمال بنتائج التفاوض بشفافية ووضوح	6
85	يوضح ما اذا كان أسلوب الحوار يؤدي إلى تحسين دائم في شروط العمل حسب رأي المبحوثين	7
86	يوضح اعتقاد أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كانت نتائج التفاوض تلبى احتياجات ومطالب العمال	8
86	يبين ما اذا كان أسلوب التشاور يعزز التعاون لحل المشكلات بين العمال والإدارة	9
87	يبين ما اذا كان التفاوض يمارس دورا نشطا في الاستقرار المهني للعمال	10
88	يوضح ما اذا كان استخدام أسلوب التواصل المستمر يعزز الثقة بين المبحوثين كعمّالين و العمال	11
88	يبين أكثر التقنيات استخداما في عملية التفاوض حسب رأي المبحوثين	12
89	يبين دور استخدام مهارات التفاوض في المساعدة على مواجهة الممارسات الغير عادلة في مكان العمل حسب رأي المبحوثين	13
90	يوضح ما اذا كانت آلية التفاوض تحسن من عملية التواصل بين العمال والإدارة	14
91	يبين كيف يقيم المبحوثين فعالية التفاوض في تلبية احتياجات العمال	15
92	يبين اعتقاد المبحوثين فيما اذا كان الانتقال إلى حل الإضرابات يأتي كاستجابة لفشل المفاوضات	16
93	يبين ما إذا كانت الإضرابات تحقق الأهداف المرجوة في معظم الحالات	17

## الفهارس

93	يبين ما إذا كان المبحوثين يشاركون في الإضرابات	18
94	يوضح ما إذا يتم تنظيم الإضرابات بطريقة تضمن سلامة العمال	19
94	يوضح شعور المبحوثين حول ما إذا كانت ممارسة الاضرابات تعزز التضامن بين العمال	20
95	يوضح ما إذا كانت الاضرابات قدمت الدعم الكافي لحل المشكلات	21
95	يبين ما إذا كان الاضراب يسهم في تعزيز الشفافية في بيئة العمل حسب رأي المبحوثين	22
96	يوضح ما إذا كانت اللجوء الى الإضرابات يؤدي إلى تدهور العلاقة بين العمال والإدارة	23
97	يوضح تقييم المبحوثين لفعالية اللجوء الى الإضراب في تلبية احتياجات العمال	24

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل:	الرقم :
20	يوضح أهم الخصائص النقابية	1
30	يوضح أهم أهداف النقابة	2
39	يوضح الإستراتيجيات التنظيم النقابي	3
40	يوضح أهم الإستراتيجيات النقابية	4
52	يوضح عمليات كل خصائص تسيير علاقات العمل	5
71	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	6

### قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم :
108	الاستمارة قبل التحكيم	1
113	قائمة الأساتذة المحكمين	2
114	الاستبيان بعد التحكيم	3
119	دليل المقابلة	4
120	الترخيص بالزيارة الميدانية	5
121	تعهد خاص بالطلبة (01)	6
122	تعهد خاص بالطلبة (02)	7
123	الاذن بالايذاع	8



مقدمة

### مقدمة:

تشكل طبيعة العلاقة بين العمال وأرباب العمل، وكذلك نوع النمط القيادي في المؤسسة دوراً حاسماً في توجيه السلوك التنظيمي وتأثير ذلك على تحقيق الأهداف المشتركة لأطراف علاقة العمل، مما ينعكس بدوره على نجاح ومكانة المؤسسة. خاصة في ضوء الروابط المبنية على مبادئ الثقة والتفاهم، يمكن أن تكون لهذه العلاقة تأثير إيجابي على الأداء، والروح المعنوية، والإنتاجية. ورغم ذلك يمكن أن تنشأ مشكلات تنظيمية وإدارية نتيجة للتحديات أو سوء الإدارة والتسيير في المؤسسة تتسبب في حدوث صراعات تؤثر على استقرار علاقات العمل، وأيضاً على مستوى الإنتاجية في المؤسسة والتي قد تستدعي في بعض الأحيان إلى تدخل أطراف وهيئات تنظيمية أخرى، للتكفل بإيجاد حلول لمختلف المشكلات التي قد تؤثر على السير الجيد لعلاقات العمل داخل المؤسسة، فعملية التسيير الفعال تهدف إلى تعزيز التفاهم وبناء علاقات فعالة لتحسين الأداء وتعزيز روح التعاون في العمل، لذا فإن أي خلل يحدث على مستوى هذه العملية يجعل من عملية إدارة وتسيير العلاقات العمالية تتجاوز أطراف خارجية كاللجان النقابية.

فالتنظيم النقابي يشكل محورياً أساسياً وأمر هاماً في فهم وإدارة العلاقات بين العمال وأرباب العمل في سياق العلاقات العمالية المعاصرة، كما وتلعب دوراً مهماً في تنظيم القوى العاملة والتفاوض على حقوق العمال، والتحسين من ظروفهم داخل بيئة العمل. من خلال تفعيل قنوات الحوار بين العمال والإدارة و منح الحرية في طرح الآراء المختلفة. وهذا لا يتأتى إلا بتبني جملة من الآليات والاستراتيجيات التي تدرج في إطار مبادئ النضال والعمل النقابي، وتهدف إلى تحقيق العدالة والاستقرار الاجتماعي داخل بيئة العمل، حيث تمثل الاستراتيجيات النقابية مجموعة من الأساليب التنظيمية القانونية التي تعتمدها النقابات العمالية للدفاع عن حقوق ومصالح العمال في بيئة العمل، وتسهم أيضاً في تحسين ظروفهم وتعزيز المشاركة في صنع القرار. وهي تتنوع بين التفاوض الجماعي واللجوء إلى الإضرابات في حال فشل سبل التفاوض. فالاستراتيجيات النقابية ضرورية ليس فقط لضمان حقوق العمال، بل أيضاً لتعزيز التوافق الاجتماعي والاقتصادي داخل المؤسسات وتحقيق التوازن في علاقات العمل.

وانطلاقاً مما تم عرضه جاءت هذه الدراسة للكشف عن الدور التي تلعبه الإستراتيجيات النقابية في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين على مستوى الإتحاد العامل العمال الجزائريين - الإتحاد المحلي - بسكرة، حيث تم تقسيم الدراسة إلى أربع فصول على النحو التالي:

### الفصل الأول: تحت عنوان الإطار العام لدراسة تم في هذا الفصل صياغة وتحديد المشكلة

الدراسة مع طرح التساؤلات وأسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، وبيان أهداف الدراسة، وكذا تحديد المفاهيم، مع التركيز على أهم الدراسات السابقة التي تناولت المواضيع المشابهة للدراسة الحالية وفي الأخير تطرقنا إلى أهم صعوبات التي واجهتنا في الدراسة.

أما الفصل الثاني: بعنوان المعالجة النظرية للنقابة وتم التطرق فيه إلى الخصائص النقابية والتطور التاريخي للنقابة، ثم الانتقال إلى العرض أنواع، وهياكل التنظيم النقابي، بعدها مبادئ وأهداف العمل النقابي، ثم وظائفه، ثم الحديث عن أهم الإستراتيجيات النقابية، وأخيراً أهم النظريات المفسرة لنقابة.

بينما الفصل الثالث: كان بعنوان المعالجة النظرية لتسيير علاقات العمل وتمت فيه معالجة العناصر التالية: خصائص تسيير علاقات العمل والتطور التاريخي لها، ثم انتقلنا إلى تحديد أشكال علاقات العمل، بيان الأهداف تسيير علاقات العمل وأسسها، ثم عرض لأهم النظريات المفسرة لتسيير علاقات العمل وأخيراً توضيح دور الإستراتيجيات النقابية في تسيير علاقات العمل.

أما الفصل الرابع: فجاء بعنوان الإطار المنهجي للدراسة تم فيه معالجة العناصر التالية: مجالات الدراسة والمنهج الذي تم استخدامه، وأيضاً تحديد مجتمع الدراسة إضافة إلى الأدوات والأساليب الإحصائية للدراسة .

وأخيراً الفصل الخامس: الموسوم بعرض وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج حيث تم فيه عرض وتحليل بيانات كل محور ثم التوصل إلى النتيجة العامة للدراسة.

الجانِبُ النظري

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: صعوبات الدراسة

### أولاً: الإشكالية

تعتبر المؤسسة وحدة متكاملة قائمة على أساس علاقات متبادلة بين مختلف المكونات البشرية والمادية لتحقيق أهداف معينة و محددة، كما تعتمد أيضا على العلاقة التكاملية بين فواعلها (رب العمل، العامل) حيث تتضمن هذه العلاقة مجموعة من الأساليب القائمة على التواصل والتعاون والثقة المتبادلة، بيد أنه قد تنتج عن هذه العلاقة التفاعلية في بعض الأحيان صراعات وتوترات على المستوى التنظيمي بين الفاعلين ؛ أي أطراف علاقة العمل تصل في بعض الحالات إلى مستوى الأزمات وترتبط بشكل أساسي بعوامل الرضا والاستقرار الوظيفي كالأجر، الحوافز، ساعات العمل، الترقيات... الخ، حيث تؤثر على مستوى الأداء والعملية والكفاءة الإنتاجية معا بالمؤسسة ، مما يتطلب تدخل أطراف أو هيئات تنظيمية تمتلك القدرة و الفعالية لمعالجة هذه المشكلات وحلها، تبرز خاصة فيما يسمى النقابة أو التنظيم النقابي.

فالتنظيم النقابي يعد تنظيماً اجتماعياً يسعى لتسيير مصالح وحقوق الفئة العمالية في مختلف التنظيمات المهنية، ويعمل على حماية وتحسين ظروف عملهم ليحقق لهم الأمن والاستقرار الوظيفي، فهو في جوهره تنظيم نضالي، يشكل اتحاداً يضم مجموعة من الأفراد الذين يعملون في نفس المهنة أو الصناعة ، إذ يستهدف تأسيس بيئة مهنية متوازنة وخالية من الضغوط والصراعات تقوم على عوامل التكيف والاندماج بين أطراف علاقة العمل في تفاعلاتها ، وكذا خلق ظروف مهنية آمنة ومستقرة تنعكس بشكل ايجابي على المكانة الاجتماعية للفرد العامل أو الموظف والمؤسسة معا.

ولتحقيق هذه الأهداف يعتمد التنظيم النقابي في أدائه لدوره على جملة من الآليات والاستراتيجيات التي تستند الى قوانين دقيقة وواضحة وتنفذ في شكل قرارات تصدر عن هيئات سلمية، أبرز هذه الاستراتيجيات التفاوض الذي يعبر عن عملية تواصل بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف المهنية، فهو أداة أساسية لحل النزاعات وتحقيق التفاهم بين مختلف الفواعل في التنظيمات المهنية، إضافة الى آلية الإضراب الذي يعد أحد أهم و أخطر الاستراتيجيات بالنظر إلى الرهانات التي يقوم عليها، والذي تعتمد النقابة كحل تلجأ اليه بعد استنفاد أساليب التفاوض في حل المشكلات القائمة بين أطراف العلاقة العمالية، فالإضراب ينتج عن تذبذب في العلاقة الإنتاجية التي تربط بين الفاعلين الأساسيين في علاقة العمل، بحيث يستند على عدم ممارسة العمال أو فئة منهم العمل لمدة محددة قصد تحقيق مطالبهم وأهدافهم، وتسعى النقابة من خلال تطبيقها لهذه الإستراتيجيات إلى خلق وتعزيز علاقات فعالة بين الطرفين(العامل ورب العمل)وتسييرها من خلال فرض الاستقرار و حفظ الحقوق و الواجبات داخل بيئة العمل في إطار من التعاون المتبادل لتحقيق الأهداف المرجوة لسير علاقات العمل .

فتسيير علاقات العمل يعتبر من الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين في مكان العمل، بحيث يهدف هذا التسيير إلى خلق بيئة عمل تعاونية ومنتجة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزز الرضا الوظيفي بين العاملين، فيتضمن تسيير علاقات العمل العديد من الجوانب مثل

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

التواصل الفعال، وإدارة النزاعات، والتفاوض على مختلف المسائل المتعلقة بالعمل ، كما يقوم على تحقيق الاهداف التنظيمية .

وباعتبار الاتحاد العام للعمال الجزائريين يشكل كيانا نقابيا تنظيميا ذو طابع حقوقي اجتماعي هدفه حماية الفئات العمالية والوقوف على تحقيق أهدافها (مطالبها ) وتحسين ظروفها بالاعتماد على مختلف الوسائل والآليات التي تضمن تحقيق التوازن والامن، وكذا الاستقرار في علاقات العمل وبين مختلف الفواعل في مختلف المستويات المهنية، فهو اذن يتبنى جملة من الخطط و الاستراتيجيات المحددة مسبقا ضمن اطار قانوني للدفاع عن حقوق العمال وتحسين ظروف عملهم ، حيث تشمل هذه الاستراتيجيات التفاوض مع أصحاب العمل، وتنظيم الاحتجاجات والإضرابات، كذلك تقديم الدعم القانوني ، وأيضا تعزيز الوعي بحقوق الفئة العمالية بهدف حماية مصالحها وإحداث تغييرات ملموسة في بيئة العمل والأجور وكذا الشروط العامة للعمل كالأجور، ساعات العمل،العطل...الخ بما يحقق الشعور بالامان والاستقرار المهني .

غير أن فعالية دور الاتحاد العام للعمال الجزائريين كتنظيم نقابي تبقى مرهونة بجهود الفاعلين فيه (الممثلين النقابيين) وقدرتهم على ادارة العمل النقابي. وهذا ما جعلنا نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن أهم الاستراتيجيات النقابية ودورها في تحقيق التسيير الفعال والجاد لعلاقات العمل من خلال طرحنا للتساؤل الرئيسي التالي:

كيف تسهم الاستراتيجيات النقابية في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين بالاتحاد العام للعمال الجزائريين؟

والذي تدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف يسهم التفاوض في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين بالاتحاد العام للعمال الجزائريين؟

- كيف يسهم اللجوء الى الإضراب في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين بالاتحاد العام للعمال الجزائريين؟

ثانياً: أسباب اختيار الدراسة:

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

لكل بحث علمي معايير وأسس تساعد الباحث على اختيار موضوع للبحث في مشكلته وتأتي معالجة هذه المشكلة وفق مجموعة من المراحل تكون ممنهجة تمكن للباحث من الوصول إلى نتيجة واختيار الموضوع لا يأتي عشوائياً بل وفق مجموعة أسباب نذكر ما يلي:

- الرغبة الشخصية في الاطلاع و الإلمام الكافي بالموضوع المدروس لاكتساب رصيد معرفي حول التنظيم النقابي.

- الموضوع المختار من بين أهم المواضيع التي يتناولها تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

- يعتبر الموضوع كإضافة للبحث العلمي وذلك من خلال إضافة فائدة إلى الدراسات العلمية.

- محاولة الإسهام في الموضوع نظراً لاستحقاقه بعض الجهد والوقت من طرف الباحثين في إعداده.

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

إن لكل دراسة أكاديمية أهميتها التي تدفع الباحث إلى كشف أسرارها، ومحاولة التوصل إلى نتائج تجيب عن تساؤلاته ويكون عن طريق الأدوات المختلفة للبحث العلمي ومناهجه باستخدام طريقة علمية وموضوعية وتكمن أهمية دراستنا ما يلي:

- تتجلى أهمية الدراسة في تسليط الضوء عن ماهية الاستراتيجيات النقابية وطرق تفعيلها في التنظيمات النقابية

- تتجسد أهمية الدراسة في كونها تبحث عن الكيفية التي تحققها الاستراتيجيات النقابية في تسيير علاقات العمل للتخفيف من حدة الصراعات ومختلف المشكلات الناتجة عن التفاعلات الحاصلة في بيئة العمل.

ومنه يتبين لنا أن أهمية الموضوع تتمثل في الربط بين المتغيرين إحداهما مستقل والآخر تابع والهدف من ذلك هو توفير مادة نظرية تساهم في التأطير العلمي لموضوع الدراسة .

### رابعاً: أهداف الدراسة:

إن لكل دراسة غرض يجعلها ذات قيمة علمية، و الهدف من هذه الدراسة يفهم على أنه السبب الذي من أجله قام الباحث بإعداد هذه الدراسة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف عامة ذات قيمة علمية غير شخصية فموضوع النقابة وعلاقة العمل من أهم وأبرز المواضيع القابلة للدراسة و التي لها أهداف يمكن إجمالها فيما يلي:

- إبراز دور استراتيجيات التفاوض في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين.

- معرفة دور اللجوء إلى الإضراب في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين.

- الوصول إلى نتائج للدراسة تؤسس لأرضية تنطلق منها دراسات جديدة.



## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### خامساً: تحديد المفاهيم:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم من الخطوات الأساسية للبحث العلمي في ميدان العلوم الاجتماعية، فهي التي تحدد دلالات الألفاظ والمصطلحات تفادياً لأي التباس واختلاف في المفاهيم، خاصة إذا تعلق الأمر بمصطلحات يكثر الاختلاف حول دلالاتها، لذلك يلجأ الباحثون في علم الاجتماع إلى تحديد المفاهيم تحديداً دقيقاً.

وتعرف المفاهيم على أنها " الصورة الذهنية- الإدراكية- المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث". (معن خليل العمر، 1996، ص56).

وتجنباً لكل لبس أو غموض، وتوخياً للوضوح والدقة لغرض توظيف المفاهيم توظيفاً من شأنه أن يعطيها الدلالة والمعنى المقصود منها بكل دقة وعناية، فإن أهم ما يجب إزالة الغموض عنه هو المفاهيم التالية:

#### 1/ مفهوم الإستراتيجيات النقابية:

#### أ/ الإستراتيجية:

- تعرف الإستراتيجية بأنها: عبارة عن وسائل لتحقيق الغايات، فهي تصنف طرق التنظيم لتحقيق الأهداف التنظيمية وتقويم تلك البدائل باستخدام معايير معينة واختيار البديل أو مجموعة بدائل التي توصل المنظمة (النسق) إلى تحقيق أهدافها الرئيسية. (زبيبي حسين، 2011، ص16)؛ أي بمعنى أن الإستراتيجية تعبر عن الوسائل والطرق المستخدمة لتحقيق الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة.

كما تعرف الإستراتيجية على أنها: علم وفن وضع خطط عامة ومدروسة بعناية ومصممة بشكل متلاحق ومتفاعل ومنسق لاستخدام الموارد الممثلة في مختلف أشكال الثروة والقوة لتحقيق الأهداف الكبرى. (مصعب حبيب ، 2018، ص6).

المقصود من هذا التعريف أن الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن وضع خطط تكون مدروسة بشكل محددة لتحقيق أهداف المؤسسة.

كذلك هي عبارة عن عملية اختيار الوسائل وتحديد البدائل لتحقيق الأهداف. (فضيل دليو، عاطف كلاع، 2017، ص56).

كما تعرف الإستراتيجية أيضاً بأنها: أداة لتخطيط والتكتيك النقابي عن طريق استخدام الطرق والأساليب المعتمدة في سير العلاقات النقابية (نور الدين بولعرس، 2024، ص21، 23 )

نستنتج من خلال التعريفين السابقين أن الإستراتيجية عبارة عن عملية تخطيط لتلبية جملة من الأهداف عن طريق استخدام أساليب تساعد على الوصول لتلك الأهداف.

وبناء على ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن الإستراتيجية هي عملية و خطة مدروسة و ممنهجة تعد لتحقيق الأهداف المراد الوصول لها عن طريق وضع طرق وأساليب تساعد على ذلك.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### ب/النقابة:

يعرف "ج.كول" النقابة بأنها تتكون من العمال الذين تضمهم مهنة واحدة أنشئت أساساً من أجل الدفاع عن مصالح الأعضاء ورعايتهم من الناحية الاقتصادية التي ترتبط بحياتهم اليومية. (خالد حامد، 2017، ص90).

- كما تعرف النقابات على أنها: تلك المنظمة التي تتكون بطريقة حرة من جماعة من العمال لتمارس نشاطاتها بقصد الدفاع عن مصالح أعضائها وترقية أحوالهم والتعبير عنهم على الصعيد المهني والوطني بالمنازعة والمساهمة (أحمد إسماعيل، 2006، ص87). الملاحظ في هذا التعريف بأن النقابة هي عبارة عن هيئة تمثل العمال وتمارس نشاطاتها لحماية مصالحهم سواء على المستوى الوطني أو المهني. - كما تعرف أيضاً بأنها: جمعية تهدف إلى الدفاع عن مصالح أعضائها وتمثيل مهنتهم وعلى وجه التفضيل هي مجموعة من الأفراد يمارسون مهنة معينة يتفوقون فيما بينهم على بذل نشاطاتهم وجزء من مواردهم على وجه دائم ومنظم لتمثيل مهنتهم والدفاع عنها وحماية مصالحهم وتحسين أحوالهم (جمال الدين زكي، ص360).

وبناءً على ما سبق من تعريفات نستخلص بأن النقابة هي انضمام مجموعة من العمال ينتمون لمهنة معينة تقوم بالدفاع عن مصالحهم و تحسين معيشتهم.

إستناداً لجملة التعريفات السابقة لكل من مفهومي الإستراتيجية والنقابة، فالمراد بالإستراتيجيات النقابية في الدراسة الحالية أنها: عبارة عن خطط وإجراءات تنتهجها النقابة للوصول الى حلول لمختلف المشكلات التي تنشأ في بيئة العمل، وتشتمل كل من التفاوض واللجوء الى الإضراب، مستهدفة من خلالها الدفاع عن حقوق ومطالب الفئة العمالية من أجل التسيير الفعال لعلاقات العمل .

### • التفاوض:

-عني بالتفاوض عملية تستهدف الوصول إلى حلول مقبولة، أو اتفاق يسهم في تحقيق مصلحة أو أكثر بين أفراد يربطهم موقف مشترك. (بدر محمد الدريس، 2019، ص4451

- كما انه عملية تقوم على إشراك طرفين على الأقل لهما حاجات مشتركة ، في هدف النهوض بالمصالح المشتركة وتضييق شقة الخلاف ، بغية التوصل إلى اتفاق يحضى على الأقل بالحد الأدنى من القبول لدى الأطراف المعنية . ( زهير الصباغ ، دون سنة، ص 02)

من التعريفين السابقين نستنتج بأن التفاوض عبارة عن عملية يقوم بها الأعضاء المنتسبين للنقابة من خلال التواصل فيما بينهم قصد الوصول إلى حلول وتحقيق الأهداف.

كما يعرف على أنه عملية تتم بين جهات لها آراء ومطالب مختلف عليها يحاولون حلها من خلال المساواة والتنازلات للوصول إلى اتفاق مقبول لكليهما. ( محمد الدريس، 2019، ص4450).

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

هو عبارة عن حوار أو تبادل مقترحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهم ، وفي الوقت نفسه تحقيق المصالح المشتركة ، فيما بينهم للمحافظة عليها . ( محسن أحمد ، 1988 ، ص 14 )

في حين يعرف البعض التفاوض على أنه عملية تفاعلية تشاركية تستخدم فيها أساليب الإقناع بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك حول قضية ما، كما أن الأطراف المشاركة في المفاوضات بقدر ما هي متعارضة مع بعضها البعض هي في ذات الوقت تشترك في مشكلة واحدة تتطلب التعاون والاتفاق (عبد الرفيق كشوط ، 2023، ص1581).

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن التفاوض عملية تشاركية تتم بين مجموعة من الأطراف تستخدم فيها أساليب الحوار والنقاش لحل المشكلة للوصول الى اتفاق لكلا الطرفين المتنازعين.

### • الإضراب:

- الإضراب هو اتفاق بعض العمال على الامتناع عن العمل مدة من الزمن دون أن تتصرف نياتهم التخلي عن وظائفهم نهائياً بقصد إظهار استيائهم في أمر من الأمور أو الوصول إلى تحقيق بعض المطالب لا سيما المتعلقة بالعمل كرفع الأجر. (علي الدوسري، 2022، ص1841)

يتضح من خلال هذا التعريف أن الإضراب يعبر عن امتناع العمال عن العمل لمدة من الزمن قصد إظهار انزعاجهم من النزاعات داخل المؤسسة، قصد الوصول إلى حل يرضيهم.

- كما يعرف أيضاً هو امتناع عمال المؤسسة أو فريق منهم عن العمل بطريقة منظمة ولمدة محددة مرتبط بالمطالبة ببعض حقوقهم. (علي الدوسري، 2022، ص1841-1842)

- أما في قانون المصري هو امتناع العمال عن العمل امتناعاً إرادياً ومدبراً لتحقيق مطالب مهنية في إطار الضوابط القانونية المنظمة لحق الإضراب (عبد الواحد التهامي، 2019، ص415)

- وفيما يخص قانون الفرنسي هو وسيلة ضغط يستخدمها العمال للتعبير عن رأيهم وللدفاع عن مصالحهم المهنية (عبد الواحد التهامي، 2019، ص414)

- وكما عرفه ميشال بيرو: أن تعريف الإضراب ليس بسيطاً ، ففي قاموس الاقتصاد السياسي يعني التوقف عن العمل، أي عطلاً ، فراغ بياض في الخط الممتد للإنتاج .

### 4/ مفهوم تسيير علاقات العمل:

#### أ/ التسيير:

التسيير هو عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال ووضع اللوائح المتعلقة بالعمل. ( محمد دره، 2009، ص17)

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- كما انه عبارة عن عملية تخطيط وتنظيم وصنع القرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المؤسسة واستخدام لكل الموارد التنظيمية-البشرية والمادية والمعلوماتية-بغرض إنجاز أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (محمد دره، 2009، ص17).

المقصود من التعريفين السابقين بأن التسيير هو عبارة عن عملية تخطيطية اجتماعية تضعها المؤسسة لتحقيق الأهداف المراد الوصول لها.

- كما يعرف بأنه مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض معين (سالم العيدروس، دون سنة، ص3).

نستنتج من هذا التعريف بأنه عبارة عن عمليات متكاملة فيما بينهما للوصول للهدف المطلوب.

يعرف على انه القدرة على الانجاز وهي بهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من اجل إنجاز معين يخدم أهداف معينة. (سالم العيدروس، دون سنة، ص3).

المقصود من هذا التعريف هو أن تسيير يستخدم مجموعة من الإمكانيات التي من خلالها نتوصل لتحقيق الأهداف.

من خلال التعريفات السابقة نخلص إلى أن التسيير عبارة عن إدارة وتنظيم المهام ويشمل مجموعة من العمليات كالتخطيط واتخاذ القرارات لتحسين الأداء داخل المؤسسة وبالتالي تحقق الأهداف المرسومة.

### ب/علاقات العمل:

حسب "جودريفيرو" أن علاقات العمل كغيرها من العلاقات الأخرى تنشأ ببناء علاقات إنسانية واجتماعية حيث كانت في بداية القرن 19 تبرم بكل طلاقة وحرية ويدرج فيها الطرفان ما يروونه ضروريا لإبرامها.(بوعلام مانع واخرون، 2023، ص1227).

- ويعرفها "دايفيس" بأنها مجموعة من التفاعلات والأفكار والعواطف والمشاعر المشتركة في العمل يتم تبادلها بين الزملاء لتحقيق المصالح المتنوعة للمنظمة".(بوعلام مانع، واخرون، مرجع سابق)حسب هذا التعريف نرى بأن علاقات عمل هي مجموعة من التفاعلات بين عمال لتحقيق مصالح المنظمة.

- يقصد بها كعمليات التفاعل والتبادل التي تتم بين العاملين في إطارها الرسمي والغير رسمي وما ينتج عليها من عمليات مثل الصراع والتعاون والمنافسة".(بوعلام مانع، واخرون، مرجع سابق).

يعرفها الدكتور محمود نجيب هي "العلاقات التي تستخدم بين صاحب العمل ومجموعة من العمال" (مليكة عرعور، 2014، ص19).

المقصود من التعريفين السابقين بأن علاقات العمل هي عمليات تقوم بين رب العمل والعامل سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

من خلا التعريفات السابقة للعلاقات العمل نستنتج أنها عبارة عن تفاعلات وتبادلات بين العمال تحدث داخل بيئة العمل بهدف تحقيق الأهداف وضمان سير العمل بشكل فعال.

### ج/ مفهوم تسيير علاقات العمل:

من خلال التعريفات السابقة للتسيير و علاقات يمكن القول أن المراد بتسيير علاقات العمل في الدراسة الحالية "تلك التفاعلات والجهود المبذولة بين العمال داخل المؤسسة بحيث يهدف إلى تعزيز التفاهم وبناء علاقات فعالة لتحسين الأداء وتعزيز روح التعاون في العمل وتتجاوز عملية التسيير أطراف خارجية كالتنظيمات النقابية".

### سادساً: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من بين عناصر البحث الأساسية والمنهجية. والهدف من مراجعتنا للدراسات السابقة هو تكوين خلفية علمية، والحصول على ورقة تساعدنا في تسطير الخطوط العريضة لموضوع الدراسة، وفي هذا الجزء من البحث سيتم التطرق إلى مجموعة من الدراسات والتي كانت بمثابة التراث المرجعي الذي تمالانطلاق منه في تكوين خلفية نظرية لجوانب عديدة ومختلفة للدراسة الحالية، وذلك بعد الإطلاع على الأطر النظرية والتصورية لهذه الدراسات وعلى الأساليب والطرق المنهجية المطبقة وصولاً إلى النتائج التي توصلت إليها بهدف الاستفادة منها في بناء إطار نظري مناسب للدراسة الحالية، وتوظيف نتائجها في مرحلة لاحقة عند تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بما خلصت إليه الدراسات السابقة.

وعرضنا للدراسات السابقة سيكون مشتملاً على معلومات موجزة حولها إضافة إلى أهم النتائج مع بيان مواقع الاستفادة منها، وكذا تقديم عرض لأوجه التشابه والاختلاف بينها وبين موضوع الدراسة الحالية.

### 1/ عرض الدراسات السابقة:

#### الدراسة الأولى:

دراسة زبيري حسين: النقابات المستقلة في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر، 2011\_2012

- تم طرح تساؤلات الدراسة كالتالي:

- ما هي الآليات التي تعتمد عليها النقابة لتحقيق مطالبها؟

- إلى أي مدى يمكننا الحديث عن إستراتيجيات نقابية؟

- هل تغيرت هذه الاستراتيجيات بالمقارنة مع التي سبقتها ؟

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- تم طرح فرضيات الدراسة كالتالي:

- إن إستراتيجية الإضراب هي الإستراتيجية الكفيلة بتحقيق المطالب.
  - عامل الاشتراك في المواقف والآراء تجاه عناصر تتعلق بالنشاط النقابي هي التي تحدد المرجعيات الجماعية التي تقوم عليها النقابة.
  - النخب الحالية مجموعة من الخصائص والمميزات الثقافية والاجتماعية التي تتميز عن غيرها في كونها كانت في عهد التعددية وهذا ناتج عن القطعية بينهما.
  - وقصد التحقق الميداني من صحة الفرضيات اعتمد الباحث على المنهج الكمي وذلك بالرجوع إلى لغة الأرقام والإحصائيات واستعمل كذلك أدوات جمع البيانات تمثلت في استمارة الاستبيان تم توزيعها على أعضاء المكاتب الوطنية لـ 10 نقابات ناشطة في الميدان حيث تم استرجاع 65 منها وألغيت 8 لعدد كافيين الإجابة.
  - استخدم كذلك المقابلات الحرة التي تمثلت في 7 أسئلة مباشرة لتعطي صورة أوضح وزاد معرفي حول الموضوع وتغطي ما عجزت عنه الاستمارة استعان كذلك بدراسة الوثائق من خلال التعامل مع أرشيف جريدة الوطن لرصد ظاهرة الإضراب حيث تم فحص أكثر من 2000 مقال احتوي على كلمة إضراب ليتوصل في الأخير إلى 351 مقال لها علاقة بموضوع الإضراب تتوزع على 6 سنوات.
- وتم التوصل في هذه الدراسة إلى النتائج كالتالي:
- إن نسق الفعل النقابي لا يوجد في فراغ بل له العديد من الأنساق تنافسه، باعتبار السلطة وأصحاب القرار أهمها وتظهر أهم ممارسة لهذا الفعل في تكرار فعل الإضراب الذي يعتبر مؤشر تقاس من خلاله النزاع بين النقابة والسلطة.
  - نقص عدد الإضرابات مما سبق في عهد الأحادية يؤكد أن النقابات المستقلة أصبحت تمارس خيار الدفاع النقابي.
  - التعبير في نمط الإضراب وصورته وعدم ارتباطه وخضوعه لوقت محدد هذا ما سمح بالحضور الدائم للنقابات المستقلة واستمرار ضغطها وضمان النتائج بأقل خسائر.
  - بروز خيار المطالب الجذرية للنقابات المستقلة.
  - انتقال نشاط النقابات المستقلة إلى عدة قطاعات منها الخدماتية والإدارة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### الدراسة الثانية:

-دراسة إسماعيل الرب إبراهيم: تحت عنوان "تأثير النقابات العمالية في تحسين عمل الموظفين" الاتصالات ونقل الرسالة مقدمة استكمال جزئي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة تنزانيا المفتوحة(بدون تاريخ).أجريت الدراسة كدراسة حالة في بعض المنظمات المختارة في منطقة دار السلام وهي الاتحاد التنزاني لموظفي الحكومة وصحة ونقابة عمال الاتصالات

-هدفت الدراسة إلى:

- تقييم أثر النقابات العمالية في تحسين ظروف عمل الموظفين كذلك التعرف على المشكلات التي تواجه الموظفين في مناطق عملية حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة طريقة البحث النوعي واستخدم الاستبيان وأدلة المقابلة كأدوات جمع البيانات وأجر الباحث دراسته على عينة مختلفة قام باختيارها من 5 منظمات

-طرح التساؤلات التالية:

-ما هي المشاكل التي تواجه الموظفين في منطقة عملهم؟

-ما هو دور النقابات العمالية في تحسين ظروف عمل الموظفين؟

-ووصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:

- النقابات العمالية تساعد إلى حد ما على تحسين ظروف عمل الموظفين من خلال عملية التفاوض الجماعي والتشاور وتثقيف العمال.

- النقابات يجب أن تغير أولاً طريقة تفكيرها وتدرك أخيراً أنها قد تم طرحها في السوق وأن لديها أعضاء يجب تلبية احتياجاته حتى يصبح أو يبقى.

### الدراسة الثالثة:

دراسة عزري نور الدين تحت عنوان "دور النقابات العمالية في عمليات إدارة الموارد البشرية" دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية عاشور زيان أولاد جلال (2019\_2020).

هدفت الدراسة إلى:

معرفة إجراءات وأهداف التي تسعى إلى تحقيقها النقابات العمالية- ومدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية-التعرف على طبيعة النقابات العمالية من حيث دورها وأنواعها وأهدافها-التطرق الى النقابات العمالية رؤية سوسيولوجيا- سعي مواقع النقابات ومدى تأثيرها على إدارة الموارد البشر

تم طرح التساؤلات الرئيسية كالتالي:

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- ما دور النقابات العمالية في عمليات إدارة الموارد البشرية؟

التساؤلات الفرعية :

- ما دور النقابات العمالية في عملية تحديد الحوافز داخل المؤسسة؟

- ما دور النقابات العمالية في عملية تطوير العاملين داخل المؤسسة؟

تم طرح الفرضيات كالتالي:

يتحدد دور النقابة العمالية إدارة الموارد البشرية بجملة من العمليات كتحديد الحوافز، المكافآت، الترقية المشاركة في اتخاذ القرارات.

- دور النقابة العمالية في عملية تحديد الحوافز داخل المؤسسة.

- دور النقابات العمالية في عملية تطوير العاملين داخل المؤسسة.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ووصف الظاهرة التي تمثلت في معرفة دور النقابة العمالية في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية العمومية -أولاد جلال- واستعمال الملاحظة والمقابلة واستمارة الاستبيان.

تم التوصل في هذه الدراسة إلى النتائج كالتالي:

- النقابات العمالية لتساهم في تطوير العاملين داخل المؤسسة من خلال تنظيم اللقاءات.

- نلاحظ أن نسبة كبيرة تسعى لتطوير أدائها وهذا راجع إلى عدم دراية بالعمل الذي تساهم فيه النقابة.

- غياب النشاطات والأعمال التي تعمل على تنظيمها النقابة من خلال الندوات والفعاليات.

- إن انتماء النقابي يساهم في رفع أداء العامل من خلال الدراية بالقوانين العمل النقابي.

- تساهم النقابات العمالية في الخدمات الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة.

- السعي لفهم واقع النقابات ومدى تأثيرها على إدارة المورد البشري.

الدراسة الرابعة:

دراسة نهي عبد الرازق محمد تحت عنوان " تنمية مهارات التفاوض في أعمال شركات السياحة والسفر  
بالتطبيق على شركات السياحة

وهدفت الدراسة إلى:



## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

التعرف على أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في مندوب تسويق شركات السياحة

وكانت عينة الدراسة 17 من العاملين بشركات السياحة

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي

وكانت أهم النتائج

أن أفضل أسلوب من أساليب التفاوض هو أسلوب الحوار ثم المشاركة مع ضرورة توفير قواعد بيانات للعملاء من أجل إيجاد خلفية للتعامل فيما بعد، وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية التي تساعد في كيفية التفاوض.

### 2/مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات السابقة مجموعة من النقاط نذكر منها:

- مثلت إطار مرجعياً لطرح تساؤلات الدراسة الحالية.

- اختيار أسئلة الاستبيان.

- اختيار المنهج والأدوات المناسبة لدراسة.

- الاستفادة من نتائجها في تحليل وتفسير النتائج الدراسة الحالية.

### 3/علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

للإبراز العلاقة القائمة بين الدراسات السابقة والدراسة يجب التطرق لأوجه التشابه والاختلاف وسيتم ذكرها فيما يلي:

#### أ/أوجه التشابه:

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط نذكرها:

-اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية أدوات جمع البيانات سواء كانت أداة الاستبيان أو أداة المقابلة لأن كلا الدراستين تم استخدام فيها هذه الأدوات.

-اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "زبيري حسين" في لدراسة المتغير المستقل الإستراتيجيات النقابية ومؤشراته ألا و هو الإضراب.

- اتفقت مع دراسة "عزري نور الدين" في دراسته دور النقابات العمالية في تسيير العمليات إدارة المورد البشري(العامل).

-اتفقت الدراسة "نهي عبد الرازق محمد" لتطرقها لأهم أساليب التي تتبعها عملية التفاوض.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### ب/أوجه الاختلاف:

لقد كانت هناك مجموعة من الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة نذكرها في نقاط:  
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من الناحية الزمنية كذلك من الناحية المكان حيث كانت الدراسة "زبيري حسين" خصصتها جامعة الجزائر سنة 2011\_2012 أما دراسة "إسماعيل الرب إبراهيم" خصصت في تنزانيا.

- هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور الاستراتيجيات النقابية في تسيير علاقات العمل أما الدراسات السابقة فكان هدفها :

- دراسة "زبيري حسين" هدفت إلى معرفة آليات التي تعتمد عليها النقابة ومدى تغيرات الإستراتيجيات النقابية بالمقارنة مع التي سبقتها.

- دراسة "إسماعيل الرب إبراهيم" هدفت إلى تقييم أثر النقابات العمالية في تحسين ظروف عمل الموظفين  
- دراسة "عزري نور الدين" هدفت إلى معرفة دور النقابات العمالية في تحديد كل من عملية تحديد الحوافز وتطوير العاملين داخل المؤسسة.

- دراسة "تهى عبد الرزاق محمد" هدفت لتعرف على مهارات التفاوض.

### سابعاً: صعوبات الدراسة:

يعد موضوع النقابة من المواضيع التي تشكل محورا تشارك في دراسته العديد من التخصصات من بينها علم الاجتماع وانطلاقا من زاوية تخصصنا حاولنا معالجة هذا الموضوع، هدفنا من خلاله التركيز على الأساليب التي تنتهجها النقابة في تسيير علاقات العمل داخل المؤسسة .

وفي سياق إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا عدة صعوبات يمكن إجمالها في:

- أن موضوع النقابة من المواضيع المعقدة والغير واضحة للدارسين في بعض الجوانب فهو موضوع متشعب ومتعددة الأبعاد قانونية، سياسية، اجتماعية، اقتصادية، إلا أن ما يغلب عليها أكثر هو الطابع القانوني الغير مرن، وهذا ربما يرتبط بطبيعة نشاطها وهو ما جعلنا نكون مقيدين في التناول السوسيولوجي للموضوع وملزمين بالعودة في كل مرة إلى الاطلاع على القوانين خاصة فيما يخص تحديد مجتمع الدراسة الذي يتوافق مع المعايير المحددة في دراستنا(التفاوض والإضراب).

- قلة المراجع الخاصة بالموضوع، إذ أن أغلب المراجع التي تمكنا من الحصول عليها في أغلبها دراسات قانونية، وحتى وإن توفرت في الجانب السوسيولوجي فهي لاتخدم ولا تغطي العناصر التي تخدم موضوعنا بشكل كافي خاصة في جزئية الاستراتيجيات، وهو ما يمكننا من القول أن موضوع النقابات يعتبر موضوعا لم ينل جانبا كافي من التناول في الحقل السوسيولوجي.

- قلة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة خاصة تلك التي تركز على مؤشراتته (الإضراب، التفاوض). وهو ما أثر نوعا ما على المساعدة في بناء أداة الدراسة (الاستمارة) وأيضا على دعم عملية التحليل السوسيولوجي.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- صعوبة التواصل مع مجتمع الدراسة من أجل الإلمام الكافي بجوانب الموضوع.
- تماشيا مع طبيعة الدراسة وأهدافها التي عدم التمكن من الحصول على الوثائق والسجلات الكافية التي تساعدنا في الإلمام أكثر بالموضوع (النشأة، الهيكل التنظيمي ، الوثائق الخاصة بالأرقام والإحصائيات المتعلقة بالجانب البشري على مستوى الهياكل الموجودة في مقر الاتحاد العام للعمال الجزائريين).
- وأخيرا رغم الصعوبات التي واجهتنا فان هذه الدراسة البسيطة ستكون إلى جانب باقي الدراسات التي تعالج موضوع النقابات والعمل النقابي بمثابة الأرضية التي تؤسس لانطلاق دراسات جديدة خاصة في ميدان السوسيلوجي.

# الفصل الثاني:

## المعالجة النظرية للنقابة

تمهيد

أولاً: خصائص النقابة

ثانياً: نشأة و تطور النقابة

ثالثاً: أنواع النقابة

رابعاً: الهياكل التنظيمية للنقابة

خامساً: مبادئ العمل النقابي

سادساً: أهداف العمل النقابي

سابعاً: وظائف النقابة

ثامناً: الاستراتيجيات النقابية

تاسعاً: النظريات المفسرة للعمل النقابي

خلاصة

## الفصل الثاني: المعالجة النظرية للنقابة

---

### تمهيد:

سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على العديد من العناصر الأساسية التي ستساهم في عملية التحليل العلمي للموضوع، حيث يتم فيه معالجة المتغير الأول لنقابة وكذا خصائصها وأهدافها ووظائفها، بالإضافة إلى أهم استراتيجياتها ونظرياتها، مبادئها أيضا.

كما سنركز على عرض أهم التحديات البارزة في العمل النقابي في الجزائر، وبناء على ما يلي سيتم تقسيم هذا الفصل إلى جملة من العناصر كما هو موضح في المخطط السابق.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### أولاً: خصائص التنظيم النقابي:

من خلال التعريف السابقة للنقابة تم استنتاجنا لأهم الخصائص وسمات النقابة نذكر أهمها:

**1/التمثيلية:** وتعني القدرة على تمثيل مصالح الأعضاء والعمال بشكل فعال أمام أصحاب العمل والسلطات وغيرهما من الجهات ذات صلة ، يتم ذلك من خلال ممارسة النقابة لعدة أنشطة .

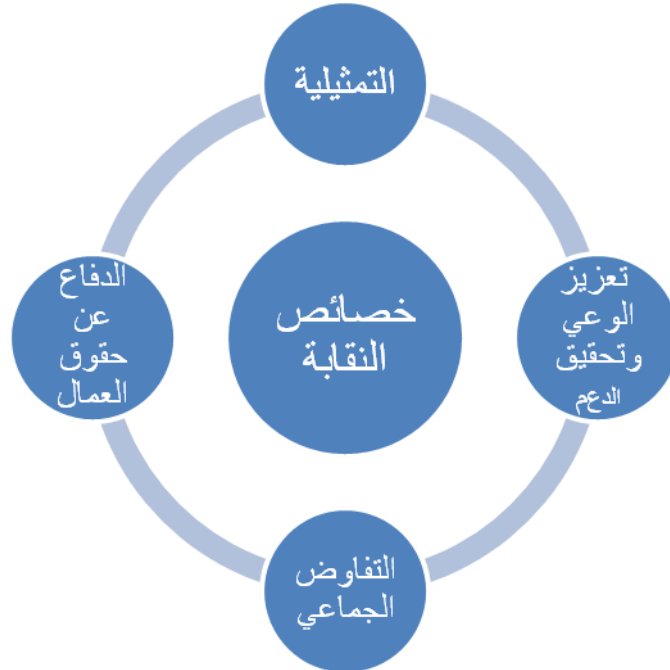
**2/الدفاع عن حقوق العمال:** حيث تعمل النقابات على حماية الحقوق وتحسين من ظروفهم المعيشية .

**3/التفاوض الجماعي:** تشجع النقابات على التفاوض الجماعي باعتباره عملية تحديد شروط العمل والأجور ، والمزايا وغيرها من القضايا ذات صلة بين العمال وأصحاب العمل .

**/تعزيز الوعي:** تسعى النقابات إلى توفير المعرفة وتثقيف الأعضاء حول قضايا العمال والحقوق العمالية والمسائل ذات صلة بالعمل .ذلك من خلال :الحملات التوعوية ،النشر والإعلام ، المشاركة الديمقراطية.... الخ .

**/الدعم الاجتماعي:**تقدم النقابات دعماً اجتماعياً ونفسياً لأعضائها في مواجهة التحديات ، ومساعدة الأعضاء في مجالات مختلفة من حياتهم العملية والشخصية .

شكراً رقم (1): يوضح أهم خصائص النقابة



المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### ثانياً: نشاءه التنظيم النقابي:

إن الظاهرة النقابية العمالية في العالم قد ظهرت لأول مرة في القارة الأوروبية التي شهدت أولى التحركات التي شكلت المخاض الذي أدى إلى ميلاد النقابة، ويمكن القول بان ارتباط نشاءه النقابة في العالم بهذه القارة جاءت نتيجة التحولات العميقة التي عرفتها أوروبا في منتصف القرن 14 م، ذلك نتيجة لتحولات التي طرأت تلك الفترة.

وفي سياق بحثنا سنركز على التطور التاريخي لنشاهه التنظيم النقابي في الجزائر، حيث سندرسه عبر مرحلتين :

### أ/ ظهور وتطور فكرة الحق النقابي في الجزائر خلال الاستعمار الفرنسي:

لقد عرفت الحركة النقابية في الجزائر تطورا هاما ففي عام 1880 أنشئت أول نقابة استعمارية من طرف عمال المطابع بقسنطينة (ظاهري إسماعيل ص 10)

وفي عام 1918م وبعد الحرب العالمية الأولى انظم العمال الجزائريون في فرنسا (5000 عامل) إلى الاتحادية العامة للعمال (EGTA) وفي التراب الجزائري لم يكن من الممكن الانخراط في النقابات، إلا أن الاتحادية العامة للعمال أنشأت سنة 1936م في عهد الجبهة الشعبية اتحادية مستقلة للعمال الفلاحين بين أعضائها 40000 نقابي جزائري بعدما كانت سرية فوقت سابق، أول مؤتمر لها في نفس السنة والمتمكن من تطوير نضالها النقابي بفعل ظروف الحرب العالمية الثانية، ولما نشأ اتحاد النقابات الفرنسية سنة 1936م اتخذ موقفا استعماريًا عدائيا تجاه النقابات المستعمرة وعادت المنظمات النقابية الجزائرية بعد الحرب العالمية الثانية لتزاول نشاطها، إلا أن الحملة الشرسة التي شنتها النقابة مرة أخرى أدت إلى مراجعة حاملة لطرق العمل النقابي، حيث أسس أول جهاز مركزي للحركة النقابية الجزائرية عام 1947م بقيادة "عيسات ادير"، وقدم بعد ذلك الجهاز المذكور في تأسيس جبهة التحرير الوطني سنة 1945. وأجرى أول انتخابات نقابية سنة 1956م (احمد حسن البرعي، 2008، ص 348)

تأسس الاتحاد العام للعمال الجزائريين وهذا بعد عدة اتصالات حيث كان هناك تضاربا في الآراء والمناقشات، وفي ظل هذه الظروف طالب الاتحاد العام للعمال الجزائريين توقيف نشاط النقابات الفرنسية في الجزائر، وفي 6 أبريل من نفس السنة 1956 تم الإعلان عن صدور العدد الأول من صحيفة العامل الجزائري التي تعبر بحرية على ممارسة الحق النقابي، وبالتالي استطاع النقابيون إنشاء مركزية نقابية وطنية متكونة من نقابات، وبين شهر فبراير وأفريل من نفس السنة تم إنشاء فدراليات ونقابات بأعداد كبيرة، وترأس المكتب الوطني في ذلك الوقت "عيسات ادير".

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

لقد كان منذ البداية الطابع السياسي للعمل النقابي واضحا، حيث كان النضال النقابي موجها في كل مستوياته إلى تحقيق الاستقلال، وهو ما تجسد من خلال المظاهرات والإضرابات التي كان يقوم بها الاتحاد العام للعمال الجزائريين، في مواقف تدل على أن المطالب المادية كانت تمثل جانب ثانويا مقارنة مع المطالب السياسية (محمد سفيان، دون سنة، ص20)

### ب/ ظهور وتطور فكرة الحق النقابي في الجزائر منذ الاستقلال:

تمتد هذه المرحلة من سنة 1962-1989 والتي من خلالها عرفت تطورا ملحوظا على مستوى القطاع العام بالرغم من الصعوبات التي واجهته، وأيضا على مستوى القطاع الخاص، في ظل الفترة الممتدة من 1962 - 1989 عرف الحق النقابي تطورات خاصة عبر ثلاثة مراحل :

تميزت المرحلة الأولى بإقرار دستور 1963 للحق النقابي، وذلك تبعا للاختبار الاشتراكي المقرر في برنامج طرابلس وبالذور الذي لعبته النقابة خلال حرب التحرير فكان من المعقول إعطاء العمال حرية ممارسة الحق النقابي لما ستلعبه من دور رئيسي لتجنيد العمال حول الاختيارات الرئيسية للبلاد، وذلك تحت إشراف الاتحاد العام للعمال الجزائريين، كما انتخب المجلس الوطني في تلك الفترة 1962/12/31 القانون الذي احتفظ بالقوانين الفرنسية ماعدا البنود التي تمارس أنواع التمييز بين العمال والمخالفة للسيادة الوطنية حتى صدور قوانين الجزائر المستقلة.

وقد ظهر الاتحاد العام للعمال الجزائريين كقوة مستقلة إثر أزمة صيف 1962 أي مباشرة بعد الاستقلال نتيجة الخلاف الذي ظهر بين المكتب السياسي لحزب جبهة التحرير الوطني والحكومة الجزائرية المؤقتة (GPRA)، وقد استطاع الاتحاد العام من تجميع مناضليه في حملة ضد الأوضاع الاجتماعية المزرية التي كانت تهدد البلاد تحت شعار " سبع سنوات بركات ".

كما شهدت هذه مرحلة التي سميت بمرحلة البناء الاشتراكي نهضة حقيقية فيما يخص الحقوق والحريات النقابية، إلا أنها كانت في إطار السلطة الشعبية الوحيدة وإن ما ميز هذه الفترة التي دامت إلى غاية التعديل الدستوري سنة 1989م هو أن تجربة الحق النقابي في الجزائر اقتصر على الإتحاد العام للعمال الجزائريين باعتبارها النقابة الوحيدة ذلك الوقت. (صغير بعلي، 1988، ص2)

وعرفت هذه الفترة أيضا صدور الأمر رقم 71/74 المتعلق بتسيير المؤسسة الاشتراكية الذي عرف بدوره ازدواجية في تمثيل العمال داخل المؤسسة، حيث كانت كل مؤسسة تشمل ممثلين من طرف العمال وممثلين نقابيين، حيث يحق لممثلي العمال ممارسة رقابة فعلية في تسيير وحدة ووجودهم داخل المجلس التأديبي خاصة يضمن حماية للعمال الممهدين بالطرد التعسفي.



## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

كما كان دور النقابة في المؤسسة الاشتراكية يتمثل في تجديد العمال حول أهداف الثورة الاشتراكية، وممارسة الحق النقابي فيها مفيد بأهداف الحزب، حيث كانت تعتبر نفسها منظمة جماهيرية للحزب، وبدورها كانت النقابة تعلن صراحة باعترافها للدور القيادي الحزب الواحد (FLN) حيث لم ينفي إ.ع.ع.ج هذا المبدأ وكان يعلن انتمائه للحزب.

نستخلص مما سبق أن ظاهرة النقابة العمالية ظهرت لأول مرة في ارويا حيث مرت بتحويلات جذرية كبرى في منتصف القرن الرابع عشر ميلادي . وهذه التحويلات أدت إلى نشوء النقابة ، والتي ترتبط شأنها في العالم بشكل كبير بالتحويلات التي شاهدها أوروبا في ذلك الزمن .

ظهرت النقابات في الجزائر خلال فترة الاستعمار الفرنسي كجزء من تطور الحركة العمالية . في عام 1880م، تأسست أول نقابة استعمارية في قسنطينة حيث قام عمال المطابع بتشكيلها . بالرغم من قيود التي فرضتها السلطات الفرنسية حيث استمرت هذه النقابة في العمل لتحقيق حقوق العمال وتحسين من ظروفهم . ففي عام 1918م بعد الحرب العالمية الأولى انظم العمال الجزائريون في فرنسا إلى الاتحاد العام للعمال الجزائريين (EGTA)، فيما لم يكن بإمكان المسلمين الجزائريين الانضمام للنقابات الموجودة في كامل التراب الوطني وذلك بسبب القيود التي كانت تفرضها السلطة آنذاك. أما ظهور النقابة في الجزائر منذ الاستقلال كان مرتبطا بالعديد من الأحداث والتحويلات بعد الاستقلال في عام 1962م، حيث شهدت النقابات في الجزائر نموا وتنظيما اقوي . وبعد ذلك بدأت النقابات في الدور الفعال في تمثيل مصالح العمال والدفاع عن حقوقهم، ومنه لعبت النقابة في المؤسسة الاشتراكية دورا هاما في تمثيل مصالح العمال والدفاع عنهم بحيث كانت النقابات تعتبر على أنها الراعي الرسمي لتنظيم الحزب الذي تنتمي إليه .

### ثالثا: أنواع النقابات:

يسعى كل تنظيم نقابي كمبدأ للإصلاح المجتمع انطلاقا من مشروع سياسي من دون أن تتخلى عن القضية الأساسية وهي المطالب ذات الصبغة الاجتماعية أو ظروف أحسن للعمل في إطار الشراكة الاجتماعية ، كما انه من الحقيقي أن النقابة تتصور في أشكال وأنماط على أساس الأولويات التي تحددها أو تفضيل لنشاطها من خلال العلاقة التي تبناها مع الأحزاب السياسية. فالنشاط النقابي تم تصنيفه إلى مجموع من التصنيفات نذكر منها:

### التصنيف الأول:

نجده عند علماء الاجتماع الفرنسيين كأمثال "توران":نقابات الحوار ، نقابات اندماجية و نقابات معارضة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### التصنيف الثاني:

أما في ما يخص سوسيولوجي الانجلو-سكسونية - فنجد نقابات الأعمال، نقابات إصلاحية و النقابات الثورية.

### التصنيف الثاني:

كما نجد تصنيف "روبرت قوتز" يميز بين مذهبين نقابيين: النقابة المستقلة والثورية من جهة، والنقابات المندمجة والبنائية من جهة أخرى.

وفي الدراسة الحالية سيتم التركيز على التصنيف الذي يقوم على: النقابات مشاركة للسلطة، النقابات المراقبة، النقابات المعارضة كونها الأقرب إلى الدراسة

النقابات المشاركة للسلطة: (زبيبي حسين، 2011/2012، ص 139-141).

تعكس توجهات وإيديولوجية الرأسمالية الجديدة والتي تقبل أن لا يكون بذلكمبدأ المر دودية والإنتاجية محل إزعاج من خلال مسار العلاقات الصناعية والنقابات التي تندرج تحت هذا النمط هي عادة نقابات الأعمال أو نقابات الحوار والإصلاح الوحيد الذي ترجوه من التنظيمات يكمن في تهيئة مساحة أوسع الحوار الاجتماعي. على قاعدة التوازن بين الرأسمال و العمل . كما أن المطالب الاعتيادية لهذا الشكل من النقابة يتم خلال إستراتيجية المساومة حول الأجر وظروف العمل . وان كان هذا النوع من النقابات يتطابق أكثر مع الواقع في أمريكا واليابان . والذي يقابله في السياق الأوربي والفرنسي بحسب تعبير الان توران بنقابات المراقبة حيث تعمل هذه الأخيرة على ألا يعتبر العمل الإنساني سلعة ، تستعمل أو ترمى تباع بثمن عال أو ثمن بحسب وضعية السوق . ونقابة المراقبة تضع نفسها كمؤسسة للصراع وهي بذلك تقصي كل أشكال المشاركة المباشرة للعمال في تسيير المؤسسة

خلال ماتقدم نستخلص جملة من سمات نذكرها فيما يلي :

- تتسجم هذه النقابات مع توجهات الرأسمالية الجديدة والتي تسعى إلى تحقيق مبادئ الربحية والإنتاجية.

- تقبل هذه النقابات أن لا يكون مبدأ الإنتاجية محل إزعاج، وذلك من خلال مسارات العلاقات

الصناعية. والتفاوض

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- تركز هذه النقابات على تهيئة مساحة أوسع للحوار الاجتماعي على أساس التوازن بين رأس المال والعمل.

### نقابات المراقبة:

هو المنعوت بالإصلاح فهو لا يختلف كثيراً عن نقابة الأعمال ولا على الايدولوجيا المتبناة ويقبل النظام الرأسمالي على انه مقبول من ناحية فعاليته ،و تعتبر أن العلاقات الصناعية تقاس بالمجاورة الاقتصادية و إنتاجية العمال لأنها ليست الخاصة الوحيدة التي تؤخذ بعين الاعتبار حيث أن البحث عن المزايا والفوائد يجب أن يعدل بتحسين ظروف العمل ، وكذلك الاهتمام بالحاجات الاجتماعية والثقافية الجديدة ..... مما يحد من تعسف الباترونا و النقابات الإصلاحية تطالب بوضع هيئات متساوية الأعضاء التي تمكنهم من معلومات أحسن حول النشاط الاجتماعي والاقتصادي والمالي للمؤسسة الشيء الذي يسمح بمراقبة سياستها و أهدافها . ولعل من أهم طموحاتها هو سعيها للمطالبة أكثر في مراقبة نشاطات التنظيم من خلال المطالبة بتعديل قواعد اللعبة أين يمكنها المشاركة على أن تكون شريك معادل .(زبيبي حسين، 2011/2012، ص139-141).

نرى من خلال الطرح السابق أن نقابات المراقبة عكس نقابات مشاركة للسلطة لا ترى العمل كسلعة يتم استغلالها وفقاً لمتطلبات السوق. بدلاً من ذلك، تضع هذه النقابات نفسها كمؤسسات للصراع، أي أشكال مباشرة للمشاركة العمالية في إدارة المؤسسة، على الرغم من ذلك، فإن نقابات المراقبة لا تختلف كثيراً عن نقابات الأعمال فيما يتعلق بالأيديولوجيا المتبناة. فهي تقبل النظام الرأسمالي باعتباره فعالاً وكفوفاً. إلا أنها تؤكد على أن العلاقات الصناعية لا ينبغي أن تقاس فقط بالإنتاجية والربحية الاقتصادية. بل يجب أن تراعي أيضاً تحسين ظروف العمل والاهتمام بالحاجات الاجتماعية والثقافية للعمال، هذه النقابات تطالب بإنشاء هيئات متساوية الأعضاء تمكنهم من الحصول على معلومات أفضل حول النشاط الاجتماعي والاقتصادي والمالي للمؤسسة. وبالتالي تتمكن من مراقبة سياسات وأهداف المؤسسة. وتطمح هذه النقابات إلى المشاركة كشريك معادل في تعديل قواعد اللعبة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### النقابات المعارضة:

فهي تضم عدة تيارات مختلفة من الإصلاحية الأكثر تطرفاً وأولئك الذين يسعون إلى التعديل الجذري لعلاقات القوة من خلال وضع ميكانيزمات وأنماط المشاركة التي تسمح بذلك مع مرور الوقت. النقابات الفوضوية الذين يحذون الاستعجال بالثورة والحراك لإضراب شامل وحتى العصيان الشعبي، وأيديولوجيا تتعارض هذه النقابات مع الأيدولوجيا الرأسمالية، متأثرة بالاتجاه الماركسي فهي تسعى من خلال الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، فهي تتبنى فكرة الصراع الطبقي، وهي تقصي التعاون مع أرباب العمل، فالعلاقات بينها صراعي بالضرورة. ويمكن التمييز بين ثلاث تيارات داخل هذا الاتجاه، التيار الذي ينادي باستعجال الثورة لأجل تحقيق الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج من خلال الرجوع إلى الإضرابات الشاملة والطويلة كما أنه ينتقد الاتفاقيات الجماعية. أما التيار الثاني فهو يرى في إرجاء للصراع النهائي ويسعى إلى البحث على حلول لتعويض الرأسمالية وفي هذا الاتجاه تندرج النقابات التعاونية لسنوات السبعينات بفرنسا. أما عن التيار الثالث فهو يتطابق كثيراً مع التوجه الإصلاحي فهي لا تعتقد أن النقابة يمكنها التعويض الباترونا وهي ترفض أن تنزع السلطة منها وهي تسعى إلى العمل على الحد من تعسف الباترونا وهو يختلف عن التيار الإصلاحي في كون هذا الأخير يرفض شكل التسيير التشاركي حيث يتم من خلالها توجيه التهم للعمال في حال فشل المؤسسة. إما الأمر الثاني الذي يفصلها عن الاتجاه الإصلاحي فكون هذه الأخيرة تتردد في القيام بالإضرابات المفتوحة لأجل تحقيق مطالبها وسقوط الشيوعية في أوروبا عزز من موقع هذا التيار كخيار للنقابات المعارضة (زبيبي حسين، 2012/2011، ص 139-141).

نستنتج أن النقابات المعارضة تضم مجموعة متنوعة من التيارات، تتراوح بين الإصلاحية الأكثر اعتدالاً والتيارات الأكثر تطرفاً التي تدعو للثورة المباشرة. هذه النقابات تختلف أيديولوجيا عن الرأسمالية، حيث تتبنى فكرة الصراع الطبقي وتسعى لتحقيق الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، وينقسم هؤلاء إلى ثلاثة تيارات رئيسية:

- التيار الذي ينادي بالثورة المباشرة من خلال الإضرابات الشاملة والطويلة.
- التيار الذي يرى في إرجاء الصراع النهائي والبحث عن حلول لتعويض الرأسمالية، وهو ما تمثله النقابات التعاونية في السبعينات في فرنسا

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- التيار الذي يتطابق إلى حد كبير مع التوجه الإصلاحية، إذ لا يعتقد أن النقابة يمكن أن تحل محل أرباب العمل، وإنما تسعى للحد من تعسفهم

ويختلف هذا التيار الأخير عن الاتجاه الإصلاحية في رفضه لفكرة التسيير التشاركية، وكذلك في جرأته على القيام بإضرابات مفتوحة لتحقيق مطالبه. وقد عزز من موقع هذا التيار سقوط الشيوعية في أوروبا. (زيبيري، حسين، 2011/2012، ص 139-141).

### رابعاً: الهياكل التنظيمية للنقابة:

يشكل التنظيم الهيكلي للنقابات بناء هرمي ، قاعدته السفلى مكونة من النقابات الفرعية على مستوى منظمات الإنتاج المحلي ، وتتجمع المنشآت المتجانسة في تنظيم قطاعي أحد جناحي الهرم وتتألف القطاعات في تنظيم جهوي بالجناح الثاني للهرم ، ويتوج التنظيم العام جناحي الهرم في اتحاد عام هذا الأخير يباشر مسؤولياته الوطنية في نطاق أجهزة ثلاثة : المؤتمر العام، الهيئة الإدارية والمكتب التنفيذي ، جميع أعضائه منتخبون من الفروع القاعدية انتخاباً حراً مباشراً ، يتداولون على المسؤولية بصورة دورية حسبما يضبطه القانون الأساسي. ويستعين المسؤولون في المكتب التنفيذي ، بجهاز إداري لمباشرة الشؤون المكتبية ، و كان أفرادها في أول الأمر مختارين من العاملين في إحدى النقابات الفرعية ، يباشرون عملهم بصفة مجانية ، ثم احتاجت الحركة العمالية إلى جهاز مكتبي يباشر العمل على الصيغة الإدارية مجموعة من الموظفين الأجراء منتدبين بحسب فروع الاختصاص.(مصطفى فيلالي، 2006، ص 255)

واستوجبت كثرة الأشغال وتشعب المسؤوليات ، أن يتفرع لأدائها الكاتب العام للمنشأة مع مجموعة من أعضاء المكتب التنفيذي ، وأن يصبحوا بدورهم إجراء لدى المنشأة ، يجمعون على رأس الهرم بين النشاطات النقابية والمسؤوليات الإدارية لتسيير التنظيم النقابي بجميع فروعها. ومما سبق يمكن أن نلخص البناء التنظيمي للنقابة العمالية في ثلاث مستويات التالية:

أ- اللجنة النقابية بالمنظمة: تشكل قاعدة الهرم التنظيمي .

ب- النقابة العامة : حيث تشكل المستوى الأوسط من الهرم التنظيمي «وتتكون عادة على، المستوى القومي، وتتولى الإشراف على الوحدات النقابية وتوجيهها والتنسيق بين جهودها.

ج-الإتحاد العام للعمال : ويتكون على المستوى القومي من مجموع النقابات العامة وتكون مهمته الإشراف على الحركة النقابية وتنسيقها بشكل عام. فيشهد التنظيم النقابي العديد من التطورات، من المحلي إلى الجهوي ومن الفرعي إلى القطاعي ومنها إلى المرتبة الوطنية ثم إلى الأممي والدولي، فلا يمكن أن نتكلم عن هيكل التنظيم النقابي دون أن نشير إلى التنظيم الدولي العالمي. (شاويش مصطفى، 2005، ص 295)

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

من خلال ما تم ذكره نرى بأن التنظيم الهيكلي للنقابات يتكون من بناء هرمي، حيث القاعدة السفلى للهرم هي النقابات الفرعية على مستوى منظمات الإنتاج المحلية. هذه المنشآت المتجانسة تتجمع في تنظيم قطاعي يشكل أحد جناحي الهرم. أما الجناح الآخر فهو التنظيم الجهوي الذي يتألف من القطاعات المختلفة. ويتوج هذا الهيكل الاتحاد العام للنقابات، والذي يباشر مسؤولياته الوطنية من خلال ثلاثة أجهزة: المؤتمر العام، الهيئة الإدارية والمكتب التنفيذي. جميع أعضاء هذه الأجهزة يتم انتخابهم بحرية وبشكل مباشر من الفروع القاعدية، ونرى بأن تطور التنظيم النقابي يمتد من المستوى المحلي إلى الجهوي إلى القطاعي إلى الوطني ثم الدولي. ولا يمكن فهم بنية النقابات دون الأخذ بعين الاعتبار هذا التنظيم الدولي العالمي.

### خامساً: مبادئ التنظيم النقابي:

تعتبر مبادئ العامة للنقابة من أهم العناصر التي تساهم في أداء العمل النقابي، ومن بين أهم المبادئ نذكر:

#### **1/ مبدأ الإقناع:**

ولعل أهم المبادئ أن يكون الفرد مقنعاً كامل الاقتناع بأهمية الممارسة النقابية ودورها في تحصيل حقوق العمال وكذا القدرة على مجابهة الضغوط خاصة أثناء حدوث أزمات اقتصادية وضرورة الخفض من المتطلبات والتخلي بالحكمة والمساهمة في عملية البناء. إذن مبدأ الإقناع من أهم مبادئ التنظيم النقابي حيث يقتضي باستخدام الحجج والأدلة للإقناع، ويتضمن هذا المبدأ فنون التواصل. حيث يكون الفرد مقتنعاً اقتناع تام بأهمية العمل النقابي ودوره في الدفاع عن مصالح العمال ومواجهة التحديات .

#### **2/ مبدأ الديمقراطية:**

ويعتبر هذا المبدأ العمودي الفطري الذي يركز عليه العمل النقابي، ومعنى ذلك أن تكون جميع القرارات الصادرة عن النقابة الخاضعة لآليات يشارك فيها جميع الأعضاء، هذه الآليات تمنح الأعضاء حق اختيار المجموعة التي تقود العمل النقابي، ويلتزم الأفراد بكل القرارات الصادرة عن هذه المجموعة. هذا ما يدل دلالة على أن مبدأ الديمقراطية هو ذلك المبدأ الذي يعتبر أساس التنظيم النقابي حيث نعني به نظام الحكم، ويعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات من طرف الأعضاء . ومن بين أهداف هذا المبدأ، تحقيق المساواة وضمان حرية الاختيار.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 3/مبدأ القيادة الجماعية:

هو المبدأ الذي يجنب العمل النقابي الأخطاء المقصودة وكذا الاندفاع والأناية وضرورة توفر هذا المبدأ بالاعتماد على رأي الأغلبية بعين الاعتبار وملاحظة آراء باقي الأعضاء ، ولكن يجب أن تكون إلزامية اتخاذ قرارات جميع الأعضاء .

وهذا مايعطي دلالة أن مبدأ القيادة الجماعية هو ذلك المبدأ الذي يعتمد على توجيه الفريق بشكل مشترك حيث يشارك أفراد الفريق في عملية اتخاذ القرار التي تعتمد على رأي الأغلبية ، كما يعمل على تحقيق الأهداف المشتركة وبناء الثقة بين الأفراد .

### 4/مبدأ المراقبة والمحاسبة:

باعتبار العمل النقابي تنظيماً ، يجب أن يجمع كل عامل لديه وظيفة واحترافية في أدائه، حيث تقوم بفرض عقوبات في حالة تسجيل أخطاء وكذا تشجيع الموفقين في أداء مهامهم والمتأخرين أيضاً.

نستخلص مما سبق بان مبدأ المراقبة والمحاسبة يعتبر من المبادئ الأساسية في النظم. حيث يهدف إلى ضمان وتنفيذ القوانين بكفاءة ونزاهة . ويقوم هذا المبدأ على وضع آليات رصد والتقييم المستمر لأداء الفرد داخل المؤسسات ، بالإضافة إلى تحميل المسؤولية عن الأفعال واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة .

### 5/مبدأ المسؤولية الفردية:

بموجب هذا المبدأ فان كل نقابي مسئول يتحمل نتائج مايقوم به من وظائف ومهام نقابية ،وخلال قيامه بعمله يتعرض النقابي للمراقبة والمحاسبة من القيادات والأجهزة العليا من القواعد التنظيم النقابي.(جمال رجب، وآخرون، 2012/2013، ص18)

إن مبدأ المسؤولية الفردية يعتبر كل فرد (نقابي) في الفريق مسئول عن أداء واجباته ومسؤولياته بشكل كامل ،أي يجب على كل فرد أن يكون ملتزماً بأداء مهامه بدقة وفعالية . وان يتحمل المسؤولية عن نتائج أعماله .

### سادساً: أهداف التنظيم النقابي:

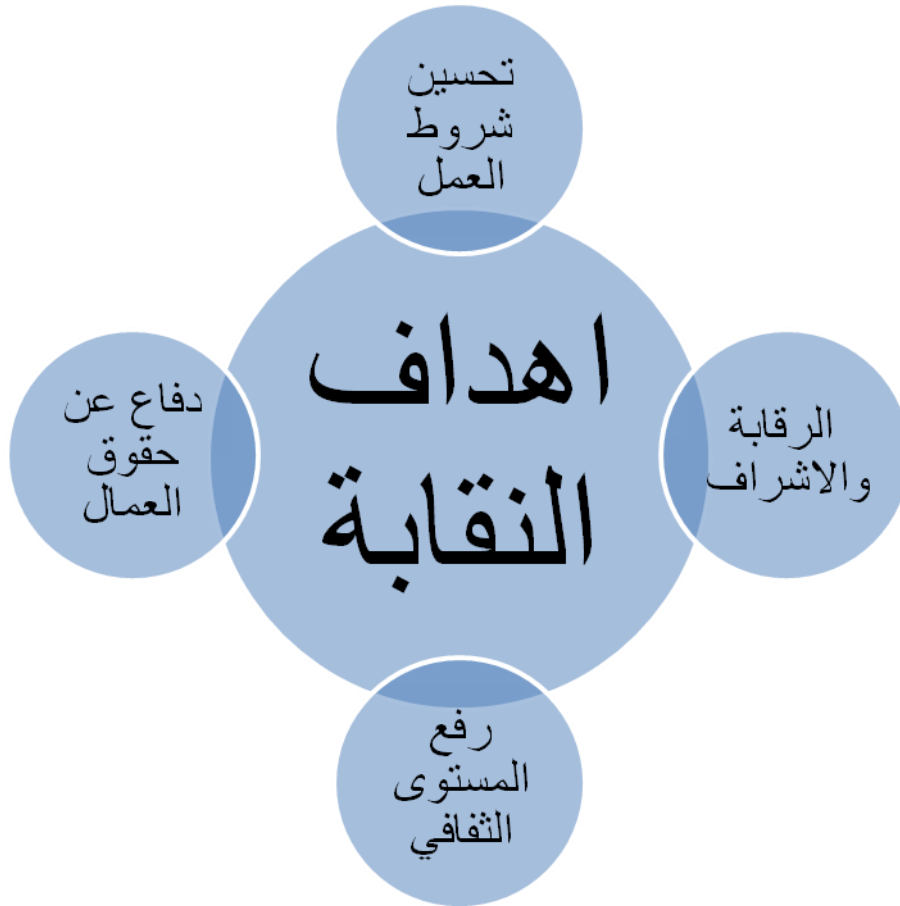
تعتبر الخدمة الاجتماعية العمالية تعبيراً منظماً عن الحقوق الأساسية للعمال في تنظيم أنفسهم لحماية مصالحهم وتعزيزها عن طريق العمل الجماعي .ومن الضروري أن تحافظ النقابات على رفاهية المجتمع وتقدمه باستمرار أمامهم، حتى في خضم مساعيهم لمساعدة نقابات العمال الأخرى على الاهتمام بجهود الخط الوطني للتنمية الاقتصادية وتعمل أيضاً على حماية العمال والدفاع عن مصالحهم.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✓ كما تعمل النقابة على تحقيق أهداف مختلفة تتمثل فيما يلي:

- 1- الدفاع عن حقوق الأعضاء ورعاية مصالحهم .
- 2- العمل علي تحسين شروط العمل وظروفه .
- 3- العمل على رفع المستوى الثقافي والاجتماعي للأعضاء والعمال.
- 4- المشاركة في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التدريب المهني .
- 5- الرقابة والمتابعة والإشراف علي نشاط اللجان الثقافية.
- 6- إبرام عقود العمل المشتركة علي مستوى المهنة والصناعة. (عبد الرحمان، 2010، ص33)

شكل رقم (02): يوضح أهداف النقابة:



المصدر: من إعداد الطالبتين



## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### سابعاً: وظائف التنظيم النقابي:

تتجلى وظيفة النقابة من خلال سيرورتها التاريخية وماهيتها في تعبير عن تشكيل يضم مجموعة من العمال بحيث يزولون أعمالاً ومهن متشابهة لعرض الدفاع عن مصالحهم المادية والمهنية والاجتماعية للعمال كالأجور وضمان الاجتماعي ساعات العمل، كما أنها تمثل وسيلة ضغط على الحكومات لتحقيق مطالبها لصالح مستخدميها، كما تمارس النقابات وظيفة الحد من الاستغلال الذي يعاني منه العمال فيما يخص المهنة التي يمارسها من خلال المفاوضات التي تم ترسيخ جملة من القيم ترتبط بالممارسة العمل الصناعي، وتقوم بدور الفاعل الملزم نحو الامتثال لها.

وعليه باعتبار أن النقابة مؤسسة اجتماعية تعبر عن تنظيم يجمع القوى العاملة ويتم تكوينه بهدف حماية المصالح الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لأعضائه من خلال المفاوضات والمساومة الجماعية ويمكن إيجاز جملة من الوظائف الذي تمارسها النقابة وتتمثل فيما يلي :

#### 1/المساواة الجماعية :

باعتبار أن النقابات الجهة الممثلة للعاملين فهي بذلك فهي بذلك تمارس فعل المساومة الجماعية تجاه الإدارة، وتعتبر أولويتها تأمين فرص الحوار الجماعي، فنكتل العمال يعطى قدرة أكثر على الضغط على نحو المنظمة، وبالتالي تحقيق الأهداف، ( محمد الحسن، - 2005 ص 154 )

يتضح لنا من خلال ماسبق، أن المساواة الاجتماعية تعتبر واحدة من ابرز الوظائف النقابية .حيث تتمثل في تحقيق العدل والمساواة بين جميع الأفراد دون تمييز، كما تهدف إلى ضمان لهم حقوقهم وتحقيق أهدافهم المرجوة.

#### 2/الاشتراك مع الإدارة المنظمة في اتخاذ القرار:

اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين وتحديد نوعية المتغيرات التي تحدث في إطار العمل اي فيما يخص علاقات العمل وتحديدها ومستويات الأداء وغيرها من مجالات التي ترتبط بالعاملين.

أي بمعنى أن عملية الاشتراك مع الإدارة في اتخاذ القرار تعني تعاون العمال مع الإدارة لاتخاذ القرارات المهمة بشكل مشترك . يتضمن ذلك مشاركة العمال في صنع القرارات التي تؤثر على ظروف عملهم وتحقيق التوازن بين احتياجات العمال وأهداف الإدارة .

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 3/الدفاع عن مصالح العاملين الإجراءات التعسفية:

تتمثل في تلك الإجراءات التي تمارسها إدارة المنظمة، هنا يظهر أكثر دور النقابة ووظيفتها التمثيلية تجاه العامل عند تعرضه لأي قرار غير منصف لحقوقه ومصالحه في العمل .

وعليه يتضح بان الدفاع عن مصالح العاملين والإجراءات التعسفية تتضمن محاربة أو الوقوف ضد أي إجراءات تعسفية تستهدف العمال ، مثل التمييز أو الإقصاء ... الخ . كما تهدف إلى حماية الحقوق وضمان معاملتهم بالعدالة والاحترام.

### 4/تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية:

أي العمل على تحسين الجانب المادي ( الأجر ) وتخفيض ساعات العمل اليومية و عدد الأيام إلى 6 أيام فقط، ويحل ما من شأنه تحسين الحياة الاجتماعية والاقتصادية للعامل .  
ف تحسين ظروف العمل المادية تعني تحسين من الرواتب والمكفآت والفوائد التي يتلقاها العمال .بينما تحسين ظروف العمل المعنوية تتمثل في توفير بيئة عمل ايجابية وتشجيع العمال ، وتقدير جهودهم وتوفير فرص .

### 5/تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية للعاملين:

عملية تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية للعمال واحدة من أهم وظائف النقابة حيث تشمل إقامة فعاليات اجتماعية مثل نشاطات ترفيهية،بالإضافة إلى توفير فرص للتنمية الشخصية عن طريق دورات تعليمية.

### 6/التأثير على سياسة الدولة وقوانينها:

فالنقابات ذات التأثير القويهي أداة فاعلة في قوانين والخطط والتشريعات الخاصة فيما له علاقة بالقانون وتشريعات العمل.(حرايشة و أخرون، 2007 ،ص5).

وهذا ما يعني أن النقابة تؤثر على سياسة الدولة وقوانينها عن طريق اتحاد العمال في نقابة واحدة مما يمكنهم من تحقيق تأثير كبير ذلك من خلال تمثيل مصالحهم والدفاع عن حقوقهم . وهذا يكون في إطار قانون وتشريعات العمل.

### ثامناً: استراتيجيات التنظيم النقابي:

تعتبر الاستراتيجيات النقابية عبارة عن خطط وأساليب تستخدمها النقابات للدفاع عن حقوق العمال وتحسين من ظروفهم العلمية ، كما تلعب دورا حاسما في تحقيق العدالة وحماية العمال من خلال تنظيمهم وتوحيدهم .كما يمكن للنقابات إن تفرض ضغطا على أصحاب العمل ،وذلك لتحسين الرواتب وتوفير ظروف

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

عمل مناسبة وتعمل أيضا الاستراتيجيات النقابية على تعزيز الوعي العمالي وتوفير الدعم القانوني ومن اهم الاستراتيجيات نذكر :

### 1/ العمل الجماعي:

العمل الجماعي هو عبارة عن وحدة تتكون من شخصين أو أكثر يتفاعلون وينسقون أعمالهم لغرض معين، ويشير أيضا إلى تعاون المجموعات من الأفراد لتحقيق هدف مشترك أو إتمام مهمة محددة . كما يتطلب التنسيق والتواصل بين الأعضاء وتقاسم المسؤوليات والمهارات لتحقيق النجاح .

وتكمن أهمية العمل الجماعي في تحقيق الأهداف بشكل ناجح وفعال ،عندما يعمل الأفراد معا كفريق واحد يمكنهم تحقيق نتائج أفضل بكثير مما يمكن لشخص واحد تحقيقه بمفرده .ويساعد العمل الجماعي على تبادل الأفكار والخبرات ، وتعزيز التواصل والتعاون بين الأعضاء مما يسهم في تحقيق النجاح وبناء بيئة عمل ايجابية انطلاقا أيضا من أهميته الموضحة فيما يلي :

- زيادة الدوافع: فالعمل الجماعي يعزز المشاركة .
- تحقيق إنتاجية عالية مع مدخلات قليلة
- يسهم العمل الجماعي في تعزيز التعاون .
- زيادة رضا الأفراد
- زيادة الالتزام وتحسين عملية الاتصال (Samtosoetal, 2019, P168- 170)
- خدمة مشتركة (Romelus, 2015, P97)

فالعمل الجماعي إذن كإستراتيجية نقابية يشير إلى العمل الذي يتم بالتعاون والتنسيق بين مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة . حيث يقوم العمل الجماعي بتعزيز التضامن من خلال بناء جسور التواصل والتعاون بين الأفراد كما يحقق إنتاجية عالية مع موارد قليلة ذلك بمساهمة الابتكار والتركيز على تحسين العمليات واستخدام الموارد بشكل كبير ذكي وفعال ويسهم أيضا في رفع مستوى الإنتاجية وتحسن العلاقات بين العاملين من خلال عملية الالتزام .

### 2/ حل المشكلات:

تعتبر إستراتيجية حل المشكلات ،عملية فهم وتحليل المشاكل التي تواجهنا ،ثم تطوير وتنفيذ الخطط للتغلب عليها بطريقة فعالة ومنطقية (Magnus jacobsson,2002p12)

تقوم إستراتيجية حل المشكلة على جملة من الخطوات أهمها : الإحساس بالمشكلة حيث تعمل على تحديد الهدف الرئيسي على هيئة نتاج متوقع من خبرات مع وجود عائق يحول بين المتعلم وتحقيق الهدف.ثم تحديد صياغة المشكلة، و تتمثل في وصف المتعلم لطبيعة المشكلة وعناصرها وحدودها ومجالها وحجمها بجملة تقريرية مختصرة أو على هيئة سؤال يتطلب حل.والعمل على إيجاد حل مناسب حيث يعتبر من بدائل المشكلة اختيار الحلول المطروحة أو الفرضيات، وهنا يقوم المتعلم باختبار كل فرضية على حدة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

حتى يتوصل بذلك إلى الفرضية التي تتمثل بالحل المناسب، وأخيرا نجد مرحلة تنفيذ الحلول المقترحة يقوم صاحب المشكلة بالتطبيق العملي للحل وتدوين ملاحظاته على النتائج المتوصل إليها، ويستمر ذلك حتى الوصول إلى الحل. ( الصرايرة وآخرون، 2009، ص 36-37 ).

### 3/ الحرية النقابية:

تعتبر الحرية النقابية وحدة من أبرز الاستراتيجيات النقابية، بحيث تعتبر أساس كل فرد في مهنة أو عمل الحق في الانضمام أو عدمه إليها بالمرّة، ففي حال تحققها هذه الخيارات بتحقيق مبدأ الحرية المثالية نظريا وعلميا .

وتعرف الحرية النقابية على أنها حق الأفراد في الانضمام إلى نقابات عمالية والمشاركة في نشاطاتها دون التدخل أو القيود من الحكومة، أو أصحاب العمل .حيث يتضمن ذلك الحق في تأسيس النقابات ، وتنظيم الحق في التأسيس ، وتنظيم الإضرابات والتفاوض الجماعي. ( احمد البرعي، 2000، ص 140).

لا بد للنقابة كمنظمة من تنظيم داخلي واضح وأجهزة قيادية تقودها نحو تحقيق أهدافها، وإمكانيات مالية تمكنها من القيام بوظائفها. فقد كفلت المادة الثالثة من اتفاقية الحرية النقابية رقم 87 لسنة 1948 للمنظمات النقابية حرية انتخاب القالب وتسيير شؤونها الإدارية والداخلية والمالية بوفى ذات السياق قررت المادة السابعة من الاتفاقية العربية للحقوق والحرريات النقابية نفس المبدأ. كما ترى لجنة الخبراء لتطبيق الاتفاقيات والتوصيات الدولية في منظمة العمل الدولية، أنه لا يتعارض والضمانات التي نصت عليها الاتفاقية الدولية رقم وعد النص 87 الخاصة بالحرريات النقابية، إذا حدد القانون النصاب الواجب توافره عند التصويت على مسائل جوهرية مثل تعديل الدستور الخاص بالمنظمة النقابية أو طرد أحد الأعضاء أو تحديد قيمة الاشتراك في النقابة أو إدماجها أو تبعيتها أو حلها.

فتحديد الأغلبية في هذه المسائل لا يعد فيه انتهاكا للحرية النقابية، أو تدخل في نشاطها الداخلي الإداري أو المالي، وإنما يعتبر إجراء تنظيمي، لصالح النقابة وأعضائها ولكن بشرط ألا يوقع النص القانوني بطريقة تعطل هذه الأعمال وتؤدي إلى نوع من تدخل السلطات العامة في نشاط النقابة (إبراهيم حلمي، 1998، ص 63)

ولكن يختلف الأمر إذا وضع القانون القواعد المنظمة لطريقة الاجتماع وأسلوب العمل وتشكيل الأجهزة الداخلية للنقابة وموعد الاجتماعات حيث أن تناول التشريع لهذه التفاصيل فيه مساس بالحرية المكفولة لتسيير النقابة لأعمالها.

إذن للمنظمة النقابية حرية تامة في إدارة شؤونها الداخلية فلها الحرية في وضع بالعمومية هي القواعد التي تنظم من خلالها اجتماعاتها، وطرق عملها وتشكيل أجهزتها الداخلية ما لا ترسم من وخطط نشاطها وبرامج تنفيذها . ومساءلتها لأعضائها عما يقع منهم مخالفا لنظامها. ( رندا محمد صميده، 2008، ص 75 ).

ويجب في ممارسة النقابة لشؤونها الإدارية بكل حرية واحترام القوانين بمعنى ذلك وجود نوع من الرقابة على أعمالها للتأكد من احترام القوانين. ( رندا محمد صميده، 2008، ص 76)

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ومنه نستنتج بان الحرية النقابية هي تلك الأساس الذي يوجد في كل مهنة أو عمل، بحيث أن له الحرية في الانتماء والانسحاب بكل بساطة، وهذه من بين أهم الخيارات التي تحقق مبدأ الحرية النقابية بحيث نرى أنها تعمل على تحقيق أهدافها بفضل قدرتها المالية، فحسب المادة 3 من اتفاقية الحرية النقابية رقم 87 لعام 1984 يتم تكفل بحرية المنظمات النقابية وانتخاب ممثليها. وتشير اللجنة الخبيرة لتطبيق الاتفاقيات والتوصيات الدولية في منظمة العمل الدولية إلى أنه لا توجد تعارضات مع الضمانات التي جاءت في الاتفاقية الدولية رقم 87 بخصوص الحريات، طالما أن هذه الإجراءات لا تتسبب في تدخل السلطات العامة في عمل النقابة. ومن الضروري أن تكون النقابات الإدارية تتمتع برقابة محايدة وموضوعية لضمان حريتها في إدارة شؤونها الداخلية وتحديد قواعد اجتماعاتها وأساليب عملها وتشكيل هيكلها.

4/الإضراب:

لقد اهتم علماء الاجتماع بالإضراب. وتعددت معه المدارس التي تناولته، فتراوحت بين علم الاجتماع الإضراب وعلم الاجتماع الحراك الجماعي. ومنهم من أدرجه في إطار الحركات الاجتماعية الجديدة، وآخر في إطار ما يسمى بعلم الاجتماع الفعل الجماعي، والأكد أن تباين هذه المتناولات يعود إلى اختلاف في القواعد النظرية ومفهوم الإضراب الذي تعلق بدرجة كبيرة بعالم الشغل وبالنظام الاقتصادي بدرجة كبيرة، ولذلك نجد أن تناول الإضراب تراوح بين بعدين أساسيين هما التوجه الفردي والذي تطور كثيرا في أمريكا، وتوجه ماركسي الذي يضعه في إطار براد يغم التغير الاجتماعي (Demez Gilbert, 2003, P94)

إن التغيير في عالم الشغل اليوم ترك الأثر الواضح على النشاط النقابي وعلى الأشكال التي يتبناها النشاط النقابي. كما أن خيارات النشاط النقابي صارت جد مفتوحة على عكس ما كان عليه في بداية العمل النقابي، فكان الإضراب الخيار الأكثر بروزا والأكثر حضورا، إلا أن تلك التغيرات التي لحقت بعالم الشغل بما في ذلك التغيرات التي لحقت بالمنظومة الفكرية اليسارية خاصة. أفرزت خيارات بديلة عن الإضراب الكلاسيكي الذي نعرفه كإضراب عن الطعام، والوقفات الاحتجاجية.....الخ.

وعليه يعتبر الإضراب كمؤشر قوي يعبر عن الايديولوجيا النقابية ويتمثل في الضغوط التي يعيشها العامل ودرجة تلازم العلاقة بين طرفي الإنتاج رغم ذلك فيبقى الإضراب فعل اجتماعي قاهر لا بد من المرور عليه لفهم الطريقة التي ينتظم بها عالم الشغل

لذلك فالنظرة إلى الإضراب تعددت وتتنوع منذ تشريع العمل النقابي إلى يومنا هذا فهذا لايعني أن الإضراب دائما يكون بالعنف ولكنه يتعلق بالقوة (Demez Gilbert, 2003, P94)

ويعتبر الإضراب من الوسائل المهمة أيضا لحل الخلافات والصراعات العمل الجماعية ويتجسد في شكل توقف جماعي عن مزاوله العمل من طرف جميع العمال أو بعضهم بقصد إجبار صاحب العمل عن

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تلبية مطالبهم المهنية ومن ثم فإن ترك القرارات وتصرفات الفردية التي تصدر عن العامل بالتوقف عن العمل او ترك منصب العمل تعتبر تصرفا انفراديا غير مشروع لأنها لا تسعى إلى تحقيق عرض مشترك. (بشير هدي، دون سنة، ص207).

وتعتمد فعاليته كإستراتيجية نقابية على تضامن الجميع، حيث لا يكونون مكرهين ولا من كاسري الإضراب والذين عادة ما يسهمون في تخفيف الضغط المادي والمعنوي على رب العمل. وكان كاسري الإضراب يعانون العزلة والمضايقة ولعائلتهم ولأملآكهم والذي يأخذ أشكال عذيفة نوعا ما. ولقد جاء القانون ليحميهم أي أولئك الذين يعزفون عن الإضراب حيث صوت البرلمان الانجليزي عام 1857م حيث جاء في القانون استخدام العنف أو التهديد ضد عامل آخر أو لزوجته وأولاده أو إيقاع الضرر بملكيتهم وتعقب احدهم من مكان لآخر.

### حالات الإضراب:

ويمكن تلخيص الحالات المختلفة للإضراب فيما يلي:

#### 1/الإضراب بالتناوب:

ويقصد به الإضراب الجزئي والمتتابع، حيث تضرب فئة من العمال بعد الأخرى حسب تخصصها في العمل.

#### 2/الإضرابالتقليدي:

وهو الأسلوب الأكثر شيوعا ويعني التوقف الجماعي عن العمل بعد القيام بالإجراءات التحضيرية الواجبة من طرف الهيئة النقابية بالمؤسسة أو ممثلي العمال مع إيداع الإشعار المسبق بالإضراب لدى صاحب العمل.

#### 3/الإضراب المتكرر والقصير:

ويتخذ شكل التوقف القصير عن العمل لمدة ساعة أو ساعتين أو البدء المتأخر عن مزاوله العمل.

#### 4/الإضراب البطيء:

ويتم هذا النوع من الإضراب في شكل تخفيض في وتيرة الإنتاج الإرادي.

#### 5/الإضراب الإيجابي أو المبالغة في النشاط:

ويتم في شكل تغيير وتيرة النشاط أو المبالغة فيها وذلك بالزيادة المفرطة في الإنتاج أو المبالغة في مراعاة الإجراءات الإدارية المعمول بها، إذن كما يعتبر إضراب العمال هو أقصى تمرد من جانبهم على واجباتهم التي يفرضها عليهم ارتباطهم بالمشروع، ويمكن تعريفه بأنه امتناع العامل عن العمل امتناعا إداريا ومدبرا لتحقيق مطالب مهنية تتعلق مثلا بزيادة الأجور او بإنقاص ساعات العمل فالإضراب أداة كفاح للحصول على مزيد من الحقوق (محمد أحمد عجيز، دون سنة، ص72)

#### ❖ أسباب الإضراب:

-تحسينظروف العمل.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- امتناع صاحب العمل عن دفع الأجرة أو التأخر في دفعها.

-إلغاء بعض الشروط وتغييرها كشرط مدة ساعات العمل.

-حث صاحب العمل على رفع الأجرة.

-فقدان الأمن الوظيفي أو الاستمرار في علاقات العمل غير متكافئة.(رشيد واضح، 2003، ص 124)

نستخلص مما سبق أن الإضراب احد أهم الاستراتيجيات النقابية حيث تم تناوله من قبل العديد من العلماء ومن أبرزهم علماء الاجتماع حيث اختلفوا في تناوله هناك من اعتبره علم الاجتماع الإضراب أما آخرون اعتبروه بأنه علم الاجتماع الحراك الاجتماعي . ويعود هذا الاختلاف لمفهومه . وعليه نجد ان الإضراب له بعدين أساسين هما التوجه الفردي الذي نعني به تركيز على دور الفرد واحتياجاته . أما التوجه أو البعد الماركسي نقصد به تركيز على الطبقات الاجتماعية والصراعات المختلفة خاصة منها الاقتصادية. ويعتبر وسيلة مهمة لحل الخلافات العمل ،وهو توقف جماعي عن العمل لإجبار صاحب العمل على تلبية المطالب المهنية . وقد استخدم منذ قبل الاعتراف بحق التنظيم العمالي. ولم ينصص عليه في بعض المواثيق الدولية لحقوق الإنسان ، لكن اعترف به العهد الدولي لحقوق الاقتصادية والاجتماعية فاختلف بعض الدول في اعترافهم للإضراب ، بعضها تحظره بشكل كلي أو تفرض قيود عليه ،أما البعض الأخر يعترف به بشكل صريح أو ضمني . وعليه تحاول المنظمة العمل الدولية توفير توجيهات حول استخدام الإضراب.

### 5/التفاوض:

يعتبر التفاوض من الأساليب الودية في كل صراعات العمل الجماعية، وهو أسلوب مباشر للحوار والنقاش بين طرفي المنازعة الجماعية، حيث يلتقي ممثلو العمال سواء كانوا ممثلين نقابيين أو منتجين مباشرة من طرف العمال، وبين صاحب العمل أو أصحاب العمل لتبادل الآراء وطرح الحلول الممكنة بهدف الوصول المشترك للنزاع المطروح، وقد تكون المفاوضة المباشرة إجراء إلزامي في بعض الدول، كما قد تكون إجراء اختياريًا، إذ تحيل التشريعات إلى أنها قيادة للعمل لتنظيم الاجتماعات بين طرفين كما هو الحال بالنسبة للتشريع الجزائري. (بشير هدي، ص 19).

كما تعتبر المفاوضة لجماعية من أهم آليات النقابة العمالية، ذلك أن النقابات العمالية نشأت للدفاع عن مصالح العمال في مواجهة أصحاب الأعمال الذين يتمتعون بمركز اقتصادي قوي يمكنهم من فرض شروط جائزة على العمال، فكان السبيل أن العمال يقومون بتعديل هذه الشروط الجائزة هو المفاوضة الجماعية، وهو ما يؤكد هذه الآلية في تحقيق مطالب العمل ( عبد الله رمضان، ص 7-8 )، ومن ثم أصبحت المفاوضة الجماعية أحد العناصر الجوهرية للعمل النقابي حتى باتت تمثل أهم مظاهره في العمل نظرا لكثرة لجوء النقابات إلى هذه الوسيلة السلمية التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأغراض المنوطة بها ( عبد الباسط

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المحسن، ص 2-4 )، فهي من ناحية تحقيق العدالة الاجتماعية في مجال علاقات العمل، ومن ناحية أخرى تعمل على تحقيق السلام الاجتماعي واستقرار علاقات العمل.

وتهدف المفاوضات الجماعية إلى تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الاستخدام بإضافة التعاون بين طرفي العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشأة، والأهم من ذلك هو تسوية المنازعات بين العمال.

ولقد تناولت كل من الاتفاقية رقم " 154 " لسنة " 1981 " و الاتفاقية رقم " 98 ميثاق الحق في تنظيم التفاوض والتي صادقت عليه كل من الجزائر ومصر أطراف التفاوض من خلال تعريفها في جميع المفاوضات التي تجري بين صاحب العمل من جهة ومجموعة من أصحاب العمل أو واحد أو أكثر من منظمات أصحاب العمل من جهة، ومنظمة عمال أو أكثر من جهة أخرى المادة " 40 " من الاتفاقية رقم " 154 " لسنة 1985 من المفاوضات الموضوعة الرئيسية التي يجري التفاوض بشأنها: المفاوضات الجماعية بشأن الأجور.

المفاوضات بشأن الإجازات.

المفاوضات بشأن صاحب العمل.

المفاوضات بشأن استمرار عقود العمل في حالة إعادة الهيكلة.

التفاوض بشأن السلامة المهنية.

والمنظمات النقابية العمالية وأصحاب العمل ومنظماتهم مع ملاحظة أن أطراف المفاوضات الجماعية تختلف حسب المستوى الذي يتم فيه التفاوض فيه، فقد يكون التفاوض على مستوى المنشأة أو بفرع النشاط أو المهنة والصناعة، كما قد تكون على المستوى الإقليمي أو القومي (رمضان عبد الله، ق.ع 12 لسنة 2003، والقانون المقارن 2004).

ويتم التفاوض في المنشآت التي تستخدم عاملا أو أكثر بين ممثلين عن اللجنة النقابية، فالمنشأة والنقابة العامة المعنية على أن يكون من يسهم على الأقل 3 من عمال المنشأة، وبالنسبة للمنشآت التي تستخدم أقل من 50 عاملا يتم التفاوض بين ممثلين عن النقابة العامة المعنية وبين ممثلين عن منظمة أصحاب العمل المعنية وأصحاب العمل. (المادة 148 من القانون رقم 12، 2003).

وكذلك المشرع الجزائري أسس بدوره مبادئ أساسية لحل النزاعات الجماعية في القانون رقم 2 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب ( القانون رقم 90-2). وأول ما أكده المشرع الجزائري هو تشجيع الشركاء الاجتماعيين على حل الاتفاقيات بين المستخدمين وممثلي العمال، حيث حرص المشرع الجزائري على أن يعقد المستخدمون وممثلو العمال اجتماعات دورية ويدرسون فيها وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل العامة داخل الهيئة المستخدمة.

وتدل عبارة ممثلي العمال في مفهوم هذا القانون على الممثلين النقابيين تحدد كيفية تطبيق هذه المادة، لا سيما دورية الاجتماعات في الاتفاقيات التي تبرم بين المستخدمين وممثلي العمال.

**مهارات التفاوض:**



## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- اللباقة والقدرة على الحوار :

اللباقة هي القدرة على التعبير عن الأفكار بشكل واضح ولطيف، واحترام جهات نظرهم. أمام القدرة على الحوار فهي القدرة التواصل بفعالية مع الآخرين، وتبادل الأفكار والآراء بشكل مفتوح مبني على الاحترام المتبادل .

- القدرة على الإقناع :

وهي القدرة على الآخرين بالفكرة او الرأي الذي تحاول توصيله ، من خلال استخدام الحجج المقنعة ، والأدلة المنطقية والتواصل بطريقة فعالة .

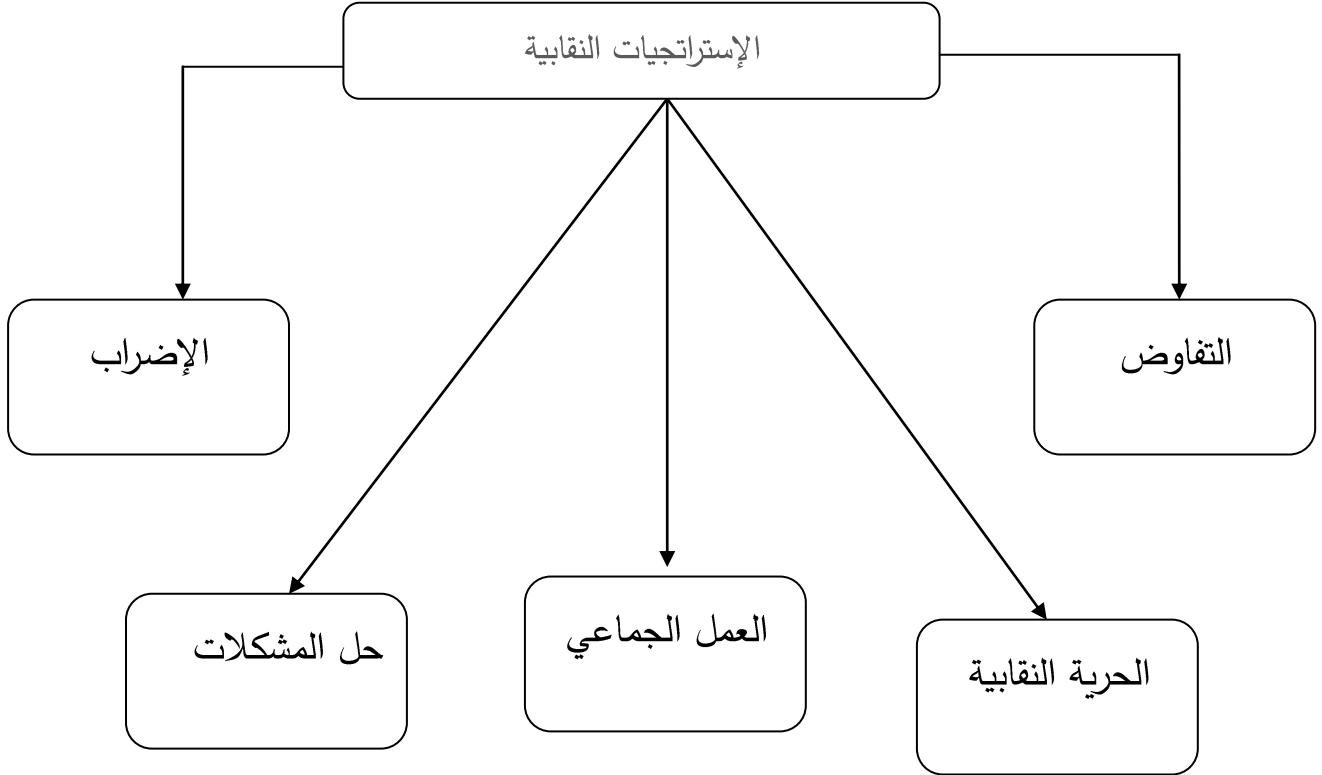
- القدرة على الإصغاء .:

وهي تلك المهارة التي تتيح للشخص الاستماع بانتباه وتركيز كامل للآخرين، وفهم مايقولون بشكل صحيح وعميق. (محمد طارق، 2006، ص54)

وعليه نستخلص أن التفاوض أبرز الطرق الودية لحل جميع الصراعات المتواجدة في العمل وتغيير أسلوب النقاش والتحاوور بين جميع الأطراف المتنازعة، وتعتبر المفاوضات أهم آليات النقابة التي تهدف إلى الدفاع عن مصالح العمال، كما تعمل المفاوضات على تحسين شروط وظروف العمل والتعاون بين الطرفين لتحقيق التنمية.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

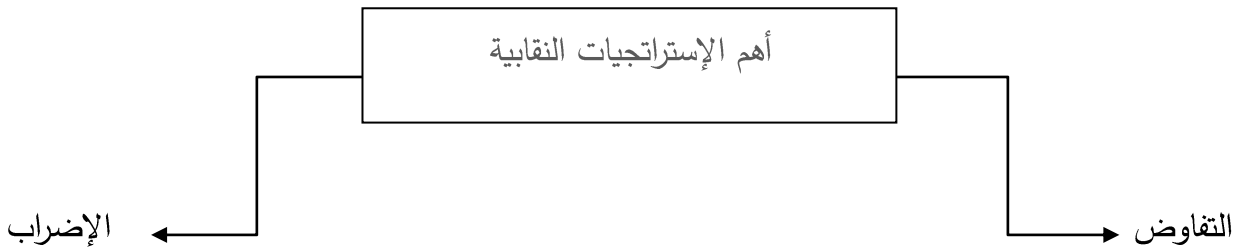
شكل رقم (03): يوضح الاستراتيجيات التنظيم النقابي



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال مما سبق يتضح لنا بان التفاوض والإضراب اهم الاستراتيجيات النقابية بحيث يعتبر كلاهما يعملان على حماية حقوق العمال وتحسين ظروف عملهم وذلك لما يمثلونه من أهمية في تحسين ظروف العمل وتسييره وحل مختلف النزاعات القائمة في العمل.

شكل رقم 04 : يوضح أهم الاستراتيجيات النقابية :



المصدر : من إعداد الطالبتين

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### تاسعا: النظريات والاتجاهات المفسرة لتنظيم النقابي:

برجوع إلى تاريخ الاعتراف بممارسة العمل النقابي وبصفة رسمية ومتفاوتة البداية بين العديد بين دول العالم، نظرا للعديد من التغيرات التي فرضت نفسها في كافة ميادين الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية أيضا، لهذا نجد أن العديد من المنظرين أعطوا وجهات نظر مختلفة، لتفسير نشوء الفعل النقابي، ومن بين هؤلاء نجد "مشال كروزيه" الذي أعطى تفسيرا في نظريته الاجتماعية المهمة بالتنظيم بالنقابة إلى خمسة جهات نظر أهمها :

#### 1. النظرية البنوية الوظيفية :

تختلف التحليلات البنائية الوظيفية التي عالجت موضوع النقابة وذلك لارتباط دورها (النقابة) بالوضع الاقتصادي والاجتماعي ودرجة تطور المجتمع فقد اختلفت هذه التحليلات بين نظرة المطلبة والنظرة التي تعتبر النقابة اداة للتغيير الاجتماعي .

1-1- الوظيفية:تركز النظرية الوظيفية على إيضاح وظائف النقابة بداية من فكرة الكل والأجزاء التي تتكامل فيما بينها وتعتمد على بعضها البعض، إلا ان هاته الوظائف تنحصر حول الطرح القانوني ، وكل ماله علاقة بالحياة المهنية والاجتماعية للعمال حيث ارتبطت بنظريات الفعل المباشر الذي يظهر في عدم اعتراف العمال بأرباب العمل في حالة تعارض المصالح داخل المؤسسة الاقتصادية. (جورج فريدمان، 1985، ص 227)

إلا أن منظري الوظيفية التقليدية وانطلاقا من وظائف النسق الاجتماعي المعروفة يوضح دوركاييم من خلال دراسته للنقابات والتعاونيات حيث تشكل النقابة مجموعة من المعايير السياسية والاقليمية . ونجد انه هناك عدة تنظيمات تمثلها نقابات والبعض الآخر غائب هن التمثيل . أما التعاونية فهي واجبة لكل مهنة .

يتضح لنا مما سبق بان الوظيفية تركز على توضيح دورها في النسق الاجتماعي ،حيث تعتبر النقابة مجموعة من المعايير السياسية والاقتصادية .على الرغم من ان بعض التنظيمات تمثل النقابات، إلا أن هناك بعضها يبقى غير ممثل ، بينما تعد التعاونيات واجبة لجميع المهن .

1-2- البنوية:تركز البنوية على البناء الداخلي النقابة باعتبارها بناء اجتماعي الذي يتم فيه توزيع السلطة - الأدوار والعلاقات التي تربط إجراءات هذا البناء والبنوية تفسر النقابة باعتبارها جزءا من الهيكل الاجتماعي الذي ينظم العلاقات والتفاعلات بين الأفراد في المجتمع.حيث تعتبر

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

النقابة مؤسسة تشكل جزءاً من النظام الاجتماعي ، وتؤثر على سلوك الأفراد من خلال قواعدها وقوانينها وممارستها . وتحليل النقابة من منظور البنيوية يركز على كيفية دورها في تنظيم السلطة وتوزيع الموارد داخل المجتمع وكيفية تأثيرها على هياكل القوى والعلاقات الاجتماعية .

نستج من خلال ما سبق أن وجهة نظر البنيوية تركز على الهيكل الاجتماعي للنقابة وكيفية تنظيمها للسبل وأيضاً توزيع الموارد داخل المجتمع ، كما تؤكد على دورها في تنظيم العلاقات والتفاعلات بين الافراد وكذلك تأثيرها على الهياكل لا القوى والعلاقات الاجتماعية .

### 2. النظرية الأخلاقية:

ظهرت بوادرها في أوروبا خلال القرن 19 وارتبطت بانتشار الإيديولوجية الاشتراكية التي نادى بالأفكار والقيم المثالية لأجل إعادة تشكيل المجتمع وفق التصور جديد تحكمه هذه القيم.

ومن أهم مبادئ النظرية نذكر :

- المساواة والعدالة.
- مراعاة العامل الديني الذي ارتبط بالكنيسة وموقفها من تشكيل النقابة.
- انتشار الأخلاق الكاثوليكية .

وعليه يمكن القول أن هاته النظرية اعتبرت أن النقابة هي الآلية الضرورية للخروج من هيمنة الظالم والاستغلال الاجتماعي الذي يمارس ضد العمال نتيجة للاعدل في توزيع الثروة بين طبقتين العمل وأرباب العمل.

إلا أن هذه النظرية كانت مجرد تصورات مثالية لم ترقى إلى مستوى الواقع الاجتماعي المعاش ، بمعنى أنها ركزت على ما يجب أن يكون لا ما هو واقع اجتماعياً خاصة مع انتشار الفر دانية والتوجه نحو الحرية الفردية الديمقراطية . وكذلك ظهور كل من التيار المطلي والثوري الذي يدافع عن مصالح أعضائه (عبد الرحمان، 1998، ص 206/193)

نستج مما سبق أن النظرية الأخلاقية ظهرت بدايتها في أوروبا خلال القرن التاسع عشر مرتبطة بانتشار الإيديولوجية الاشتراكية التي دعت إلى تشكيل المجتمع وفق قيم المساواة والعدالة . وأكدت أيضاً على دور النقابة كآلية ضرورية لمحاربة الظلم والاستغلال ، مع تركيز على توزيع الثروة بين العمال وأرباب العمل ، وبالرغم من التصورات المثالية للنظرية لم تحقق في الواقع بشكل كامل

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

نظرا لظهور التوجهات الفردانية والحرية الفردية، بالإضافة إلى تيارات المطالبة والثورية التي طالبت بحقوق الأفراد.

### 3. نظرية المضامين الاقتصادية:

ظهرت بوادرها في بريطانيا من خلال أعمال "باتريس" و"سيدني ويب" ، تنطلق في تفسير نشوء النقابات من ظهور العمل الصناعي، كتتظيم جديد حل محل التنظيمات القديمة الحرفية ونظام الطوائف.

هذا التنظيم الحديث فرض تغييرات عديدة طرأت على ظروف وشروط وعلاقات العمل، هذه الأخيرة دعمت جملة من الشروط التي كانت في صالح أرباب العمل ضد طبقة العمال مما ساهمت في خلق أزمة وفجوة بين أطراف هذه العلاقة، إلا أن فعل الاستغلال الذي مارسه أرباب العمل لم يستمر طويلا، حيث لاقى معارضة من طبقة العمال التي تشكل لديها وعي بضرورة التكتل للضغط على أرباب العمل لأجل تحسين أوضاعهم وتحقيق مطالبهم خاصة الاقتصادية منها.

ويمكن القول أن الفرد تحركه مصالح اقتصادية لتحسين وضعه الاجتماعي بينما يجد نفسه عاجزا أمام سلطة رب العمل الاقتصادية والسياسية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تلعب المنافسة بين العامل وزملائه عامل لضغط تجعل العامل يخضع لسلطة . هذه الأخيرة بأدنى شروط عمل ممكنة(محمد عبد الباسط، 1972، ص 217/212)

### 4. النظرية الثورية حول الحركة العمالية والنقابية:

ظلت الديمقراطية الاجتماعية خلال القرن 19 عشر وبداية القرن 20، عقيدة ثورية مشتركة بين عدد من التيارات، إذ أن جوهر النقابة في نظرها ليس إلا فعلاً ثورياً، يهدف إلى تأسيس مجتمع قائم على الاتحادات النقابية، مع وجود فارق تنظيمي واستراتيجي، تحدده ثلاثة أنواع من العقائد الثورية المتباينة.

الثورية الماركسية والماركسية الجديدة: تعتبر الماركسية والماركسية الجديدة من ابرز العقائد وأهمها في الاتجاه الثوري ،حيث بذلت هاتين الثورتين حول الحركة النقابية جهودهما ، مسخرة في ذلك جملة من الأدوات التحليلية الاختيارية ، بحيث ركزت بجهدا النظري والعلمي لإيجاد تفسيرات لمسألة التغير الاجتماعي،ومجموع التحولات التاريخية،على أسس مبدأ فرضية نظرية الثورة ، فأنتجت بذلك منظريها الثوريين الأوائل أمثال : "كارل ماركس"، "انجلز"..... الخ

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

كما أنتج منظريها الثوريين المجددين أمثال: "انطونيو"، "مايكل"، "ألان توران" (Lozovisky, 1987, ) (P44)

### • حتمية التحالف السياسي للنقابية كشرط لوعيها الطبقي الكامل عند ماركس وإنجلز :

تتمثل في تلك المستفيدين من تجربة البرجوازية ونضالها ضد الإقطاع، خلال المرحلة ما قبل الرأسمالية، حيث رفض كل من كارل ماركس (1881-1883)، و"فريدريك المجلز" Friedrich Engels (1820-195) اللذان يظهران عملهما جدلية بين النظرية والواقع، وكل محاولة تهدف إلى حيز النضال العمالي والنقابي، ضمن إطار مؤسسي ضيق، ويعتبر انه نوع من هدر للجهد، وتضييع مزيد من الوقت، ذلك لأن التضاد البنيوي الطبقي بين رأس المال والعمل بوصفه واقعة سوسيولوجية تاريخية، لا يمكن اختزاله مهنيًا كما دعت إلى ذلك الثورة الفوضوية، بل هو تضاد نسقي مجتمعي بين هذين الحدين. في مسعى تفكيكهما لمنطق أسلوب نمط الإنتاج الرأسمالي، وتقديمهما لما يسميه ماركس وإنجلز أوهاما، هذا النمط التهم الذي يسعى إلى تعظيم أرباحه وتعميمه الظاهرة البؤس في عالم العمل في هذا السياق، يناقش ماركس والمجل مسألة الأجور في المنشأة الصناعية الرأسمالية، وربطها بمسألة المنافسة التي يعمل الرأسمالي على أن تكون صراعاً بين البروليتاريا نفسها. إذ أن مستوى الأجور لا يمكن تسويته إلا من خلال الصراع المستمر بين رأس المال والعمل، حيث يعمل الرأسمالي باستمرار إلى تخفيض الأجور إلى الحد الأدنى. بينما يضغط العمال في الاتجاه المعاكس" (Richard.1987p39)

يتضح بان الماركسية والماركسية الجديدة، اهتموا بالتحليل الاجتماعي والاقتصادي وركزوا أيضا على دور النقابات في تحقيق التغيير الثوري . إن التحالف السياسي لنقابات العمال له أهمية كبيرة في السياق السياسي والاجتماعي. فيمكن للنقابات من خلال التحالف السياسي أن تحقق زيادة الوزن السياسي والتفاوضي للعمال عندما تتحد النقابات في تحالف سياسي، فإنها تصبح أكثر قوة وتأثيرا في المفاوضات والمطالبات السياسية والاقتصادية. هذا يمكن العمال من الحصول على مكاسب أفضل في مجالات الأجور والرعاية الاجتماعية وشروط العمل.

### 5. نظرية الموارد البشرية :

نظرية الموارد البشرية هي واحدة من أهم النظريات الإدارية المعاصرة، وتعود جذورها إلى منتصف القرن العشرين. الشخص الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية هو ألكسندر راسموسن.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

"ألكسندر راسموسن" (1918-2003) كان عالم إدارة أمريكي وأستاذ جامعي. في مطلع الخمسينيات من القرن الماضي، طور راسموسن نظريته التي تركز على إدارة الموارد البشرية بدلاً من مجرد إدارة الأفراد.

أهم محاور نظرية الموارد البشرية التي طورها راسموسن:

1. اعتبار الموظفين مورداً استراتيجياً للمنظمة، وليس مجرد تكلفة يجب تقليلها
  2. ضرورة تطوير ومعاملة الموظفين كأصول استثمارية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .
  3. التأكيد على أهمية الحوافز والتدريب والتنمية المهنية للموظفين.
  4. ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل.
  5. الاهتمام بالجوانب السلوكية والاجتماعية للموظفين وليس فقط الجوانب الفنية.(من اجتهاد الطالبتين )
- تركز هذه النظرية على أهمية الموارد البشرية داخل التنظيم النقابي وكيفية تطويرها وإدارتها بشكل فعال. تعتبر الموارد البشرية أكثر العوامل تأثيراً على أداء المؤسسة . حيث تهدف هذه النظرية إلى تحسين من العلاقات العلمية وتعزيز مهارات وقدرات الموظفين من خلال التدريب والتطوير وتقديم الدعم الأزم لهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة .
6. نظرية التفاوض والتعاون "روجر فيشر":

"روجر فيشر" هو أستاذ القانون في جامعة هارفارد وأحد أبرز رواد الفكر الاستراتيجي في مجال التفاوض. في كتابه الشهير "Getting to Yes" الذي نشره عام 1981 بالتعاون مع ويليام يوري، طور فيشر نموذجاً متكاملاً للتفاوض الفعال يقوم على أربعة مبادئ رئيسية:

- أ. التركيز على المصالح لا المواقف: بدلاً من التمسك بالمواقف الجامدة، يجب البحث عن المصالح الحقيقية الكامنة وراء هذه المواقف والعمل على إيجاد حلول تلبي تلك المصالح.
- ب. الفصل بين الأشخاص والمشكلة: ينبغي عدم ربط الصراع الشخصي بموضوع التفاوض، بل التركيز على حل المشكلة بشكل موضوعي.
- ج. إيجاد خيارات متعددة للتوصل إلى النتيجة: بدلاً من الاقتصار على خيار واحد، يجب العمل على توليد مجموعة من الخيارات البديلة الممكنة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

د. الاستناد إلى معايير موضوعية: يجب الاستناد إلى معايير موضوعية كالقانون والعرف والمعايير المهنية بدلاً من مجرد المساومة.

ويرى فيشر أن التطبيق الصحيح لهذه المبادئ سيؤدي إلى اتفاقيات عادلة ودائمة تلبي حاجات جميع الأطراف المتفاوضة. وقد حظيت أفكاره بقبول واسع في مجالات متنوعة كالتجارة والسياسة والإدارة.

تعتبر هذه النظرية أساسية في سياق النقابات ، ففي هذه النظرية يتم التركيز على كيفية تحقيق التفاوض والتعاون بين افراد النقابة .من اجل تحقيق اهداف مشتركة وتعزيز العلاقات الايجابية داخل الفريق ،ويتضمن هذا النهج العمل سويا ، والتواصل الفعال ، وتحقيق التوافق والتفاهم بين الأعضاء(من اجتهاد الطاليتين )

يتضح لنا مما سبق بان توضيح دورها في النسق الاجتماعي ،حيث تعتبر النقابة مجموعة من المعايير السياسية والاقتصادية .على الرغم من ان بعض التنظيمات تمثل النقابات ،إلا أن هناك بعضها يبقى غير ممثل ، بينما تعد التعاونيات واجبة لجميع المهن.

### خلاصة الفصل:

وعموما فقد تبلورت أفكار هذا الفصل في الربط بين العديد من العناصر ذات العلاقة بمتغير الاستراتيجيات النقابية بداية بخصائصه وانتهاء بالنظريات المفسرة له أضافهإلى ما تمثل من أهميه بالغة في حل مختلف الصراعات .ولذلك كان لابد من دراسة موضوع النقابة وتحليله تحليلا سوسولوجي من خلال هذا الفصل.



# الفصل الثالث:

## المعالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

تمهيد

أولاً: خصائص تسيير علاقات العمل

ثانياً: نشأة وتطور علاقات العمل

ثالثاً: أشكال علاقات العمل

رابعاً: أهداف علاقات العمل

خامساً: أسس علاقات العمل

سادساً: النظريات المفسرة لعلاقات العمل

سابعاً: أبعاد تسيير علاقات العمل

ثامناً: آليات النقابية و تسيير علاقات العمل

خلاصة

## الفصل الثالث: معالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

---

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى أهم عناصر متغير الثاني الموسوم بتسيير علاقات العمل وسيتم التطرق فيه إلى جملة من العناصر تمثلت في خصائص علاقات العمل وتطورها التاريخي، وكذا إلى أهم أسسها وأشكالها المتواجدة داخل المؤسسة ثم تسليط الضوء على الأهداف التي تحققها، ثم التركيز على أهم النظريات وفي الأخير تطرقنا إلى الآليات النقابية ودورها في تسيير علاقات العمل.

## الفصل الثالث: معالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

أولاً: خصائص تسيير علاقات العمل:

أ/ خصائص علاقات العمل:

هناك العديد من الخصائص و المميزات التي تفصل بين كل من علاقة العمل والعلاقات الأخرى ومن بين أهم ما يميز علاقة العمل ما يلي:

-علاقات جماعية في تكوينها وتطبيقها:

لكونها تتكون بإرادة ممثلي العمال بصورة رضائية جماعية وتهدف إلى تنظيم روابطهم وشؤونهم المهنية المتبادلة بحسب القانون والاتفاقية الجماعية كما يتفق فقهاء قانون العمل على أن علاقات العمل تتخذ بصورة مضطربة صبغة جماعية مؤداها أن علاقة القائمة بين رب العمل والعمال لا تحكمها قواعد قانون العمل فحسب بل تخضع أيضا لعلاقات القوى القائمة بين المنظمات العمالية(خاصة النقابات من جهة) ومنظمات أرباب العمل من جهة أخرى، وما تسفر عنه هذه العلاقات من إبرام عقود العمل المشتركة وحل ما يثور بشأنها من خلافات عن طريق التوفيق والتحكيم، أو عن طريق استخدام النقابات لحق الإضراب.(غريب منية، 2006/2007، ص116/115)

إذن نستنتج أنه بدون علاقات العمل لا تستطيع المؤسسة إنشاء هيكل تنظيمية لتحسين تنظيم التفاعل بين العمال وعند وجود خلافات يمكن الرجوع إلى العقود أو حل هذه الخلافات عن طريق النقابة.

- علاقات لها مردود فردي جماعي: لأنها تحقق الاستقرار في مجال العمل، مما تكون له آثار إيجابية على الإنتاج كما ونوعا.(رحماني إسحاق، 2013، ص52).

أي أن علاقات العمل التي تتواجد داخل المؤسسة ويكون بها نوع من صراعات لا يستطيع رب العمل تحقيق الاستقرار للعامل من ناحية عمله.

ويحدد قانون علاقات العمل أيضا جملة من الخصائص تتميز بها علاقات العمل نذكر منها :

-التبعية: ان قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات الناشئة عن العمل الذي يقوم به شخص لحساب غيره وتحت إشراف هذا الغير، ويشترط ان يكون العامل خاضعاً في عمله لإدارة صاحب العمل ويعبر عنه بقيام رابطة التبعية بين العامل حتى يمك توافر علاقة عمل.(مرجع سابق، 2013، ص53).

## الفصل الثالث: معالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

-الأجر: قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات التي تنشأ عن عمل إنسان يقوم به مقابل أجر، وعلى ذلك فإن العمل الذي يتم بدون مقابل من القائم به أو على سبيل التبرع، لا يدخل في إطار العلاقات التي يحكمها قانون العمل ولو كان الالتزام قانوني. ومتى توافر المقابل اعتبرت العلاقة "علاقة عمل" مهما كانت صورته نقدية أو عينية. وفي تحديد مدلول المقابل لا ينظر إلى رب العمل بل إلى العامل، فالجمعيات الخيرية التي لا تسعى إل الربح يخضع العاملون فيها لقانون العمل لأن المقابل يشترط فقط بالنسبة للعامل وليس لرب العمل. (غريب منية، 2007، ص117).

من هنا نستنتج إن الخصائص التي تميزت بها علاقات العمل تعتبر أساسية لبناء بيئة عمل متميزة فعالة يسودها الاحترام المتبادل من طرفين سواء احترام العامل لرب العمل كونه مديره أو احترام رب العمل للعامل كونه يؤدي مهامه المطلوب انجازه أيضا عند وجود اتصال جيد بين أطراف داخل المؤسسة يؤدي إلى فهم السريع والفعال مما يحققه الأهداف المراد الوصول إليها.

### ب/خصائص تسيير علاقات العمل:

#### 1/ التخطيط:

هو العملية التي تتطوي على آلية التعامل مع المستقبل من خلال وضع الأهداف وتقييمها وكذلك تحديد المناسب منها مع وضع إستراتيجية تساعد على بلوغها. (عشير فتحي، وآخرون، 2021\_2022، ص3) ويتضح من خلال هذا التعريف أن التخطيط هو أسلوب علمي يتم على أسس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج وتنظيم الموارد المالية و البشرية بالخصوص استخدامها بأحسن الطرق وذلك بوضع خطة شاملة.

#### 2/ التنظيم:

يطلق على الخاصية التنظيم أنها أحد أهم العمليات التنظيمية المتكاملة والتي يتم فيها الاستعانة بالعناصر البشرية و غير البشرية لكي تعمل على مساعدة المنظمات أو المؤسسات في تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة. (سحر عبد الحفيظ، 2022، ص1470)

من خلال هذا التعريف يتضح بأن عملية التنظيم تعد عملية أساسية في كل مؤسسة حيث تساعد على تحقيق أهداف المرسومة للعمل وتختصر كل من الجهد والوقت.

## الفصل الثالث: معالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

### 3/الرقابة:

عرفها هنري فايول: على أنها التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء. (حلايمية وفاء، وآخرون، 2018\_2019، ص5)

من منطلق التعريف هذا يتضح بأن الرقابة عملية مستمرة يتم بمقتضاها التحقق ما إذا كانت الخطط الموضوعة والعمليات تطبق داخل المؤسسة مع معالجة الأخطاء.

### 4/التوجيه:

هي العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيهم لإرشادهم وترغيبهم وتنسيق جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف. (علي شريف، 1997، ص65)

ويتضح من خلال هذا تعريف بأن التوجيه يتم بين العمال ورؤسائهم (أرباب العمل) وبفضلهم يتم توجيههم العمال لتحقيق أهداف المؤسسة. والشكل التالي:

الشكل رقم: 05: يوضح أهم خصائص تسيير علاقات العمل



المرجع: (زرفه رؤوف، 2018/2019، ص13)

## الفصل الثالث: معالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

### ثانياً: نشأة تسيير علاقات العمل:

قبل التطرق إلى نشأة علاقات العمل يجب معرفة كيف تطور التسيير في المؤسسات حيث تم تطور التسيير بشكل سريع منذ الكتابات الأولى له ويرجع ذلك لتطور الفكر والنشاط الاقتصادي إلى الجانب التطور الكبير في مفهوم المؤسسة الاقتصادية وما يرافقه من توسع في التأثير الممارس لها حيث بات لهذا المجال من البحث أهمية كبيرة في عصرنا هذا نظراً لتأثير الدور الكبير على إستراتيجية المؤسسات إلا أن بدايات التنظير وتطور البحوث في الفترة الزمنية ما قبل الحرب اتسم بالبطء لسببين الأول مرتبط بشكل الإنتاج ونظام عمل المؤسسات والذي تميز بالبساطة أما السبب الثاني فيعود لكون النظريات الإدارية كانت مقنعة لأرباب المال ومسيري المؤسسات لأنها قامت بحل أغلب المشاكل التنظيمية السائدة آنذاك (لحل الأمين، 2021/2022، ص25) وفيما يخص السياق التاريخي لعلاقات العمل فهي تعود إلى فكرة تترتب مع ظهور الإنسان البدائي صطاد ويزرع وكان في صراع دائم مع الطبيعة لأجل البقاء، فإن العمل كان موجود منذ ظهور الإنسانية حيث بدأ التنظيم العمل وتوزيعه على الأفراد في عائلة ثم العشيرة فالقبيلة وفي بداية التنظيم المجتمع بدأ الصراع على وسائل الإنتاج فظهرت طبقة الأسياد وطبقة العبيد، فكان العبد خاضعاً لسيده كشيء من الأشياء ، يقوم بتنفيذ أوامره دون الحصول على أجر معين إلا أن بعض الجماعات عرفت قيام فئة من الأحرار بأداء عمل لغيرهم مقابل أجر وكان القانون الروماني يعتبر هذا العمل نوعاً من "الايجار" ما عدا هذت الاستثناء كانت علاقات العمل في الحضارات القديمة كالقانون الروماني واليوناني تقوم على العبودية وقد امتد الوضع حتى القرون الوسطى ففي بداية القرون الوسطى تطور نظام العمل نوعاً ما، فإلى جانب العبيد كان الرجال الأحرار يزاولون بعض النشاطات عند النبلاء ولم يتمكنوا من تحسين ظروفهم كتخفيض مدة العمل أو رفع أجورهم، لأن النبلاء عادة ما يضطرون إلى استبدالهما لأقتان الأقل كلفة الأكثر جهداً وخلال هذه المرحلة ظهر نظام الإقطاع الذي سيطر فيه الأسياد والنبلاء على النشاط الزراعي و يستغلون فيه الأقتان (عبيد)، وهو النشاط الاقتصادي سائد في تلك المرحلة. ولم تنشأ فيه علاقات العمل بالمعنى الصحيح لأن العامل في الزراعة كان تابعا لصاحب الإقطاع بشكل لا يسمح له بأن يتمتع بحرية العمل، فكان خاضعاً لسلطة سيده بصفة مطلقة. (موزاوي علي، ص134/138)

فبجانب النشاط الزراعي بدأ النشاط الصناعي في تبلور ابتداء من القرن الثاني عشر في شكل صناعات مصغرة ونشاطات حرفية ثم تجارية في شكل مهن، وتزامن ذلك مع ظهور المدن وبداية ازدهارها فظهر نظام

## الفصل الثالث: معالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

الطوائف وكانت كل طائفة تقوم على طبقة وفي قمة الطائفة نجد شيخ القبيلة أو المعلم، العامل ثم الصبي تحت التمرين وكل منها تحكمها قواعد خاصة بالعمل فيها شروط العمل و الأجور وتنظيم أوقات العمل والراحة والإنجازات وقواعد الترقية من درجة إلى أخرى، وهذا التنظيم حددت فيه علاقة عمل وعقود الفردية ومدة الالتزام والأجر وهي أولى بوادر التنظيم لعلاقات العمل.

وأمام تزايد دور وقوة هذه الطوائف، شرعت في ممارسة نوع من لاحتكاك في التشغيل والإنتاج والتوزيع والتحكم في السوق ثم غلق الأبواب أمام أية منافسة أو الدخول إلى الحرفة وأستمر الوضع كذلك إلى غاية قيام الثورة الفرنسية سنة 1789 التي قضت على "هيمنة" نظام الطوائف لقد أدت العراقيل المقيدة للحرية الفردية والابتكار التي سادت في القرن الثامن عشر إلى تفكير رجال الصناعة بفرنسا، المنادون بحرية الصناعة والتجارة في التحالف مع طبقة العمالية الكادحة الساخطة على النظام الحكم والمتعطشة للحرية، ولأجل تنظيم ثورة بهدف تغيير الأوضاع عبر القضاء على النظامين الملكي والكنسي ونظام الطوائف الراض لأى إصلاح سياسي، اقتصادي أو اجتماعي وتحقق ذلك سنة 1789 ونجحت هذه الثورة في تأسيس نظام ليبرالي مبني على الحرية الفردية على مبدأي "حرية العمل، حرية الصناعة والتجارة". ورفض أي تقييد لها باعتبارها قيم ثورية وجمهورية فكانت من أسباب قيام الثورة الصناعية تكريس هذه المبادئ تم إلغاء نظام الطوائف المقيد لحرية العمل والمبادرة في مارس 1791 بموجب مرسوم "أ لارد" الذي منحه الحرية لكل شخص لممارسة أي نشاط من اختياره وتبعه قانون 14 جوان 1791 الذي منع بموجبه أي تكتل مهني لأصحاب العمل أو العمال فكان العامل حرا في اختيار العمل الذي يناسبه وصاحب العمل يتمتع بحرية استخدام من يراه مناسبا دون قيود.

كانت الطبقة العمالية خلال الثورة الصناعية مشكلة للسكان الزراعيين النازحين من الأرياف نحو المدن وكذا من ممتني الحرف وكان يحكم علاقات العمل خلال هذه المرحلة مبدأ سلطان الإدارة ومبدأ الحرية التعاقدية لاسيما بعد صدور القانون المدني الفرنسي عام 1804 الذي كيف العلاقات العمل على أنها "عقد إيجار الخدمات" بموجب المادتين 1780 و1781 منه فأصبحت علاقات العمل تخضع للقواعد مستقلة مختلفة عن قانون المدني لتنظيم علاقات العمل. (موزاوي علي، 2022، ص 138/134)

فكانت قاعدة المساواة القانونية التي كرسها القانون المدني كان يقابلها عدم المساواة الاقتصادية فكان العامل طرفا ضعيفا أمام قوة صاحب العمل المالك لوسائل الإنتاج فلم يكن للعامل القدرة على التفاوض مع

## الفصل الثالث: معالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

صاحب العمل على قدم المساواة حول شروط العمل وظروفه والأجر وخاصة مع تزايد البطالة وأدى عدم التوازن بين الطرفين إلى تزايد تعسف صاحب العمل في حق العمال وتزايد الاستغلال من تدني الأجور وانعدام الراحة وشروط العمل القاسية انعدام الحماية كالنظافة والأمن والرعاية الاجتماعية لاسيما عند فئة الأطفال في سن الخامسة والنساء وكثرة الحوادث المهنية دون التعويض عنها. فأدت الأوضاع المزرية التي عانى منها العمال خاصة في غياب القانون الخاص ينظم ويراعي خصوصية علاقات العمل الفردية يوفر لهم الحماية من الاستغلال والتعسف إلى تزايد غضب الطبقة العمالية فبدأ الوعي والتضامن ينمو في صفوفهم فتحول ذلك الصراع بين هذه التكتلات وأصحاب العمل وتطور إلى مواجهات علنية في شكل إضرابات ومظاهرات في الشوارع مقابل ازدياد القمع من طرف السلطات بسبب ترجمة قانون العقوبات لأي شكل من أشكال الإضراب أو تكتلات حتى أصبحت هذه الإضرابات تشكل خطرا على الأمن العام ومهددة للنظام السياسي والقائم نفسه.

أدت تلك الأوضاع لتكتل العمال وتوقفهم عن العمل إلى اشتداد الصراع والصدام بين العمال وأصحاب العمل فاضطرت الدولة إلى منح حق التنظيم للطرفين ونتج عن منح "الصفة الجماعية" للعمال إلى فرض مساواة مع قوة أصحاب العمل (مطلب 1) وتطورات بعد ذلك نحو تكريس المشاركة في تنظيم علاقات العمل عبر التفاوض الجماعي (مطلب 2). (موزاوي علي، 2022، ص 134-138)

نستخلص فيما سبق أن وجود العمل كان منذ القدم عند ظهور الإنسانية وكان في الجانب الزراعي فقط كان يتم توزيعه على الأفراد في عائلة ثم القبيلة وأخيرا العشيرة ومن ثم ظهرت طبقة الأسياد والعبيد، أم شكل علاقات العمل في العصور القديمة تظهر في شكل العبودية امتدا هذا الشكل حتى العصور الوسطى التي ظهرت فيها جانب آخر هم رجال الأحرار الذين يشتغلون عند النبلاء ولا يمتلكون الحرية المطلقة لأنها كانت حكر للأسياد فقط. فمن خلال تطورات التي حصلت في العالم ظهر ما يسمى العمل الصناعي الذي ظهر في القرن الثاني عشر فظهر نظام الطوائف بحيث كل طبقة كانت لديها طائفة خاصة بها وتتكون هذه الأخير من شيخ القبيلة أو المعلم والعامل وصبي، ويعتبر نظام الطوائف هو أولى بوادر ظهور علاقات العمل فنظام الطوائف كان لديه قوة ودور مهم إلى غاية الثورة الفرنسية 1789 التي قضت على هذا النظام فواجهت فرنسا العديد من المشاكل من ناحية عدم تقبل العمال للإصلاحات التي نادت بها ثم نجحت بتأسيس نظام الليبرالي وتم قضاء على نظام الطوائف كليا سنة 1791، فالطبقة العمالية وجهت مشكلة من خلال



## الفصل الثالث: معالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

الثورة الصناعية بحيث أصبح العمال الزراعيون وأصحاب الحرف ينتقلون من الريف إلى المدينة من خلال ما حدث بدأت علاقات العمل تخضع لأحكام وقواعد لتنظيمها. (موزاوي علي، 2022، ص134/138)

ثالثاً: أشكال علاقات العمل:

علاقات العمل الرسمية: هي تلك العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد حسب توزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمع بأداء المهام والوظائف تلك العلاقات التي تحكم العاملين ويتم بموجبها إيجاد هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة المختلفة وتحديد السلطات والمستويات لكل منها. (أبيب حسيبة، 2019، ص5)

بمعنى أن العلاقات العمل الرسمية تشير إلى الاتفاق بين العامل وصاحب العمل بحيث يتم تحديد الواجبات والحقوق لكل الطرفين أو هي عبارة عن تفاعلات تحدث داخل العمل وتكون بين العمال ورب العمل. التنظيم الرسمي يعتبر التنظيم من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي وتعتبر المنظمة كيانا اجتماعيا واقتصاديا يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة المتفق عليها وبناء على ذلك التنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري واستغلالا جيدا وفقا لمعايير علمية مدروسة ومرسومة للوصول إلى الأهداف المطلوبة ولتحقيق ذلك فإن العملية التنظيمية تمر في مرحلة إعداد الهيكل التنظيمي والوصف والمواصفات الوظيفية وتعبئة هذه الوظائف بعناصر بشرية مدربة ومؤهلة. وكون العملية التنظيمية لا تشير إلى ضرورة بناء التنظيم غير الرسمي فإن ما هو مطلوب هنا هو البحث في التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية كون هذا التنظيم يتطلب ضرورة تصميم المنظمة بشكل هرمي يتضمن الإدارات العليا ويركز هذا الشكل الهرمي على عدة جوانب منها التخصص وتقسيم العمل والتنسيق والاتصالات الإدارية والعملية الرقابية وتدفق المعلومات. (بن بلخير خديجة، بولحية فاطمة، 2022، ص37-38)

العلاقات الغير رسمية: هي تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة ولا تقيّمها بصفة مباشرة ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أماكن واحدة أو متقاربة أو تلك العلاقات التي تنشأ عفويا في ظل التنظيم الرسمي. (أبيب حسيبة، 2019، ص6)

## الفصل الثالث: معالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

تشير العلاقات العمل الغير رسمية إلى التفاعلات بين العمال في العمل إلى الهيكله الرسمية للمؤسسة مم يؤدي إلى زيادة في التفاعلات والتواصل بين الموظفين وتسهم في زيادة وتحسين العلاقات داخل العمل.

التنظيم الغير رسمي يشير إلى نسق العلاقات غير رسمية التي تنمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي ولهذا يكون لكل تنظيم رسمي الذي لا يجري على تخطيط معين أو يقرر على نحو رسمي ويشمل هذا النوع من التنظيم الاجتماعي على معايير اجتماعية وشعائر والتقاليد والمشاعر التي تؤثر على سير التنظيم الرسمي. (عاطف غيث، 2006، ص287)

نستنتج إن التنظيم الغير رسمي هو عبارة عن علاقات أو هياكل داخل المؤسسة والتي لا تكون مكتوبة في العقد بين العامل وصاحب العمل ولا تكون بشكل مصرح.

### رابعاً: أهداف تسيير علاقات العمل:

تتمثل أهداف العلاقات العمل في إيجاد التفاهم و تبادل أفكار والتواصل بين أطراف المؤسسة مع بعضهم البعض ومن بين أهم أهداف علاقات العمل تتمثل فيما يلي:

- تقديم تفسير للإدارة عن الاتجاهات والآراء الخاصة بالعاملين بالمؤسسة.

- كسب رضا أو موافقة العاملين في المؤسسة عن الأنشطة والخدمات المتواجدة بها من خلال العلاقات القائمة بينهم.

- إرشاد الإدارة في اتخاذ القرارات ورسم الخطوط الصحيحة.

- دعم الصلة بين أجهزة ومستويات الإدارة من خلال عملية الاتصال الفعال بينهم.

- نشر الوعي بأهمية الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتوزيع هذه الخدمات على كل عضو في المؤسسة.

- كسب ثقة العاملين وإسراء التعاون بينهم.

- ربط العاملين بعلاقات وطيدة وخلق روح التفاهم بينهم.

- دعم العلاقات الإنسانية بين أعضاء مع بعضهم والمديرين والمرؤوسين مع بعضهم.

- دعم التعاون المثمر بين العاملين و الإدارة لإيجاد درجة عالية من الترابط بين الإدارات.

## الفصل الثالث: معالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

- تنمية المستوى الثقافي للعاملين بالمؤسسة من خلال عملية التفاعل بينهم وتبادل الآراء.
- رفع الروح المعنوية وتلبية مطالبهم من خلال الاستماع لانشغالاتهم.
- خلق التكامل بين أعضاء العاملين فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحقيق الانتماء الجماعي والعمل على تحقيق الأهداف كفريق واحد متعاون.
- تدعيم التفاهم المتبادل القائم، الصدق، التعاون بين أعضاء المؤسسة ومديريهم.
- تهدف العلاقات الغير الرسمية إلى تعويض النقص في الهيكل التنظيمي والعديد من العاملين بالمؤسسة محاولة في ذلك كسب الثقة في النفس، وكسب ثقة الآخرين. (بوركوة شافية، بوصبيعة راضية،

(2015\2016، ص32\_33)

نستنتج أن أهداف علاقات العمل تهدف إلى تلبية مطالب واحتياجات العامل داخل المؤسسة أيضا تتيح للعامل زيادة في جهده والتعاون مع الغير ليتم تحقيق الهدف المطلوب سواء كان على الصعيد الشخصية أو المهني داخل المؤسسة التي ينتمي إليها العامل.

### خامساً: أسس تسيير علاقات العمل:

هناك عدة أسس تتميز بهم علاقة العمل داخل المؤسسة نذكر منها ستة التي تعتبر البناء الأساسي لعلاقة بين العمال نذكرهم:

### أ/موازنة العاطفة مع العقل:

لتحقيق التوازن بين العاطفة والعقل لدى العامل في العمل يجب المساهمة في اتخاذ القرارات المتوازنة والمنطقية دون التأثير بالعاطفة هذا التوازن يؤدي إلى رضا وفهم الذات و الآخرين مع حفاظ على التوازن الصحي والتفاعلات التي تحدث في المؤسسة.

### ب/العمل نحو تحقيق التفاهم المشترك:

تحقيق التفاهم المشترك يتطلب فتح حوار مع الآخرين مع القدرة على الاستماع للآخرين ويمكن أن التفاهم المشترك يلعب دور مهم في تقوية العلاقات بين العامل والعمال أو بين المدير والعامل وفهم الاختلافات والذي يساهم في تعزيز التعاون في العمل.

## الفصل الثالث: معالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

### ج/بناء اتصالات قوية:

بناء الاتصالات قوية على الصدق واستماع الفعال وتبادل الأفكار بشكل واضح ويتم التواصل بناء عن الاهتمام وتعزيز الفهم المتبادل والذي يحقق في بناء فعال للعلاقات العمل.

### د/كن جديرا بأن يعتمد عليك:

لتكون جديرا بالاعتماد يفضل تحافظ على الالتزام بالأكفاء والنزاهة في أداء وموثوقا في تلبية الالتزامات وبناء مهارات والقدرات ومنفتح على التعلم المستمر الذي على أساسه يزيد من اكتساب المهارات جديدة وتعلم التزام المسؤوليات وتقديم جهد أفضل.

### هـ/استخدام الإقناع بدلا من الإكراه:

إن الإقناع وليس الإكراه هو الذي يبني علاقات وطيدة وسليمة خالية من الحقد والشحناء بين زملاء العمل. و/القبول المشترك:

يشير إلى تقدير وقبول مواقف أو وجهات نظر المختلفة ويؤدي تقبل هذه المواقف إلى التعزيز التواصل و تقوية العلاقات داخل المنظمة. (فاروق عبده فليح، ومحمد عبد المجيد، 2005، ص96)

### ي/لا تعتب زميل العمل:

للإحداث التفاعلات داخل العمل يجب التركيز على الفهم وتحقيق التعاون والفهم وجهات النظر للآخرين لتقليل من المناورات وصراعات التي تتواجد داخل المؤسسة والتي تحدث بين العمال وأرباب العمل. (من اجتهاد الطالبتين)

### سادسا: نظريات تسيير علاقات العمل:

لقد اعتبر العلماء والدارسون المختصون في العلوم الاجتماعية علاقات العمل أحد المفاهيم التي حاولت أطروحاتهم البحث في وجودها وتميزها من عدة أوجه اجتماعية مما أفرز عدة قراءات تصويرية كل واحدة تغطي جانبا من جوانب الممكن رؤيتها سواء كانت رؤية ذات بعد اجتماعي أو اقتصادي أو قانوني أو حتى تنظيمي لكن كل تلك الرؤى التي تعكس ذلك الجهد الفكري الضخم تم تصنيفه إلى نموذجين تصويريين لكل منها مبادئه الأساسية في رؤية تلك العلاقات ذات العمل الرسمي كموضوع لها أيضا لكل منهما جوانب مضيئة وأخرى مظلمة تكشف عن إنحصارية التفكير وضيقه إضافة إلى انتماء المفكر وعن طبيعة النظام الاجتماعي والظروف التي دعت إلى تبلور ذلك التصور، ويتمثل ذلك التصور في قطبين وهما:

### أ/التصور الكلاسيكي:

هو المنظور السوسيولوجي الذي لأجل إعطاء صورة نمط علاقات العمل الصناعية كما كانت تدعى مع ظهور الصناعة ويعد العالم الفرنسي ماكس فيبر أحد العلماء الذين أعطوا تفسيراً لعلاقات العمل وفق التصور

## الفصل الثالث: معالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

التقليدي وكشفوا عن مبررات وجوده في تلك المرحلة، وعليه فقد جاء التصور التقليدي في مرحلة تطويرية للمجتمع الإنساني كانت فيها الرأسمالية قطبا مسيطرا و متغلغلا في كل أوروبا ومالكا لوسائل وقوى الإنتاج، بينما الطبقة الشغيلة كانت تعتبر احد المصادر التي تسعى بها الفئة الأولى إلى رفع منسوب ربحها، لذا اعتبر علماء الاجتماع التنظيم الكلاسيكي علاقات العمل في هذه الفترة، فترة ما قبل التقنين العقلاني؛ من وجود المجتمع الإنساني "بعلاقات القوة"، كما وصفها هربرت سيمون ويرجع السبب في كون علاقات العمل جاءت على هذه الوتيرة، كما وصفها العالم الألماني كارل ماركس "علاقات الإنتاج"، وعلى هذا النحو إلى أنها تخضع لتأثير ثلاث مبادئ أساسية هي " مبدأ العرض والطلب " و " مبدأ الإذعان والخضوع " وأخيرا " مبدأ سلطة الإدارة " والمهم ذكره أن هذه المبادئ الثلاث تنشط في عملية تنميط علاقات العمل وفق التصور الكلاسيكي من خلال تفاعلها معا وتلاحمها التآثري.

حيث مبدأ العرض وطلب يقوم على أسس هي >..... أن جهد العامل سلعة يعرضها صاحبها للبيع ورب العمل يثمنها وفق حاجته له و عليه يصور هذا المبدأ الموجودات الخاصة بالعامل المادية والمعنوية.....<(مليكَة عرعور، 2014، ص43)

بمعنى إن مبدأ العرض وطلب يشير إلى التفاعل والتفاهم بين صاحب العمل والعامل بحيث أن العامل لديه جهد (عمل يقوم به) وصاحب العمل يثمنه وبهذا يكون هناك اتفاق فيما بينهم.

مبدأ لاذعان والخضوع يرى فيبر في هذا المبدأ انه يطغى عليه الاستغلال لجهود العمال بمعنى أن التصور كان الإنسان (عامل) يستغل بطريقة غير لائقة بيه حيث أن صاحب رأس المال (رب العمل) يستغل في جهود المبدول من طرف العامل بأجر زهيد جداً وكان العامل يلهث وراء لقمة عيشه لتسديد حاجياته سواء كانت الاجتماعية أو اقتصادية (من اجتهاد الطالبين)

مبدأ سلطان الإدارة >..... يشير بشكل عام هذا المبدأ إلى استلام الدولة عمليات المفاوضة بين طرفي علاقة العمل للتقريب بين مصالحهم باعتبارها الطرف الوسيط الملزم بتطبيق القوانين وتشريعات العمل لكن بما أن ممارسة هذا المبدأ خرج من مجال الدولة وتم تحويله إلى يد صاحب العمل و ثم اصب الدولة فتور والهزلة في التحكم بصيرورة تفاعلات علاقات العمل ...<(مليكَة عرعور، 2014، ص45)

يمكن القول أن علاقات العمل في التصور الكلاسيكي تواجدت من أجل خدمة مصالح أرباب العمل من خلال استغلالهم للعامل ووسائل الإنتاج وفرض سلطتهم.

## الفصل الثالث: معالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

### ب/التصور الحديث:

أن التطور التفكير الإنساني الذي أفرزه الكثير من التقدم التكنولوجي صاحبه توسع في وعي أفراد المجتمع من حيث الاهتمامات ودرجة الاهتمام، ربط القضايا الإنسانية بعضها البعض كما أخذت كينونة الإنسان الأهمية الأولى في اهتمامات العلماء تقدم انتقادات كثيرة للتصور الكلاسيكي، بدءاً من إعادة قراءة الفرد في المجتمع والعامل بالخصوص مقارنة بقيمة الموارد الطبيعية المختلفة والعديدة في المجتمع والعامل بالخصوص مقترنة بقيمة الموارد الطبيعية المختلفة والعديدة في المجتمع بما فيه من مؤسسات اقتصادية تحديداً، ولقد أفضت التغيرات؛ التي حصلت في المجتمع الإنساني والتي كان الإنسان محورها والقوة المحركة لها؛ أفضت التفكير المجتمع الإنساني إلى إعادة صياغة علاقات عمل جديدة عبر إعادة صياغتها وهيكلتها وفق التصور الحديث لها.

إن أهم تغيير أحدثه الإنسان في هذا الإطار يتمثل في صياغة تشريع عمل يضبط ويبلور العلاقة بين العامل ورب العمل على النحو الذي يضمن للأول مصالحه ويضمن للثاني حقوقه وإنسانيته وذلك من خلال ما يعرف بعقد العمل بالمفهوم الصحيح لمدلول التعاقد الحر، حيث إن وجود عقد مضمونه الاتفاق المشروط من طرفين كقاعدة لتشكيل علاقة عمل ومرتكزة على التشريع العمل أصبح أكثر استيعاباً أكثر من ذي قبل للواقع الاجتماعي العامل وظروفه الاجتماعية، إضافة إلى العمل وطبيعته وشروط أدائه، ومما زاد الاهتمام بالعامل ككائن نفسي اجتماعي متكامل كونه يؤثر على الاستقرار المهني للعامل الذي استشعره العامل في القرن العشرين وما بعده وكذا الحماية والأمن المهني، حيث إن الاستقرار المهني له لأن العلوم الحديثة تنظر إلى العامل وحدة متفاعلة ومتكاملة ولا يمكن له أن يبتز انفعالاته الخاصة غير المهنية عن انفعالاته المهنية الناتجة عن سيرورة تفاعلات العمل وأثناء تواجده في المؤسسات إضافة إلى وجود عمل وكل التفاعلات التنظيمية، وبالتالي حصلت علاقات العمل على عدة مميزات أو بالأصح امتيازات تعاقدية أعادت بعض الشيء في الحاجات الاجتماعية والنفسية للعامل وكيفية إشباعها، ومن هنا يمكن القول إن الاهتمام بالعامل كونه المورد الطاقوي الحقيقي لكل المؤسسات الاقتصادية والصناعية ومن ثمة العامل حل محل الاهتمام بالموارد الطبيعية بالدرجة الأولى. (مليكَة عرعور، 2014، ص 46-47)

فخلال هذا العصر تطور تفكير الإنسان ولم يبقى محدوداً من خلال تطور التكنولوجي التي أصطحب معه الوعي لدى المجتمع فمن خلال التكنولوجيا أحدثت الكثير من التغيرات في جميع مجالات

## الفصل الثالث: معالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

بالخصوص في مجال الإدارة والعمل ومن ثم بدأ في التفكير بإعادة الهيكلة للعلاقات العمل وفق لتور الحديث وأهم فكرة قام عليها هذا التصور هي فكرة إعادة ضبط علاقة العامل ورب العمل من أجل حماية لكلا الطرفين مصالحه وحقوقه واستقرار والأمان داخل المؤسسة وأعتبر العامل في هذا التصور كأنه المورد الطاقوي للمؤسسة.

### نظرية التنظيم العلمي للعمل لفردريك تايلور:

أعاد تايلور ضبط مفهوم العمل في شكل نقاط وهي:

أ/ الاستمرارية: فالعمل يجب أن يستمر بانتظام لغاية الوصول للأهداف تنظيمية.

ب/ الإنتاج: وهو المميز بين العمل وباقي الأنشطة الإنسانية.

ج/ الأجور: وهو ما يحفز العامل على أداء أعماله بغية تحقيق حاجاته الاقتصادية والاجتماعية.

د/ تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لانجاز المهام وذلك من خلال تجزئة وظيفية الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها وقياس الزمن الذي تستغرقها في كل حركة وفق ما عرفه بوجود حركة وحيدة

هـ/ انتقاء العمالة بناء على أسس علمية مع تدريبهم لاكتساب مهارات المطلوبة للرفع من الأداء والقدرة على الإنجاز.

و/ تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال مع حسم القائم بينهما مع البحث عن السبل التعاونية بدل الصراع وبذلك خصص تايلور مهام التخطيط والتنظيم للإدارة بينما يهتم العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم. (طبال لطيفة، 2012، ص115). (بوحصيد الزهراء، دون سنة، ص20)

نرى أن هذه النظرية تركز وتسعى لتحسين وتنظيم العمليات الموجودة دخل بيئة العمل عن طريق المبادئ التي تركز عليها وأهمها التنظيم والتخطيط ومن خلال هذه المبادئ تحقق المؤسسة أعلى درجات الكفاءة.

سابعاً: أبعاد تسيير علاقات العمل:

### 1/ البعد التنظيمي أو المؤسسي:

هو البعد الذي يعبر عن المجال المكاني أو الموقع العمل، الذي في ثناياه يتجسد فيه المواقف التفاعلية التنظيمية بين طرفي علاقة العمل وردود أفعالهم التنظيمية والموجهة بجملة من القيم التنظيمية المعتمدة

## الفصل الثالث: معالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

،إضافة إلى أنواع النشاط الممارس المرتبط بالمستوى التنظيمي داخل المؤسسة ،الذي ينتمي له العامل ،موضحا نمط محدد من الممارسة التنظيمية المطلوبة منه والمحددة الملامح العريضة في علاقة العمل،كما تحدد حجم السلطة التنظيمية المسموح بها تنظيميا لأداء العمل المكلف بها بالكفاءة المطلوبة منه من جهة من أخرى ،مرتبطة بالمستوى التنظيمي.(مليكَة عرعور، مرجع السابق، ص23)

يشير هذا البعد على تصميم وتنظيم المؤسسة التي تتجسد في هياكل السلطة، توزيع المسؤوليات ،وعمليات اتخاذ القرار حيث يهدف هذا البعد إلى تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة.

### 2/البعد التعاقدى:

يدل هذا البعد على صفة الاتفاق الناشئة "بموجب عقد مكتوب أو غير مكتوب"،بين طرفي علاقة العمل وبالتالي يضيفي هذا البعد الصفة الرسمية الشكلية على علاقة، وبناء عليه فالعلاقة تأخذ الصفة التعاقدية الاتفاقية ،مما يجعل علاقة العمل تأخذ المسار القانوني،وفي المقابل تسلخ نفسها من الجانب الإنساني والعاطفي الوجداني أثناء الممارسة الأدائية لمهام العمل ، وبذلك يصبح هذا الأخير قابل للتقييم ، وبالتالي تقدير المكافئة أو العقاب في حالة حيد احد طرفي علاقة العمل عن نمط الممارسة المحددة في عقد العمل ،تزيد الصيغة التعاقدية من إلزام الطرفين من الالتزام بالعقد وبنوده.(مليكَة عرعور، مرجع سابق، ص23)

يقصد بهذا البعد أنه يشير إلى العلاقة بين رب العمل والعامل بموجب عقد ينصص على حقوق وواجبات كلا الطرفين، حيث يتضمن بعد التعاقدى فكرة أن تبادل الخدمات يمكن أن تكون متعلقة بالعلاقات العملية فيما يتعلق بالأجور والإجازات والمزايا الأخرى.

### 3/بعد التراضي:

يكشف هذا البعد في علاقات العمل عن ضرورة وجود التراضي في عقد العمل الذي يضمن التراضي في العمل وسعي في إتقان أداءه؛ ومن ثمة في إنشاء علاقة العمل عن أهمية أو ضرورة قناعة العامل بالعمل المكلف به والأجر المتقاضي في المقابل، بغرض خلق حقل عريض من الثقة عند طرفي العلاقة حيال بعضهم البعض، وبالتالي سد فرص تسرب استشعار أحد طرفي العلاقة في الغالب يكون العامل بالاستغلال وميل القانون لكفة الطرف المتعاقد معه، وبذلك يتمكن عقد العمل؛ ومن ثمة علاقة العمل من تحقيق درجة عالية من الالتزام لبنود العقد الصارمة وبالتالي يتجسد التراضي بين العامل وصاحب العمل.(مليكَة عرعور،

مرجع سابق، ص23،24)



## الفصل الثالث: معالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

نرى في هذا البعد يشير إلى مبدأ التفاهم والإتفاق بين رب العمل والعامل حول القرارات والعمليات التي تتواجد داخل بيئة العمل للوصول إلى حلول ترضي الطرفين وغالبا ما يكون هذا البعد للكشف عن علاقات داخل المؤسسة وخاصة وجود التراضي في ما يخص عقد العمل.

### ثامناً: دور آليات النقابية في تسيير علاقات العمل:

يعتبر الدور الذي تلعبه النقابة في تسيير علاقات العمل دور أساسي لتنفيذ العمليات من أجل تحسين الأداء داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف العامة على المستوى الفردي (العمال) والمؤسسة معا بحيث يتم استخدام مجموعة من الاستراتيجيات كالتفاوض والإضراب التي تساعد في إطار علاقة تكاملية بهدف تسيير علاقات العمل وحل المشكلات داخل المؤسسة. وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

### 1/ عملية التفاوض وتسيير علاقات العمل:

تشير المفاوضات الجماعية إلى عملية التفاوض بين الطرفين (رب العمل والعامل) حيث تهدف إلى تحقيق التوافق بين الأطراف و يتم ذلك عن طريق التشاور والتعاون وتدخل طرف ثالث يكون محايداً للجهات المعنية والمتنازعة وهي التنظيمات النقابية ليم التوصل لحل المشكلات الواقعة في بيئة العمل، حيث تستخدم عملية التفاوض العديد من المهارات مما يجعل نجاح هذه العملية بحيث تقوم على التشاور والحوار بشكل دائم ومستمر مما يجعل العامل على إطلاع على جميع القرارات التي تم تغييرها، فالتواصل يلعب دور مهم في بيئة العمل، بحيث يسهل تبادل المعلومات والأفكار للوصول لأهداف وتحقيقها.

فالمهارات التفاوضية تساهم في تسيير علاقات العمل من خلال تعزيز التعاون وإدارة الخلافات والنزاعات داخل المؤسسة، وبناء ثقة واحترام متبادل بين الأطراف المتنازعة ويعزز التواصل والتشاور والحوار الدائم حل لمشكلات وتسيير علاقات العمل داخل بيئة العمل.

### 2/ علاقة عملية الإضراب بتسيير علاقات العمل:

تعتبر ممارسة عملية الإضراب أداة فعالة لتحقيق أهداف ويعزز وعي للعمل ويحقق التضامن فيما بينهم، ويعتبر وسيلة لتعبير عن مطالب العمال و الذي يخلق نوع من الثقة بين العمال وأربابهم وبالتالي يخلق علاقة بين التنظيمات النقابية وتسيير علاقات العمل، ويعتبر الإضراب وسيلة شرعية للعمال للتعبير عن مطالبهم المختلفة كزيادة الأجور، تحسين ظروف العمل، توفير الحماية الاجتماعية..... وغيرها، وهذا

## الفصل الثالث: معالجة النظرية لتسيير علاقات العمل

يساهم في خلق علاقة متوازنة بين أرباب العمل والعمال، يساهم في تعزيز الوعي الجماعي بين العمال وتحفيز روح التضامن فيما بينهم. وهذا الأمر يعزز قوتهم التفاوضية تجاه أرباب العمل.

إن وجود تنظيمات نقابية قوية ومتماسكة يمكن العمال من ممارسة حق الإضراب بشكل منظم ويساهم في بناء علاقة ثقة مع أرباب العمل، ويمكن خلق نوع من التوازن في علاقات العمل داخل بيئة العمل.

ويتم اللجوء لعملية الإضراب عندما لا يتم استجابة للمطالب العمال وتحقيق الأهداف عن طريق عملية التفاوض. (من اجتهاد الطالبتين)

### خلاصة الفصل :

عموماً فقد تبلورت أفكار هذا الفصل في الربط بين العديد من العناصر ذات العلاقة بمتغير الثاني ألا وهو تسيير علاقات العمل بداية بخصائصه وانتهاء بالآليات النقابية وتسيير علاقات العمل، هذا إضافة إلى ما يمكن عرضه في هذا البحث من نشأة، أسس، وأهم أهداف التي يتم الوصول لها من تسيير علاقات العمل.

الجانِبُ التَّطِيقِي

# الفصل الرابع:

## الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات في الدراسة

خامساً: الأساليب الإحصائية

خلاصة

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد:

بعد عرضنا للجانب النظري يأتي الجانب الميداني الذي يتم من خلاله استعراض الدراسة الميدانية، حيث سنحاول في هذا الفصل إسقاط التراث النظري السوسيولوجي على إحدى مؤسسات ألا وهي الإتحاد العام للعمال الجزائريين-الإتحاد المحلي "بسكرة"- وتحديد الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة ،و ذلك بتحديد مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال زمني، المكاني، البشري وكذلك تحديد المنهج المتبع في الدراسة وكذلك الأدوات التي ساعدت في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة:

أ/المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في الاتحاد العام للعمال الجزائريين - الاتحاد المحلي "بسكرة" الذي يقع في حي 1000 مسكن بمقابل دار الثقافة، والذي تقدر مساحته ب90/85متر، والذيشأ عام 1956م على يد عيسات إيدير وحسب المادة 01 من قانون الأساسي والقانون الداخلي للإتحاد العام للعمال الجزائريين "فهي منظمة نقابية مطلبية ومستقلة عن كل وصاية سياسية وإدارية وعن أرباب العمل، موحدة وديمقراطية لكافة العمال الجزائريين الذين يتقاضون أجره ويعيشون من حاصل عملهم اليدوي أو الفكري ولا يستخدمون لمصلحة غيرهم من العمال أثناء ممارستهم لنشاطاتهم المهنية"

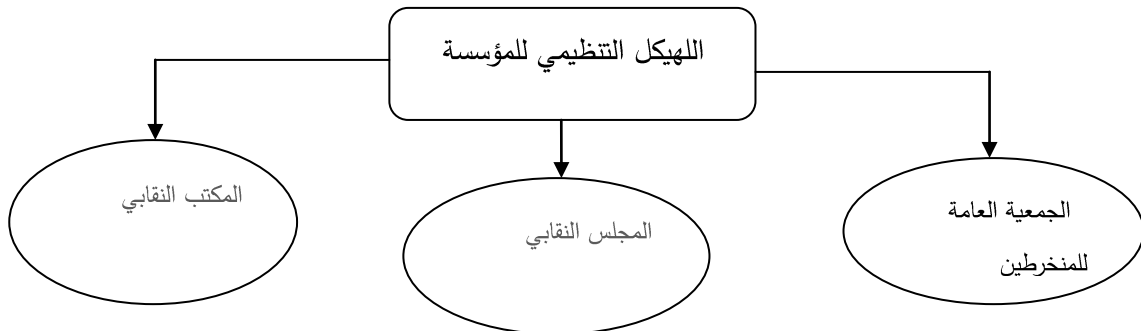
الهيكل التنظيمي للمؤسسة: وفق للمادة 54 من قانون النظام الداخلي للإتحاد العام للعمال الجزائريين فان الاتحاد من الناحية البنائية يتكون من:

- الجمعية العامة للمنخرطين: تمثل هذه الجمعية هيئة ديمقراطية تتمثل من أفراد نقابة أو منظمة وتعد عادة بانتظام لمناقشة قضايا المهمة واتخاذ القرارات، وتتص المادة:54 على أن أعضاء الجمعية العامة للمنخرطين يتجاز عددهم أكثر من 1200.

- المجلس النقابي: وهو هيئة تنفيذية تعنى بتنفيذ القرارات التي تخص الجمعية العامة للمنخرطين، يتألف المجلس النقابي عادة من ممثلين مختارين ويكون لهم صلاحيات محددة في إدارة وتوجيه الأنشطة وتنفيذها.

- المكتب النقابي:يمثل مكتب النقابي هيئة تنفيذية أصغر من المجلس النقابي ويعنى بتوجيه السياسات وتنفيذ القرارات على مستوى اليومي، يتكون من رئيس ونواب وأمين وأعضاء آخرون يتم اختيارهم من قبل المجلس النقابي والجمعية العامة

الشكل رقم(6): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

### ب/ المجال الزمني:

يتمثل الجانب الميداني للدراسة الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية والتي دامت 23 يوم من 2024/04/24 إلى 2024/05/16 وهو وقت وفترة إجراء الدراسة الميدانية بالإتحاد العام للعمال الجزائريين -الإتحاد المحلي "بسكرة"- وقد تم تقسيمها إلى مرحلتين هما:

### 1/الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية دراسة تهدف إلى إثراء الاستمارة بوصفها أداة أساسية في الدراسة إلى جانب اكتشاف الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء المرحلة التطبيقية في الدراسة الأساسية وقد تم تقسيمها إلى فترتين:

**الفترة الأولى:** كانت بتاريخ 2024/04/24 حيث تم الاتصال بالأمين العام للإتحاد العام للعمال الجزائريين اعتمادا على العلاقات الشخصية من أجل تحديد موعد لقاء معه ، وبعد موافقته حدد لنا يوم و تاريخ الاستقبال .

**الفترة الثانية:** وكانت بتاريخ 2024/05/08 وهو التاريخ المحدد لنا من قبل الأمين العام، حيث توجهنا الى مقر الاتحاد العام للعمال الجزائريين مرفقين بترخيص الزيارة الميدانية الذي تم منحه لنا من قسم العلوم الاجتماعية، وقد استقبلنا الأمين العام وتم تعريفه بموضوع الدراسة وأهدافه، وقد أبدى ترحيبه بنا وكانت لنا معه مناقشة حول العديد من النقاط المتعلقة بالعمل النقابي بصفة عامة وموضوع الدراسة بصفة خاصة تمكنا من خلالها تكوين فكرة عامة حول الموضوع وتحديد مجتمع الدراسة، وفي ذات السياق بعد موافقته لنا على إجراء الدراسة الميدانية زدنا بمعلومات تخص موضوع الدراسة وبعض الوثائق المتعلقة بالقوانين التنظيمية للإتحاد العام للعمال الجزائريين.

### 2/الدراسة التطبيقية: وقد مرت بثلاث فترات:

#### الفترة الأولى:

بتاريخ: 2024/05/12 وبعد تصميم أداة الدراسة (الاستمارة) وتحكيمها وموافقة الأستاذة المشرفة عليها، وبعد حصولنا على الترخيص بالزيارة الميدانية من إدارة القسم تم توجهنا إلى مقر الاتحاد العام للعمال الجزائريين -الإتحاد المحلي "بسكرة"- بهدف توزيع (الاستمارة)، حيث التقينا بالسيد الأمين العام الذي كان يتهيأ لعقد

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

اجتماع مع الممثلين النقابيين، وعند حديثنا معه حول إمكانية توزيع الاستمارة على المبحوثين ( الممثلين النقابيين أعضاء المجلس النقابي) فوجدنا بطريقة رده العنيفة وبعدم إمكانيته توزيع الاستمارات رغم تواجد مفردات الدراسة في ذلك الوقت في عين المكان، وهو ما أثر على معنوياتنا في استكمال باقي إجراءات الدراسة . فقمنا بالاتصال بالأستاذة المشرفة وطرحنا مشكلتنا عليها والصعوبات التي تعرضنا لها . أين قامت بإجراء اتصالاتها مع بعض معارفها ممن لهم علاقة بالعمل النقابي وأبدوا استعدادهم لمساعدتنا .

**الفترة الثانية :** وبتاريخ **2024/05/14** وبعد الاتصالات التي قامت بها الأستاذة المشرفة قامت بتوجيهنا إلى أحد الموظفين المكلفين بالإعلام داخل الاتحاد العام للعمال الجزائريينوتوصية من الأمينولائالعام للاتحاد العام للعمال الجزائريين الذي كانت له علاقة مع أغلب الممثلين النقابيين أعضاء المجلس النقابي والذي ساعدنا بدوره ووجهنا لتوزيع الاستمارات على المبحوثين.

**الفترة الثالثة:** وكانت في الفترة مابي **2024/05/18/16**تم فيها استرجاع جميع الاستمارات.

### ج/المجال البشري:

يقصد به مجموعة من الأفراد أو الحالات التي يجري عليهم البحث والذين تتوفر فيهم شروط تطبيق أداة الدراسة ،حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا مجتمع الدراسة، ولكون الدراسة الحالية تركز على الاستراتيجيات النقابية كمتغير مستقل من خلال مؤشرات (التفاوض والإضراب ) فان المجال البشري للدراسة يتمثل في جميع الممثلين النقابيين أعضاء المجلس النقابي كهيئة تنفيذية والذين بلغ عددهم 45، حسب ما أفادنا به السيد المكلف بالإعلام، وقد وقع اختيارنا على هذه الفئة لكونها تتسم بجملة من الخصائص التي تتلاءم مع المتغير المستقل للدراسة "الإستراتيجيات النقابية" ولعل أبرزها ممارسة عملية التفاوض وإمكانية اتخاذ القرار بشأن اللجوء إلى الإضراب فيما يتعلق بالقضايا والمسائل المتعلقة بعلاقات العمل في مختلف المؤسسات.

### ثانياً: منهج الدراسة:

يعتبر الطريق الذي يسلكه الباحث في الإجابة عن الأسئلة أو يعتبر خطة تبيين وتحدد طرق وإجراءات جمع وتحليل البيانات. حيث يقوم الباحث من خلال منهج البحث بتحديد تصميم البحث حيث يختلف تصميم



## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

البحث باختلاف الهدف منه فقد يكون استكشاف عوامل معينة لظاهرة ما، أو توصيفها ، أو إيجاد العلاقة أو السبب والأثر بين مجموعة من العوامل.

ويعرف المنهج العلمي بأنه " الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطرق تمكنه من معالجة مشكلة البحث". (محمد سرحان، 2019، ص35)

ويعرف أيضاً" أنه الخطة التي تبين وتحدد طرق وإجراءات جمع و تحليل البيانات.(فايز جمعة النجار و آخرون، 2024، ص39)

ويعود اختيار المنهج حسب طبيعة الدراسة من حيث أهدافها و أسئلتها، وبناء عليه فتماشياً مع طبيعة دراستنا الموسومة بـ: "دور الإستراتيجيات النقابية في تسيير علاقات العمل" وأهدافها وقد تم اعتمادا على المنهج الوصفي والذي يعرف على أنه: تلك الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة والمتعلقة بظاهرة أو موقف أو حادث أو أوضاع معينة ،يهدف اكتشاف حقائق جديدة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها و تغيراتها وكشف جوانب التي تحكمها. (أحمد مصطفى، 2001، ص287).

ويعرف أيضاً على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كما وكيفا عن طريق جمع وتحليل البيانات وإخضاعها للدراسة الدقيقة.(فهد سيف، 2014، ص85)

فالمنهج الوصفي إذن يهتم بدراسة الظاهرة في زمان ومكان محددين عن طريق الوصف الدقيق لها.  
ومن أهم خطوات المنهج الوصفي:

- الشعور بالمشكلة الدراسة جمع البيانات والمعلومات.
- تحديد المشكلة اختيار العينة.(ملحم سامي، 2019، ص372)
- اختيار وتحديد حجم العينة.
- اختيار الأدوات المناسبة لدراسة(الاستبيان، المقابلة، الملاحظة،...) حسب طبيعة الدراسة
- الوصول إلى النتائج وتنظيمها وتصنيفها
- تحليل وتفسير النتائج.
- استخلاص الاستنتاجات والتعميمات واتخاذ القرارات المناسبة.(هبة محسن محمود، 1432هـ/2021، ص3)

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

وقد تم توظيفنا للمنهج الوصفي في مرحلة جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم تحديد وصياغة إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وبعدها التطرق إلى متغيراته ووصفها وتحليل كل منها ومعرفة دور الاستراتيجيات النقابية (التفاوض والإضراب) في المساهمة في تسيير علاقات العمل وفق قوانين تنظيمية ، كما تم وصف موضوع الدراسة من خلال تقنيات وأدوات بحثية تدرج ضمن هذا المنهج (الاستمارة والمقابلة) لنصل إلى مرحلة تبويب النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء التراث النظري والدراسات السابقة ومن ثم استخلاص النتائج

### ثالثاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الممثلين النقابيين أعضاء المجلس النقابي الذي يمثل هيئة تنفيذية بالاتحاد العام للعمال الجزائريين والذي بلغ عددهم 45، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تعين علينا استخدام أسلوب المسح الشامل في إجراء الدراسة، والذي يعرف بـ: أنه الطريق أو الأسلوب الذي يستعرض جميع أفراد المجتمع فرداً أو عنصراً. (حامد سعد، نور الشمري، 2005، ص354) وبناءً عليه فقد تم توزيع 45 استمارة لم نسترجع منها سوى 30 استمارة، أما الباقي عددها 15 استمارة فلم نتمكن من استرجاعها لعدم الإجابة عليها.

### رابعاً: أدوات المستخدمة لجمع البيانات في الدراسة:

تعتبر أدوات جمع البيانات عامل أساسي للحصول على معلومات وحقائق واضحة و مثبتة على الظاهرة المدروسة، و يتوقف نجاح الباحث في تحقيق أهدافه على الاختيار الأمثل و الرشيد للأدوات التي تساعده على دراسة الموضوع.

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على جملة من الأدوات لجمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة تتمثل في:

### **1 الاستمارة:**

ويعتبر من أكثر الأدوات شيوعاً لجمع البيانات من مجتمع البحث وذلك للمزايا التي يتصف بها حيث يعرف الاستبيان على انه صحيفة أو كشف يتضمن مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة و المرتبطة مع بعضها البعض بشكل يحقق هدف الباحث و ذلك في ضوء موضوع البحث و المشكلة التي اختارها و ترسل أسئلة الاستبيان المكتوبة هذه عادة عبر البريد أو أي طريقة أخرى إلى مجتمع البحث كعينة لبحثه، أما حجم الاستبيان و عدد الأسئلة التي يعتمد عليها فقد تكون كثيرة أو قليلة تبعا لطبيعة الموضوع و حجم البيانات التي يطلب جمعها و تحليلها، و لكن المهم أن تكون منسجمة تماما مع أهداف البحث و تتناول كل الجوانب

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

المطلوب معالجتها من قبل الباحث. (مراد بن حرز الله، 2020، ص25) وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية

لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث يتلائم مع المنهج المعتمد

وقد تمت صياغته من خلال جمع بعض المعلومات بصفة أولية وعرضها على المشرفة والتي قامت بإعطائنا مجموعة من التوجيهات المتعلقة بإعادة صياغة الأسئلة وترتيبها وحذف بعضها وإضافة أخرى، كما أشارت الى ضرورة عرضها على أساتذة في التخصص من أجل تحكيمها (أنظر الملحق 2) ومن أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وتصويباتهم، وبناءا على الملاحظات المقدمة لنا تم إعادة اجراء التعديلات اللازمة من حيث الشكل والمضمون وإعادة صياغة الاستمارة في شكلها النهائي. أنظر الملحق رقم (..). وقد تضمنت الاستمارة الاستبيان مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى مجتمع الدراسة، حيث تندرج هذه الأسئلة ضمن أهداف الدراسة، وقد قسمت إلى ثلاث محاور:

**المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين ويضم 4 أسئلة

**المحور الثاني:** يتضمن البيانات المتعلقة بدور عملية التفاوض في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر

الممثلين النقابيين ويضم 11 سؤالا

**المحور الثالث:** يتضمن البيانات المتعلقة بمساهمة اللجوء الى الإضراب في تسيير علاقات العمل من

وجهة نظر الممثلين النقابيين ويضم 09 أسئلة

**2/المقابلة:**

هي عبارة عن شكل من أشكال الاستبيان إذ تعتبر عملية تفاعل لفظي بين الباحث و المبحوث من اجل استثارة دوافعه للحصول على بعض المعلومات و التعبيرات التي تتعلق بأرائه و اتجاهاته و معتقداته، و يمكن أن تساعد المقابلة في التقويم الناقد للبيانات والمعلومات التي يحصل عليها الباحث بأساليب أخرى. (سنة محمد سليمان، 2010، ص164)

وبغرض الحصول على معلومات أكثر حول الموضوع استخدامنا "المقابلة الحرة" كأداة لجمع البيانات وتعرف المقابلة الحرة "المقابلة التي يقترح فيها الباحث موضوعا على المبحوث فيقوم بطرح أسئلة حرة غير محددة، ولا يتدخل الباحث إلا لاستثارة المبحوث و تشجيعه وهذا بشرح بعض معاني الكلمات وكذا الهدف من السؤال ، و بصيغة أخرى لا يقوم الباحث بصياغة أسئلة محددة من قبل (نبيل حميدة، 2012، ص102)

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

وفي هذا السياق تم استخدام المقابلة الحرة مع الأمين العام للإتحاد العام للعمال الجزائريين يوم 2024/05/08 وكانت تتضمن هذه المقابلة مجموعة من الأسئلة التي لها صلة مع الموضوع من حيث متغيراته و حول المؤسسة.(أنظر إلى الملحق 4)

### 4/السجلات والوثائق:

تهدف إلى اكتساب المعلومات أكثر كالتعرف على المؤسسة التي قمنا بالإجراء الدراسة الميدانية بها والاستعانة منها بمجموعة من الوثائق والتي تم الحصول عليها من قبل كل من أمين العام للإتحاد العام للعمال الجزائريين، والأمين المكلف بالأعلام للإتحاد العام الجزائريين حيث تحصلنا على كتيبات تخص القوانين التنظيمية للجهاز النقابي التي دعمت موضوع الدراسة، وتمكنا من خلالها من معرفة بعض القوانين التي وضحت لنا النظام الداخلي للنقابة ومستوياتها أو فروعها وأيضاً الأنظمة الداخلية، وكذا هيكلها... والتركيب البشرية في كل هيكل حسب القوانين

### خامساً: أساليب الإحصائية:

تعتبر الأساليب الإحصائية عنالتقنيات والوسائل التي تحلل البيانات والمعطيات إلى نتائج تساعدنا على تفسير وتحليل البيانات المتحصل عليها بحيث يمكننا تعميمها. وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على أساليب التالية:

### 1/التكرارات:

وهو عدد المرات التي يتكرر فيها الخيار أو الإجابة، بحيث المجموع يساوي عدد مفردات العينة.(هالة منصور، 2000، ص96)

وقد تم التعرف في هذه الدراسة على التكرارات بهدف التعرف على احتمالات بغرض معرفة دور الإستراتيجيات النقابية في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين بالإتحاد العام للعمال الجزائريين -الإتحاد المحلي "بسكرة"-.

### 2/النسبة المئوية:

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

وهي توضح تمثيلية العينة من المجتمع . ولقد اعتمدنا على النسبة المئوية من أجل المقارنة بينمتغيرات الدراسة بحيث تصبح عملية المقارنة يسيرة بدلا من تحليل المعطيات معتمدا على التوزيعات التكرارية فقط خاصة في عرض البيانات لوصف آثار الدراسة و تحديد نسبة استجابتهم(محمود حسن إسماعيل،1996،ص184)

ترمز النسبة المئوية % ويعطى بالقانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرارات} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}}$$

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

---

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل أهم الخطوات التي تم إتباعها في الدراسة حيث قمنا بتحديد مكان وزمان الدراسة وإلى أهم الأدوات التي تم اعتمادها و المنهج المتبع وكذلك أساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

# الفصل الخامس:

## عرض وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

- 1- عرض وتحليل بيانات المحور الأول
- 2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني
- 3- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث

ثانياً: استخلاص النتائج

- 1- استخلاص النتائج على ضوء الأسئلة الفرعية
- 2- استخلاص النتائج على ضوء الدراسات السابقة

خلاصة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج

---

### تمهيد:

و بعد عرضنا كل من الفصل النظري والمنهجي للدراسة، هذا الفصل سيتضمن عرض وتحليل وتفسير البيانات، وذلك بعد تفريغ الجداول ثم عرضها و تفسيرها وتحليلها وأخيراً عرض نتائج المتوصل لها.



## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

### أولاً: عرض وتحليل النتائج البيانات الدراسة:

#### 1/ عرض وتحليل لبيانات المحور الأولى المتعلقة بالبيانات الشخصية:

##### الجدول(1): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس:

احتمالات:	التكرار:	نسبة المئوية:
ذكر:	24	%80
أنثى:	6	%20
مجموع:	30	%100

يوضح لنا الجدول أعلاه مجتمع الدراسة حسب الجنس، حيث نلاحظ أن أغلبية هم ذكور وهذا يعني أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث إذ قدرت بنسبة 80% في حين بلغ عدد الإناث 6 إناث و بنسبة قدرت بـ 20%.

وقد يعود سبب الفارق بين كل من فئة "الذكور" و"الإناث" في كون ثقافة المؤسسة تميل إلى تقدير الذكور بشكل عام، حيث تساهم في تشجيع الذكور على تولي المناصب القيادية داخل التنظيم النقابي، وهذا ربما لكونهم يتمتعون بمهارات تمكنهم من تولي تلك المناصب، أما فيما يخص الإناث رغم أن تواجدهم في التنظيم النقابي بنسبة قليلة إلا انه لا يمكننا إغفال دور للمرأة الفعال في العمل النقابي رغم الصعوبات والتحديات التي قد تواجهها في بيئة العمل مثل التمييز والصعوبات في الترقية مما يقلل فرصهن في الوصول إلى مناصب قيادية.

##### الجدول(2): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب السن:

احتمالات:	التكرار:	نسبة المئوية:
{ 25-46 }	11	%67,36
{ 46-65 }	16	%33,53
{ 66 فأكثر }	3	%10
مجموع:	30	%100

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب السن حيث يتبين لنا أن أكبر نسبة من أفراد المجتمع تتراوح أعمارهم بين {46-65} سنة حيث قدرت بنسبة 53% وتليها الفئة العمرية التي تتراوح بين {25-46} حيث قدرت بنسبة 67,36% وتأتي بعدها آخر فئة تتراوح أعمارهم بين {66-فأكثر} وتقدر بنسبة 10%.

انطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن ذات الفئة العمرية {46-65} قد نالت على أعلى نسبة وهذا قد يعود إلى أن هذه الفئة تمتلك خبرة ومهارات واسعة تجعلهم مؤهلين لتولي المناصب القيادية وقد يتمتعون بعلاقات وتجارب سابقة تساعدهم في تولي القيادة وتحقيق النجاحات وتكون أيضاً لدى هذه لفئة التزام قوي بالمهنة والمبادئ النقابية مما تجعلهم يسعون لتحقيق تغيرات إيجابية والدفاع عن مصالح العمال (فئة العمالية).

### الجدول(3): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى التعليمي:

الاحتمالات:	التكرار:	نسبة المئوية:
جامعي:	20	67,66%
ثانوي:	9	30%
متوسط:	1	33,3%
مجموع:	30	100%

يعتبر المستوى التعليمي مؤشراً هاماً لقياس المهارات والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال مسيرته الدراسية، وكذلك يعتبر أداة رئيسية لتحقيق ورسم الخطط الفعالة داخل المؤسسة، حيث يبين لنا من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 67,66% من المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي، في حين نجد نسبة 30% لديهم مستوى تعليمي ثانوي وأخير نسبة قدرت بـ 33,3% وهم الفئة الذين يمتلكون مستوى تعليمي متوسط .

و انطلاقاً من النتائج أعلاه نستنتج أن أكبر نسبة تعود لفئة ذوي المستوى التعليمي جامعي أي أن المستوى التعليمي لمعظم الممثلين النقابيين جامعي وهو مؤشر ايجابي يسهم في تمكينهم من فهم القوانين المنظمة للعمل النقابي والاطلاع الواسع على مختلف المستجدات في هذا المجال، والإسهام أيضاً في طرح أفكار جديدة تساعد وتشجع على المساهمة في التغيير الاجتماعي لظروف العمال داخل

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

المؤسسات كما أن المنصب القيادي في التنظيم النقابي قد يتطلب مستوى تعليمي أعلى وبالتالي مهارات عالية .

الجدول(4):يبين سنوات الخبرة في العمل النقابيلمجتمع الدراسة:

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
{أقل من 5 سنوات}	7	%33,23
{من 6 إلى 10 سنوات}	4	%33,13
{أكثر من 10 سنوات}	19	%33,63
المجموع:	30	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب المبحوثين هم أصحاب الخبرة {أكثر من 10سنوات} و قدرت بنسبة %33,63 حيث مثلوا أعلى نسبة، ثم تليهم أصحاب الخبرة {أقل من 5سنوات} والتي قدرت بنسبة %33,23، وتليها الفئة الأخيرة لأصحاب الخبرة {من 6 إلى 10 سنوات}والتي قدرت بنسبة %33,13 إذ تمثل أقل نسبة في النتائج ككل.

من خلال النتائج تبين لنا أن أغلبية لديهم خبرة أكثر من عشر سنوات وهذا ما قد ينعكس على عملية التفاوض في العمل النقابي من حيث استخدام مهارات وتقنيات في التفاوض منطرف الممثلين النقابيين مع ممثلي الإدارات في مختلف المؤسسات أو في اتخاذ قرارات تتعلق باللجوء إلى حالات الإضراب إذا ما تتطلب الأمر ذلك وهذا مرتبط أيضا كما سبق القول بعامل الخبرة مما يساعد في طرح حلول لتسيير علاقات العمل وحل الصراعات القائمة في المؤسسة.

2/ عرض وتحليل البيانات المحور الثاني المتعلق بدور التفاوض في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين:

الجدول(5): يوضح كيف يتم النقاش حول مختلف مسائل العمل:

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
بشكل دائم و منتظم	23	%67,76
في حالة حدوث أزمات	7	%33,23
المجموع:	30	%100

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

يعد النقاش في مسائل العمل عملية تشمل اكتشاف ومناقشة جوانب متعددة في العمل مثل تطوير القوانين العمالية وتعزيز الحقوق والضمانات للعمال.... الخ

ويتضح من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة من المبحوثين قدرت بـ 67,76% أكدوا أنه تتم عملية النقاش حول مختلف مسائل العمل بشكل دائم ومنتظم في حين أكدت نسبة 33,23% من المبحوثين أنه تتم عملية النقاش في حالة حدوث أزمات فقط حول مختلف مسائل العمل.

و بالاستناد إلى إجابات المبحوثين نرى أن أعلى نسبة أفادوا أن النقاش حول مختلف مسائل العمل يتم بشكل دائم ومنتظم، بحيث تشمل نقاشات وتهدف هذه النقاشات إلى تعزيز العلاقات بشكل إيجابي ينعكس على القرارات التي يتم اتخاذها في المجلس النقابي، وتحاول دائماً العمل على امتصاص المشكلات؛ أي أن استخدام هذا الأسلوب بشكل دائم ومنتظم سيعمل على التقليل وتفادي المشكلات ومحاولة إيجاد حلولها؛ دور النقاش مما ينعكس إيجابياً على عملية تسيير علاقات العمل داخل المؤسسة.

الجدول(6): يوضح إعلام جميع العمال بنتائج التفاوض بشفافية ووضوح:

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
نعم:	28	33,93%
لا:	2	6,67%
المجموع:	30	100%

تعتبر عملية تعزيز الشفافية لها أهمية وبشكل كبير من خلال استخدامها في المشاركة لنتائج التفاوض مع جميع العمال بطريقة مباشرة ومفهومة، فمن خلال توجيه العمال بشكل مباشر حول الاتفاقيات التي تم التوصل إليها، وكيف ستؤثر هذه النتائج على حياتهم المهنية، تستطيع تعزيز الثقة والتفاهم بين العمال والنقابة الممثلة لهم.

حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 33,93% من المبحوثين أكدوا بأنه يتم إعلام جميع العمال بنتائج التفاوض وبكل شفافية ووضوح وهي أعلى نسبة في حين أكد باقي المبحوثين عكس ذلك بنسبة 6,67%، وهي نسبة ضئيلة جداً.

وبناء على النتائج المتوصل إليها أعلاه يمكن القول أن عملية إعلام الجميع بنتائج التفاوض بشفافية ووضوح يساهم في بناء الثقة وتعزيز التضامن بين العمال في مختلف القطاعات وممثليهم على مستوى

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

الجهاز النقابي. كما يمكن أن يضمن أن يكون الجميع على دراية بالقرارات ، المتخذة بشأن المشكلات التي تم طرحها، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر أمناً وفعالية وإيجابية.

الجدول(7): يوضح ما إذا كان أسلوب الحوار يؤدي إلى تحسين دائم في شروط العمل حسب رأي

المبحوثين:

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
نعم:	29	67,96%
لا:	1	33,3%
المجموع:	30	100%

يعتبر الحوار كآلية أساسية لعملية التفاوض في العمل النقابي، فهو عملية تبادل للأفكار والآراء بين الأشخاص بهدف التوصل لحل للصراعات والمشكلات المرتبطة بالعمل والتي تنتج عن التفاعلات القائمة بين أطراف علاقة العمل ، فآلية الحوار لها دوراً هاماً في تحسين شروط العمل وفي التأسيس للاستقرار في بيئة العمل.

فمن خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 67,96% من المبحوثين أكدوا أن عملية الحوار تؤدي إلى تحسين شروط العمل، في حين نجد أن نسبة 33,3% أكدوا عكس ذلك وتعتبر هذه النسبة بالمقارنة مع التي قبلها قليلة جداً.

وقد يعود ذلك إلى أن الحوار في التنظيم النقابي وكآلية من آليات التفاوض يلعب دوراً أساسياً في تحسين ظروف العمل من خلالهمكنتبادل الأفكار والملاحظات بشكل بناء، مما يسهم في حل المشاكل بفعالية وتعزيز العمل الجماعي وبناء بيئة عملية جيدة. وهذا ما أكدته نظرية التواصل الإنساني(التواصل الداخلي) "لهابرماس" التي أكدت على أن فكرة الاتصال الفعال بين الأفراد، يساهم في تحسين العلاقات بينهم مما يؤدي إلى تحسين شروط العمل و الزيادة في الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول(8): يوضح اعتقاد أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كانت نتائج التفاوض تلبية احتياجات ومطالب العمال:

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
دائماً	8	67,26%
أحياناً	14	66,46%
غالباً	8	67,26%
المجموع:	30	100%

يلعب التفاوض دوراً أساسياً في تلبية مطالب العمال حيث يعمل على تحقيق التوازن بين مصالح العمال وتحسين الظروف العملية والعلاقات العمالية.

وتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66,46% من المبحوثين أكدوا أن تلبية احتياجات ومطالب العمال عن طريق التفاوض تكون "أحياناً" فقط، في حين نجد أن من أفادوا بأن "دائماً وغالباً" ما يلبي التفاوض احتياجات العمال بلغت نسبتهم 67,26% وهي أقل نسبة.

و انطلاقاً من النتائج أعلاه يمكن القول أن التفاوض يساهم في تلبية احتياجات العمال عبر إيجاد حلول ماعزز الرضا والإنتاجية، وإضافة إلى ذلك، يساهم في تطوير وصيانة علاقات العمل بين العمال وأصحاب العمل من خلال فتح قنوات التواصل وحل النزاعات بشكل مباشر وفعال.

وهذا ما أكدته نظرية "التفاوض والتعاون" التي تؤمن بأهمية استخدام التفاوض كوسيلة لتحقيق توافق بين الأطراف المتصارعة، حيث يتم تعزيز التعاون من خلال إيجاد حلول تفاوضية تلبي مصالح كل الأطراف.

الجدول(9): يبين ما إذا كان أسلوب التشاور يعزز التعاون لحل المشكلات بين العمال والإدارة:

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
نعم	28	33,93%
لا	2	67,6%
المجموع	30	100%

يعتبر التشاور عملية استشارية تقوم على تبادل الآراء والمعلومات بين مختلف الأطراف المعنية بهدف اتخاذ قرارات مشتركة وحل مشكلة ما.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

ويوضح نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 33,93% من المبحوثين أكدوا على أن أسلوب التشاور يعزز التعاون لحل المشكلات بين العمال والإدارة و التي تعتبر أعلى نسبة، في حين أفادت نسبة 67,6% عكس ذلك ، وهي نسبة ضئيلة جداً بالمقارنة مع النسبة الأولى.

وحسب النتائج المتحصل عليها نجد أن أسلوب التشاور يلعب دوراً حيوياً في تعزيز التعاون بين العمال والإدارة وربما يعود ذلك لفتح قنوات الاتصال وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يمكن للتشاور أن يساعد في حل المشاكل بشكل فعال ويسهم في تسيير علاقات عمل، بحيث يعمل التشاور على بناء الثقة وتعزيز الانفتاح بين الأطراف المعنية، مما يسهم في تحقيق هدف مشترك وهو تحسين بيئة العمل.

### الجدول(10): يبين التفاوض يمارس دور نشط في الاستقرار المهني للعمال:

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
نعم:	30	100%
لا:	0	0%
المجموع:	30	100%

التفاوض يلعب دوراً حيوياً في تحقيق الاستقرار المهني، حيث يمكن للعمال الانضمام إلى نقابة للتفاوض بشأن شروط العمل، وتحسين ظروف العمال وضمان حقوقهم.

حيث يوضح الجدول أعلاه النتائج والتي قدرت بنسبة 100% أي جميع المبحوثين أكدوا أن التفاوض يمارس دوراً نشطاً في الاستقرار المهني للعمال في حين لم يؤكد أي فرد من المجتمع الدراسة بأن التفاوض لا يمارس دوراً نشطاً في الاستقرار المهني.

من خلال النتائج المتحصل عليها نرى بأن التفاوض كمارسة وإستراتيجية نقابية يعتبر من الأسس الرئيسية لحل النزاعات وتحقيق الاتفاقات بين الأطراف المختلفة، وهذا يعود إلى دوره في تحقيق الاستقرار المهني و إيجاد حلول مقبولة للجميع وتحقيق التوازن بين احتياجات العمال والإدارة و بتبني مهارات التفاوض ، يمكن التقليل من التوترات في البيئة العمل وتعزيز الثقة بين الطرفين، مما قد يؤدي ذلك إلى استقرار مهني أكبر وزيادة الرضا في العمل. كما يمكن للتفاوض الناجح أن يسهم في تسيير العلاقات الإدارية (علاقات العمل) وتعزيز الاحترام المتبادل والتعاون في المؤسسة.

وهذا ما يتفق مع دراسة إسماعيل الرب إبراهيم التي توصلت إلى: أن النقابات العمالية تساعد إلى حد ما على تحسين ظروف العمل الموظفين من خلال عملية التفاوض والتشاور وتثقيف العمال وبالتالي تسيير علاقات العمل داخل بيئة العمل.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول(11):يوضح ما اذا كان استخدام أسلوب التواصل المستمر يعزز الثقة بين المبحوثين كممثلين و العمال:

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
نعم:	29	67,96%
لا:	1	33,3%
المجموع:	30	100%

تعتبر الثقة بين الممثلين النقابيين والعمال في مختلف المؤسسات أمراً ضرورياً لنجاح ، الدور النقابي في تسيير علاقات العمل، حيث يمكن تعزيز الثقة من خلال أسلوب التواصل الفعال والمستمر في بيئة العمل.

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين أكدوا على أناسخدام أسلوب التواصل المستمر يعزز من الثقة بينهم كممثلين وبين العمال على مستوى مؤسساتهم بلغوا نسبة 67,96%، وهي نسبة عالية بالمقارنة مع من صرحوا عكس ذلك، والذين بلغت نسبتهم 33,3% وهي نسبة قليلة جداً.

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن التواصل الجيد يلعب دوراً مهماً في بناء الثقة بين الأفراد من خلال تبادل الأفكار والآراء بشكل صريح وفعال يمكن من بناء علاقات قوية تعاونية. وينعكس بالإيجاب على عملية التفاوض في التنظيم النقابي لحل مختلف المشكلات المتعلقة بعلاقات العمل داخل المؤسسة.

الجدول(12): يبين أكثر التقنيات استخداماً في عملية التفاوض حسب رأي المبحوثين

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
التواصل	2	66,6%
الحوار والنقاش	11	66,36%
التشاور	4	33,13%
التفكير الجماعي	2	66,6%
جميعها	11	66,36%
المجموع:	30	100%

تعتبر تقنيات(المهارات) التفاوض مجموعة من الإستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة لتحقيق أهداف معينة أثناء ممارسة العملية التفاوضية.



## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكثر التقنيات المستخدمة في عملية التفاوض نجد الحوار والنقاش حيث قدرت نسبتها بـ 66,36% حيث تتساوى مع التقنيات جميعهم بـ 66,36% في حين قدرت تقنية التشاور بنسبة 33,13% أما التفكير الجماعي و تقنية التواصل نجدها بنسبة 66,6% وهي نسبة ضعيفة.

استنادا إلى نتائج الجدول أعلاه ومن خلال القراءة الكمية للنتائج وبالنظر إلى أعلى النسب يمكن القول إلى أنها قد تعود إلى أن الممثلين النقابيين يستخدمون مجموعة متنوعة من الأساليب والأدوات في عملية التفاوض، وهذا ما يؤكد حرص أعضاء المجلس النقابي (الممثلين النقابيين) على توفير الأمن والاستقرار الوظيفي للعمال في مختلف المؤسسات والقطاعات من خلال السعي المستمر لحماية حقوقهم وتلبية مطالبهم من خلال التركيز على مختلف الاستراتيجيات العملية والفعالة في التفاوض من أجل الوصول إلى قرارات عادلة تعكس التسيير الفعال لعلاقات العمل من قبل التنظيم النقابي

و هذا ما اتفق مع ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية إلتون مايو التي دعت إلى ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي عملت على توفير للعاملين بيئة عمل مناسبة تشجع على ممارسة الوظيفية على أكمل وجه، وتم بصفة عامة بدراسة العاملين والظروف البيئية للعمل وجهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ولبلوغ هذه الأهداف لا بد من الإهتمام بمجموع الموارد الموجودة داخل المنظمة ويمكن لهذه المدرسة تعزيز العلاقات بين الطرفين وتقليل الصراعات والتوترات التي قد تؤدي إلى الإضراب بالعلاقات العمالية.

الجدول (13): يبين دور استخدام مهارات التفاوض في المساعدة على مواجهة الممارسات الغير عادلة

في مكان العمل حسب رأي المبحوثين :

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
دائماً	15	50%
أحياناً	14	67,46%
نادراً	1	33,3%
المجموع:	30	100%

مهارات التفاوض هي المهارات التي تساعد الأفراد على التفاوض بنجاح مع الآخرين لتحقيق أهداف معينة أو حل النزاعات بطريقة تلبي احتياجات جميع الأطراف المعنية.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

ويتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 50% من المبحوثين تؤكد بأن استخدام مهارات التفاوض في العمل النقابي يساعد في مواجهة الممارسات الغير عادلة في بيئة العمل ، في حين أكدت نسبة 67،46% من المبحوثين على أن عادة ما تساهم استخدام مهارات التفاوض في مواجهة ممارسات العمل الغير عادلة، بينما أكد نسبة 33،3% وهي نسبة ضئيلة جداً.

من خلال القراءة الكمية لنتائج الجدول أعلاه نستنتج أن أعلى نسبة تراوحت بين من أفادوا بـ "دائماً" و"أحياناً" بأن استخدام مهارات التفاوض في العمل النقابي يساعد في مواجهة الممارسات الغير عادلة في بيئة العمل وبنسبة قدر اجمالها بـ 67،96% وهذا ما يدل دلالة ايجابية على فعالية استراتيجية التفاوض من خلال مختلف المهارات المستخدمة فيها للحفاظ على الاستقرار داخل بيئة العمل ومواجهة مختلف الافعال والممارسات الغير عادلة تجاه العمال؛ أي حماية للفئة الضعيفة في علاقة العمل

مهارات التفاوض هي المهارات التي تساعد الأفراد على التفاوض بنجاح مع الآخرين لتحقيق أهداف معينة أو حل النزاعات بطريقة تلبى احتياجات جميع أطراف المعنية.

ويتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 50% تؤكد بأن مهارات التفاوض تساعد في مواجهة الممارسات الغير عادلة في مكان العمل، في حين أكدت نسبة 67،46% من المبحوثين على أن عادة ما تساهم مهارات التفاوض في مواجهة ممارسات العمل الغير عادلة، في حين أكد بعض من الأفراد عكس ذلك بنسبة 33،3% وهي نسبة ضئيلة جداً.

وعلى العموم هذا قد يدل على إيجابية المهارات التفاوض في مواجهة الممارسات الغير عادلة في بيئة العمل مما قد يؤدي لتسيير علاقات العمل .

**الجدول(14): يوضح ما إذا كانت آلية التفاوض تحسن من عملية التواصل بين العمال والإدارة:**

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
دائماً	15	50%
أحياناً	14	67،46%
نازراً	1	33،3%
المجموع:	30	100%

تسهم تحسين عملية التواصل بين الإدارة والعمال من خلال آليات التفاوض التي تعتمدها النقابة كالتقاش والحوار الدائم والمستمر على تحقيق مبادئ الشفافية والوضوح والنزاهة في العمل وأيضاً التعزيز من جودة العلاقات العمالية بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنتاجية ويحقق الاستقرار المهني

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

ومن خلال الجدول أعلاه تبين لنا النتائج أن نسبة 50% من المبحوثين أكدوا على أن آلية التفاوض تحسن عملية التواصل بين العمال والإدارة " دائما" وهي أعلى نسبة، في حين نسبة 67,46% أنه "أحيانا" ما تحسن آلية التفاوض عملية التواصل بين العمال والإدارة ، بينما أفادت نسبة 33,3%، أنه "تادرا" ما تحسن آلية التفاوض عملية التواصل بين العمال والإدارة وهي نسبة ضئيلة جدا . وعليه نستج من خلال قراءتنا الكمية لنتائج هذا الجدول أن أعلى نسبة محققة تراوحت بين فئتي من أفادوا ب: " دائما" و"أحيانا" حيث قدرت باجمالي 67,96%

وهذا ما يدل على أهمية آلية التفاوض ودورها الفعال في تحسين عملية التواصل مما يسهل من تبادل الآراء وحل النزاعات والتخفيف من حدة المشكلات التي قد تحدث في بيئة العمل وهذا ما أكدته دراسة "تهي عبد الرزاق محمد" التي توصلت الى أن أسلوب الحواركآلية من آليات التفاوض الاساسية التي تساعد في عملية التواصل وخلق الاستقرار , داخل بيئة العمل,مما يؤدي إلى فهم أفضل للاحتياجات والمواقف المختلفة للعمال ولذلك من اجل سير علاقات العمل .

الجدول(15): يبين كيف يقيم المبحوثين فعالية التفاوض في تلبية احتياجات العمال:

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
فعالة جداً	20	67,66%
فعالة نوعا ما	10	33,33%
غير فعالة	0	0%
المجموع:	30	100%

من المهم في عملية التفاوض أن تتضمن آليات فعالة للاستماع الجيد لجميع الأطراف وفهم مطالب كل طرفبالإضافة إلى وضع أهداف مشتركة وواحدة . كما يجب أن يكون هناك احترام متبادل و ثقة بين الأطراف المتفاوضة.

وباستقراء نتائج الجدول أعلاه الذي يبين تقييم المبحوثين لفعالية التفاوض في تلبية احتياجات العمال، حيث يتضح لنا أن نسبة قدرت ب 67,66% من المبحوثين أقرروا بأن عملية التفاوض "فعالة جدا" في تلبية احتياجات العمال في حين أفادت نسبة 33,33% بأن عملية التفاوض "فعالة نوعا ما" في تلبية

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

احتياجات العمال، في حين تنعدم آراء المبحوثين ممن أفادوا بأن عملية التفاوض "غير فعالة" في تلبية احتياجات العمال وذلك بنسبة 0%.

وعليه نستنتج من خلال أعلى نسبة أن فعالية التفاوض تعزز من الاتصال والحوار وأيضا تعزز الثقة و الشفافية بين العمال وإدارة المؤسسة وتؤدي أيضا إلى تحسين علاقات العمل داخل بيئة العمل.

3/ عرض وتحليل البيانات المحور الثالث المتعلق بدور الإضراب بتسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين:

الجدول (16): يبين اعتقاد المبحوثين فيما إذا كان الانتقال إلى حل الإضرابات يأتي كاستجابة لفشل المفاوضات:

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
نعم	22	33,73%
لا	8	67,26%
المجموع:	30	100%

ان الإضرابات غالباً ما تكون استجابة لفشل المفاوضات الجماعية، في الوصول الى حل بشأن مسائل وقضايا تتعلق بالعمل وعلاقات العمل، فهي أداة ضغط يستخدمها العمال من خلال ممثليهم على مستوى النقابات المهنية بهدف تحقيق مطالب تحقيق الشعور بالأمان الوظيفي.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 33,73% من المبحوثين أكدوا أن الانتقال إلى الإضرابات يأتي كاستجابة لفشل المفاوضات، فيما أفادت بنسبة 67,26% من المبحوثين عكس ذلك.

وبناء على أعلى نسبة محققة يمكن أن نستنتج أن إستراتيجية اللجوء الى الإضراب تعد وسيلة فعالة وحلا انتقاليا بعد فشل إستراتيجية الإضراب في الضغط من أجل تحقيق المطالب في بعض الحالات وخاصة إذا فشلت إستراتيجية التفاوض في تحقيق النتائج المرجوة من أجل ضمان تسيير علاقات العمل داخل المؤسسة.

الجدول (17): يبين ما إذا كانت الإضرابات تحقق الأهداف المرجوة في معظم الحالات:

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
-------------	----------	-----------------

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

نعم	22	%33,73
لا	8	%67,26
المجموع:	30	%100

الإضرابات هي وسيلة لتحقيق أهداف معينة عن طريق تعطيل العمل أو الخدمات، ويعتمد مدى نجاح الإضرابات على تنظيمه وقوة المطالب التي يرفعها المضربون.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 33,73% من المبحوثين أكدوا أن الإضرابات تعمل على تحقيق الأهداف في معظم الحالات، وهذا ما يدل على أن إستراتيجية الإضراب تساهم بشكل كبير وواضح في تحقيق الأهداف وتسيير علاقات العمل، فهو من الوسائل المهمة لحل الخلافات والصراعات داخل بيئة العمل وتسعى لتحسين ظروف العمل للعمال. في حين نجد أن نسبة 67,26% أفادوا بعكس ذلك.

باستقراء نتائج الجدول اعلاه تبين لنا ان الاضرابات في اغلب الاحيان تكون وسيلة فعالة لتحقيق الاهداف في كثير من الحالات خصوصا عندما تكون المطالب واضحة .

وهذا مايتفق مع ماتوصلت اليه دراسة "نهى عبد الرزاق واخرون" حول تحليل تاثير الاضراب على تحقيق المطالب العمالية وتحديد العوامل التي تساهم في نجاح او فشل الاضرابات

**الجدول(18): يبين ما إذا كان المبحوثين يشاركون في الإضرابات :**

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
نعم	20	%67,66
لا	10	%33,33
المجموع:	30	%100

تعتبر مشاركة الممثلين النقابيين في الإضرابات عملية تلعب دور مهم في تنظيم وتوجيه، ميار الاضراب، بحيث يعملون على تنسيق جهود العمال لضمان نجاح الإضرابات، وبالتالي تسيير علاقات العمل بشكل فعال يضمن تحقيق المطالب وحماية العمال من مختلف أشكال التعسفات.

فمن خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 67,66% من المبحوثين أكدوا مشاركتهم في الإضراب للمطالبة بحقوق العمال، في حين عبرت نسبة 33,33% عن عدم مشاركتهم في الاضرابات

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

نستج من خلال النتائج أعلاه أن مشاركة الممثلين النقابيين في الإضرابات تأتي نتيجة لدورهم المهم في والفعال في التنظيم وتوجيه العمال وهو مؤشر ايجابي يزيد من مستوى الثقة بين العمال وممثلهم في التنظيم النقابي ويسهم بالتالي في تحقيق الأهداف المرجوة.

الجدول(19):يوضح ما اذا يتم تنظيم الإضرابات بطريقة تضمن سلامة العمال:

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
نعم	30	%100
لا	0	%0
المجموع:	30	%100

تخضع ممارسة الإضرابات الى جملة من القوانين التنظيمية، فهي لاتمارس بشكل عشوائي وانما هناك قوانين تضمن حق العمال في ممارسة الإضراب، وأيضا تحمي الممتلكات العامة من التخريب الناتج عن الإضرابات الفوضوية، وهو ما يساهم بشكل كبير و واضح في ضمان سلامة العمال ويساعد على تعزيز وحماية حقوقهم .

و من خلال القراءة الكمية لنتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأن جميع المبحوثين أكدوا وبنسبة %100 أن تنظيم الإضرابات يتم بطريقة تضمن سلامة العمال داخل بيئة العمل. وهو مؤشر جد ايجابي يدل على أن التنظيم النقابي يسهر على سن ووضع قوانين حقوقية وفي نفس الوقت بشكل تنظيمي وقائي يسعى الى ضمان سلامة وحماية الفئة العمالية في فترة الاضرابات من خلال منحهم الحق النقابي في ممارسة الإضراب، ولكن بشكل سلمي بعيد عن أشكال العنف والتخريب وهو ما يزيد من ضمان تحقيق مطالبهم بشكل قانوني مما يعبر عن أن اللجوء إلى الإضراب هو من الآليات الفعالة في تسيير علاقات العمل اذا ما تم في إطار قانوني.

وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة "محمد احمد علي وآخرون"، حول تنظيم الإضرابات وضمن سلامة العمال" التي توصلت الى استكشاف استراتيجيات تنظيم الإضرابات التي تضمن سلامة العمال وتحميهم من المخاطر المحتملة ,سواء كانت قانونيو او مادية .

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول(20): يوضح شعور المبحوثين حول ما اذا كانت ممارسة الاضرابات تعزز التضامن بين العمال:

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
نعم	19	33,63%
لا	11	33,36%
المجموع:	30	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 33,63% من المبحوثين وهي أعلى نسبة أكدوا أن ممارسة الإضراب يعزز من قيم التضامن بين العمال، بينما أفادت نسبة 33,36% بأن ممارسة الإضرابات لا تعزز من قيم التضامن بين العمال.

و انطلاقا من نتائج أعلى نسبة يمكن القول أن عملية ممارسة الإضراب تعزز قيم التضامن بين العمال وهذا راجع ربما الى أن هذه الفئة تجمعها مطالب واحدة وأهداف مشتركة وهو الأمر الذي يساهم في ذلك لتوحيد جهودهم من أجل تحقيق مطالبهم وهو ما يؤكد على أن إستراتيجية الإضراب لها دور بارز في تسيير لعلاقات العمل من خلال زرع قيم التضامن في صفوف العمال.

الجدول(21): يوضح ما إذا كانت الإضرابات قدمت الدعم الكافي لحل المشكلات:

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
نعم	18	33,63%
لا	12	33,36%
المجموع:	30	100%

الإضرابات عملية تعتمد على عدة عوامل منها الدعم الذي يحصل عليه الإضراب من طرف العمال وكذلك القدرة على تحقيق الأهداف بشكل واضح ، وبناء على الجدول أعلاه يتبين لنا أن النسبة التي قدرت ب 33,63% من المبحوثين أكدوا أن الإضرابات تحقق دعم كامل لحل المشكلات في حين نرى نسبة 33,36% أكدوا عكس ذلك.

وهذا ربما راجع إلى أن عملية الإضراب تعتبر وسيلة فعالة لتعبير العمال عن مطالبهم إلا أن هذا لا يجعلها دائما كافية لحل المشكلات داخل المؤسسة وقد يكون من الضروري اللجوء إلى حوار بناء بين العمال وأرباب العمل.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول(22): يبين ما اذا كان الاضراب يسهم في تعزيز الشفافية في بيئة العمل حسب رأي المبحوثين:

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع:	30	100%

يعتبر الإضراب في بعض الأحيان وسيلة لتعزيز الشفافية داخل المؤسسة وذلك من خلال فعاليته في الوقوف على حل العديد من المشكلات والقضايا المتعلقة بمجال العمل والتي تستهدف أمن واستقرار الفئة العمالية ولهذا تسعى التنظيمات النقابية الى اللجوء الى استخدام هذه الآلية في تسيير علاقات العمل وحل مختلف المشكلات الناتجة عنها وبالتالي ضمان تعزيز مبدأ الشفافية.

و من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن نسبة 60% من المبحوثين أكدوا أن الاضراب يسهم في تعزيز الشفافية في بيئة العمل، وهذا راجع كون الإضراب قد يؤدي إلى زيادة الضغط على إدارة المؤسسة بشكل أكثر جدية، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تكون الإضرابات قوة الوحدة بين العمال مما يتم تعزيز الشفافية وضمن سير العمل وتسيير العلاقات داخل المؤسسة.في حين نسبة 40%. بأن الاضراب لايسهم في تعزيز الشفافية في بيئة العمل.

الجدول(23): يوضح ما اذا كانت اللجوء الى الإضرابات يؤدي إلى تدهور العلاقة بين العمال والإدارة

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
دائماً	3	10%
أحياناً	27	
أبداً	0	0%
المجموع:	30	100%

رغم أن الإضرابات هدفها الأساسي هو تحقيق مطالب عمالية إلا أنها قد تكون سبب قوي لتدهور العلاقة بين العمال والإدارة، وهذا ما بينه الجدول أعلاه، حيث أفادت نسبة 90% من المبحوثين أن الإضرابات تؤدي الى تدهور العلاقة بين العمال والإدارة في بعض الأحيان وهي تمثل أعلى نسبة، في حين نرى أن نسبة 10% وهي أقل نسبة أفادوا عكس ذلك .



## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

اذن نستنتج من خلال النتائج أعلاه أن اللجوء الى الاضرابات قد يساهم في تدهور العلاقة بين العمال وهو مؤشر سلبي قد يزيد من حدة التوتر في علاقات العمل، وهذا ربما قد يعود الى عدة عوامل نذكر منها:

- فقدان الثقة بين العمال والإدارة في عدم تحقيق أهداف المطلوبة بعد عملية الإضراب.
- عدم الفهم المتبادل مما يسبب صراع داخل المؤسسة.

وهذا ما اتفق مع "دراسة احمد السعيد وآخرون " بعنوان "الإضرابات وعلاقتها بتدهور العلاقات الصناعية":دراسة تحليلية التي توصلت إلى أن الإضرابات غالبا ماتؤدي إلى زيادة التوتر والصراع بين العمال والإدارة وقد يستمر هذا التوتر حتى بعد انتهاء الإضراب .

الجدول(24): يوضح تقييم المبحوثين لفعالية اللجوء الى الإضراب في تلبية احتياجات العمال:

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
فعالة جدا	6	20%
فعالة إلى حد ما	23	67,76%
غير فعالة	1	33,3%
المجموع:	30	100%

فعالية الإضراب تعني مدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي نظم من أجلها. ويتم تقييم الفعالية من خلال تحقيق المطالب المحددة، ونسبة المشاركة من الأعضاء المعنيين، بالإضافة إلى مدى التغطية الإعلامية والدعم الاجتماعي. كذلك، يقاس بمدى استجابة الجهة المستهدفة للدخول في مفاوضات والالتزام المستمر من قبل المضربين. بشكل عام، كلما زاد التأثير والضغط الناجم عن الإضراب، كلما كانت فعاليته أكبر في تحقيق التغيير المطلوب.

وباستقراء لنتائج الجدول أعلاه الذي يبين تقييم المبحوثين لفعالية اللجوء الى الاضراب في تلبية احتياجات العمال، حيث يتضح لنا أن نسبة قدرت بـ67,76% من المبحوثين أقرروا بأن اللجوء الى الاضراب "فعال الى حد ما" في تلبية احتياجات العمال في حين أفادت نسبة 20% بأن اللجوء الى الاضراب "فعال جدا" في تلبية احتياجات العمال، بينما عبرت نسبة 33,3% بأن اللجوء الى الاضراب في تلبية احتياجات العمال غير فعالة المبحوثين ممن أفادوا بأن عملية التفاوض "غير فعال" في تلبية احتياجات العمال من خلال نتائج أعلى نسبة نستنتج أن هذا قد يعود أن عملية الإضراب لا تستطيع تلبية

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

احتياجات العمال وهذا ربما يرجع إلى عدم إخضاع العمال للإضراب إذا تم تسيير علاقات العمل وتحقيق المطالب عن طريق عملية التفاوض.

### ثانياً: استخلاص نتائج الدراسة:

انطلاقاً مما سبق من تحليل للشواهد الكمية واستخلاص النتائج التي تشكل خلاصة الدراسة الميدانية وتماشياً مع الهدف من هذه الدراسة، سنقف في هذا السياق على مناقشة أهم النتائج التي تمخضت عنها الدراسة، والتي تعد في الحقيقة إجابة على التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة، وذلك وفق طرح سوسيولوجي علمي وفي ضوء محاور أساسية تبرز فيما يلي:

### أ/ مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الأول :

بناءً على النتائج المتحصل عليها من إجابات الباحثين على التساؤلات المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول الذي مفاده : كيف تسهم عملية التفاوض في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين ؟

تم التوصل إلى نتيجة مضمونها أن عملية التفاوض تسهم بشكل ايجابي في تسيير علاقات العمل وهذا ما أكدته النتائج التالية :

- تبين أن جميع الباحثين أكدوا أن التفاوض يمارس دوراً نشطاً في الاستقرار الوظيفي وبنسبة 100%، وهذا يعود بدوره إلى تحقيق الاستقرار المهني وإيجاد حلول مقبولة للجميع وتحقيق التوازن بين احتياجات العمال والإدارة.

- اتضح أن أسلوب التواصل المستمر في المؤسسة يؤدي إلى تعزيز الثقة بين ممثلين المجلس النقابي والعمال بنسبة 96,67%، بطبيعة الحال هذا راجع إلى تبادل الأفكار والآراء بشكل صريح وفعال ما ينعكس بالإيجاب على عملية التفاوض في التنظيم النقابي.

- اتضح أن الحوار يؤدي إلى تحسين في شروط العمل وبشكل دائم وذلك بنسبة 96,67%.

- اتضح لنا وبنسبة 93.33% أن نتائج التفاوض يتم إعلامها للعمال بشفافية ووضوح مما يساهم في بناء الثقة وتعزيز التضامن بين العمال في مختلف القطاعات مع ممثليهم على مستوى الجهاز النقابي .

- تبين أن معظم الباحثين أكدوا أن أسلوب التشاور يعزز التعاون وحل المشكلات وذلك بنسبة 93,33%، وهذا راجع إلى دور التشاور في حل المشكلات بشكل فعال مما يساهم في تسيير علاقات العمل .

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

-تبين أن المبحوثين أكدوا أن النقاش يسير بشكل منتظم وذلك بنسبة 76,67% ،الهدف من هذه النقاشات تعزيز العلاقات بشكل إيجابي .

-اتضح بأن تقييم مدى نجاح التفاوض(فعالية التفاوض) في تلبية احتياجات العمال و تمثلت النسبة 66,67% ، ما يعني أن التفاوض عملية فعالة جدا في تعزيز الاتصال والحوار بين العمال وإدارة المؤسسة ما يؤدي إلى تحسين العلاقات داخل بيئة العمل.

### ب/ مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثاني :

- واستنتجا لما توصلنا إليه من إجابات المبحوثين حول التساؤلات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني الذي محتواه : كيف يسهم اللجوء للإضراب في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين ؟

توصلنا إلى نتيجة مضمونها أن اللجوء الى الاضراب يسهم بشكل ايجابي في تسيير علاقات العمل وذلك ما أكدته النتائج التالية:

-تبين أن جميع المبحوثين أكدوا على تنظيم الإضرابات تضمن سلامة العمال ونسبة 100% ، مايعني أن التنظيم النقابي يسعى إلى وضع قوانين بشكل تنظيمي وقائي لضمان العمال.

- تبين أن برغم من أن الإضراب يعزز الشفافية ويحقق المطالب إلا أنها في معظم الحالات يدهور العلاقة بين العمال والإدارة وذلك بنسبة 90%، ما تأكده لنا هذه النسبة أن الاضراب يساهم في تدهور العلاقة بين العمال مايزيد من شدة التوتر في علاقات العمل .

- اتضح أن تقييم مدى نجاح الإضراب نوعا ما في تلبية احتياجات العمال بنسبة 76,67% ، كدت لنا هذه النتيجة أن عملية الاضراب لا تلبي احتياجات العمال وهذا يعود إلى عدم اخضاع العمال للاضراب إذا تحققت مطالبهم عن طريق وسيلة التفاوض.

- تبين لأن معظم المبحوثين أكدوا أن الانتقال إلى الإضرابات تأتي كاستجابة لفشل المفاوضات وذلك بنسبة 73,33% ، توضح هذه النسبة الدور الفعال والسريع لعملية الاضراب بعد فشل استراتيجية التفاوض ، وأن الاضراب يساهم بشكل كبير في تحسين سير علاقات العمل .

- تبين أن نسبة قد قدرت ب 73,33% من المبحوثين اقرروا بأن عملية الإضراب تحقق الأهداف المرجوة في معظم الحالات ، توصلنا من خلال هذه النسبة أن الاضراب وسيلة فعالة في بعض الحالات من أجل تحقيق المطالب بعد عملية التفاوض.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الدراسة واستخلاص النتائج

- اتضح أن نسبة المبحوثين لمشاركتهم في الإضراب عند استدعائهم قدرت بـ 66,67% تؤكد لنا هذه نسبة أن مشاركة الممثلين النقابيين في عملية الإضراب لها دور مهم في التنظيم وتوجيه العمال ما يعزز الثقة بين العمال وممثلهم.

- كما أكد مجتمع الدراسة لحل المشكلات يتم عن طريق الإضرابات وذلك بنسبة 63,33%، مما يعني أن عملية ممارسة الإضراب تعزز قيم التضامن بين العمال وهذا راجع إلى الأهداف المشتركة بينهم لتوحيد جهودهم وتحقيق مطالبهم.

### 3/تحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع النتائج الدراسة السابقة المتمحورة حول تنمية مهارات التفاوض في أعمال شركات السياحة والسفر بالتطبيق على شركات السياحة: أن النقابات العمالية تساعد إلى حد ما من تحسين وتحقيق مطالب العمل عن طريق استخدام مجموعة من المهارات (التواصل، الحوار، والتشاور....) التي تتبعها عملية التفاوض.

اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة السابقة المتمحورة حول: "النقابات المستقلة في الجزائر": على الرغم من أن الإضرابات تعزز الشفافية وتحقق المطالب إلا أنها في بعض الحالات لا تلبى احتياجات العمال وتدهور علاقات بين العمال والإدارة مما يسبب لخلق مشكلات أخرى.

### النتيجة العامة:

سعت الدراسة إلى التعرف على دور الإستراتيجيات النقابية التي في تسيير علاقات العمل من وجهة الممثلين النقابيين بالإتحاد العام للعمال الجزائريين -الإتحاد المحلي "بسكرة"- من خلال مجموعة من أساليب التي تمثلت في التفاوض والإضراب و بالاستناد على النتائج المتحصل عليها في التساؤلات الفرعية المنبثقة من التساؤل الرئيسي توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الإستراتيجيات النقابية لها دور إيجابي في تسيير علاقات العمل.

الخطاغة

## الخاتمة

### الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة حول دور الاستراتيجيات النقابية في تسيير علاقات العمل، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج والاستنتاجات الهامة:

حيث تعتبر الاستراتيجيات النقابية إحدى الآليات الرئيسية التي تساهم في تنظيم وتسيير علاقات العمل بين الإدارة والعمال، فهي تمثل الوسيلة التي من خلالها تستطيع النقابات الدفاع عن مصالح العمال والتفاوض على تحسين ظروف العمل والأجور.

أظهرت الدراسة أن نجاح الاستراتيجيات النقابية يتوقف على عدة عوامل أساسية، من أبرزها: قوة وفعالية التنظيم النقابي ومدى تمثيل النقابات لمصالح العمال ودرجة استجابة الإدارة لمطالب النقابات فهذه الأخيرة تلعب دورا حاسما في تحقيق التوازن بين مصالح الإدارة والعمال.

وتقترح الدراسة ضرورة تعزيز ثقافة الحوار والتفاوض الجماعي، وتطوير مهارات القيادات النقابية في تسيير العلاقات العمل كما أكدت على أهمية تفعيل دور الدولة في تنظيم العلاقات بين الأطراف المختلفة وضمان حقوق العمال.

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه سوق العمل، تبرز أهمية الاستراتيجيات النقابية كأداة فاعلة لتسيير علاقات العمل وتحقيق التوازن بين مصالح الإدارة والعمال. ومن ثم، فإن تطوير هذه الاستراتيجيات وتعزيز دور النقابات العمالية يعد أمرا ضروريا لضمان استقرار بيئة العمل.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب:

- 1/ أحمد حسن البرعي : الوسيط في التشريعات الاجتماعية علاقات العمل الجماعية "الجزء الثالث الكتاب الأول ( النقابات العمالية ) . دار النهضة العربية القاهرة 2006.
- 2/ إبراهيم حلمي، الديمقراطية النقابية دراسة مقارنة للديمقراطية النقابية في التشريعات العمالية الدولية العربية والمصرية مكتبة الإسكندرية ،. 1998
- 3/ إحسان محمد الحسن : علم الاجتماع الصناعي، دار وائل عمان، 2005.
- 4/ باسم العرايرة و آخرون : استراتيجية التعليم والتعلم الحديث للمشكلات بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب الحديث، 2009.
- 5/ بشير هرفي : الوجيز في شرح القانون العمل ،علاقات العمل الفردية والجماعية - دار ريحانه اعل مات للنشر والتوزيع، بدون سنة.
- 6/ حامد سعد نور الشمري: الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرارات تطبيقات في منظمات الأعمال، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع 354 ن عمان، 2005.
- 7/ خالد حامد: نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.
- 8/ رندة محمد حميدة : دروس في على علاقات العمل الجماعية، القانون النقابي ، اتفاقيات العمل الجماعية، كلية الحقوق جامعة القاهرة . 2008.
- 9/ رمضان عبد الله: النقابات العمالية وممارسة الحق النقابي، دراسة في ضوء قانون العمل رقم 12 لسنة 2003 والقانون المقارن ،دار النهضة العربية 2004.
- 10/ رشيد واضح: علاقات العمل في ظل التحولات الاقتصادية في الجزائر، دار الهومة، 2003.
- 11/ سغمونى زكريا : حرية ممارسة الحق النقابي دار الهدى ،عين مليلة الجزائر، 2013.
- 12/ عرعور مليكة : سوسيولوجية علاقات العمل، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2014، ط2، 2015.
- 13/ عبد الباسط محمد الحسن ، علم الاجتماع الصناعي مكتبة الانجلو المصرية : 1972.
- 14/ عبد الرحمان ابن خلدون، مقدمة ابن خلدون، تحقيق عبد الواحد ، ط2 ، 2010.
- 15/ علي شرين، الإدارة المعاصرة، ط2 الإسكندرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 1997.
- 16/ فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد، سلوك التنظيمي في المؤسسات، دار المسيرة النشر والتوزيع و الصناعة عمان الأردن ، ط1، 2005.



## قائمة المراجع

- 17/محمود آيت مدور ، الحركة النقابية (المقاربة 1945-1962) الجزائر تونس نموذجا، دار الصومة،الجزائر.2013.
- 18/محمد أحمد عجيز محمد، حرية الرأي في القانون،القاهرة، دار النهضة العربية،2006.
- 19/محمد سرحان علي المحمدي : مناهج البحث العلمي، 3، دار الكتب، صنعاء، 2019.
- 20/محمد طارق ، مهارات : التفاوض والتعاقد الحديثة في مجالات المختلفة ، دار الجامعيةالإسكندرية، 2006.
- 21/محمود ياسين كاسب خرايشة: ادارة الموارد البشرية المسيرة ،عمان، 2007.
- 22/محسن أحمد الخضيرى، التفاوض (القاهرة الأنجلو المصرية، 1988
- 23/نور الدين بولعراس، الميلاد و التطور،الفعل والهوية،الصياغة والنشر مؤسسة الماهر،2024.
- 24/نبيل جمعة النجار، وأخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع،ط7،2024.
- ثانيا: مقالات.**
- 25/أحمد فايز الهرش، إستراتيجية العمال في سوق العمل (تقدير إقتصادي إسلامي)، مجلة بحوث الإدارة والإقتصاد،مجلد2، عدد1، 2022.
- 26/بدر محمد الدريس، فن التفاوض عند الرسول(صلى الله عليه وسلم)(صلح الحديبية نموذجا) ،قسم للتعليم التطبيقي والتدريب للدولة الكويت،2019.
- 27/بوعلام مانع، نجوى فلكاوي، عقلنة التسيير لإعادة ضبط علاقات العمل بالمؤسسات الجزائرية الخاصة ما بعد جائحة كورونا، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر،مجلد8،عدد2، جوان2023.
- 28/زرفة رؤوف: محاضرات في المقياس تسيير المؤسسات كليةالعلوم الاقتصادية و التجارية والعلوم التسيير،جامعة8ماي1945-قالمة-،2018/2019.
- 29/سامح عبد الواحد التهامي، المسؤولية المدنية عن ممارسة الإضراب عن العمل، العدد 69، اوت2019.
- 30/سحر عبد الحفيظ، موسى الشوابه، تعريف التنظيم الإداري وأهمية في مؤسسات، مجلة العربية للنشر العلمي،الإصدار5،العدد2022،50.
- 31/طبال لطيفة، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 02، 2012.
- 32/عبد الرفيق كشوط، المفاوضات تأصيل لمفاهيمي ونظري من منظور إسلامي، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، مجلد7، عدد2،ماي 2023.

## قائمة المراجع

- 33/علي بن عرار الدوسري، الإضراب عن العمل،مجلة كلية الشريعة والقانون قسم القانون الخاص، كلية الحقوق ،جامعة الملك عبد العزيز جدة ،مملكة العربية السعودية، العدد24،الإصدار2022،1.
- 34/عمر محمد دره،مدخل إلى إدارة ماجستير إدارة الأعمال،كلية التجارة جامعة عيس شمس،2009.
- 35/محمد الصغير يعلي، المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري ، الكتيب رقم2، عن المعهد الوطني لدراسات والبحوث النقابية،1988.
- 36/موزاي علي، النشأة العسيرة لعلاقات العمل الجماعية أثر ظهورها على تطور قانون العمل،مجلة قانون العمل والتشغيل،مجلد7،العدد2، 2022.
- 37/نبيل حميدشة ، المقابلة في البحث الاجتماعي مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد الثامن جوان2012.

### ثالثا: رسائل وأطروحات:

- 38/أبيب حسيبة ،علاقات العمل وتأثيرها على السلوك التنظيمي"دراسة الميدانية في مؤسسة الديون الترقية والتسيير العقاري البويرة، مذكرة مكملة لنيل ماستر في علم الاجتماع ، تخصص التنظيم و العمل، جامعة ألكي محند أولحاج البويرة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، فرع علم الاجتماع،2018/2019.
- 39/بوزريق خيرة، الحق النقابي بين القانون العمل في الجزائر والاتفاقيات الدولية للعمل،مذكرة لنيل الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق،جامعة الطاهر مولاي -سعيدة- ،2013/2014.
- 40/بوحصيدة الزهرة، آليات تحفيز المورد البشري ودورها في زيادة الإنتاجية بالمؤسسات العمومية الاقتصادية ، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال جامعة ابن خلدون، بدون سنة.
- 41/بدري محمد سفيان ، تاريخ الحركة النقابية الجزائرية رسالة ماجستير، كلية الاجتماع . جامعة الجزائر بدون سنة.
- 42 بوركوة شافية، بوصبيعة راضية، دور علاقات العمل في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية،دراسة ميدانية بالشركة الأفريقية للزجاج أولاد صالح-الطاهير - مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل،2016./2015.
- 43/حلايمية وفاء، ساكر هاجر،الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الكفاءة العمالية ،حالة مديرية التربية لولاية تبسة، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و العلوم التسيير،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ل م د،جامعة العربي التبسي - تبسة -،2018/2019.
- 44/رحماني إسحاق، النزاعات العمالية وأثرها على علاقات العمل دراسة ميدانية للمؤسسة الصناعية للمنظمات تيكجدة مركب سور الغزلان مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصص

## قائمة المراجع

التنظيم والعمل، جامعة ألكي محند أولحاج البويرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع ، 2012/2013.

45/زبيري حسين، النقابات المستقلة في الجزائر قراءة في النشاط النقابي للنخب(ة) النقابية في الجزائر، رسالة دكتوراه في علم اجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر 2، 2012/2011.

46/عشير فتحي، جدو عيد الله، وظيفة التخطيط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، والعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-، 2022/2021.

47/غربي منية، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ا، الدراسة الميدانية بمركب اسميدال-عنابة- أطروحة دكتوراه في علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري- قسنطينة-، 2007/2006.

48/فضيل دليو، عاطف كلاع، الإستراتيجية الأمنية، أنواعها، تقنياتها، ومتطلباتها، مجلة الدورية علمية محكمة يصدرها قسم علم اجتماع ، جامعة عبد الحميد -قسنطينة2- (الباحث الاجتماعي) العدد 13، 2017.

49/مصعب حبيب مرحوم الهاشمي، حسن سيد سليمان، مفاهيم الإستراتيجية، إعداد : الدفعة الثانية ماجستير ودكتوراه تصميم التعليمي: مصعب حبيب مرحوم الهاشمي، المراجعة التعليمية واللغوية : البروفيسور حسن سيد سليمان، 2018.

رابعا: محاضرات.

50/دبيش فاتح "سوسيولوجية الحركات العمالية" تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة ماستر 1 تنظيم وعمل 2022/2012.

51/لكحل الأمين، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون-تيارت- 2021/2022.

خامسا: كتب أجنبية.

1. Lo Zokusky،Rôleof tradeuneins in gemearal class، Struggle of the Proletariat، E dited by sinconlarson and Bruce Nissen. Theories cof
2. Gilbert DEMEZ، la grève node des acteursSorciesc et etatique in reflets et prperspective،XIIe 2003/4/ pares P94
3. Vixent CHAMBARLL،georges UBBIAL E Puslenolgie du syndicalianeparis ho
4. PesSynoticats face aux defis de participat

الاصحاح

## الملاحق

الملحق رقم(1): الاستمارة قبل التحكيم



وزارة التعليم العالي والبحث  
علمي جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية قسم:

العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الإجتماع والتنظيم والعمل

# استمارة إختيار حول موضوع:

دور الاستراتيجية النقابية في تسيير علاقات العمل من

وجهة نظر الممثلين النقابيين

دراسة ميدانية بالاتحاد العام للعمال الجزائريين -الاتحاد المحلي بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ل.م.د.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى دراسة "دور الإستراتيجيات النقابية في تسيير علاقات العمل" ونرجو من حضرتكم الإجابة عن أسئلة الاستمارة من خلال وضع علامة {X} في الإطار المناسب ، وأحيطكم علماً أن كافة المعلومات التي يتم الإدلاء بها سوف تستخدم لغرض بحث علمي فقط.

من إعداد:

+ساسوي رزينة

+زديك يسرى

تحت إشراف:

+د.بشقة سميرة

السنة الدراسية: 2024/2023

**المحور الأول: البيانات الشخصية:**

1/الجنس: ذكر  أنثى

2/السن: .....

3/المستوى التعليمي: .....

4/سنوات الخبرة في العمل النقابي: .....

5/نقابة الانتماء: .....

**المحور الثاني: دور التفاوض في تسيير علاقات العملن وجهة نظر الممثلين النقابيين**

6/ كيف يتم النقاش حول مختلف مسائل العمل؟

بشكل دائم و منتظم

في حالة حدوث أزمات

7/هل يتم إعلام جميع العمال بنتائج التفاوض بشفافية ووضوح؟

نعم

لا

8/هل تعتقد أن الحوار يؤدي إلى تحسين دائم في شروط العمل؟

نعم

لا

9/هل تعتقد أن نتائج التفاوض تلبي احتياجات ومطالب العمال؟

دائماً

أحياناً

غالباً

10/هل يسهم أسلوب التشاور في تعزيز التعاون بينكم كقادة لحل المشكلات بين العمال والإدارة؟

## الملاحق

- نعم   
لا

11/ هل تعتقد التفاوض يمارس دوراً نشطاً في الاستقرار المهني للعمال؟

- نعم   
لا

12/ هل يسهم أسلوب التواصل المستمر على تعزيز الثقة بينكم وبين العمال؟

- نعم  
 لا

13/ ما هي أكثر التقنيات استخداماً في عملية التفاوض؟

- التواصل  
 الحوار والنقاش  
 التشاور  
 التفكير الجماعي  
 جميعها

14/ حسب رأيك هل تساعد مهارات التفاوض الناجح في مواجهة الممارسات الغير عادلة في مكان العمل؟

- دائماً  
 أحياناً  
 نادراً

15/ هل تحسن آليات التفاوض عملية التواصل بين العمال والإدارة؟

- دائماً  
 أحياناً

## الملاحق

ناذراً

16/كيف تُقيم فعالية التفاوض في تلبية احتياجات العمال؟

فعالة جدا

فعالة نوعاً ما

غير فعالة

**المحور الثالث:** دور الإضراب في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين

17/هل تعتقد أن الانتقال إلى الإضرابات يأتي كاستجابة لفشل المفاوضات؟

نعم

لا

18/هل ترى أن الإضرابات تحقق الأهداف المرجوة منها في معظم الحالات؟

نعم

لا

19/هل تشارك في الإضرابات دائماً عندما يتم استدعائك؟

نعم

لا

20/هل يتم تنظيم الإضرابات بطريقة تضمن سلامة العمال ومطالبهم؟

نعم

لا

21/هل تشعر أن الإضرابات تعزز التضامن بين العمال؟

نعم

لا

22/ حسب رأيك قدمت الإضرابات دعماً كافياً لحل الخلافات؟



## الملاحق

- نعم  
 لا

23/ في رأيك هل يسهم الإضراب في تعزيز الشفافية داخل المؤسسات العمل؟

- نعم  
 لا

24/ حسب رأيك هل تؤدي الإضرابات إلى تدهور العلاقة بين العمال والإدارة؟

- دائماً  
 أحياناً  
 أبداً

25/ كيف تُقيم فعالية الإضراب تلبية احتياجات العمال؟

- فعالة  
 فعالة إلى حد ما  
 غير فعالة

{نشكركم على حسن تعاونكم}

## الملاحق

الملحق رقم (2): يمثل الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة

الرقم:	الاسم واللقب:	التخصص:
1	د/مشري سميرة	علم اجتماع
2	د/سابق أميرة	علم اجتماع
3	د/ومان محمد توفيق	علم اجتماع

## الملاحق



الملحق رقم (3): الاستمارة بعد التحكيم



وزارة التعليم العالي  
والبحث العلمي جامعة  
محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية  
والإجتماعية قسم: العلوم  
الإجتماعية

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

## استمارة إستبيان حول:

دور الإستراتيجيات النقابية في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر  
الممثلين النقابيين  
دراسة ميدانية بالاتحاد العام للعمال الجزائريين –الاتحاد المحلي بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ل.م.د.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى دراسة "دور الإستراتيجيات النقابية في تسيير علاقات العمل" ونرجو من حضرتكم الإجابة عن أسئلة الاستمارة من خلال وضع علامة {X} في الإطار المناسب ، وأحيطكم علماً أن كافة المعلومات التي يتم الإدلاء بها سوف تستخدم لغرض بحث علمي فقط.

من إعداد:

+ساسوي رزينة

+زديك يسرى

تحت إشراف:

+د.بشقة سميرة

السنة الدراسية: 2024/2023

## المحور الأول: البيانات الشخصية:

1/الجنس: ذكر  أنثى

2/السن: .....

3/المستوى التعليمي: .....

4/سنوات الخبرة في العمل النقابي: .....

## المحور الثاني: دور التفاوض في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين

5/ كيف يتم النقاش حول مختلف مسائل العمل؟

بشكل دائم و منتظم

في حالة حدوث أزمات

6/هل يتم إعلام جميع العمال بنتائج التفاوض بشفافية ووضوح؟

نعم

لا

7/هل تعتقد أن الحوار يؤدي إلى تحسين دائم في شروط العمل؟

نعم

لا

8/هل تعتقد أن نتائج التفاوض تلبي احتياجات ومطالب العمال؟

دائماً

أحياناً

غالباً

9/هل يسهم أسلوب التشاور في تعزيز التعاون بينكم كقادة لحل المشكلات بين العمال والإدارة؟

نعم

لا

10/ هل تعتقد التفاوض يمارس دوراً نشطاً في الاستقرار المهني للعمال؟

نعم

لا

11/ هل يسهم أسلوب التواصل المستمر على تعزيز الثقة بينكم وبين العمال؟

نعم

لا

12/ ما هي أكثر التقنيات استخداماً في عملية التفاوض؟

التواصل

الحوار والنقاش

التشاور

التفكير الجماعي

جميعها

13/ حسب رأيك هل تساعد مهارات التفاوض الناجح في مواجهة الممارسات الغير عادلة في مكان العمل؟

14/ هل تحسن آليات التفاوض عملية التواصل بين العمال والإدارة؟

دائماً

أحياناً

نادراً

15/كيف تُقيم فعالية التفاوض في تلبية احتياجات العمال؟

فعالة جدا

فعالة نوعاً ما

غير فعالة

**المحور الثالث: دور الإضراب في تسيير علاقات العمل من وجهة نظر الممثلين النقابيين**

16/هل تعتقد أن الانتقال إلى الإضرابات يأتي كاستجابة لفشل المفاوضات؟

نعم

لا

17/هل ترى أن الإضرابات تحقق الأهداف المرجوة منها في معظم الحالات؟

نعم

لا

18/هل تشارك في الإضرابات دائماً عندما يتم استدعائك؟

نعم

لا

19/هل يتم تنظيم الإضرابات بطريقة تضمن سلامة العمال ومطالبهم؟

نعم

لا

20/هل تشعر أن الإضرابات تعزز التضامن بين العمال؟

نعم

لا

21/حسب رأيك قدمت الإضرابات دعماً كافياً لحل الخلافات؟

نعم

لا

22/ في رأيك هل يسهم الإضراب في تعزيز الشفافية داخل المؤسسات العمل؟

نعم

لا

23/ حسب رأيك هل تؤدي الإضرابات إلى تدهور العلاقة بين العمال والإدارة؟

دائماً

أحياناً

أبداً

24/ كيف تُقيم فعالية الإضراب تلبية احتياجات العمال؟

فعالة

فعالة إلى حد ما

غير فعالة

{نشكركم على حسن تعاونكم}

---

ملحق رقم(4): دليل مقابلة

1/ كم عدد مكاتب النقابية في ولاية بسكرة؟

.....

2/ ما هو القانون الذي يتم إتباعه لتطبيق الأوامر؟

.....

3/ هل تعتقد أن التفاوض يمارس دوراً نشطاً في الاستقرار المهني للعمال؟ وما هي أهم تقنياته؟

.....

4/ هل تشارك في الإضرابات دائماً عندما يتم استدعائك؟ وهل تحقق الإضرابات المطالب المرجوة؟

.....

5/ في رأيك ما هي أكثر عملية تستخدم كل من التفاوض والإضراب لتحقيق المطالب؟

.....



الملحقة رقم (5): ترخيص بزيارة الميدانية

وزارة البحث التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



الرقم المرجعي: 127/ق.ع.ا / 2024

إلى السيد الأستاذ الدكتور  
المحترم (الأستاذ المحترم)  
بسكرة

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الرسالة المتضمنة الموافقة على إجراء بحث ميداني/ ترخيص ميداني حول:

دور المسردين الاجتماعيين في تدعيم علاقات العمل

وذلك ابتداء من: (المدة لا تتجاوز 10 أيام) 2024/05/08 إلى

2024/05/18

للطلبة الأتية أسمائهم:

- زديك بيسوي

- مسطاسوي زويينة

إشراف الأستاذ(ة): مسيمية بنت محمد

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024/05/08

رئيس القسم

أ.د. / د. فوزي حيسم

نائب رئيس قسم العلوم الاجتماعية  
بالتدريس والتعليق في الشرح

أ.د. / د. فوزي حيسم

مسؤول الشعبة

أ.د. / د. فوزي حيسم

24- نموذج رقم 2 (خاص بالطلبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاقيات الجامعية

تعهد خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه: سلسوي زينة  
مسجل (ة) بكلية العلوم الإنسانية والاعمال  
في المؤسسة: جامعة محمد خيضر

أصرح أنني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو  
المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية (نسخة 2020)، وأقرم باحترام  
نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ 05/06/2020 في تيسكرة

التوقيع



الملحق رقم 07: تعهد خاص بالطلبة

24- نموذج رقم 2 (خاص بالطلبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاق الجامعية

تعهد خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه: زيد بن بيسور  
مسجل (ة) بـ كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية  
في المؤسسة: جامعة محمد خديفر

أصرح أنني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاق الجامعية (نسخة 2020)، والتزم باحترام نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ 25/06/2025 في تيسر

التوقيع




الملحق (8): إذن بإيداع المذكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الإيمانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



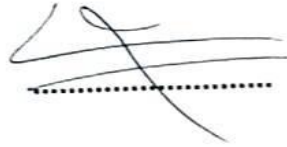
**إذن بإيداع مذكرة ماستر**

اسم الأستاذ المشرف (ة): ..... سيد شقة ..... بسكرة .....

و بعد الاطلاع على مذكرة الطالب (ة) : .. **زويدك نيسوي** .. بن نيسوي رزينه ..  
الموسومة بـ: ... د. و. ر. الماستر .. **أجملنا المنهاجية** ... في تسيير علة قات .. العمل ..  
... من و. و. جبهة ... **نظر الكيمياء المنهاجية** ... د. و. ر. ابيسة ... حيد .. اتيا ..  
... سنة ... **الماتحاد العام للعمال** ... الجزائر ... الماتحاد الوطني بسكرة ..  
المقدمة لتيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: .. **تسييرهم** .. و. عمل ..

تأكدنا من توفر الشروط العلمية الموضوعية والشكلية، وأذنا له بإيداع المذكرة بصيغة PDF في قرص CD على مستوى مكتب شعبة علم الاجتماع، وعبر البريد الإلكتروني لمسؤولي التخصصات.

**إمضاء المشرف**

  
يوم: **2024/05/10**