



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت  
القطب الجامعي بالقلعة ( تيبازة )



مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص موارد بشرية تحت بعنوان:

فعالية الاستراتيجيات المعتمدة في تسوية النزاعات العمالية  
دراسة حالة: مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة المياه والتطهير  
للجزائر ( SEAAL )

تحت إشراف:

د. محمد الحاج ليلي

من إعداد:

ط. شايش إشراق

السنة الجامعية : 2025/ 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر

الحمد لله حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أن وقّفنا وسدّد خطانا لإعداد هذا العمل وإتمامه.

بكل فخر وامتنان، أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة محمد الحاج ليلي، على قبولها الإشراف، وما قدمته من توجيهات وملاحظات قيّمة كانت خير معين لي طوال فترة إعداد هذا العمل، دون أن أنسى دعمها المعنوي الذي كان له الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة. كما أعرب عن بالغ امتناني لمؤسسة المياه والتطهير "سيال"، ممثلة في السيد المحترم محيو حميد لونيس، والسيد عبد الحفيظ، على ما أبدوه من دعم متواصل وتعاون مثمر، والتسهيلات التي وفروها، مما ساهم في نجاح الجانب التطبيقي من هذا العمل.

ولا يفوتني أن أشكر كلاً من السيدة سعد سعود أمينة، والسيد بوقرة وسيم، على دعمهما المتواصل طيلة السنة.

وأرفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى أمي الحبيبة، الإنسانة التي كانت، بعد توفيق الله، السبب الحقيقي في أن أصل إلى هذا اليوم. لم تكن فقط أمًا، بل كانت الرفيقة والسند، التي أعادت إليّ القوة كلما خارت عزيمتي، واحتوتني بدعواتها وكلماتها وحبها. لولاها، لما صمدتُ ولما واصلت. فجزاها الله عني خير الجزاء، وأطال في عمرها، وبارك لها في صحتها وعافيتها.

ولا يسعني إلا أن أعبر عن خالص امتناني لأختي الغالية إيمان، التي كانت الداعم الأكبر والسند الحقيقي في كل مراحل حياتي، فبفضلها بعد الله، بلغت هذا اليوم. أسأل الله أن يجزيها عني خير الجزاء ويحفظها من كل سوء.

كما أخص بالشكر إخوتي الأعزاء: عبد الصمد ونجيب، لما قدّماه لي من دعم نفسي ومعنوي لا يُقدّر بثمن، ووقوفهما إلى جانبي في كل خطوة من خطوات رحلتي العلمية.

ولا يفوتني أن أعبر عن اعتزازي العميق وامتناني الكبير لخالتي العزيزين: مصطفى بن عامر ووليد بن عامر، اللذين كانا لي نعم السند والعون، وحرصاً دوماً على الوقوف إلى جانبي دون كلل. جزاهما الله عني كل خير، وبارك لهما في الصحة والعمر والرزق.

كما أبعث بأصدق التحيات والتقدير إلى صديقاتي: وئام، سيلين، ريان، ودلال، اللواتي كان لصدقهنّ ومساندتهنّ أثر بالغ في تجاوز الصعوبات والعقبات.

ولا أنسى أن أتوجه بخالص الشكر لزميلي أسامة لعيادي، على ما قدّمه من عون صادق ومساعدة قيّمة خلال مختلف مراحل إعداد هذه المذكرة.

وفي الختام، أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، على تخصيصهم وقتهم الثمين لقراءة هذا العمل ومناقشته، راجياً من الله العليّ القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء، ويوفقهم في مسيرتهم.

## إشراف

## ملخص:

تعتبر النزاعات العمالية من الظواهر المتكررة في بيئات العمل، والتي قد تنشأ نتيجة لتباين المصالح أو سوء التفاهم بين العمال والإدارة، ومع ازدياد تعقيد العلاقات المهنية، أصبح من الضروري وضع استراتيجيات فعالة لتسوية هذه النزاعات بما يضمن استقرار العمل وتحسين الأداء داخل المؤسسات.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الاستراتيجيات المعتمدة على تسوية النزاعات العمالية داخل مؤسسة المياه والتطهير للجزائر (سيال)، وذلك من خلال التركيز على عدد من المحاور الأساسية، من بينها: آليات الوقاية من النزاع، التخطيط الاستراتيجي، العدالة التنظيمية، الوساطة والتحكيم، الحلول البديلة للنزاع، وأخيراً الرقمنة في إدارة النزاعات حيث انطلقت الدراسة من فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه الاستراتيجيات وتسوية النزاعات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من استبيان موجه لعينة مكونة من 107 عاملاً من أصل 148، تم تحديدها بمعادلة ستيفن ثامبسون لضمان تمثيل دقيق للمجتمع، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات والتأكد من دلالتها العلمية. أظهرت النتائج أن جميع الاستراتيجيات التي تم تحليلها أثرت إيجاباً وبشكل ذو دلالة إحصائية على فعالية تسوية النزاعات العمالية داخل مؤسسة "سيال"، مع اختلاف في قوة التأثير بين الاستراتيجيات، مما يشير إلى أهمية تبني استراتيجيات شاملة ومتنوعة تسهم في تقليل النزاعات وتحسين بيئة العمل وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة. توصلت الدراسة إلى ضرورة تعزيز هذه الاستراتيجيات، لا سيما تطوير الحلول البديلة والتخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على العدالة التنظيمية واستخدام التقنيات الرقمية لتعزيز كفاءة إدارة النزاعات.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات، نزاعات عمالية، تسوية، وساطة، تحكيم.

## **Résumé :**

Les conflits du travail sont des phénomènes récurrents dans les environnements professionnels, pouvant résulter de divergences d'intérêts ou de malentendus entre les employés et la direction. Avec la complexification des relations professionnelles, il devient nécessaire de mettre en place des stratégies efficaces pour la résolution de ces conflits, afin d'assurer la stabilité du travail et d'améliorer la performance au sein des institutions.

Cette étude vise à analyser l'impact des stratégies adoptées pour la résolution des conflits du travail au sein de l'entreprise Algérienne des Eaux et de l'Assainissement (SEAAL), en se concentrant sur plusieurs axes essentiels : les mécanismes de prévention des conflits, la planification stratégique, la justice organisationnelle, la médiation et l'arbitrage, les solutions alternatives aux conflits, ainsi que la digitalisation dans la gestion des conflits.

L'étude part de l'hypothèse selon laquelle il existe une relation statistiquement significative entre ces stratégies et la résolution des conflits. Elle repose sur une approche descriptive et analytique. Les données ont été collectées via un questionnaire adressé à un échantillon de 107 employés sur un total de 148, déterminé selon la formule de Steven Thompson pour garantir une représentation précise de la population. Le traitement statistique a été réalisé à l'aide du logiciel SPSS afin de tester les hypothèses et valider leur signification scientifique. Les résultats montrent que toutes les stratégies analysées ont eu un impact positif et statistiquement significatif sur l'efficacité de la résolution des conflits du travail au sein de SIAL, avec des variations dans la force d'influence entre les stratégies. Cela souligne l'importance d'adopter des stratégies globales et diversifiées qui contribuent à réduire les conflits, à améliorer l'environnement de travail et à assurer la stabilité organisationnelle dans l'entreprise.

L'étude conclut à la nécessité de renforcer ces stratégies, notamment en développant les solutions alternatives et la planification stratégique, tout en mettant l'accent sur la justice organisationnelle et l'utilisation des technologies numériques pour améliorer l'efficacité de la gestion des conflits.

**Mots-clés :** stratégies, conflits du travail, résolution, médiation, arbitrage.

## **Abstract:**

Labor disputes are recurrent phenomena in work environments, often arising from conflicting interests or misunderstandings between workers and management. With the increasing complexity of professional relationships, it has become essential to establish effective strategies to resolve these disputes in a way that ensures work stability and improves performance within institutions.

This study aims to examine the impact of the strategies adopted to settle labor disputes within the Algerian Water and Sanitation Company (SEAAL), by focusing on several key areas, including conflict prevention mechanisms, strategic planning, organizational justice, mediation and arbitration, alternative dispute resolutions, and finally, digitalization in conflict management. The study is based on the hypothesis that there is a statistically significant relationship between these strategies and dispute resolution effectiveness. The study relied on a descriptive-analytical approach and collected data through a questionnaire directed to a sample of 107 workers out of 148, determined by the Steven Thompson formula to ensure accurate representation of the population. Statistical analysis was conducted using SPSS software to test the hypotheses and verify their scientific significance. The results showed that all analyzed strategies positively and significantly influenced the effectiveness of labor dispute resolution within SIAL, with varying degrees of impact between strategies. This highlights the importance of adopting comprehensive and diverse strategies that contribute to reducing conflicts, improving the work environment, and achieving organizational stability within the institution.

The study concluded the necessity of strengthening these strategies, especially by developing alternative solutions and strategic planning, while emphasizing organizational justice and the use of digital technologies to enhance the efficiency of conflict management.

**Keywords:** strategies, labor disputes, resolution, mediation, arbitration.

الصفحة	المحتوى
	- شكر
	- ملخص الدراسة
	- فهرس المحتويات
	- فهرس الجداول
	- فهرس الأشكال
	- فهرس الملاحق والاختصارات
أ	- مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لاستراتيجيات تسوية النزاعات العمالية</b>	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة
2	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
2	الفرع الأول: الدراسات الأجنبية
3	الفرع الثاني: الدراسات العربية
6	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للاستراتيجية والنزاع العمالي
6	الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للاستراتيجية
12	الفرع الثاني: الإطار المفاهيمي للنزاعات العمالية
17	المبحث الثاني: منازعات العمل الفردية و الجماعية وطرق تسويتها
17	المطلب الأول: نزاعات العمل و استراتيجيات تسوية النزاعات الفردية
18	الفرع الأول: ماهية النزاعات الفردية
22	الفرع الثاني: استراتيجيات تسوية النزاعات الفردية
39	المطلب الثاني: نزاعات العمل و استراتيجيات تسوية النزاعات الجماعية
39	الفرع الأول: ماهية النزاعات الجماعية
42	الفرع الثاني: استراتيجيات و اجراءات تسوية النزاعات الجماعية
56	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الاطار التطبيقي والمنهجي للدراسة الميدانية</b>	
58	تمهيد

59	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
59	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة المياه والتطهير للجزائر سيال ومهامها
59	الفرع الأول : النشأة والتطور
60	الفرع الثاني: مهمة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر سيال
61	المطلب الثاني: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة المياه والتطهير للجزائر سيال وهيكلها التنظيمي
61	الفرع الأول : الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة المياه والتطهير للجزائر "سيال"
62	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة المياه والتطهير للجزائر " سيال"
63	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
63	المطلب الأول : المنهج العلمي المتبع ومجتمع الدراسة
64	الفرع الأول : المنهج العلمي المتبع في الدراسة
64	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
65	الفرع الثالث : أدوات جمع البيانات
68	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة واختبار أداة الدراسة
68	الفرع الأول : الأساليب الإحصائية المستخدمة
69	الفرع الثاني : إختبار أداة الدراسة
<b>الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية</b>	
75	تمهيد
76	المبحث الأول: الوصف الإحصائي وتحليل محاور الدراسة
76	المطلب الأول: الوصف الإحصائي وفق البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
79	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
99	المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية لأثر الاستراتيجيات على تسوية النزاعات العمالية واختبار فرضيات الدراسة
99	المطلب الأول: التحقق من طبيعة البيانات واختبار الفرضية الرئيسية
99	الفرع الأول: التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات
100	الفرع الثاني : إختبار الفرضية الرئيسية
102	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير الاستراتيجيات ومناقشة النتائج
102	الفرع الأول : اختبار الفرضيات
110	الفرع الثاني : مناقشة النتائج

## فهرس المحتويات

112	خلاصة الفصل
الخاتمة	
114	الخاتمة
قائمة المراجع و المصادر	
118	المراجع
122	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	درجات مقياس ليكرت الخماسي	67
02	مجالات مقياس ليكرت الخماسي	67
03	يبين الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الاستبيان والاختبار الفرضيات	68
04	يبين أسماء المحكمين للاستبيان قيد الدراسة	69
05	يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور واقع نزاعات العمل في مؤسسة المياه والتطهير - سيال	70
06	يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور واقع تسوية النزاعات في مؤسسة المياه والتطهير سيال	70
07	يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الاستراتيجيات الفعالة لتسوية النزاعات داخل المؤسسة	71
08	يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات ( $Alpha$ )	72
09	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الإستبيان	72
10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	76
11	توزيع أفراد العينة حسب السن	76
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	77
13	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	78
14	توزيع أفراد العينة حسب نوع العقد	78
15	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	79
16	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: ظروف العمل.	79
17	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: نظام الأجور.	81
18	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: الترقيات.	82
19	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: الأمن والصحة.	83
20	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: المساواة والعدالة.	84
21	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: الحمل والأمومة.	85
22	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: إجراءات تسوية النزاعات.	86

## فهرس الجداول

87	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: آليات الحوار والتفاوض	23
88	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: الدعم القانوني للموظفين	24
90	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: التدخل الإداري لحل النزاعات.	25
91	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: تعزيز العدالة والتنظيم الداخلي.	26
92	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: آليات الوقاية من النزاع	27
93	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: التخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات.	28
95	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: العدالة التنظيمية في تسوية النزاعات العمالية	29
96	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: استراتيجية الوساطة والتحكيم.	30
97	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: تطوير الحلول البديلة للنزاعات.	31
98	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: الرقمنة في إدارة النزاعات العمالية.	32
100	التوزيع الطبيعي للبيانات	33
101	نتيجة الفرضية الرئيسية	34
102	نتيجة الفرضية الفرعية الأولى	35
103	نتيجة الفرضية الفرعية الثانية	36
105	نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة	37
106	نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة	38
107	نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة	39
109	نتيجة الفرضية الفرعية السادسة	40

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
76	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
76	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
77	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
78	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	04
78	توزيع أفراد العينة حسب نوع العقد	05
79	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	06

الصفحة	فهرس الملاحق والإختصارات	الرقم
122	استبيان الدراسة	01
128	مخرجات التحليل الاحصائي SPSS	02
140	وثائق خاصة بمؤسسة SEAAL	03

### قائمة الاختصارات

1. SEAAL : Société des Eaux et l'Assainissement d'Alger.
2. ADE : Algérienne Des Eaux.
3. ONA : Office National d'Assainissement
4. STEP : Station d'Épuration.
5. CATO : Centre d'Accueil téléphonique Opérationnel
6. BCG : Boston Consulting Group – Matrice de portefeuille basée sur la part de marché et le taux de croissance.
7. ADL : Arthur D. Little – Matrice stratégique fondée sur la position concurrentielle et le cycle de vie.
8. McK : McKinsey – Matrice GE/McKinsey basée sur l'attrait du secteur et la force de l'unité stratégique.
9. CDD : Contrat à Durée Déterminée
10. CDI : Contrat à Durée Indéterminée

# مقدمة عامة

## 1- مقدمة عامة:

تُعدّ نزاعات العمل من القضايا الجوهرية التي تستدعي الدراسة والبحث، كونها تُشكل إحدى النتائج الطبيعية لعلاقات العمل التي تتسم غالبًا بتضارب المصالح بين أطرافها، سواء بسبب التحولات التي تطرأ على بيئة العمل أو التغيرات في التوازنات الاقتصادية والاجتماعية داخل المؤسسة فكلما زادت هذه التغيرات، كلما أصبح الحفاظ على التوازن بين حقوق العمال ومصالح أصحاب العمل أكثر تعقيدًا، مما يؤدي إلى بروز النزاعات كنتيجة حتمية لهذا التفاعل.

وتبرز أهمية دراسة هذه النزاعات في ظل ما قد تسببه من آثار اقتصادية واجتماعية سلبية، لا تقتصر على أطراف العلاقة المهنية فقط، بل قد تمتد لتؤثر على استقرار المؤسسة وأدائها العام. ولهذا، فقد حظيت نزاعات العمل باهتمام واسع من طرف الباحثين في ميادين متعددة، لا سيما في مجالات الاقتصاد، علم الاجتماع، وعلاقات العمل، نظرًا لطبيعتها المركبة وتأثيرها العميق على التوازنات داخل المؤسسات.

وفي السياق الجزائري، تزداد أهمية الموضوع مع التحولات التي تعرفها العلاقات المهنية، وتتامي الوعي النقابي، وتطور الأطر القانونية والتنظيمية. فالنزاعات التي تنشأ داخل المؤسسات الاقتصادية، سواء تعلقت بالأجور، ظروف العمل، أو تفسير الاتفاقيات الجماعية، كثيرًا ما تنعكس بشكل مباشر على المناخ المهني، وقد تُحدث خللاً في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

حيث تُعتبر المؤسسة الاقتصادية فضاءً حيويًا يجمع بين عنصرين أساسيين: رأس المال والموارد البشرية، ومن خلال هذا التفاعل المستمر بين الطرفين، تصبح احتمالية حدوث النزاعات أمرًا واردًا. وإذا لم تُدار هذه النزاعات بأساليب واستراتيجيات فعالة، فإنها قد تؤثر سلبيًا على أداء العاملين وتماسك البيئة الداخلية للمؤسسة.

وعليه فإن إشكالية الدراسة تنطلق من التساؤل الآتي : ما مدى تأثير الاستراتيجيات المعتمدة على تسوية النزاعات العمالية داخل مؤسسة المياه والتطهير (سيال)؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية، تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية من بينها:

1. ما مدى تأثير آليات الوقاية من النزاع على تسوية النزاعات العمالية داخل مؤسسة المياه والتطهير "سيال"؟

2. كيف تؤثر استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات على تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة

المياه والتطهير "سيال"؟

3. ما هو تأثير العدالة التنظيمية في تسوية النزاعات العمالية داخل المؤسسة؟

4. كيف تساهم استراتيجية الوساطة والتحكيم في تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة مؤسسة المياه والتطهير

"سيال"؟

## مقدمة

5. ما مدى تأثير تطوير الحلول البديلة للنزاعات على تسوية النزاعات العمالية داخل المؤسسة؟

6. كيف تؤثر الرقمنة على تسوية النزاعات داخل مؤسسة المياه والتطهير "سيال"؟

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على استراتيجيات تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر (SEAAL)، وذلك في ظل التحديات التي يواجهها قطاع العمل في الجزائر حيث تعد النزاعات العمالية من القضايا الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل واستقرار المؤسسة. من خلال هذه الدراسة، سيتم التعرف على مدى فاعلية الآليات المتبعة في تسوية هذه النزاعات، مما يساعد المؤسسة على تحسين استراتيجياتها وتحقيق توازن بين حقوق العمال واحتياجات الإدارة. كما أن النتائج قد تسهم في تقديم حلول عملية وواقعية يمكن تطبيقها في مؤسسات أخرى، مما يعزز من فعالية العمل الجماعي ويدعم استقرار العلاقات المهنية في المؤسسات الجزائرية.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، جاء اختياري لهذا الموضوع باعتباره من الظواهر المؤثرة بشكل كبير على استقرار بيئة العمل، ويجب البحث في آليات تسويتها لضمان حقوق العمال وأصحاب العمل على حد سواء. ثانياً، باعتباري خريجة من تخصص الحقوق، كان من الضروري أن أتناول موضوعاً يرتبط ارتباطاً مباشراً بالحقوق، لتوسيع معرفتي القانونية وتطبيقاتها العملية.

كما أن رغبتني الشخصية في فهم آليات معالجة النزاعات داخل المؤسسات الجزائرية كانت من الدوافع الرئيسية لاختيار هذا الموضوع، والسعي للعمل على إيجاد حلول فعّالة تسهم في تحسين بيئة العمل وتقليل الآثار السلبية لتلك النزاعات.

وفي هذا الإطار، تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد مستوى اعتماد مؤسسة المياه والتطهير للجزائر (SEAAL) على استراتيجيات تسوية النزاعات العمالية.
  - دراسة فعالية استراتيجيات تسوية النزاعات العمالية في تقليل آثار النزاع داخل بيئة العمل.
  - تحليل الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى النزاعات العمالية في المؤسسة.
  - تقييم تأثير استراتيجيات تسوية النزاعات على استقرار العلاقات المهنية داخل المؤسسة.
  - اقتراح حلول لتحسين آليات تسوية النزاعات العمالية.
  - إثراء المعرفة والبحث العلمي في مجال تسوية النزاعات العمالية داخل المؤسسات الجزائرية.
  - تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين بيئة العمل وتقليل النزاعات العمالية.
- غير أن السعي لتحقيق هذه الأهداف واجه بعض التحديات الميدانية، أبرزها:

## مقدمة

- واجهت تحفظاً من طرف بعض مسؤولي المؤسسة فيما يخص تزويدي بالمعلومات المطلوبة، خاصة تلك التي تُعتبر حساسة أو داخلية، مما شكل عائقاً أمام جمع المعطيات الدقيقة.
- عند طلبي لبعض الوثائق والمرفقات التي يمكن أن تدعم المذكرة، قوبلت بالرفض بحجة أنها "خاصة بالمؤسسة ولا يمكن مشاركتها".
- واجهت صعوبة في التعامل مع المراجع الأجنبية بسبب محدودية إتقاني لبعض اللغات، مما صعّب عليّ الاستفادة منها بشكل كامل.
- إفتقار مكتبة المدرسة للمراجع باللغة العربية ، الأمر الذي اضطرني للتنقل إلى مكتبات خارجية، وهذا ما ضيق علي الوقت وخلق صعوبة في التوفيق بين التربص وإعداد المذكرة.
- أغلب المكتبات التي تنقلت إليها لا تسمح باستعارة الكتب، مما أجبرني على المطالعة داخل القاعة فقط، وهو أمر صعب جداً من حيث التركيز والفهم العميق، خاصة عندما لا يكون الوقت كافياً لقراءة المحتوى بالشكل المطلوب.

يتمحور الموضوع المراد معالجته في هذه الدراسة في تأثير الاستراتيجيات المعتمدة في تسوية النزاعات

العمالية

وبهذا فهو يتكون من متغيرين :

- المتغير المستقل والمتمثل في الاستراتيجيات وهي التي تؤثر على تسوية النزاعات العمالية.

- المتغير التابع والمتمثل في تسوية النزاعات العمالية وهي المتغير المتأثر بالاستراتيجيات .

وقد تم تطبيق الدراسة على مستوى مؤسسة المياه والتطهير للجزائر (SEAAL)، الكائن مقرها ببلدية القبة في ولاية الجزائر، نظراً لطابعها الاقتصادي والخدمي، وما تشهده من احتكاك دائم بين العمال والإدارة، ما يجعلها نموذجاً مناسباً لتحليل موضوع النزاعات العمالية وآليات تسويتها. حيث امتدت الدراسة على مدار أربعة أشهر، انطلقت من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي، حيث تم خلالها جمع المعطيات وتحليلها في إطار إعداد هذه المذكرة. وقد تم اختيار عينة من موظفي المؤسسة بطريقة عشوائية، تضم مختلف أنواع عقود العمل (المحددة وغير المحددة المدة)، لتمثيل مجتمع الدراسة بشكل يعكس تنوع الحالات داخل المؤسسة. وانصبّ التركيز الموضوعي للدراسة على استراتيجيات تسوية النزاعات العمالية، مع تسليط الضوء على أساليب الوقاية والمعالجة التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا المجال.

## مقدمة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث يهدف إلى وصف واقع النزاعات العمالية في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر (SEAAL)، وتحليل مستوى اعتمادها على استراتيجيات تسوية النزاعات، ومدى فعاليتها في الحد من آثارها داخل بيئة العمل.

وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من عينة من موظفي المؤسسة، كما تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة هذه البيانات وتحليلها إحصائياً، قصد الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الواقع التنظيمي للمؤسسة، واستخلاص النتائج ذات الدلالة العلمية.

و لإنجاز هذا البحث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول تناولنا في الفصل الدراسات السابقة والإطار النظري لاستراتيجيات تسوية النزاعات العمالية والذي تضمن مبحثين تناولت في المبحث الأول الدراسات السابقة والإطار النظري لنزاعات العمل الجماعية وفي المبحث الثاني تناولت منازعات العمل الفردية والجماعية وطرق تسويتها أما الفصل الثاني تطرقت فيه إلى الجانب التطبيقي والمنهجي للدراسة حيث قسم إلى مبحثين في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة ثم المبحث الثاني تضمن الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما الفصل الثالث فقد تضمن عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية و التي قسمت بدورها إلى مبحثين تناولت في المبحث الأول الوصف الإحصائي و تحليل محاور الدراسة والمبحث الثاني مناقشة واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لاستراتيجيات  
تسوية النزاعات العمالية

**تمهيد :**

في مختلف مجالات الحياة، يعد الاختلاف في وجهات النظر والتباين في المصالح أمرًا حتميًا، حيث يشكل التنوع في الآراء والتطلعات عاملاً مؤثرًا في تطور المجتمعات والمؤسسات. ومع ذلك، فإن هذا الاختلاف قد يتحول في بعض الأحيان إلى خلافات تتطلب آليات للتعامل معها بفعالية، لضمان تحقيق التوازن والاستقرار داخل أي منظومة.

في بيئة العمل، تعد النزاعات العمالية من الظواهر التي لا يمكن تفاديها تمامًا، نظرًا لطبيعة العلاقات المهنية التي تقوم على تقاطع المصالح بين العمال وأرباب العمل. وتختلف هذه النزاعات في حداثتها وتأثيرها، فقد تكون فردية تخص عاملاً واحدًا، أو جماعية تمتد لتشمل مجموعة من الموظفين داخل المؤسسة إن غياب استراتيجيات فعالة لحل هذه النزاعات قد يؤدي إلى عواقب وخيمة، ليس فقط على مستوى المؤسسة المعنية، بل على الاقتصاد وسوق العمل ككل.

لذلك كان لابد من التطرق في هذا الفصل إلى أهم الدراسات السابقة والإطار النظري لاستراتيجيات تسوية النزاعات العمالية بالإضافة إلى التطرق إلى منازعات العمل الفردية والجماعية واستراتيجية تسويتها

## المبحث الأول: الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة

تُعد الدراسات السابقة رصيّدًا معرفيًا مهمًا للباحثين، لما توفره من أرضية علمية تُسهم في توسيع آفاق البحث وتعميق الفهم لموضوع الدراسة، مما يضيف عليها قيمة أكاديمية وميدانية. وبعد الإطلاع على جملة من الدراسات السابقة، من أطروحات دكتوراه ورسائل ماجستير ومقالات علمية، التي تناولت موضوع تسوية النزاعات العمالية بمختلف أبعادها، سنقوم بعرضها وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث، قصد إبراز التطور الحاصل في المعالجة العلمية للموضوع.

وعليه، سنخصص المطلب الأول لاستعراض الدراسات المتعلقة بالنزاعات العمالية، ثم المطلب الثاني للإطار المفاهيمي للدراسة .

## المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة مصدرًا أساسيًا لدعم هذا البحث، حيث تتيح فرصة لمراجعة وتحليل نتائج الأبحاث الميدانية السابقة ذات الصلة ومن خلال الاستفادة من هذه الدراسات، يمكننا فهم مختلف الاتجاهات التي تناولت موضوع النزاعات العمالية، مما يساعد في إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة.

## الفرع الأول : الدراسات الأجنبية

## أ- دراسة ألفين غولدر

تعتبر النزاعات العمالية من القضايا التي تنشأ داخل المؤسسات نتيجة اختلاف المصالح بين العمال وأرباب العمل. وقد درس ألفين غولدر هذه الظاهرة من خلال تحليل "الإضراب المتوحش" الذي وقع في مناجم جيمس، والذي كان نتيجة مباشرة لتصاعد الخلافات بين العمال والإدارة حول بيئة العمل وظروفه.

ولقد ارتكزت دراسته حسب "بيار" أساسا حول تنظيم المؤسسة والتوترات الداخلية الموجودة بين جماعات العمل، ولقد أظهر مدى أهمية التغيير التقني مما يخلقه من شعور بالاستياء بسبب القصور المفروضة بالإضافة إلى أزمة التخلف التي أدت إلى تعويض رئيس "باطريكي" بمسير آخر شديد الاحترام للقواعد العقلانية التي تنظم المؤسسة على خلاف الرئيس السابق.

وتتفق سلسلة الأبحاث التي قام بها "لويد ورنر" ومدرسته مع دراسة "غولدر" السابقة وخاصة تلك المتعلقة بإضرابات صناعة الأحذية في مدينة "يانكي سيتي الصغيرة" والموجودة بإنجلترا الجديدة عند دخول التaylorية ، ولقد قام "ورنر" بتعليل الإضرابات في سياق وضعية اجتماعية تتجاوز تنظيم المؤسسة نفسها نقص الاتصالات بين أرباب العمل الجدد والعمال . ( براهيمي , دراسة النزاع العمالي الباطني, 1988, ص161)

ويشير كروزي إن هذه الأسباب تفسر الحركة العمالية بشكل أعمق من التفسير التقني، لأنها ترتبط بالبيئة الاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها العمال، وليس فقط بحاجاتهم وعدم رضاهم. (Michel Grozier, 1972, p174-175).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- النزاعات العمالية ليست فقط نتيجة ظروف العمل التقنية، بل تعكس توترات تنظيمية داخل المؤسسة.
- التغييرات التقنية في بيئة العمل تخلق شعوراً بالاستياء والقصور عند العمال.
- الإضرابات تعبر عن صراعات عميقة تتجاوز حدود المؤسسة لتشمل عوامل اجتماعية وثقافية.
- وقد اقترحت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها :
- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والثقافية بين العمال والإدارة إلى جانب الجوانب التقنية.
- تحسين التواصل بين الإدارة والعمال لتفادي النزاعات.

#### ب- دراسة كاهن

تناولت دراسة كاهن أن هذا الشكل من التباطؤ في الإنتاج ، كان وسيلة ذكية لمواجهة صرامة الإدارة، التي وجدت صعوبة في معاقبة عمال يقومون بعملهم لكن ببطء. وتوصلت الدراسة إلى أن العقوبات القاسية لا تنهي النزاعات بالضرورة، بل قد تدفع العمال إلى أشكال جديدة من المقاومة، مما يؤكد أهمية الحوار والتفاوض كحل أكثر فاعلية. (براهيمي، مرجع السابق ، ص 163)

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن التباطؤ في الإنتاج يمثل شكلاً ذكياً من المقاومة ضد الإدارة الصارمة.
- العقوبات الصارمة لا تقضي على النزاع بل قد تولد أشكالاً جديدة من المقاومة.
- وقد اقترحت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها :
- اعتماد الحوار والتفاوض كآليات فعالة لحل النزاعات العمالية.
- تجنب استخدام العقوبات القاسية كوسيلة وحيدة لمعالجة النزاعات لأنها لا تؤدي إلى أي نتائج إيجابية .

#### الفرع الثاني: الدراسات العربية

##### أ- دراسة فياض :

دراسة فياض كانت بعنوان " النزاعات التطبيقية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن " وهدفت من خلالها إلى فهم أسباب هذه النزاعات، ومدى حدتها، وكيفية التعامل معها، بالإضافة إلى آثارها على أداء الوزارات وتوصلت الدراسة إلى أن النزاعات لها أسباب تنظيمية (مرتبطة بطريقة العمل)

وأسباب شخصية (مرتبطة بالعلاقات بين الأفراد). كما أظهرت أن المديرين يعتمدون على عدة أساليب للتعامل مع هذه النزاعات، أبرزها أسلوب التعاون والمساواة، ثم أسلوب التجاهل، يليه أسلوب التنافس وأخيرًا التنازل. ( بن سلامة زاهية, 2006, ص 08)

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- معظم النزاعات العمالية ناتجة عن أسباب تنظيمية وشخصية.
- أساليب المديرين في التعامل مع النزاعات تختلف بين التعاون، التجاهل، التنافس، والتنازل .
- وقد اقترحت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها :
- تشجيع استخدام أسلوب التعاون والمساواة بين المديرين والعمال.
- تبني استراتيجيات مرنة وواقعية في إدارة النزاعات.

#### ب- دراسة رمضان براهيمى:

هي عبارة عن رسالة ماجستير تحمل عنوان "العمل في الجزائر دراسة اثر النزاع العمالي الباطني في مؤسسة صناعية جزائرية " وأتت هذه الدراسة لتبين طرق العمل في إبراز مطالبهم وتحسين ظروفهم، منطلقا من تساؤلات حول مدى سمو طرق العمال، وهل هي قائمة على أساس الحوار والتشاور مع الإدارة أو على التوفيق عبر الهيئة النقابية أو مجلس العمال . توصل إلى نتائج مفادها أن علاقة العمل داخل المصنع تظهر سلمية، لكنها تخفي تناقضات فغياب النزاع ظاهريًا لا يعني الاستقرار، بل يعني لجوء العمال لأساليب أخرى مثل التغيب. كما أن انخفاض الإضرابات في المؤسسة لا يرتبط بشرعية النزاع أو اعتراف الإدارة به. (براهيمي, مرجع نفسه , ص 37)

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- غياب النزاعات الظاهرة لا يعني استقرار العمل.
- العمال دائما ما يستخدمون أساليب بديلة (مثل التغيب) للتعبير عن رفضهم.
- انخفاض الإضرابات لا يعكس بالضرورة رضا الإدارة أو شرعية النزاع.
- وقد اقترحت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها :
- ضرورة تعزيز قنوات الحوار والتشاور بين العمال والإدارة.
- الاعتراف بالنزاعات الباطنة ومحاولة معالجتها قبل تفاقمها.

ج - دراسة زاهية بن سلامة

تطرقت دراستها الموسومة "أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية" وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير، و أجريت هذه الدراسة في محطة توليد الكهرباء بالطاهر بولاية جيجل وذلك في سنة 2006 - 2007.

أن أسباب نزاعات العمل في المؤسسة هي بالدرجة الأولى نزاعات مصالح أو ما يسمى بالنزاعات الاقتصادية التي تمحور حلها حول الأجر، الترقية، و ظروف العمل، وهذا ما صرح به العديد من المبحوثين الذين أبدوا عدم رضاهم عن الأجر بنسبة 5,77 % ومن ظروف العمل بنسبة 20 % وذلك يعود لكثرة النزاعات والتوترات داخل المؤسسة، إضافة إلى الترقية بنسبة 2% والذين أقروا بأنهم بقوا في نفس المنصب منذ دخولهم، وهذا ما يولد لديهم تدمر نفسي وبالتالي يحاولون دوما زرع البلبلة وإحداث المشاكل. (بن سلامة, مرجع سابق, ص 09)

رغم ما قدمته الدراسات السابقة من إضاءات هامة حول النزاعات العمالية من حيث الأسباب، الأشكال، وآليات المعالجة سواء في السياق الأجنبي أو العربي، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في عدة نقاط جوهرية. وهي أن معظم الدراسات ركزت على الجوانب التقنية أو الظرفية للنزاعات، في حين أن دراستنا تسعى إلى تحليل البنية العميقة للنزاع العمالي من منظور سوسيولوجي معاصر، يأخذ بعين الاعتبار التحولات الحديثة في طبيعة علاقات العمل حيث تتميز هذه الدراسة بكونها تسلط الضوء على النزاع الباطني أو غير المعلن داخل المؤسسة الجزائرية، وهو جانب لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة، التي غالباً ما ركزت على النزاعات الظاهرة مثل الإضرابات أما من حيث القيمة المضافة، فإن هذه الدراسة تحاول الجمع بين التحليل النظري المعمق والملاحظة الميدانية الدقيقة، وهو ما يمنحها قدرة تفسيرية أكبر لفهم طبيعة النزاع في المؤسسات الجزائرية الحديثة، وبالتالي فهي تساهم في سد الفجوة المعرفية الموجودة في البحوث السابقة، خاصة من حيث ربط العوامل النفسية والتنظيمية والثقافية لتفسير سلوكيات العمال في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

• النزاعات العمالية تنبع بشكل رئيسي من قضايا اقتصادية مثل الأجر، الترقية، وظروف العمل.

• عدم رضا العمال عن الأجر وظروف العمل يولد توتراً مستمراً داخل المؤسسة.

• غياب الترقية يسبب تدمراً نفسياً ويدفع بعض العمال لإحداث مشاكل.

وقد اقترحت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها :

•مراجعة سياسات الأجر والترقيات لتحسين رضا العاملين.

تحسين ظروف العمل لتقليل التوترات والنزاعات.

### المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للاستراتيجية والنزاع العمالي

تمثل الاستراتيجية إحدى الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتنظيم علاقات العمل وإدارة النزاعات العمالية بفعالية. يهدف هذا المطلب إلى توضيح الإطار المفاهيمي لكل من الاستراتيجية كفرع أول و إلى الاطار المفاهيمي للنزاع العمالي كفرع ثان .

#### الفرع الأول : الإطار المفاهيمي للاستراتيجية

تمثل الاستراتيجية الركيزة الأساسية لأي عمل إداري ناجح، فهي تساعد على توجيه المؤسسة في تحقيق أهدافها وسط بيئة تتسم بالتغير والتحديات المستمرة. لذلك، كان لابد من لا بد من التطرق أولاً على مفهومها ونشأتها.

#### أولاً: مفهوم الاستراتيجية ونشأتها

لتبسيط فهم الاستراتيجية، لابد من التطرق إلى تعريفها بدقة ومتابعة مراحل تطورها التاريخية، لأن ذلك يوضح كيف أصبحت اليوم أداة لا غنى عنها في الإدارة والتخطيط المؤسسي.

#### 1. مفهوم الإستراتيجية:

تعتبر الاستراتيجية من المفاهيم الأساسية في مختلف المجالات، وقد قدم العديد من الباحثين تعريفات متعددة لها وفقاً لاختلاف السياقات التي تستخدم فيها وتتمثل هذه التعريفات في :

أ. تعريف الإستراتيجية :

استراتيجية هي المقابل العربي لكلمة *stratégie* في اللغة الفرنسية و *Strategy* في اللغة الإنجليزية ويرى الباحثون أن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية *Strategos* والتي تعني فن القيادة وإدارة المعارك، وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساساً في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه، حيث يرى احد الباحثين أن كل من SUN TZU و Clausevitz كانا أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية (Rodolph Durand, 2003,p127)، يشير قاموس أكسفورد إلى معنى الاستراتيجية باعتبارها الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية ، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري

لمصطلح الاستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة. (عبد الحميد, 1999, ص 19)

وبدخول مصطلح الاستراتيجية إلى ميادين متعددة : سياسية, اجتماعية , اقتصادية , بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الاستراتيجية , إذ يرى البعض أن مفهوم الاستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة , ومن هذه الزاوية تعرف الاستراتيجية بأنها قرارات هامة و مؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص و لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات , و تتخذ على مستوى المؤسسة , و مستوى الوحدات الإستراتيجية , و كذلك على مستوى الوظائف (عوض, 1999, ص 11), ويعرفها البعض بأنها " مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين. (مصطفى, 2003, ص 12)

إن هذين التعريفين يوضحان بأن الاستراتيجية تترجم في القرارات التي تتخذها الإدارة في المؤسسة على مختلف المستويات، من خلال تخصيص الموارد واستغلال الوسائل لتحقيق الأهداف المحددة .  
ومن جهة أخرى يرتبط مفهوم الاستراتيجية بشكل وثيق بالتخطيط، حيث تُعرّف على أنها مجموعة من التوجهات التي تساعد الإدارة على بلوغ الأهداف طويلة المدى. غير أن هذا التعريف يُظهر تداخلاً بين المفهومين، حيث تُحدد الاستراتيجية ما تريد المؤسسة تحقيقه، بينما يوضح التخطيط كيف تصل إليه.  
وفي سياق الحديث عن الاستراتيجيات، نجد أن استراتيجيات حل المشكلات تُعد من أبرز الأساليب المستخدمة في التعامل مع المواقف المعقدة، حيث تركز على تحليل المشكلة وإيجاد الحلول المناسبة لها وفق منهجية علمية دقيقة حيث تعرف استراتيجيات حل المشكلات بأنها " مجموعة من العمليات أو الخطوات التي يتبعها الفرد أو المجموعة لمواجهة مشكلة معينة، من خلال تحليلها وفهم أبعادها، ثم البحث عن حلول مناسبة لها بناءً على المعرفة المتاحة والمنطق السلي". (حشروبي, 2014, ص 110)

### ب. نشأة الفكر الاستراتيجي

لقد تطور الفكر الإستراتيجي عبر مراحل متعددة ، يمكن معرفتها من خلال دراسة أفكار المدارس التي أثارت هذا الموضوع ، و سوف يتم التطرق إلى هذه المراحل على النحو الآتي :

#### 1- مدرسة هارفارد:

تُعد مدرسة هارفارد منطلقاً أساسياً للفكر الاستراتيجي، إذ قدمت خلال خمسينيات القرن الماضي مادة جديدة تُعرف بـ"السياسة العامة"، وركّزت على تعظيم الأرباح من خلال تسويق المنتجات بأحجام كبيرة في

أسواق متعددة، وبعتمادها على التوقع من 2 إلى 10 سنوات، غير أن هذه المقاربة عرفت حدودًا نتيجة صعوبة التنبؤ بالمستقبل، ما جعل تلك المرحلة تُوصف بـ"الفترة الخافتة" لغياب رؤى واضحة.

وفي منتصف الستينات، تم اقتراح الاعتماد على تحليل دقيق لقدرات المؤسسة ومحيطها، حيث قدم كل من Guth, Andrews, Christensen, Learned ما يعرف بنموذج LCAG الذي يقوم على دراسة نقاط قوة المؤسسة و نقاط ضعفها ، و كذا الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط الخارجي . كما أضاف كل من Loxch , Laurans , Chandler نموذج CLL الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الإستراتيجي، وبين أهمية الهيكل التنظيمي كشرط أساسي لنجاح تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

## 2- مرحلة التخطيط الإستراتيجي:

تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل إستراتيجي تبناه كل من Shendel, Hoffer, Ansoff مكونين بذلك مدرسة التخطيط الإستراتيجي التي تعتمد على مجموعة من الأدوات و التقنيات . وسنكتفي هنا بالتطرق إلى مساهمة Ansoff باعتباره واحدا من أهم الكتاب في هذا المجال :

(H.krifa-Shneider, 1999,p15)

-ميز بين القرارات الإستراتيجية ، القرارات الروتينية و القرارات الإدارية.

-حدد الإستراتيجية كتوليفة من المنتجات و الأسواق.

-كل ثنائية منتج ،سوق تحدد مجال نشاط.

أدى التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة استراتيجيات تتيح للمؤسسة النظر بجدية إلى نفسها ومنافسيها، ومع ذلك ظهرت مشكلتان:

**الأولى:** تمثلت في تجاهل بعض المخططين الاستراتيجيين لمرحلة تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعوها، على الرغم من عملهم الكبير في صياغتها.

**الثانية:** أدى تنوع الأهداف التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا ، كما كانت المعلومات المستقاة من الإدارات الأخرى غير دقيقة، مما دفع الإدارة إلى المشاركة المباشرة في جمع المعلومات وتحديد الخيارات الاستراتيجية وخلال السبعينات 1970 طور ANSOFF مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مراعاة اضطراب البيئة المحيطة. ومع ذلك، كانت مساهمته نظرية وصعبة التطبيق. في عام 1975، ظهرت نماذج لإدارة النشاط الاستراتيجي مثل، MCK , ADL , BCG .

ولكن ما شهدته هذه الفترة من اضطرابات في المحيط جعل من الصعوبة على المؤسسات الاقتصادية التأقلم معها، مما دفعها لاعتماد مناهج جديدة للتكيف مع المعطيات المتغيرة، ودخول مرحلة "التسيير الاستراتيجي" أو "الإدارة الاستراتيجية".

### 3- مرحلة التسيير الإستراتيجي:

تعد هذه المرحلة تجاوزاً لمرحلة التخطيط الاستراتيجي بعد الأزمات الاقتصادية في 1973 و 1974، حيث تراجعت الشركات الكبرى في أمريكا وأوروبا بسبب اعتمادها على استراتيجيات التنوع بين المنتجات والأسواق. بينما استفادت الشركات اليابانية من هذه الفرصة وتفوقت في السيطرة على الأسواق. هذا التطور أدى إلى دخول الشركات في مرحلة جديدة تُسمى "الإدارة الاستراتيجية"، التي تركز على التخطيط والتنفيذ بشكل متكامل، حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي (حبيب، 2002، ص 139)

- تطور المبادلات التجارية السلع /الخدمات.
- التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج .
- زيادة تدفق الرأسمال الدولي .
- اختلاف نماذج الاستهلاك، الذوق، الثقافات ... نتيجة لعولمة الأسواق، التطور التكنولوجي بطرق التنظيم، طرق الإنتاج .

### ثانيا : مبادئ الاستراتيجية و أهميتها

تُشكّل مبادئ الاستراتيجية الإطار الذي يُرشد المؤسسات في تخطيطها وتنفيذها للقرارات الاستراتيجية حيث تكمن أهميتها في تعزيز فاعلية الأداء وضمان التكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق النجاح المستدام.

### أولاً : مبادئ الاستراتيجية

في الواقع، إن مبادئ الإستراتيجية لا يمكن تجاهلها لا على المستوى الاستراتيجي ولا على المستوى التكتيكي في المنافسة أو في غيرها. فالمبادئ الإستراتيجية هي قواعد عامة تهدف للوقاية من مفاجآت المنافس والتأكد من التفوق عليه في أية خطوة نختارها في التعامل معه.فالتاريخ أظهر صعوبة الالتزام بها في اتخاذ القرارات، حيث يختلف تطبيقها عن صياغتها. من المستحيل التقيد الصارم بهذه المبادئ، خاصة في ظل المنافسة الشديدة. فالبحث عن مبادئ إستراتيجية بدأ بشكل عملي منذ بداية تبلور الفكر العسكري الحديث في بداية القرن السادس عشر كان "ميكيافلي" قد أعلن ذلك مسبقاً بقوله انه: لا يوجد علم لديه مبادئه العامة التي هي قاعدة لمختلف العمليات أو الممارسات التي نقوم بها ( من كتاب فن الحرب ، ماكيافلي). (ماكيافلي، 1980، ص

حيث تتمثل مبادئ الاستراتيجية في :

1. مبدأ القوة: يعتمد على تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة بهدف إعداد استراتيجية مناسبة، سواء كانت هجومية أو دفاعية. ومن بين الاستراتيجيات المنقرعة عن هذا المبدأ: التخصص، الشراكة، والتفاهم.
2. مبدأ التركيز: يستحيل على المؤسسة أن تكون رائدة في جميع المجالات، لذا يتعين عليها تركيز جهودها في المجالات التي تمتلك فيها ميزة تنافسية، سواء في الإنتاج أو السوق أو غيرها.
3. مبدأ اقتصاد القوى: يشير إلى ضرورة إدارة الموارد المتاحة بحكمة، بحيث يتم تكييفها وفق المتغيرات البيئية بدلاً من تبديدها.
4. مبدأ التنسيق: تحقيق الفعالية المرجوة يتطلب التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة.
5. مبدأ الأمان: نظراً للمخاطر المحيطة بالمؤسسات، ينبغي وضع الموارد في بيئات أقل خطورة لضمان الاستقرار.
6. مبدأ الفرص: يجب على المؤسسة استغلال الفرص المتاحة كلما سنحت الظروف، من خلال تبني استراتيجيات تسويقية ملائمة تعزز من نجاحها. (Discussion, 2025)

#### ثانياً : أهمية الاستراتيجية

تلعب الاستراتيجية دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف التنظيمية وضمان استمرارية المؤسسات. ومن أبرز فوائدها:

- تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة توجهات وأهداف المنظمة لفترات زمنية طويلة.
- توفير رؤية مستقبلية واضحة عبر تحديد الأهداف والتوجيهات الاستراتيجية.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة، مثل إدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق.
- دعم متخذي القرار من خلال توفير إطار عمل يساعدهم في اتخاذ قرارات صائبة ومدروسة.
- تنظيم التدخلات المالية والتسويقية المهمة بما يتماشى مع توجهات المنظمة.
- تعزيز كفاءة الاتصال والتنسيق والتفاعل بين مختلف الفعاليات داخل المؤسسة.
- تحسين كفاءة الإدارة عبر تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأحد عناصر النجاح التنظيمي (رجم, 2016,

ص 04)

ثالثاً: مستويات الاستراتيجية

يمكن النظر إلى الإدارة من خلال عدة مستويات، حيث شهدت المؤسسات الاقتصادية تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة، لا سيما مع ظهور الشركات متعددة الجنسيات. ولمواجهة تعقيد العمليات والأنشطة داخل هذه المؤسسات، تم تقسيمها إلى وحدات أعمال استراتيجية، مما جعل الاستراتيجيات تتكون من ثلاثة مستويات رئيسية:

أ- استراتيجية المؤسسة (Corporate Strategy)

تحدد استراتيجية المؤسسة توجهها العام من حيث النمو وإدارة الأنشطة متعددة المنتجات وتحقيق التوازن في محفظة استثماراتها. كما تحدد مجالات عملها والسياسات المتعلقة بتوزيع الموارد المالية وغير المالية بين الوحدات التنظيمية، إلى جانب علاقتها مع أصحاب المصالح. وتتبنى المؤسسة عادةً إحدى الاستراتيجيات الثلاث: الاستقرار، النمو، أو الانكماش. (أبوبر & النعيم، 2008، ص 45)

ب- استراتيجية وحدات الأعمال (Business Strategy)

تُركز استراتيجية وحدات الأعمال على كيفية تحقيق ميزة تنافسية في السوق وزيادة الأرباح. وتتولى كل وحدة أعمال تطوير وتنفيذ استراتيجياتها بناءً على تحليل بيئتها الخارجية، مع ضمان التنسيق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. (السليمان، 1444 هـ، ص 32)

ج- الاستراتيجيات الوظيفية (Functional Strategies)

تركز هذه الاستراتيجيات على المجالات الوظيفية داخل المؤسسة، مثل الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، والبحث والتطوير. يتم من خلالها دمج الأنشطة والقدرات بهدف تحسين الأداء. على سبيل المثال، قد تهدف استراتيجية التسويق إلى زيادة المبيعات بنسبة 15% من خلال تطوير المنتجات أو تحسين خدمات العملاء أو البحث عن أسواق جديدة. كما قد تركز استراتيجية البحث والتطوير على تبني التكنولوجيا الحديثة لتعزيز القدرة التنافسية. (عمري، ص 6)

يُلاحظ أن المستويات الثلاثة للاستراتيجية يجب أن تكون متكاملة ومتناسقة لضمان تحقيق النجاح المؤسسي بشكل عام. فالتنسيق بين مستويات المؤسسة، وحدات الأعمال، والوظائف المختلفة يعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة. (بن عباس، 2016-2017، ص

(07)

الفرع الثاني : الإطار المفاهيمي للنزاعات العمالية

سننظر في هذا الفرع إلى النزاعات العمالية ومحاولة الإمام بالموضوع، يقتضي الأمر التطرق لماهيتها للتعرف علي أدبيات الموضوع، وعليه فقد تعرضنا لمفهوم النزاعات العمالية عبر رؤية الباحثين لها بغية الوقوف على المعنى الحقيقي لها و سنحاول أيضا الإمام بأهم الأسباب التي تنشط و تحرك هذه النزاعات، إضافة إلى المراحل التي تمر بها و أهم مظاهره، و سنتعرض إلى أهم الإستراتيجيات المعمول بها لإدارة مثل هذه النزاعات.

### أولاً: مفهوم النزاع العمالي

ينظر للنزاع على أنه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي و يسند إلى القوة، الموارد و المركز الاجتماعي والاختلاف في النظم القيمة و تقوم المنظمات على اختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها و تحقيق أهدافها من خلال التفاعل بين أفرادها . (حريم, 2004, ص 175)

وعلى هذا الأساس، يصعب تحديد مفهوم دقيق وموحد للنزاع، نظراً لتعدد وتغير معاييرها حسب الزمان، المكان، والظروف. ويرى "توزار" أن التمييز بين المنافسة والنزاع لا يكون ممكناً إلا عند إدخال عنصر السلطة، أي قدرة طرف ما (فرد، جماعة، تنظيم...) على التأثير في سلوك طرف آخر، من خلال التحذير أو مراقبة التصرفات، وهنا فقط يمكننا الحديث عن نزاع . (براهيمي, دراسة أثر النزاع العمالي, 1988, ص 22)

### ثانياً: أسباب النزاع العمالي

تتعدد أسباب النزاعات العمالية داخل المؤسسات الحكومية والقطاع العام، ولا يمكن حصرها في سبب واحد، فقد تعود إلى نمط أو سوء التسيير، ظروف العمل، أو حتى الفساد الإداري. وسنركز هنا على أبرز هذه الأسباب.

#### 1- الإدراك:

و هو عنصر ضروري لحدوث و قيام النزاع بمعنى أنه لا يقع النزاع في حالة غفلة غير أن درجة الإدراك تختلف من شخص لآخر حسب الأوضاع التي يتواجدون فيها، و الأهداف المسطرة من قبلهم و مدى توافقها و مدى القدرة على الملاحظة و الاستيعاب . (براهيمي, مرجع سابق , ص 05)

#### 2- التطلعات :

عندما تتعارض تطلعات العاملين مع الواقع و عندما لا يشعر العمال بتحقيق حاجاتهم و طموحاتهم في العمل و حاجة العمل متنوعة و من الممكن أن تشمل عدد لا نهائي من الحاجات المادية . (عبد الحي, 2004, ص 33)

#### 3- الأجور:

صارت هذه الأخيرة بمثابة الرمز التقليدي للنزاع العمالي فالمشكلة الأساسية هي الخلاف بين مفهوم أصحاب الأعمال عن الأجر كتكلفة ومفهوم العمل عن الأجر كدخل فالخلاف غالباً ما يكون حول الأجر وقيمه.

#### 4- التأخر في دفع الأجور:

يُعرّف تأخر دفع الأجور على أنه إخلال من طرف المؤسسة بالتزاماتها تجاه العمال من خلال عدم تسديد الأجر في الآجال القانونية أو التعاقدية المحددة، سواء في القطاع العام أو الخاص. ويُعد الأجر حقاً مكتسباً يمثل المقابل المالي للعمل المنجز، وتأخيره يؤثر بشكل مباشر على الاستقرار المعيشي والنفسي للعامل، ويُعد مؤشراً سلبياً على جودة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

#### 5- سوء استخدام السلطة :

يبدأ المدير استخدامه للسلطة حينما لا يدرى حدود سلطته أو أنه يدرى و يتسلط بها علي باقي العاملين . (ماهر , 2006, ص 09)

#### 6- سوء التنظيم:

تتعدد المستويات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي فنجد مدير إدارة و مدير عام يقومون كلهم بعمل واحد و لا يتطلب الأمر في هذا العمل كل هذه المستويات الإدارية و يتم معه إلغاء دور باقي الأشخاص و تدخل في شؤونهم وبذلك يظهر سوء التنظيم، تضارب الاختصاصات و عدم التنسيق مما ينشأ معه النزاع و قد يرجع ذلك لعدم قيام المديرين بتفويض السلطة لعدم الثقة في مرؤوسهم .

#### 7- التدخل النقابي :

أحياناً يؤدي تدخل النقابات لحل المشاكل بين المنظمة و العاملين بها إلى خلق و زيادة النزاع بين القادة و العاملين بها خاصة إذا كان تدخل النقابات بأسلوب غير موضوعي.

#### 8- الدوافع الملحة لإشباع الحاجات الأساسية:

العاملين أصحاب الدخل المنخفض و الذين في حاجة ماسة لإشباع حاجاتهم الأساسية و حاجات أسرهم.

#### 9- تفسير القواعد و اللوائح :

يؤدي عدم الفهم للقوانين و عدم الالتزام بالقواعد و السياسات و الإجراءات المعمول بها داخل التنظيم إلى نشوء النزاع بمختلف المستويات. (عبد الرحمن , 2009, ص 21)

#### ثالثاً: مراحل عمليات النزاع

تمر النزاعات في المنظمات غالباً بعدة مراحل وتتصاعد و عدم حلها في مرحلة ما يعمل على نقل النزاع إلى مرحلة لاحقة أكثر حدة كما أنه من الأفضل دائماً مواجهتها و ليس اللجوء إلى إنكار وجودها أو اعتماد حلول مؤقتة و من بين النماذج الأكثر قبولا و انتشارا نموذج الباحث "لويس بوندي" و يتضمن هذه المراحل:

### 1- مرحلة النزاع الكائن أو الخفي :

تبدأ هذه المرحلة بسبب وجود تباين في الأهداف أو التنافس على الموارد، حيث يُشعر الأفراد بعدم الرضا عن الوضع الحالي. وقد تشمل أيضاً الحاجة إلى الاستقلالية في العمل أو قضايا أخرى تساهم في نشوء النزاع. (لعيمان , 2008, ص 376)

### 2- مرحلة النزاع المدرك:

في هذه المرحلة، يبدأ الأفراد بإدراك وجود النزاع ويصبحون أكثر وعياً بضرورة التعامل معه فتتصاعد الانفعالات والتوترات داخل المنظمة ويزداد الاحتكاك بين الأفراد والجماعات . (فرج, 2006, ص 03)

رابعا: مظاهر النزاع العمالي

قد يلجأ العمال للتعبير عن غضبهم ومشاكلهم من خلال اعتماد مجموعة من مظاهر النزاع والسخط، التي تُستخدم كوسيلة لتحقيق بعض المطالب أو التنازع حول قضايا معينة في بيئة العمل. وقد تعددت هذه المظاهر بتنوع الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع مؤكدين تأثيرها بالنظام الاقتصادي والاجتماعي السائد. وأبرز هذه المظاهر تشمل:

### 1- الحد من الإنتاج :

يعود أصل هذا المظهر إلى عام 1889، حيث يعتمد العمال على تقليل الإنتاج كوسيلة للتعبير عن غضبهم، وذلك من خلال إيقاف العمل أو منع القياس الزمني عندما يرون المراقبين. تهدف هذه الطريقة إلى خلق إيقاع جماعي أقل من معايير المؤسسة، وتعتبر شكلاً من المقاومة ضد صاحب العمل. (براهيمي, مرجع سابق, ص 41)

### 2- التغيب:

يعتبر التغيب من أبرز مظاهر النزاعات العمالية، حيث يستخدمه العمال للاحتجاج أو لفت الانتباه. يختلف التغيب عن الغياب العادي، حيث أن الأخير يكون خارجاً عن إرادة العامل، بينما التغيب قد يكون متعمداً. وفقاً لـ "سار خبت فلورنس"، التغيب يُعتبر الوقت الضائع بسبب الإضراب أو الإغلاق، ويعني تقاعس العامل عن الحضور في الوقت المحدد للعمل. (عبد الحي, مرجع سابق, ص 325)

### 3- التخريب:

من بين مظاهر النزاع داخل المؤسسات، نجد "التخريب"، الذي قد يتمثل في تحطيم الآلات أو تعطيلها و شل حركتها و قد أورد "بيار" تصنيفات للتخريب فمنها :

- التوقف عن الإنتاج عبر الإضرابات أو العرقلة دون تحطيم مباشر.
  - التباطؤ في العمل، مثل الكبح أو تقليل الجهد، العمل دون رغبة أو تسرب العمال.
- وما يلاحظ في تضييف "بيار" أن مختلف أشكال التباطؤ في العمل، حتى وإن كانت دون تحطيم مادي، تتدرج ضمن التخريب، بما في ذلك الأداء بلا رغبة أو ذوق. هذا السلوك، حسب الطرح، لا يُعد وسيلة نضالية فعالة بل يُعبّر عن شعور العامل بالغرابة داخل المصنع، لكونه لا يملك وسائل الإنتاج ولا يشارك في اتخاذ القرار. من هنا، يؤكد "بيار" على ضرورة إدراك المسيرين لهذه الحقيقة الاجتماعية، رغم أن هذه الظواهر أصبحت نادرة في السنوات الأخيرة . (براهيمي, مرجع نفسه , ص 43)

وتنقسم الأنواع الثلاثة السابقة إلى أربعة أشكال و هي:

- التخريب الفعال: الذي يتطلب نشاط أو فعلا من طرف العمال .
- التخريب غير الفعال: لا يقتضي نشاطه من طرف العمال أو يمارس كابتزاز أو لجلب الرأي العام.
- التخريب الهجومي: الذي يمكن أن يظهر كنتيجة لقرار من طرف أرباب العمل ضد مصالح العمال إلغاء حق مكتسب و هو يبحث أساسا عن إرجاء رب العمل عن قراره المتخذ .

#### 4- الإضراب :

الإضراب هو رفض جماعي للعمل لتحقيق تغييرات في المكافآت أو ظروف العمل. يُستخدم كأداة للضغط لإعلام الآخرين بوجود نزاع بين صاحب العمل والعمال. يمكن أن يكون فردياً، مثل الإضراب عن الطعام أو عن العمل. كما تلجأ النقابات العمالية إلى وسائل أخرى كالنشر أو التهديد بالإضراب للضغط على صاحب العمل.

#### 5- إستراتيجية إدارة النزاع:

يعتمد الفكر الإداري الحديث على فكرة أن النزاع داخل المؤسسة أمر لا مفر منه، بل إن غيابه التام قد يؤدي إلى ركود، تفاقم المشكلات، قلة الرضا، وانخفاض جودة الأداء. لذا يسعى الإداري إلى إيجاد حلول تضمن التوازن داخل المؤسسة. ورغم وجود عدة استراتيجيات لإدارة النزاع، إلا أنه لا توجد طريقة مثلى واحدة. ومن بين أبرز هذه الاستراتيجيات نذكر:

أ-التكامل ( المواجهة - المكاشفة):

و بموجبه تقوم الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها في محاولة الوصول إلى تكامل في أفكارهم و تجميدها بدلا من المساومة و محاولة إقناعهم على أهمية الحوار ورفض التصلب في المواقف بل يجب معالجة النزاع من خلال دراسة متكاملة لأفكار الأطراف، وتطوير حلول بديلة واختيار الأنسب، وهذا الأسلوب يناسب القضايا الشائكة التي تشوبها سوء الفهم . (الغربي, 2004, ص 312)

ب-التنازل:

حيث يتخلى أحد الأطراف عن بعض مصالحه لإرضاء الطرف الآخر، ويركز هذا الأسلوب على النقاط المشتركة، مع احتمال تحقيق مكاسب مستقبلية للطرف المتنازل.

ت\_ الإيجار - السلطة:

يعتمد في حالة نشوب النزاع بين أفراد أو جماعة ما تحاول تأكيد ذاتيتها و عدم إعطاء أي اهتمام للجماعة الأخرى أو لأفراد المؤسسة ، حيث تلجأ الإدارة إلى استخدام سلطتها لفرض حل معين. لكنه لا يزيل أسباب النزاع، بل يكبته مؤقتاً

ث \_ التجنب أو الهروب:

يتمثل في شكل انسحاب سلبي من المشكلة التهرب أو الكبت الايجابي للقضية و يتناسب هذا الأخير مع القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.

ج\_ المساومة:

و يعرف بسياسة ( خذ و أعط ) وهنا فإن كل طرف مطالب بالتنازل قليلا عن جزء من حقه وتتم غالباً بواسطة طرف ثالث، أو من خلال التفاوض، وتستخدم حين تكون القوى متكافئة والأهداف متعارضة.

وفي هذا السياق، يُصنف "لوتانس" استراتيجيات إدارة النزاع حسب نتائجها إلى ثلاثة أنماط :

✓ ( خاسر-خاسر) مثل المساومة أو التحكيم .

✓ (رابح - خاسر ) عندما يسعى طرف لفرض رؤيته عبر القوة أو السيطرة، كما في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

✓ (رابح-رابح ) وهي الاستراتيجية المثلى، إذ تُبنى على التعاون والثقة والبحث المشترك عن حلول ترضي جميع الأطراف، وغالباً ما تُحقق من خلال أسلوب التكامل. (فرج, مرجع سابق , ص 05)

من خلال استعراض المفاهيم المرتبطة بكل من الاستراتيجية والنزاع العمالي، وكذا تحليل أساليب وإستراتيجيات إدارة وتسوية النزاعات داخل المؤسسات، يتضح أن هذه الإشكالية متعددة الأبعاد وتتطلب

مقاربة علمية لفهم العلاقات بين مكوناتها. لذلك، وانطلاقاً من الأساس النظري السابق، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي توجه الدراسة الحالية على مستوى مؤسسة المياه والتطهير "سيال"، وهي كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الوقاية من النزاعات وتسوية النزاعات العمالية في مؤسسة المياه و التطهير "سيال".
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات وتسوية النزاعات العمالية. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتسوية النزاعات العمالية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية الوساطة والتحكيم وتسوية النزاعات العمالية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير الحلول البديلة للنزاعات وتسوية النزاعات العمالية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة في إدارة النزاعات العمالية وتسوية النزاعات في مؤسسة المياه والتطهير "سيال".

### المبحث الثاني: منازعات العمل الفردية و الجماعية وطرق تسويتها

إن أهم ما يتميز به المسار المهني للعامل، التأثير السريع بكافة الظروف وتغييرات الواقع الاقتصادي والاجتماعي، بل وحتى القانوني ومختلف المجالات والمواضيع التي يشتمل عنها قانون العمل، وهو ما ينتج عنه تضارب في المصالح والتناقضات بين العامل أو مجموعة من العمال مع صاحب العمل أو المستخدم، مما يؤدي إلى وقوع نزاعات قد تكون فردية وقد تكون جماعية، تختلف وتتعدد أسبابها من تفسير أو تطبيق إتفاقية جماعية، كما أنه قد تكون مهنية و إجتماعية كتحسين ظروف العمل، والمطالبة بزيادة الأجور أو المخلفات المترتبة عن المنح و متطلبات الزيادة في الأجور .

ومن خلال هذا المبحث سنحاول تحديد نزاعات العمل و استراتيجيات تسوية النزاعات الفردية في المطلب الأول و نزاعات العمل و استراتيجيات تسوية النزاعات الجماعية في المطلب الثاني.

### المطلب الأول: نزاعات العمل و استراتيجيات تسوية النزاعات الفردية

أمام الواقع القانوني والتنظيمي والذي أفرزته التحولات الإقتصادية والتنظيمية والإجتماعية مع بداية التسعينات في الجزائر وما نتج عن ذلك من إنفتاح في العلاقات المهنية من جهة، وما أفرزه هذا الانفتاح في هذه العلاقات من صراعات بين أطراف علاقات العمل الفردية من جهة أخرى. (خليفة, 2008, ص 38)

### الفرع الأول: ماهية النزاعات الفردية

تعتبر النزاعات الفردية نتيجة طبيعية لاختلاف المصالح بين العامل وصاحب العمل، خاصة أثناء تنفيذ العلاقة، حيث قد تنشأ اختلافات في المصالح المادية والمهنية بين الطرفين، مما يؤدي إلى النزاعات الفردية في العمل . (عيساني, 2016, ص 12)

أولاً: مفهوم النزاعات الفردية

أ- التعريف التشريعي

عرفها المشرع الجزائري من خلال نص المادة الثانية (02) من القانون ، 90-04 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل بقوله : " يعد نزاعاً فردياً في تنفيذ العمل بحكم هذا القانون كل خلاف في العمل قائم بين عامل و أجير و مستخدم بشأن علاقة العمل التي تربط الطرفين إذا لم يتم حله في إطار عمليات تسوية داخل الهيئات المستخدمة " .

(القانون رقم 90-04 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل ، المؤرخ في 06 فيفري 1990، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد ، 06 الصادرة بتاريخ 7 فيفري 1990)

ب- المفهوم القضائي:

تُعرّف نزاعات العمل الفردية بأنها المنازعات التي تختص بها الجهات القضائية للفصل في الخلافات بين العامل وصاحب العمل، الناتجة عن الإخلال بتنفيذ الالتزامات المتفق عليها. ويتميز هذا النوع من النزاعات بأحكام وإجراءات خاصة تضمن معالجتها بشكل ملائم.

وتختلف أسباب هذه النزاعات، لكنها غالباً ما ترجع إلى الإخلال بالتزامات قانونية، تنظيمية، أو عقدية. وهو ما يميز النزاعات الفردية عن الجماعية، إذ تهدف الأخيرة عادة إلى تعديل القوانين أو الاتفاقيات المعمول بها، ما دفع بالتشريعات الحديثة إلى إقرار آليات تسوية مختلفة تتماشى مع طبيعة كل نوع من هذه النزاعات .

(احمية, 2003, ص 08)

ثانياً: عناصر النزاعات الفردية

إن أهم ما يميز النزاع الفردي عن بقية النزاعات الأخرى أنه، يجب أن ينصب النزاع على بين عامل وصاحب العمل أو المستخدم الذي تربطهما علاقة عمل، و بالتالي فإنه يبرز من خلال النزاع الفردي العناصر الآتية:

أ- العنصر العضوي:

- العامل: لقد عرف المشرع الجزائري العمال الأجراء من خلال نص المادة 02 من قانون 90-11 حيث يعتبر العامل الأجير في أحكام هذا القانون بقولها" :كل الأشخاص اللذين يؤدون عملاً يدوياً أو فكرياً مقابل مرتب

في إطار التنظيم و لحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم . (المادة 2 من القانون 90-11)

فمن هذا التعريف يمكننا القول بأن النزاع الفردي يرتبط و يخص مصلحة فردية لعامل واحد بخلاف النزاع الجماعي، والذي يخص مصلحة جماعية أو مشتركة للعمال ، فهذه المنازعة الفردية هي التعويض عن الضرر أو المطالبة بحق مهني . (يحياوي, 2013, ص 74)  
-المستخدم:

لم يعط المشرع الجزائري تعريفا معينا للمستخدم أو صاحب العمل مع ذلك يمكن أن يتشف معنا من خلال نص المادة 02 من القانون 90-11، لذلك يمكننا القول بأنه "ذلك الشخص ذو المركز القانوني شخصا طبيعيا أو معنويا الذي يعد طرفا في عقد العمل يشغل عمالا لحسابه للقيام بخدمات و أعمال مقابل أجر معين".  
ب- عنصر مادي:

يشترط في المنازعة الفردية أن لا تخرج عن محتوى إطار علاقة العمل طبقا لما هو محدد في عقد العمل، إذ يعتبر النزاع الفردي بمثابة الإخلال بالالتزام أو التقصير في تطبيق نص قانوني أو تنظيمي أو إتفاقي بما يعرض مصلحة العامل للضرر.  
ج- عنصر غائي:

لا تعتبر منازعة فردية إلا عند فشل جميع سبل التسوية الداخلية أي داخل مصالح المستخدم وحلها بالطرق الودية، وبذلك تكتسب المنازعة الفردية صفتها إلا بعد فشلها داخليا وخروجها إلى جهات أخرى لطرح النزاع ونقصد بها التسوية عن طريق القضاء. (خليفة, مرجع سابق , ص 40)  
ثالثا : أنواع النزاعات الفردية

تختلف الخلافات العمالية من حالة إلى أخرى، حسب طبيعة كل نزاع ينشأ بشأن تنفيذ علاقة العمل وصلاحياتها، وحتى عواقب إنهاؤها لسبب أو لآخر، على عكس المنازعات الجماعية، إذ نجد أن النزاعات الفردية تتعلق في الغالب بعدم الامتثال لمحتويات القوانين واللوائح، أو خرق البنود الواردة في العقود والاتفاقيات الجماعية، أو الأحكام الواردة في النظام الداخلي للمؤسسة.  
أ- منازعات متعلقة ببند العقد:

يُعد عقد العمل وسيلة لتحديد حقوق وواجبات الأطراف المتعاقدة، ويستند إلى اتفاقيات وأحكام قانونية وتنظيمية. ورغم أن المشرع الجزائري لم يُعرّفه، فإنه يُعتبر أداة شكلية لإقامة علاقة العمل. (واضح, 2007, ص 15)

حسب ما أورده المادة 08 رقم من قانون علاقات العمل 11/90، حيث تنص على أن تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي، وتبدأ بمجرد العمل لصالح مستخدم. وتحدد حقوق وواجبات العاملين بناءً على التشريع والتنظيم، والاتفاقيات الجماعية، وعقد العمل. (المادة 08 من قانون 90/11 المتعلق بعلاقات العمل)

إلا أن تخلف أحد البنود الأساسية في عقد العمل إلى بطلان العقد، نظراً لأهمية هذه البنود في تحديد حقوق وواجبات الأطراف، مثل منصب العمل، الأجر، والصلاحيات. في المقابل، لا تؤثر الأحكام الثانوية على صحة العقدة؛ (واضح, مرجع سابق, ص 15) ولفهم النزاعات الناتجة عن خرق أحد البنود، يجب التعرف على مضامين العقود الشائعة في المؤسسات. ورغم أن العقود هي أداة لإقامة علاقة العمل، إلا أنها تتضمن بنوداً قانونية وتنظيمية تهدف لتنظيم العلاقة وحماية حقوق العامل.

تختلف أسباب إخلال العامل بالتزاماته عن صاحب العمل، حيث يقبل العامل شروط صاحب العمل بسبب العلاقة غير المتكافئة بين الطرفين، مما يجعل رضاه شكلياً. وعندما يرفض بعض بنود العقد التي قبلها بالإكراه، تتصاعد النزاعات، خاصة عندما يسعى لتعديل الوضع لصالحه. (عيساني, مرجع سابق, ص 38)

ب- منازعات متعلقة بخرق نص اتفاقي:

برزت أهمية إقامة علاقات العمل الجماعية بشكل كبير بعد النضالات العمالية التي طالبت بتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للعمال. كما لعبت النقابات دوراً مهماً في إشراك العمال في تحديد شروط العمل والتفاوض مع الإدارة بشأنها. هذا النوع من التعاقد كان قائماً قبل أن ينظمه المشرع، ورغم أن القضاء اعتبره في البداية ظاهرة اجتماعية، إلا أنه أقر بضرورة منحه مكانة قانونية. (واضح, مرجع سابق, ص 17)

فما لبثت أن أدرجت بشأنها أحكام أوردها المشرع الجزائري في الفصل الثالث من القانون رقم 05.82 المؤرخ في 13 فبراير سنة 1982 والمتعلق بالوقاية من الخلافات الجماعية في العمل وتسويتها وفي المادة 06 من القانون 06/82 التي تنص على إمكانية إقرار علاقة عمل قدر مدتها بناءً على القوانين الأساسية النموذجية والاتفاقيات الجماعية، ورغم أن المشرع الجزائري لم يعترف صراحةً سابقاً بتنظيم علاقات العمل الجماعية، إلا أنه أقرّ بها ضمناً، مما دفعه إلى إصدار القانون 02/90 المؤرخ في 6 فيفري 1990، المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية للعمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، وهو ما تم تأكيده لاحقاً بإصدار القانون 11/90

المتعلق بعلاقات العمل . (المادة 153 من القانون رقم 11 - 90 المتعلق بعلاقات العمل: "تعتبر كل مخالفة لما نصت عليه الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية من مخالفات تشريع العمل ويعاقب عليها طبقاً لأحكام هذا القانون")

فالإخلال بأي بند من هذه البنود الاتفاقية يؤدي إلى نشوء نزاع يتعلق بحقوق مستمدة من نص اتفاقي، ويضع المستخدم في مواجهة مع العمال المتضررين، حيث يُلزم بتطبيق الأحكام التي تكون أكثر نفعاً للعمال. (واضح، مرجع نفسه، ص 18)

#### ج- منازعات متعلقة بخرق النظام الداخلي:

من المسلم به أن كل مؤسسة تحتاج إلى قواعد عامة لتنظيم سير العمل بشكل منظم ومنضبط. ولهذا، يعتمد صاحب العمل على النظام الداخلي بدلاً من الأوامر الفردية، ويُعتبر هذا النظام بمثابة ميثاق المؤسسة. (عيساني، مرجع نفسه، ص 52) لذلك يُلزم القانون صاحب العمل في المؤسسات التي تضم أكثر من 20 عاملاً بإعداد نظام داخلي، يُعرض على أجهزة المشاركة أو ممثلي العمال. أما المؤسسات التي تضم أقل من 20 عاملاً، فعليها إعداد نظام داخلي يتناسب مع طبيعة نشاطها (المادة 75 و 76 من قانون العمل رقم 11/90) كما يجب إيداع نسخة من هذا النظام لدى مفتشية العمل وكتابة ضبط المحكمة للتحقق من مطابقته للتشريع والتنظيم المعمول بهما . (واضح، مرجع نفسه، ص 18)

وهو ما أورده المادة 77 من قانون علاقات العمل التي تنص على أن النظام الداخلي هو وثيقة يحدد فيها صاحب العمل القواعد المتعلقة بالعمل، السلامة، والأمن والانضباط ويحق لصاحب العمل اتخاذ إجراءات تأديبية ضد العامل المخالف مثل الإنذار أو الطرد في حالات الخطأ الجسيم، وإذا تم استخدام هذه الصلاحيات بشكل تعسفي، قد يؤدي ذلك إلى نزاع مع العامل . (المادة 77 من قانون علاقات العمل رقم 11/90)

#### د- نزاع ناتج عن خرق أحكام قانونية وتنظيمية:

تترتب على علاقة العمل آثار مباشرة بمجرد إبرامها وفق الشروط القانونية المعمول بها، حيث تحدد هذه الشروط الحقوق والالتزامات بين الطرفين. وتعد التزامات كل طرف حقوقاً للطرف الآخر، ولا يمكن حدوث نزاع بينهما خارج هذه العلاقة. ورغم تخلي الدولة عن تنظيم بعض جوانب علاقات العمل، إلا أنها احتفظت بحقها في تنظيم بعض المسائل الجوهرية عبر قواعد قانونية أمره يجب على الأطراف الالتزام بها . (عيساني، مرجع سابق، ص 30)

#### الفرع الثاني: استراتيجيات تسوية النزاعات الفردية

تتخذ التسوية الودية لمنازعات العمل الفردية عدة أشكال، فقد تتم داخل الهيئة المستخدمة من خلال التفاوض بين أطراف النزاع وفقاً للإجراءات الاتفاقية المنصوص عليها في الاتفاقيات الجماعية، أو في حال غيابها، وفقاً للإجراءات القانونية. كما قد تتم خارج المؤسسة، بتدخل أجهزة إدارية مستقلة عن أطراف النزاع. وبهذا سنتناول في العنصر الأول التسوية الودية التي تتم داخل الهيئة المستخدمة (التسوية الودية الداخلية)، كما سنخصص العنصر الثاني للتسوية الودية التي تتم خارج إطار المؤسسة ويتدخل عناصر أجنبية عن أطراف النزاع (التسوية الودية الخارجية).

### أولاً : التسوية الودية الداخلية

تكتسي العلاقة بين العامل وصاحب العمل مكانة هامة و أهمية بالغة في استمرار المؤسسة وديمومتها و تؤثر هذه العلاقة يؤدي إلى نشوء نزاع فردي بينهما مما يستوجب، وتقاديا للآثار التي تنجم عن ذلك ، التفاوض حول النقاط المتنازع بشأنها من اجل الوصول إلى حل تلتقي فيه إرادة الطرفين دون اللجوء إلى القضاء ويتجلى ذلك في تخلي كل طرف عن جزء من مطالبه لصالح الطرف الآخر بما يخدم المصلحة المشتركة لهما .

يقصد بالتسوية الداخلية للنزاعات الفردية في العمل توصل كل من العامل وصاحب العمل (أي الأطراف الفاعلة في علاقة العمل) أو ممثلي طرفي النزاع إلى حل ودي داخلي للنزاع القائم بينهما ،ذلك دون تدخل من أي جهة خارجية عن المؤسسة، ويتم ذلك إما بسحب صاحب العمل القرار سبب النزاع أو تعديله أو تراجعه عن تصرفه استجابة لطلب العامل ( احمية, مرجع سابق, ص 298) ، وإما من خلال البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى نشوء هذا النزاع من اجل معالجتها.

### 1 . التسوية في إطار الاتفاقيات الجماعية:

لم تذكر المادة 120 من القانون رقم 11-90 المتعلق بعلاقات العمل إجراءات التسوية الودية لمنازعات العمل الفردية في محتوى الاتفاقيات الجماعية. لكن المادة 3 من القانون رقم 04-90 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل نصت على إمكانية تضمين الاتفاقيات الجماعية لإجراءات داخلية لتسوية هذه النزاعات. ومن هنا، اعتبر بعض الفقهاء أن قانون 11-90 هو الأساس الذي تدور حوله بقية القوانين المنظمة لعلاقات العمل. (بناصر, 2006, ص 12)

عرفت المادة 2 من التوصية الدولية رقم 91 لسنة 1951 الخاصة بالاتفاقيات الجماعية هذه الاتفاقيات على أنها "اتفاق مكتوب يتعلق بشروط العمل والاستخدام، يبرم بين صاحب عمل أو مجموعة من أصحاب العمل ومنظمات أصحاب العمل من جهة، ومنظمة أو ممثلي العمال من جهة أخرى".

أما المشرع الجزائري، فقد عرف الاتفاقيات الجماعية على أنها "اتفاق مدون يتضمن شروط العمل والتشغيل لفئة أو عدة فئات مهنية". وتشير هذه الاتفاقيات إلى اتفاقيات مكتوبة تتعلق بمختلف عناصر شروط العمل، ويمكن أن تكون ملحقاً للاتفاقية الجماعية. وتُبرم هذه الاتفاقيات بين الهيئة المستخدمة والممثلين النقابيين للعمال، أو بين مجموعة من المستخدمين والمنظمات النقابية الممثلة لهم، على أن يتم تحديد تمثيلية الأطراف وفقاً للشروط المنصوص عليها في القانون . (المادة 114 من القانون رقم 11-90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، ج. ر، عدد 17, 1990)

لقد ميز المشرع الجزائري بين نوعين من الاتفاقيات الجماعية للعمل: الأولى هي الاتفاقيات الجماعية الخاصة بالمؤسسة، والثانية هي الاتفاقيات الخاصة بالقطاع. وقد اقتدى في ذلك بالمشرع الفرنسي. (G. L. (CHÉRÈQUE, F, -(COMBEXELLE, J.D, 2008,p21) – CEAN, 2003,p111) 2008,p40)

بعد التطرق إلى مختلف التعريفات التشريعية للاتفاقيات الجماعية يجدر بنا دراسة الأسس التي يرتكز عليها دور هذه الأخيرة في تسوية منازعات العمل الفردية.

أ : الأساس القانوني لدور الاتفاقيات الجماعية في تسوية المنازعات الفردية:

يستند دور الاتفاقيات الجماعية في تسوية منازعات العمل الفردية إلى الأسس التالية:

1. التوجه الاقتصادي الجديد الذي تبنته الجزائر بموجب دستور 1996، القائم على مبدأ الحرية في التعاقد. وبموجب هذا التوجه، تحولت علاقة العمل من النظام اللائحي القائم على تدخل الدولة إلى النظام التعاقدية، الذي يتيح للأطراف حرية إبرام وإنهاء علاقة العمل، والاتفاقيات الجماعية هي أحد مظاهر تلك الحرية.
2. إن الاتفاقيات الجماعية هي اتفاق بين العامل وصاحب العمل على شروط العمل، ويستند دورها في تسوية النزاعات الفردية إلى الشريعة العامة، أي القانون المدني.

حيث نصت المادة 106 من القانون المدني على أن "العقد شريعة المتعاقدين، فلا يجوز نقضه ولا تعديله إلا باتفاق الطرفين أو للأسباب التي يقرها القانون". (المادة 106 من الأمر رقم 58 - 75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون المدني ج. ر. المؤرخة في 30 سبتمبر 1975 عدد 1975 عدد 78 ., 1975) هذا المبدأ ينطبق على جميع العقود بما في ذلك الاتفاقيات الجماعية، ما لم تمنع أحكام قانون العمل ذلك . (قريشي, 1998, ص 105)

حيث نصت المادة 106 من القانون المدني على مايلي " العقد شريعة المتعاقدين ،فلا يجوز نقضه ولا تعديله باتفاق الطرفين أو للأسباب التي يقرها القانون وأن هذا المبدأ ينطبق على جميع العقود بما فيها العقود

العمل المشتركة أي الاتفاقيات الجماعية ومادام أن أحكام قانون العمل ومن خلال تنظيم علاقات العمل لم تمنع اللجوء إلى الشريعة العامة

كما نصت المادة 114 من القانون رقم 11-90 المتعلق بعلاقات العمل على أن "الاتفاقية الجماعية اتفاق مدون يتضمن شروط التشغيل والعمل لفئة أو عدة فئات مهنية". وبما أن الاتفاقية الجماعية تخضع لإرادة طرفي علاقة العمل، يمكنهم تضمين آليات وإجراءات لتسوية النزاعات الفردية فيها.

كما تدعم المادة 3 من القانون رقم 04-90 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية دور الاتفاقيات الجماعية في تحديد إجراءات التسوية داخل الهيئة المستخدمة. وبالتالي، فإن الطرفين يفضلان تطبيق ما تم الاتفاق عليه بالتراضي، مما يساهم في تسوية النزاع بشكل ودي ويجنب التوتر الناتج عن الإجراءات الإدارية. (C. JARROSSON, 1997,p325)

أشار المشرع إلى أهمية الاتفاقيات الجماعية في حماية مصلحة العمال وتسوية النزاعات الفردية، كونها تساهم في ضمان بيئة عمل مستقرة وعلاقة مهنية مستمرة، وقد أكدت المادة 62 من القانون رقم 11-90 هذا المبدأ، مما يبرز دور هذه الاتفاقيات في ترجيح الكفة لصالح العامل عند وجود أحكام أفضل من تلك التي ينص عليها القانون. (ذيب, 2003, ص 222) - (المادة 62 من القانون رقم 11-90 التي نصت على مايلي" يعدل عقد العمل إذا كان القانون أو التنظيم أو الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية تملّي قواعد أكثر نفعاً من تلك التي نص عليها عقد العمل ". وانظر كذلك القرار رقم 220346 المؤرخ في 17 جانفي 2001, (2001

5-تنص المادة 118 من القانون رقم 11-90 المتعلق بعلاقات العمل، على أنه يجب على المؤسسة أن تطبق الأحكام الأكثر نفعاً للعمال، سواء كانت هذه الأحكام واردة في الاتفاقيات الجماعية التي انضمت إليها، أو في عقد العمل الفردي. وبالتالي، تُعتبر هذه الأحكام ملزمة. (تنص المادة في هذا الصدد على مايلي " تفرض على المؤسسة المستخدمة الأحكام الأكثر نفعاً الواردة في مختلف الاتفاقيات الجماعية التي اكتتبت بها هذه الهيئة أو انضمت إليها وتطبق على عمالها، إلا إذا كانت هناك أحكام أنفع مضمنة في عقود العمل المبرمة مع المستخدم ")

ب : دور الاتفاقيات الجماعية في تسوية منازعات العمل الفردية

بعد بيان الأسس القانونية التي تُبرر تدخل الاتفاقيات الجماعية في تسوية منازعات العمل الفردية، يتبين أنّ هذه الاتفاقيات تُعد أداة فعالة لوضع قواعد مهنية تساهم في الوقاية من النزاعات وتسويتها. وفي هذا الإطار، تُظهر معظم الاتفاقيات الجماعية أنها تنظم إجراءات التسوية عبر ثلاث مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى : تقديم العامل طعن للرئيس المباشر

تعتبر هذه المرحلة أول خطوة يلجأ إليها العامل للسعي من أجل تسوية النزاع القائم بينه وبين صاحب العمل، ومن خلال هذه المرحلة يتم رفع النزاع من طرف العامل من خلال رسالة كتابية يوجهها هذا الأخير إلى المسؤول السلمي المباشر له ويشرح فيها موضوع النزاع وأسبابه (أي يتم هذا الإجراء في مكان العمل) تهدف هذه المرحلة إلى اتخاذ الإجراءات الأولية أمام الجهة مصدرة القرار أو التصرف محل النزاع، وذلك من جهة لإعطاء هذه الأخيرة فرصة للتراجع عن قرارها ومن جهة أخرى لاحتواء النزاع في مراحله الأولى قبل أن يتوسع ويمس مصلحة العامل بالدرجة الأولى الذي ليس من مصلحته امتداد فترة النزاع كونه يعتمد على أجرته للعيش، لأنه مبدئياً يوقفها المستخدم لأنها لا تمنح إلا مقابل عمل فعلي.

المرحلة الثانية: رفع النزاع إلى هيئة المستخدمين

يتم اللجوء إلى هذه المرحلة عند عدم رد المسؤول المباشر على طلب العامل أو عند عدم رضاه هذا الأخير عن الرد. يمكن للعامل الاتصال بمصلحة الموارد البشرية أو هيئة المستخدمين ويشرح عليها النزاع للمرة الثانية للنظر فيه، لعل الهدف من هذه المرحلة هو تدارك أو تصحيح أخطاء المسؤول المباشر من خلال دراسة طلب العامل و الرد عليه في الآجال المحددة اتفاقاً .

إن المدة الاتفاقية الممنوحة لثاني هيئة في المؤسسة للرد على طلب العامل والتي هي الأخرى تختلف من اتفاقية إلى أخرى. فقد نصت المادة 151فقرة 3من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة ميناء مستغانم على مدة 8أيام للرد ، كما نصت المادة 125فقرة 2من الاتفاقية الجماعية للصندوق الوطني التأمين على البطالة على مدة 15يوماً، إلا أن الاتفاقية الجماعية لمؤسسة تكرير السكر sorasucre ومن خلال نص المادة 51فقرة 1لم تنص على هذه الإجراء كمرحلة ثانية من النزاع، وإنما أشارت إلى إمكانية اللجوء إلى النقابة لعرض النزاع عليها وبعدها يمكن الاتصال مباشرة بمفتشية العمل المختصة إقليمياً. (نصت المادة 51 فقرة 1من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة sorasucre مستغانم" وفي حالة عدم الرد على الطعن في المواعيد المنصوص عليها أعلاه أو عند عدم الاقتناع بالرد، يمكن التوجه إلى المنظمة النقابية وفي غيابها يتم التوجه إلى مفتشية العمل المختصة إقليمياً " )

كما قلصت بعض الاتفاقيات المدة في هذه المرحلة إلى 4أيام للرد عن طلب العامل (المادة 125فقرة 3من الاتفاقية الجماعية لمجمع السليلوز والورق ) إلا أن بعض الاتفاقيات الجماعية نصت على أنه في حالة النزاع بين الطرفين يتم رفعه مباشرة إلى المديرية العامة للمؤسسة دون الإشارة إلى رفع النزاع أمام المسؤول المباشر أو الجهة مصدرة القرار. (المادة 109من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة الظهرة المبرمة بمستغانم

تاريخ 20 أكتوبر 2003 والتي نصت على مايلي " عندما يشعر العامل انه أُوذِي في حقوقه المعترف بها في هذه الاتفاقية وفي القانون الداخلي يرسل بنزاعه إلى المديرية العامة تحت إشراف الطرق النظامية التي عليها أن تجيبه خلال 15 يوما التالية لتاريخ الإشعار )

المرحلة الثالثة: رفع النزاع إلى المديرية العامة للمؤسسة

إذا لم يرض العامل برد مصلحة المستخدمين أو لم يتلقَ ردًا، يُرفع النزاع إلى المديرية العامة باعتبارها الهيئة العليا، ويُرسَل معها ملف يتضمن رأي الإدارة والإجراءات المتخذة ، تقوم المديرية العامة بدراسة الملف والرد خلال مدة محددة، كما نصت المادة 127 من الاتفاقية الجماعية للصندوق الوطني للتأمين على البطالة على أجل قدره 8 أيام .بينما حددت المادة 17 فقرة 2 من اتفاقية اتصالات الجزائر مدة 30 يومًا، ما قد يطيل معالجة النزاع . (المادة 17 فقرة 2 من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر المبرمة بالجزائر العاصمة بتاريخ 16 جويلية 2003 والتي جاءت كما يلي "على مديرية المؤسسة أن ترد على المعني خلال ثلاثين يوما من تاريخ عرضه لمشكلته عليه )

تُعتبر المدة المحددة للرد على طلب العامل عاملاً أساسياً في تسوية النزاع، حيث يمكن أن تؤثر مدة الرد الطويلة على فاعلية التسوية الودية وتعطلها، مما يضر بمصلحة الطرفين، وعلاوة على ذلك، بعض الاتفاقيات الجماعية لم تضع إجراءات خاصة لتسوية النزاعات الفردية في العمل، بينما بعضها الآخر أحال تسوية النزاع إلى الإجراءات القانونية التي حددها المشرع. (المادة 141 فقرة 2 من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة النسيج والألبسة الجاهزة ، المبرمة بمستغانم تاريخ 28 جوان 1999 والتي جاءت كما يلي: يدرس النزاع الفردي وطرق الطعن الداخلية قبل طرح القضية أمام العدالة طبقاً للقوانين السارية المفعول وكذلك كما هي محددة في النظام الداخلي )

تختص هذه اللجان بتسوية منازعات العمل الفردية و تستمد صلاحياتها من بنود الاتفاقية الجماعية، حيث يتم التفاوض على اختصاصاتها داخل هذه الاتفاقية لمنحها الصيغة القانونية، باعتبار أن الاتفاقيات الجماعية هي مصدر مهني يتم اللجوء إليه عند حدوث نزاع بين الطرفين.

( GH.CAMERLYNK et G. L.CAEN,p 616 )

تجتمع هذه اللجان بصفة دورية وفق جدول أعمال متفق عليه، كما يمكنها الاجتماع استثنائياً عند حدوث نزاع فردي بين العامل والمستخدم. يتم تحديد مدة زمنية لاستدعاء الأطراف المعنية للتفاوض، حيث تبذل اللجان جهودها لتحقيق اتفاق بين الطرفين بناءً على إرادتهما. وفي حال التوصل إلى اتفاق، يتم تحرير محضر كتابي

يثبت ذلك لضمان استقرار العلاقة المهنية بين الطرفين . p, (J.PÉLISSIER ET AUTRE, 2006  
1313)

## 2. التسوية في اطار الاحكام القانونية

### أ- إجراءات نظام التظلم في قانون العمل :

حرصاً على حماية مصالح أطراف علاقة العمل، أقر المشرع الجزائري إجراءات قانونية لتسوية النزاعات الفردية في العمل، خاصة في حال غياب الإجراءات المنصوص عليها في الاتفاقيات الجماعية أو عدم فعاليتها. نصت المادة 04 من قانون 04-90 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية على طرق بديلة يمكن أن يستفيد منها العامل لإنهاء النزاع دون تدخل أطراف أخرى.

وفي هذا السياق، يتعين على العامل تقديم شكوى إلى رئيسته المباشر طالباً منه تعديل القرار الذي ألحقه الضرر، وهو ما يعرف بالتظلم. هذا الإجراء يعتبر وسيلة وقائية للعامل ويساعد في حل النزاعات البسيطة والمواضيع ذات الآثار المحدودة، ما يساهم في تسوية الخلافات بسرعة ودون الحاجة لتدخل أطراف خارجية. (أولفقي, 1998, ص 18)

يعد هذا الإجراء مهماً عندما يكون العامل في نزاع مع صاحب العمل، حيث يساعده في التظلم قبل اللجوء للإجراءات القانونية، مما يعزز حقوقه في مرحلة مبكرة.

### (J. PÉLISSIER et autre source président ,p 1143)

يجب على العامل تقديم الطعن وفقاً للإجراءات القانونية، مما يساعد على استمرارية مسيرته المهنية في بيئة هادئة. ورغم أن اللجوء إلى القضاء يعد حقاً عاماً، إلا أنه لا يؤثر بشكل مباشر على العلاقة السوسولوجية بين العامل والمؤسسة . (A. SUPLOT, 1987,p774)

وفقاً للفقرة الثانية من المادة 4 من قانون 04-90، إذا لم يرد الرئيس المباشر على طلب العامل أو لم يرضى العامل بالرد، يمكنه رفع النزاع إلى الهيئة المكلفة بتسيير المستخدمين. يتم ذلك في حالتين: الأولى إذا غاب الرد من الرئيس المباشر، والثانية إذا كان الرد غير مرضٍ للعامل. الهدف من هذا الإجراء هو تصحيح أخطاء المستوى الأول وتمكين العامل من معرفة أسباب القرار المتخذ من قبل المستخدم. (بلولة & بلولة, 2007, ص 135) ولقد ألزمت هذه المادة الهيئة المكلفة بتسيير المستخدمين بالرد على الطعن كتابياً مع بيان أسباب الرفض الجزئي أو الكلي للطعن وذلك خلال مدة 15 يوماً على الأكثر من تاريخ الإخطار. (المادة 04فقرة 3من القانون رقم 04-90السابق الذكر)

بعد إلغاء نظام الوصاية الإدارية واستقلالية المؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاحات الجديدة، أصبح التظلم يتبع الهرم التنظيمي داخل المؤسسة وليس الجهة المشرفة عليها. ومع صدور القانون رقم 08-09 المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية في 25 فبراير 2008، تغير الأمر حيث أصبح التظلم جوازيًا بالنسبة للمنازعات الإدارية وفقًا للمادة 830 التي تنص على: "يجوز للشخص المعني بالقرار الإداري تقديم تظلم إلى الجهة مصدرة القرار في الآجال المنصوص عليها في المادة 829. (أهمية, مرجع سابق, ص 300)

### ثانيا : مدى إلزامية التسوية الداخلية و أهميتها

تعتبر التسوية الودية الداخلية من بين المراحل الأساسية التي يجب على العامل المرور عبرها للوصول إلى حل للنزاع القائم داخل المؤسسة، إلا انه وبعد قراءة القانون رقم 90-04 المتعلق بتسوية منازعات العمل الفردية يؤدي بنا إلى طرح التساؤل التالي :هل التسوية الودية الداخلية إلزامية ؟  
أ : عدم إلزامية التسوية الودية الداخلية

يمكن الاستدلال بعدم إلزامية إجراءات التسوية الداخلية للنزاع الفردي من خلال المادة 19 من القانون رقم 90-04 المتعلق بتسوية منازعات العمل الفردية ،التي تنص على أن عرض النزاع على مكتب المصالحة قبل رفع الدعوى القضائية هو إجراء واجب، دون الإشارة إلى إلزامية التسوية الداخلية. كما تُبين المادة 2 من نفس القانون أن النزاع لا يُعد كذلك قانوناً إلا إذا تعذر حله داخل الهيئة المستخدمة، مما يعني أن التسوية الداخلية مرحلة أولى غير إلزامية، تسبق اللجوء إلى الإجراءات الخارجية (المادة 2 من القانون رقم 04-90 المتعلق بتسوية منازعات العمل الفردية) ولقد نصت المادة الخامسة من القانون رقم 90-04 المتعلق بتسوية منازعات العمل الفردية والذي جاء كالآتي: "بعد استنفاد إجراءات المعالجة الداخلية لنزاعات العمل الفردية داخل الهيئة المستخدمة يمكن للعامل إخطار مفتش العمل وفق الإجراءات التي يحددها القانون." (المادة 5 من القانون رقم 04-90 المتعلق بتسوية منازعات العمل الفردية)

يتضح من المادة 5 أن إخطار مفتش العمل ممكن بعد استنفاد التسوية الداخلية، دون إلزامية المرور بها، ما يجعلها اختيارية حسب إرادة الطرفين. إلا أن هذه التسوية قد تكتسي طابعاً إلزامياً إذا نُص عليها في الاتفاقيات الجماعية، باعتبارها مصدراً مهنيًا. ويؤكد ذلك نص المادة 127 من القانون رقم 11-90 التي تلزم أطراف الاتفاقية الجماعية باحترام بنودها بمجرد استكمال الإجراءات القانونية. ( المادة 127 من القانون رقم 11-90 المتعلق بعلاقات العمل)

تنص المادة المذكورة على أن التسوية الودية الداخلية تكون إلزامية إذا نُص عليها صراحة في الاتفاقيات الجماعية، ويصبح الالتزام بها واجباً بمجرد توقيعها وتسجيلها لدى مفتشية العمل والجهات القضائية المختصة، شريطة ألا تتعارض مع النظام العام. الاجتماعي كما اعتبرت المادة 153 من القانون 11-90 المتعلق بعلاقات العمل أن كل مخالفة لما نصت عليه الاتفاقيات الجماعية من مخالفات تشريع العمل وأقرت بعقوبة على كل من يخالف بنودها، بذلك تعتبر هذه العقوبة أحسن ضمان لتطبيق نصوص الاتفاقيات الجماعية . (المادة 153 من القانون رقم 11-90 المتعلق بعلاقات العمل: "تعتبر كل مخالفة لما نصت عليه الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية من مخالفات تشريع العمل ويعاقب عليها طبقاً لأحكام هذا القانون")

### 1: موقف القضاء من إلزامية التسوية الداخلية

فيما يخص موقف الاجتهاد القضائي من إلزامية التسوية الداخلية وفي ظل التشريع السابق وخاصة المادة الأولى من الأمر رقم 75-32 المتعلق بالعدالة في العمل التي تنص أن في المؤسسات الاشتراكية يتم استفاد طرق الطعن الداخلية قبل اللجوء إلى مفتش العمل من اجل المصالحة ، إلا أن المحكمة العليا لا تعتبر استفاد طرق الطعن الداخلية كإجراء إلزامي لرفع الدعوى، بل يبقى من صلاحيات مفتش العمل اقناع العامل باللجوء إلى هذه الإجراءات قبل القيام بإجراءات المصالحة، وإن لم يفعل هذا الأخير فإن هذا السهو لا يؤثر في الدعوى، (القرار رقم 107398 المؤرخ في 30 مارس، 1994، المجلة القضائية، العدد 1، 1994، ص 20، 1994) كما أنه لا يمكن لمفتش العمل أمر طرفي النزاع بالمرور عبر مرحلة التسوية الداخلية. (القرار رقم 40603 المؤرخ في 31 مارس، 1986، المجلة القضائية، العدد 3، 1990، ص 123، 1986) لقد بقي العمل سارياً بهذه القاعدة حتى بعد صدور القانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل، حيث اعتبرت المحكمة العليا أن إجراءات التسوية الداخلية سواء تلك المنصوص عليها في الاتفاقيات الجماعية ، أو تلك التي نص عليها المشرع غير ملزمة للعامل وبالتالي لا تكون سبباً في رفض الدعوى شكلاً (بن صابر، 2009، ص 73) وبذلك فإن المحكمة العليا أبتت على اجتهاداتها السابقة في الموضوع . (القرار رقم 128423 المؤرخ في 16 ماي 2000 المشار إليه في عبد السلام نيب: المرجع السابق الذكر ، ص 536)

### 2 : أهمية التسوية الودية الداخلية

تهدف التسوية الداخلية للنزاع الفردي في العمل سواء تعلق الأمر بالإجراءات الاتفاقية التي وضع المشرع إطارها العام من خلال نص المادة 3 من القانون رقم 90-04 المتعلق بعلاقات العمل أو الإجراءات القانونية كما جاء في نفس القانون المادة الرابعة منه إلى ما يلي:

**1-المحافظة على أساس علاقة العمل:** تتمثل في الصلة الودية التي تعد أساساً لإستمرارية هذه العلاقة وضرورية خاصة في المؤسسات الصغيرة والتي تتصف فيها العلاقة بين طرفي علاقات العمل بالطابع الشخصي.

أن فقدان هذه العلاقة الودية بين الطرفين يؤدي حتماً إلى عواقب وخيمة رغم أن أثر النزاع الفردي لا يمتد أثره إلى المجتمع كما هو الحال بالنسبة لمنازعات العمل الجماعية (احمية,مرجع سابق, ص 89) وإنما إلى أطراف علاقة العمل فقط ، لكن قد يمتد إلى كافة المؤسسة إذا تعلق الأمر بنزاع بين المستخدم وإطار في المؤسسة أو تسريح عامل بسبب انتماءه السياسي أو عمله النقاب (P.D.OLLIER,p427) - (J. M. VERDIER et autre, p 657)

تساهم أيضاً التسوية الداخلية في المحافظة على السر المهني حيث يحدث مثلاً أن ينشأ نزاع بين العامل وصاحب العمل يقوم هذا الأخير بتسريح العامل من المؤسسة ، مما قد يؤدي به إلى إفشاء السر المهني انتقاماً من المستخدم فالتسوية الداخلية بقضاءها على النزاع في إطار المؤسسة تساهم في المحافظة على السر المهني (الجيلالي, 2005, ص 202) وزيادة في مردودية الإنتاج والعمل في ظروف مستقرة.

### 2-تطويق النزاع في مراحله الأولى :

وتتجسد ذلك من خلال التفاوض بين الطرفين بشكل جدي و مسؤول من أجل كسب الوقت وذلك عبر المراحل الأولى للنزاع قبل أن يخرج عن نطاق المؤسسة وسيطرتها ، (بوزبوجة, 2007, ص 05) ويتم إنهاء النزاع من خلال البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت به إلى النشوء كما توفر عناء اللجوء إلى الأجهزة الخارجية لتسوية النزاعات والإشكالات والنقائص التي تشوبها كما سيتم الحديث عنها في أوانها.

### 3-تنمية تقليد الاتصال والتشاور المباشر :

يكمن ذلك في الاتصال المباشر بين الأطراف المعنية بالنزاع وذلك لمعالجة النقاط المختلف فيها وأن تكرر عملية التفاوض تصبح تقليداً الذي قد يتحول إلى قاعدة أساسية لتسوية النزاعات.

### 4-كسر الحواجز النفسية والاجتماعية :

إن التسوية الودية الداخلية ومن خلال عملية التفاوض ورغم عدم التكافؤ في المراكز القانونية بين العامل وصاحب العمل يؤدي ذلك إلى كسر العقد والحواجز في النفسية العامل عن طريق طريقة التفاوض.

### ثالثاً : التسوية العلاجية لمنازعات العمل الفردية

من بين الخصائص المميزة للنزاع الفردي في العمل، أنه رغم خضوعه لاختصاص قضاء العمل، إلا أنه يستوجب المرور ببعض الإجراءات الهادفة إلى تسويته بطريقة ودية، وهذه الإجراءات تعد شرطاً جوهرياً لقبول

الدعوى القضائية شكلاً، كما نصت عليه قوانين العمل وأحكام المحكمة العليا. الهدف من هذه الإجراءات هو تسهيل حل المنازعات بسرعة والتخفيف على المحاكم من كثرة القضايا البسيطة التي يمكن تسويتها داخلياً، مما يحافظ على العلاقة الودية بين العامل وصاحب العمل. وغالباً ما تنشأ هذه النزاعات بسبب سوء تفاهم أو خلاف حول مسألة قانونية أو تنظيمية، ويكفي تبادل الآراء للوصول إلى حل.

ولدراسة هذه الآليات سنتناول أولاً المصالحة و ثانياً التسوية القضائية ، وذلك من وجهة نظرة القانون إلى هذه الآليات وكذا من خلال ما جاءت به الاتفاقيات الجماعية في هذا المجال، باعتبار أن هذه الوسائل الثلاث تمثل الطرق السلمية أو الودية لتسوية منازعات العمل الجماعية.

### 1 : نظام المصالحة

يحضى نظام المصالحة بعناية وتنظيم رسمي هام من طرف مختلف التشريعات العمالية الحديثة العربية منها والمقارنة، حيث تضمنت اغلبها مجموعة أحكام تتعلق بهذا الإجراء الذي كان محل اهتمام دولي وهو ما جاء في أحكام التوصية رقم 92 لسنة 1951 المتعلقة بالمصالحة والتحكيم الاختياري الصادرة عن منظمة العمل الدولية ، حيث تجعل بعض القوانين إجراءات المصالحة اختيارية في حين يجعلها البعض الآخر إجراءً إجبارياً كما سيتم توضيحه في آوانه تطبيقاً لنص المادة الخامسة من القانون 90-02 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب والتي نصت على ما يلي: إذا اختلف الطرفان في كل المسائل المدروسة أو بعضها يباشر المستخدم وممثلو العمال إجراءات المصالحة المنصوص عليها في الاتفاقيات أو العقود التي يكون كل من الجانبين طرفاً فيها ، وإذا لم تكن هناك إجراءات اتفاقية للمصالحة أو في حالة فشلها، يرفع المستخدم أو ممثلو العمال الخلاف الجماعي في العمل إلى مفتشية العمل المختصة إقليمياً، يستخلص من نص المادة أن هناك مصالحة قانونية وأخرى إتفاقية.

#### أ: المصالحة الاتفاقية:

هي إجراءات تنص عليها الاتفاقيات الجماعية لحل النزاعات بشكل ودي بعد فشل الاجتماعات الوقائية، كما أشارت المادة 5 من القانون 90-04 و التي بدأت بعبارة "إذ اختلف الطرفان في كل المسائل المدروسة أو في بعضها. ويجيز القانون 90-11 إدراج هذه الآليات ضمن الاتفاقيات الجماعية، حيث تُشكّل لجان مصالحة بالتساوي بين الطرفين لصياغة اتفاق يُنهي النزاع. وقد شبّه الفقه الفرنسي هذه المصالحة بالمفاوضات الدبلوماسية لتشابه الأهداف (Héry, 2004, p36) إن نظام عمل لجان المصالحة الاتفاقية وصلاحياتها

ونطاقها قد يكون محلياً جهوياً وطنياً يحدد بين الأطراف أنفسهم أي وفق نطاق تطبيق الاتفاقية. ( احمية, مرجع سابق, ص 96)

وقد تبنت بعض الاتفاقيات الجماعية هذا النوع من المصالحة، على غرار اتفاقية مؤسسة اتصالات الجزائر، التي تنص على عرض النزاع، في حال فشل الاجتماعات الدورية، على لجنة مصالحة متساوية الأعضاء وتنص المادة 22 من نفس الاتفاقية على أن اللجنة تتكون من ثلاثة ممثلين عن كل طرف، مع إمكانية إشراك أشخاص مؤهلين شرط احترام التوازن في التمثيل. (المادة 22فقرة 1من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر المشار إليها سابقاً)

أما فيما يخص اجتماعات هذه اللجان نصت هذه الاتفاقية على أن لجنة المصالحة تُخطر من الطرف المعني بالنزاع وتفصل فيه خلال 15 يوماً أما اتفاقية سوناطراك، فمددت الأجل إلى شهر وحددت أن الإخطار يكون حصرياً من طرف الإدارة كتابياً وفي اتجاه آخر، ألزمت اتفاقية بريد الجزائر اللجوء إلى المصالحة الاتفاقية بشكل وجوبي قبل إخطار مفتش العمل لإجراء المصالحة القانونية. (المادة 137من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة بريد الجزائر السابق الذكر والمحرة باللغة الفرنسية كالأتي **Aucun différend collectif de travail ne doit être porté a l'inspecteur du travail territorialement (compétent, avant d'avoir épuisé les procédure de conciliation interne,**

في بعض الاتفاقيات الجماعية، تم النص على إجراءات المصالحة القانونية من خلال إخطار مفتشية العمل المختصة إقليمياً في حال استمرار النزاع دون التوصل إلى حل عبر الاجتماعات الثنائية في إطار الإجراءات الوقائية. لكن بعض هذه الاتفاقيات لم تنص على ضرورة المرور أولاً بالمصالحة الاتفاقية بين الأطراف قبل اللجوء إلى مفتشية العمل. (المادة 165من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة صناعة الجعة (SNB) **société des nouvelles brasseries** المبرمة بتاريخ 30جانفي 2005بوهان )

نص المشرع الفرنسي على إمكانية أن تتضمن الاتفاقيات الجماعية إجراءات مصالحة ملزمة بين طرفي النزاع، كما هو الحال في الاتفاقية الجماعية لصناعة المثلجات، التي تنص على تشكيل لجنة مصالحة متساوية الأعضاء، مع تحديد مدة لا تتجاوز 7 أيام لحل النزاع. أما في الاتفاقية الجماعية للبنوك، فقد تم تنظيم نفس الإجراءات.

وعليه، فإن النزاعات الجماعية تتعلق بتفسير أو تطبيق الاتفاقية، ويمكن لأطراف العمل تشكيل لجان لتفسير النصوص وتفاذي رفع القضايا القضائية. كما طبقت الاتفاقية الجماعية لمؤسسة الاسترجاع للغرب هذه الآلية، ومنح قانون العمل الفرنسي لهذه اللجان صلاحية تفسير الاتفاقيات واعتبار قراراتها ملزمة. قد تغفل

المصالحة الاتفاقية بسبب عوامل مثل عدم رغبة الأطراف في اللجوء إليها أو نقص الخبرة القانونية، وقد تشير بعض الاتفاقيات الجماعية إلى إمكانية المرور مباشرة إلى المصالحة القانونية. (G. VIRASSAMY, 2000,p125)

ب: المصالحة القانونية :

يتم اللجوء إلى المصالحة القانونية في حالة فشل المصالحة الاتفاقية أو في حال غياب النص عليها في الاتفاقية الجماعية. في هذه الحالة، يخرج النزاع عن إطار المؤسسة ويتدخل مفتش العمل المختص إقليمياً لتسويته. وتعتبر المصالحة القانونية من المهام الأساسية لمفتش العمل، كما نص عليها القانون 90-03 المتعلق بمفتشية العمل. (المادة 2 الفقرة 4 من القانون 90-03 المتعلق بمفتشية العمل والتي نصت على ما يلي: " تختص مفتشية العمل بما يلي: إجراء المصالحة قصد اتقاء الخلافات الجماعية وتسويته )

يباشر مفتش العمل إجراءات المصالحة بعد إخطاره من أطراف النزاع، ويقوم باستدعائهم إلى جلسة أولى خلال 4 أيام من تاريخ الإخطار. خلال هذه الجلسة، يسجل مواقف الطرفين ويسعى للتقريب بينهما للوصول إلى اتفاق. حضور جلسات المصالحة إجباري، وفقاً للمادة السابعة من القانون 90-02. المشرع يهدف من إلزام الأطراف بالحضور لتفادي المشاكل الناجمة عن غياب أحدهم وللتقليل من تأثير طول مدة النزاع على العمال. إذا استمر النزاع، يمكن عقد جلسة أخرى في غضون 4 أيام، وفقاً للمادة 4 من القانون 91-27 المعدل ( المادة 4 القانون رقم 91-27 المعدل والمتمم للقانون رقم 90-02 المؤرخ في 21 ديسمبر ، 1991 ج. ر. عدد 68، سنة 1991 وكذلك:

(A. .AMOURA, droit du travail et Social,guide pratique, éd, DAR ELMARIFA,

2002, p 197) بينما في النظام الفرنسي، تتم المصالحة عبر لجان ثلاثية التشكيل من ممثلي العمال والمستخدمين والسلطة العامة هذا . (A. COEURET et autre ,p 647)

إن حضور أطراف النزاع أمام اللجان إجباري إذا تعذر الحضور بسبب سبب شرعي، يمكن للطرف المتغيب الاستعانة بممثل ينوب عنه في اتخاذ القرارات، بشرط أن تكون للممثل نفس الصلاحيات. إذا تم استدعاء الطرف المعني بطريقة صحيحة وتغيب، فقد يواجه عقوبات. قبل قانون 1982، كان إلزام الحضور يخص المستخدم فقط، وإذا غاب العامل كان يحضر عدم المصالحة. على الأطراف تقديم التسهيلات اللازمة للجان لأداء مهامها. يتم إخطار اللجان من قبل الأطراف أو من قبل وزير العمل أو المدير الجهوي أو المحلي حسب الاختصاص، ويكون الإخطار عبر رسالة مضمنة بالإشعار بالوصول، دون تحديد مدة من قبل المشرع الفرنسي، بل ترك ذلك حسب درجة الاستعجال (B .TÉYSSIE, 1993,p 588) وبعد إخطار

اللجنة، تبدأ في عملها بهدف تسوية النزاع القائم بين أطرافه. وقد منح المشرع الفرنسي دورًا شكليًا لمفتش العمل في تسوية النزاع، يتمثل في تقديم النصح والإرشاد لأطراف علاقة العمل، من خلال توضيح حقوقهم والنصوص القانونية المطبقة بشأنها. بالإضافة إلى ذلك، ينظم مفتش العمل إجراءات تسوية المنازعات الجماعية ويساعد الأطراف على التوصل إلى توافق بين آرائهم (A. JEAMMAUD, 1987,p29)

حيث تعتبر المصالحة القانونية إلزامية في النزاع الجماعي في العمل وفقًا للمادة 6 من القانون رقم 02-90. نفس الموقف اتبعه المشرع المغربي والتونسي (J.RIVERO,1950,p146) في فرنسا، كانت المصالحة إلزامية بموجب القانون 250-50، لكن تم تعديل ذلك بعد صدور القانون 957-82 ليصبح اختياريًا نفس التوجه اتبعه المشرع الكندي في (C. ROSS, 1991,p 96) - (C.ROSS, M) (Brossar,1996,p628) وعليه المصالحة تصبح إلزامية إذا نصت عليها الاتفاقيات الجماعية قبل الإضراب (J. SAVATIER, 1980,p546)-(V. B .TÉYSSIE , 1980,p584)

ت: نتائج المصالحة:

إن عملية المصالحة سواء تلك التي تتم بين أطراف النزاع في إطار الإجراءات الاتفاقية أو تلك التي تتم على مستوى أجهزة أخرى خارجية تتجاوز حدود المؤسسة، فإن هذه عملية المصالحة لا تخرج عن الاحتمالات التالية:

أ- اتفاق المصالحة:

قد تسفر المساعي عن نتائج إيجابية، مما يؤدي إلى تسوية النزاع بين الطرفين عبر اتفاق جديد، يتم من خلال التنازلات المقدمة من كل طرف. يعتبر الاتفاق المتوصل إليه ملحقًا للاتفاقية الجماعية الأصلية المبرمة بين الطرفين، ويخضع لنفس الشروط الخاصة بالتسجيل والإيداع. كما يعتبر تعديلًا للاتفاقية الجماعية إذا تم تناول النقطة التي تمت المصالحة بشأنها، سواء تعلق الأمر بالحقوق والالتزامات أو بتفسير بنود الاتفاقية.

(أهمية، مرجع سابق، ص 101)

أما فيما يخص المصالحة القانونية حيث أنه وبعد انتهاء عملية المصالحة يحرر مفتش العمل محضرًا يتضمن المسائل المتفق عليها والمسائل التي بقية محل نزاع ويعتبر ذلك من صلاحيات مفتش العمل حسب نص المادة 7 من القانون رقم 90-03 المتعلق بمفتشية العمل. (المادة 7 من القانون رقم 03-90 المتعلق بمفتشية العمل والتي نصت على ما يلي: "مفتشو العمل أعوان محلفون يؤهلون، في إطار مهمتهم وحسب الأشكال المنصوص عليها في التنظيم، للقيام بالأعمال الآتي: . محاضر المصالحة ومحاضر عدم المصالحة قصد الوقاية من الخلافات الجماعية في العمل و تسويتها " )

وتصبح المسائل المسجلة في المحضر نافذة وملزمة للطرفين من تاريخ إيداعها لدى كتابة الضبط للمحكمة المختصة إقليمياً من قبل الطرف الأكثر استعجالاً . (المادة 08 من القانون 02-90)

إن الأصل في تنفيذ اتفاقات الصلح هو التنفيذ الاختياري الذي يعتمد على إرادة الأطراف. ومع ذلك، قد يتقاعس أحد الأطراف عن تنفيذ التزاماته وفيما يتعلق بالقانون رقم 02-90، لم يحدد المشرع كيفية تطبيق هذه الاتفاقات في حالة تقاعس أحد الأطراف عن تنفيذها.

لتجنب إفراغ اتفاق المصالحة من محتواه، يمكن اللجوء إلى القسم الاجتماعي لرفع دعوى لتنفيذ الاتفاق، باعتباره اتفاقاً جماعياً وفقاً للمادة 22 من القانون رقم 04-90، وتكون الأحكام الصادرة في هذا الشأن قابلة للتنفيذ المؤقت بموجب القانون.

**ب - عدم المصالحة:** إذا فشلت عملية المصالحة بسبب تمسك الأطراف بمطالبهم أو عدم رغبتهم في التوصل إلى اتفاق، يتم تحرير محضر بعدم المصالحة من قبل مفتش العمل. يتيح هذا المحضر للأطراف اللجوء إلى إجراءات أخرى مثل الوساطة لتسوية النزاع (المادة 22 من القانون رقم 04-90 المتعلقة بتسوية منازعات العمل الفردية والتي نصت على ما يلي: " تكون الأحكام القضائية المتعلقة بالمسائل التالية محل تنفيذ مؤقت في قوة القانون: تطبيق أو تفسير كل اتفاق جماعي).

**ثانياً: التسوية القضائية لمنازعات العمل الفردية**

بعد إستنفاد المساعي الودية للنزاع وفشلها بين العامل والمستخدم على النحو السابق فلا يبقى أمام الطرف المتضرر صاحب المصلحة إلا الخيار القضائي، أي اللجوء إلى القضاء المختص من أجل النظر والبت في موضوع النزاع وإصدار بشأنه أحكاماً قضائية تضع حداً نهائياً له. (عيساني، مرجع سابق، ص 153)

ويقتضي عرض طرق وإجراءات التسوية القضائية ضرورة التعريف بقضاء العمل وطبيعته خصوصيته وكيفيات تنظيمه وإجراءات عمله، وما إلى ذلك من المسائل المختلفة الأخرى التي تستلزم البحث والدراسة المفصلة (احمية، مرجع سابق، ص 29)

**أ: التعريف بقضاء العمل وطبيعته وخصائصه:**

لم يهتم الفقه كثيراً بمسألة تعريف قضاء العمل ومع ذلك هناك من النظم القانونية من إهتم بتحديد هوية الهيئة القضائية المختصة بالنظر والبت في نزاعات العمل بالشكل الذي يجعلها تتميز عن غيرها من الهيئات القضائية الأخرى.

**1: تعريف قضاء العمل:** يمكن تعريف قضاء العمل بأنه ذلك الجهاز، أو التنظيم القضائي المختص بالفصل في المنازعات والقضايا التي تثور بين العمال من جهة و بين أصحاب العمل أو المستخدم من جهة أخرى

وذلك بشأن تنفيذ علاقة العمل الفردية التي تربط بينهما، فقضاء العمل إذن هو جهاز وتنظيم قضائي مستقل مختص بالفصل في منازعات العمل خاضع لنظام قانوني خاص به، إذ تعتبر إنشاء وتكوين أقسام الاجتماعية مكلفة بالنظر في المسائل الاجتماعية على مستوى المحاكم دليلاً على ذلك . (واضح, مرجع سابق, ص 48) ذلك أن تكليف هذا القضاء بمقتضى نص قانوني بالاستثناء بحل وتسوية المنازعات العمالية يجعل منه تنظيم قضائي قائم بذاته يخضع لنظام قانوني خاص به. (احمية, مرجع سابق, ص 29)

أما المشرع الجزائري لم يعرف القضاء الاجتماعي ولم ينشأ قضاء عمالي مستقل عن القضاء العادي، غير أنه أناط مهمة النظر في النزاعات العمالية الفردية بصفة خاصة إلى قسم خاص وهو القسم الاجتماعي الموجود بالمحكمة المختصة إقليمياً، طبقاً لنص المادة 503 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية . (المادة 503 القانون، 09-08 المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، المؤرخ في 25 فيفري، 2008 المعدل بالقانون 13-22 المؤرخ في 12 جويلية، 2022 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد رقم، 48 الصادرة بتاريخ 17 جويلية 2022، . 2022)

## 2: طبيعة قضاء العمل وتشكيلته

إن طبيعة قضاء العمل طبة إستثنائية، وذلك بالنظر إلى النظام القضائي العادي، وأساس هذا الاستثناء يكمن في ثلاثة مظاهر تتعلق بتشكيله القسم أو الغرفة التي تنظر في النزاع، والأساس الثاني تمثل في بساطة الإجراءات المتبعة في الدعوى، والثالث تمثل في نوعية وطبيعة الأحكام الصادرة عن القسم أو الغرفة الاجتماعية. تتعدّد جلسات المحكمة الابتدائية الفاصلة في المسائل الاجتماعية برئاسة قاض وممثل عن العمال وممثل آخر عن المستخدمين، وفي حالة غيابهم ينوب عنهم ممثلين إحتياطيين، وفي حالة الغياب الجزئي أو الكلي للمساعدين الأصليين أو الإحتياطيين يعوضون بقضاة يعينهم رئيس المحكمة، كما أن التشكيلة من النظام العام ولا يجوز الاستغناء عنها، تحت طائلة البطلان ، (لمادة، 502 القانون، 09-08 المتضمن قانون الإجراء المدنية والإدارية، المؤرخ في 25 فيفري 2008، المعدل بالقانون 13-22 المؤرخ في 12 جويلية 2022، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد رقم، 48 الصادرة بتاريخ 17 جويلية 2022، . 2022) وهذا بخلاف جلسات الغرفة الاجتماعية بالمجلس القضائي أو المحكمة العليا التي تتكون من قضاة فقط قاض برتبة رئيس غرفة وقاضيين برتبة مستشار.

وينتخب الممثلون لمدة ثلاث (3) سنوات بنفس الشروط التي ينتخب بها أعضاء مكتب المصالحة، ولكن خلافاً لهذا الأخير، يؤدي المقيمون اليمين أمام رئيس المحكمة قبل تولي مهامهم لذلك لديهم صوت تداولي، وفي حالة التعادل يكون صوت الرئيس حاسماً. (عشاش, 2010, ص 75)

### 3: إختصاص المحاكم المنعقدة في المسائل الاجتماعية

سننظر في خصائص إلى الاختصاص النوعي و الاختصاص الإقليمي:

أ-الاختصاص النوعي :جاءت المادة 20من القانون 90-04صريحة حيث تختص:

-بالخلافات الفردية للعمل الناجمة عن تنفيذ أو توقيف أو قطع علاقة العمل أو عقد تكوين أو تمهين، وتختص أيضا بالنظر في جميع الأمور الأخرى الموكلة إليها صراحة بموجب القانون، ويقصد بها التعويضات الناجمة عن التسريح الفردي أو الجماعي أو الآثار المترتبة عنهما لأسباب إقتصادية- حوادث العمل والأمراض المهنية كما يدخل في نطاق إختصاصها، كذلك بعض النزاعات الناتجة عن علاقات العمل، وتطبيق الاتفاقيات الجماعية و شرعية الإضراب. (المادة ،21، 20من القانون ،04-90المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل، مؤرخ في 06فيفري 1990،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد ،06الصادرة بتاريخ 7فيفري 1990، 1990 .)

ب-الاختصاص الإقليمي :المحكمة ذات الاختصاص الإقليمي هي تلك الخاصة بمكان إبرام أو أداء علاقة العمل أو مكان الإقامة للمدعى عليه، ولكن في حالة وقوع نزاع كالانقطاع أو تعليق علاقة العمل، جراء حادث في العمل أو مرض مهني، تكون المحكمة المختصة هي محكمة محل إقامة المدعي.(المادة 24من القانون، 04-90المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل، مؤرخ في 06فيفري 1990،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد ،06الصادرة بتاريخ 7فيفري 1990، 1990 .)

ثانيا: سير الدعوى والأحكام الصادرة:

1-شروط قبول الدعوى :لقبول الدعوى شروط خاصة تختلف عن بقية الدعاوى نجلها فيما يلي:

-يجب أن تكون الدعوى مرفوعة بصفة فردية- محضر عدم الصلح وهو شرط جوهري لقبول الدعوى تحت طائلة عدم قبول الدعوى كما يجب رفع الدعوى في أجل (6) أشهر من تاريخ تسليمه وذلك تحت طائلة سقوط الحق في رفع الدعوى. (المادة 504لقانون ،09-08المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، المؤرخ في 25فيفري ،2008المعدل بالقانون13-22المؤرخ في 12جويلية ،2022الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 48،الصادرة بتاريخ 17جويلية 2022، 2022 .)

2-إجراءات سير الدعوى :تكون بتقديم العامل عريضة إفتتاح دعوى إلى أمانة ضبط المحكمة بمصلحة رفع الدعاوى مع المرفقات إن وجدت وأحيانا تسلم في الجلسة ثم دفع الرسم القضائي الخاص بتسجيل الدعوى، تحدد الجلسة الأولى في أجل لا يتجاوز خمسة عشر(15) يوما من تاريخ التسجيل ولا بد من تبليغ المستخدم بتكليف بالحضور للجلسة عن طريق محضر قضائي.

هذا وقد حددت المادة 38 من القانون 90-04 المتعلق بتسوية نزاعات العمل الفردية، آجال الحكم في القضايا المتعلقة بمنازعات العمل إذ يتم تحديد الجلسة الأولى للنظر في المنازعة في مدة لا تتجاوز 15 يوماً، التي تلي تاريخ توجيه العريضة الافتتاحية للدعوى، وأن تصدر الحكم في أقرب الآجال ماعدا الحالات المتعلقة بإصدار أحكام تمهيدية أو تحضيرية، كذلك المتعلقة بتعيين خبير أو بإجراء تحقيق.

**3- إصدار الأحكام وتنفيذها:** عادة ما تبين التشريعات المنظمة للقضاء الاجتماعي، طبيعة الأحكام الصادرة عن المحاكم الابتدائية و القضايا التي تكون فيها أحكام هذه المحاكم ابتدائية ونهائية ومن ثم كفاءات تنفيذ الأحكام، سواء بالتنفيذ المعجل أو العادي بعد حصول الحكم على قوة الشيء المقضي فيه.

**1- أحكام ابتدائية ونهائية:** إعتبرت المادة 21 من القانون 90-11 الأحكام الصادرة عن القسم الاجتماعي بالمحكمة الابتدائية، ابتدائية ونهائية عندما تتعلق بإلغاء العقوبات التأديبية، وتلك الخاصة بتسليم شهادات العمل وكشوفات الراتب ومختلف وثائق إثبات علاقة العمل كما سبقت الإشارة إليها.

**5- أحكام ابتدائية:** وتتعلق على العموم بقضايا ترتبط بحقوق مادية ومهنية للعمال كتوفير الظروف الملائمة للعمل ودفع الأجور والفصل من العمل، لذلك فإن التنفيذ المعجل لا يمنع إستئناف الحكم وفقاً لما نصت عليه المادتين 22 و 34 فقرة 3 من قانون 11-90 أما الأحكام الابتدائية العادية الصادرة في غير الحالات المذكورة سابقاً، تبقى قابلة للمراجعة بالطرق العادية غير العادية، والتي لا تنفذ إلا بعد استنفاد جميع الإجراءات المقررة قانوناً أو بمعنى آخر حيازة الحكم لحجية الشيء المقضي فيه . (هدفي, 2006, ص 102 )

### المطلب الثاني : نزاعات العمل و استراتيجيات تسوية النزاعات الجماعية

لم تقتصر محاولة وضع تعريف لمنازعة العمل الجماعية على الفقه فقط، وإن كان هذا العمل اختصاص أصيل له، بل شاركه في المهمة الجهاز التشريعي ونخص بالذكر المشرع الجزائري، الذي ميز المنازعات الجماعية بتعريف خاص على عكس بعض التشريعات المقارنة التي أخضعت جميع المنازعات لإجراءات موحدة ولم تميز بين المنازعات الفردية والجماعية للعمل.

#### الفرع الأول: ماهية النزاعات الجماعية

تُعتبر النزاعات الجماعية من الظواهر الاجتماعية والقانونية التي تنشأ بين العمال وأصحاب العمل أو بين النقابات وأصحاب العمل، وتهدف إلى تحقيق توازن بين مصالح الطرفين قد تناول الفقه هذه النزاعات من

عدة جوانب، مركّزًا على طبيعتها، أسبابها، وأشكالها المختلفة، وذلك لما لها من تأثير مباشر على استقرار علاقات العمل وسير الإنتاج.

#### أ : التعريف الفقهي للمنازعات الجماعية للعمل

تجمع أغلبية الفقهاء على أن منازعات العمل الجماعية هي "الخلافات بين مجموعة من العمال أو فريق منهم وبين صاحب عمل واحد أو مجموعة أصحاب أعمال، حول تطبيق أو تفسير قانون أو تنظيم أو اتفاق فيما بينهم بشأن ظروف أو شروط العمل والعلاقات الاجتماعية والمهنية".

كما عُرفت بأنها "النزاع الذي يحدث بين أصحاب العمل والعمال حول شروط العمل وأحواله، وقد يكون النزاع قانونيًا يتعلق بتطبيق أو تفسير قانون أو حكم وتعني أيضًا "أي نزاع يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية لعلاقة العمل، ولم يتم تسويته عبر وسائل الوقاية من الخلافات الجماعية، مثل عقد اجتماعات دورية بين ممثلي العمال والمؤسسة، وإنشاء سجلات للاقتراحات بهدف تجنب النزاع". (يحياوي، مرجع سابق، ص 62)

#### ب: التعريف التشريعي للمنازعات الجماعية للعمل

يتأثر التعريف التشريعي لمنازعات العمل الجماعية بالنظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي في كل دولة، رغم أن المتعارف عليه هو أن المشرع ليس من اختصاصه إعطاء التعريفات، بل هو اختصاص الفقهاء.

(قوريش، 2002، ص 111)

استخدم المشرع الجزائري مصطلحات مختلفة عند تطرقه لموضوع المنازعات الجماعية في العمل، حيث ميز بين القطاعين العام والخاص. كان القانون يسمح بممارسة حق الإضراب في القطاع الخاص ويمنعه في القطاع العام حتى عام 1982، عندما صدر القانون رقم 05-82 المتعلق بتسوية الخلافات الجماعية في العمل. ومن ثم، بدأ المشرع باستخدام مصطلح "خلاف" ووضع آليات لحله عبر هيئات بلدية وولائية ووطنية. وفي عام 1990، صدر القانون 02-90 الذي سمح بالإضراب، ثم ألغاه القانون رقم 08-23 لعام

2023 المتعلق بتسوية النزاعات الجماعية في العمل. (خليفة، مرجع سابق، ص 55)

وتبعًا لذلك فإن المنازعات الجماعية للعمل، وفقا للتشريع الجزائري هو خلاف بين العمال أو ممثليهم النقابيين وأرباب العمل أو ممثليهم حول الشروط العامة للعمل، ولم يتم تسويته وفقاً لإجراءات القانون رقم 23-08، كما تنص المادة 2 من نفس القانون. (لمادة 02 من القانون 08-23 المؤرخ في 21 يونيو 2023 المتعلق بالوقاية من المنازعات الجماعية للعمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، جريدة رسمية العدد 42، سنة

(2023)

إن المفهوم للمنازعات الجماعية للعمل يعكس التوتر بين طرفي العلاقة العمالية نتيجة للإخلال بالالتزامات التي يفرضها القانون أو نتيجة اتفاق بين الطرفين. هذه المنازعات تشكل خطراً على المصالح المهنية والاجتماعية للعمال، وعلى المصلحة الاقتصادية للمؤسسة والاقتصاد الوطني إذا تفاقمت. وفي هذا السياق، نص المشرع الجزائري على أن المنازعة الجماعية هي كل خلاف ينشأ بين العمال أو ممثليهم من جهة، وبين أصحاب العمل أو ممثليهم من جهة أخرى، لم يتم تسويته عبر الإجراءات القانونية المنصوص عليها، كما جاء في المادة 2 من القانون رقم 08-23 المتعلق بتسوية منازعات العمل الجماعية. (القانون

**12/78 الغي بموجب القانون 11/90 المتعمق بعلاقات العمل)**

**أولاً : أنواع المنازعات العمل الجماعية**

تتقسم منازعات العمل الجماعية في العمل إل منازعات متعمقة بتطبيق القانون وأخرى متعمقة بتعديل القانون وثلاثة بتفسير اتفاقياً أو اتفاقات جماعية .

**أ : منازعات متعمقة بتطبيق القانون**

إن من بين الأسباب التي تؤدي إلى نشوب نزاعات بين العمال والمستخدمين هو عدم تطبيق نص قانوني أو بسبب خطأ في تفسيره، فقد يدعي العمال أن المستخدم خرق بند من بنود الإتفاقية المبرمة بينهما فيما يتعمق بالتصنيف المبني لفئة أو فئات من العمال مثلاً، بحيث يتم تصنيفهم مثلاً في مرتبة أقل من الصنف المقرر قانوناً، أو يكون هناك خلاف حول تفسير نص تنظيمي يدعي فهو كل طرف حقو في تفسير النص أو حكم قانوني بصدد علاقة العمل والشروط العامة لمعمل، وهو ما نجده في نص المادة 131 من قانون علاقات

**العمل (المادة 131 من القانون 90/11 المتعلق بقانون علاقات العمل)**

**ب : نزاعات متعلقة بتعديل القانون**

نظراً لطبيعة الحياة المبنية فهي تحتاج دائماً إلى تطور، إضافة إلى أن طرفي علاقة العمل العمال و أصحاب العمل لهم الحق في المطالبة بتعديل و مراجعة قانون أو إتفاقية جماعية من أجل الوصول إلى زيادة في الأجور أو الحصول والإستفادة من بعض الإمتيازات الإجتماعية التي يستفيد منها العمال، وهذا تبعا لمتغيرات المصاحبة للأوضاع الإقتصادية و الإجتماعية وظهور معطيات جديدة تفرض مراجعة القانون أو الإتفاقية، وهو ما نجده في نص المادة 62 من القانون 11/90 المتضمن علاقات العمل على أنه " : يعدل عقد العمل إذا كان القانون أو التنظيم أو الإتفاقيات أو الإتفاقيات الجماعية تمي قواعد أكثر نفعاً للعمال من تمك التي تنص عمى عقد العمل " من خلال نص المادة يتبين أن تعديل عقد العمل يكون بناء على تعديل قانون أو إتفاقية، فمثلاً مجموعة العمال يطالبون بزيادة الامتيازات الجماعية لأن ذلك يصب في مصلحتهم، وهناك

حالات أخرى يستوجب فيها القانون و الإتفاقية الجماعية لعمل تعديل عقد العمل، دون إنتظار طرفي علاقة العمل أو أحدهما إبداء الرغبة في التعديل (علاوة، 2014، ص 09)

#### ت : نزاعات متعمقة بتفسير اتفاقيات أو اتفاقات جماعية

يلتزم طرفي علاقة العمل الجماعية بما تنص عليه الإتفاقيات أو الإتفاقات الجماعية لمعمل وذلك بتطبيقه و تنفيذه، وهنا يجب أن تكيف عقود العمل الفردية المبرمة قبل التوقيع على الاتفاقية او الاتفاق الجماعي مع البنود الواردة فيها بها. يتطابق ليكون أفيد بالنسبة لمعامل، غير انه قد يقع سوء تفسير لبند أو شرط تتضمنه الاتفاقية الجماعية بما يمس أو يحق ضررا بالعمل او العمال.

يمكن أن يكون النزاع فرديًا إذا مس عاملاً واحداً أو جماعياً إذا مس مجموعة من العمال بسبب سوء تفسير أو تطبيق اتفاقية جماعية. في حال تمسك صاحب العمل بقراره، يمكن للطرف المتضرر رفع النزاع إلى الجهات المختصة لتسويته. خاصة إذا تعلق الأمر بتسريح جماعي للعمال لأسباب اقتصادية، حيث يجب على صاحب العمل اتباع إجراءات معينة قبل القيام بالتسريح، وإلا يعد ذلك خرقاً للاتفاقية الجماعية.

#### ثانياً: تمييز نزاعات العمل الجماعية عن منازعات العمل الفردية

يعتمد الفقه معيارين أحدهما شكلي، وآخر موضوعي لتمييز بين نزاعات العمل الجماعية و الفردية.

**المعيار الشكلي:** يتمثل في شمولية النزاع لجموع العمال، أو على الأقل مجموعة منهم، بغض النظر فيما إذا كانوا مهيكليين في تنظيم نقابي أو ليسوا مهيكليين على أن يكون بينهم عامل مشترك يجمعهم، كأن يكونوا تابعين لنقابة واحدة، أو مبنية معينة، أو لقطاع نشاط معين، على أن لا يشمل هذا المعيار (الشرط) ان يتعدد أصحاب العمل، فيكفي أن يشمل النزاع صاحب عمل واحد (احمية، مرجع سابق , ص 388)

**المعيار الموضوعي:** يُشترط لاعتبار النزاع جماعياً أن يكون موضوعه أو سببه ذا طابع جماعي يمس مصلحة مشتركة لجميع أو أغلب العمال المعنيين، كالمطالبة بتحسين الأجور، ظروف العمل، أو تطبيق اتفاقيات أو قوانين تخص الجميع. وعليه، لا يمكن اعتبار النزاع الجماعي مجرد تجمّع لنزاعات فردية مختلفة، بل يجب أن يكون نزاعاً واحداً في الهدف أو السبب، تشترك فيه فئة من العمال. ويُعتبر النزاع جماعياً حتى وإن بدأ بحالة فردية، طالما أن هذه الحالة قد تؤثر على باقي العمال. كما يمكن أن يكون النزاع بين النقابة وصاحب العمل، حيث تمثل النقابة العمال وتمارس باسمهم حق التقاضي والمساهمة في الوقاية من النزاعات وتسويتها. وقد نظم القانون رقم 82/05 ثم القانون 90/02 آليات داخلية لتشجيع الحوار والتشاور بين ممثلي العمال والإدارة، من خلال اجتماعات دورية تهدف لإيجاد حلول بديلة لمختلف المشاكل المهنية والاجتماعية. وبالرجوع إلى القوانين

المنظمة للاتفاقيات الجماعية ولمضمون و أحكام هذه الأخيرة فهناك وسيلتين وقائيتين لتفادي وقوع النزاعات الجماعية تتمثل الأولى في التفاوض الجماعي والثانية في لجان المشاركة والمساهمة.

### الفرع الثاني : استراتيجيات و اجراءات تسوية النزاعات الجماعية

يعتبر العمل على الوقاية من النزاعات الجماعية في العمل من أهم المسائل التي تشغل اهتمام كل من العمال وأصحاب العمل على السواء، حيث لا نكاد نجد اتفاقية جماعية بين الطرفين، إلا وتضمنت عدة إجراءات احتياطية لتفادي الوصول إلى أي نزاع جماعي بينهما، خاصة بعد أن أصبحت التنظيمات النقابية التي تتمتع بالشخصية القانونية التي تمكنها من المشاركة في التسيير والتفاوض مع أصحاب العمل، من أجل وضع القواعد والنظم المنظمة لعلاقات العمل، وما ينتج عن هذه المهام من مسؤوليات تجعلها تبحث عن الأساليب الفعالة لتفادي النزاعات الجماعية بنفس الاهتمام والمسؤولية التي يتحملها صاحب العمل، انطلاقاً من مبدأ الالتزام بواجب السلم المهني والاجتماعي في العمل.

وبالرجوع إلى القوانين المنظمة لإبرام الاتفاقيات الجماعية، ولمضمون وأحكام هذه الأخيرة، من خلال بعض النماذج، فإننا نجد أنه هناك وسيلتين وقائيتين لتفادي وقوع النزاعات الجماعية، تتمثل الأولى في التفاوض الجماعي المباشر كلما دعت الضرورة لذلك، بينما الهيئة في وضع هياكل ولجان دائمة مهمتها رصد أي إشكال قد يقع والبحث عن حوله.

### أولاً: الطرق السلمية لتسوية النزاعات الجماعية

يُعد التفاوض الجماعي المباشر أحد أهم وسائل تسوية النزاعات الجماعية، حيث يجتمع ممثلو العمال وأصحاب العمل لمناقشة الخلافات والتوصل إلى حلول توافقية تضمن مصلحة الطرفين وتحافظ على استقرار العمل.

#### أ : التفاوض الجماعي المباشر

تُعد اللقاءات والاجتماعات الدورية وسيلة فعالة لدراسة المشاكل المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة، وتُسهم في إيجاد حلول بالتشاور التثائبي بين الشركاء الاجتماعيين. وتنص المادة 04 من القانون 90/02 على تنظيم هذه الاجتماعات لدراسة علاقات العمل وظروفه، بينما تنظم الاتفاقيات الجماعية كفاءات انعقادها. كما تلعب أجهزة المشاركة المُحدثة بموجب القانون 90/11 دوراً أساسياً في تعزيز الحوار والتشاور داخل المؤسسة، لطرح انشغالات العمال والسعي لحلول تحفظ مصالحهم وتضمن السير الحسن للعمل، في إطار تفاوضي يتفادى الصراع والتصعيد. (خليفة، مرجع سابق، ص 56)

سعى المشرع الجزائري منذ الإصلاحات الاقتصادية لعام 1990 إلى تعزيز الآليات الداخلية للمؤسسات، خاصة الاجتماعات الدورية والتفاوض لحل الخلافات الجماعية. بدأ هذا التوجه منذ الأمر 71/74 في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، الذي وضع أطراً للتشاور رغم حظر التوقف الجماعي عن العمل. ومع صدور القانون 90/02، أقر المشرع مبدأ التفاوض الجماعي المباشر، حيث نصت المادة 4 على عقد لقاءات دورية بين الشركاء الاجتماعيين لدراسة المشاكل المهنية والاجتماعية. تهدف هذه الاجتماعات إلى تقريب وجهات النظر، وفي حال عدم الوصول إلى حل داخلي، يتم اللجوء إلى هيئات خارجية، بمساعدة مفتشي العمل. (علاوة، مرجع سابق، ص 11)

دعمًا للحوار الاجتماعي، أنشأ المشرع هيئة استشارية مركزية تعزز التفاوض الجماعي، من خلال تقديم مقترحات وتأويلات للاتفاقيات ومتابعة تنفيذها. كما نصّت الاتفاقيات الجماعية، كاتفاقية المحروقات (مادة 34) واتفاقية الأشغال البترولية الكبرى (مادة 288)، على اجتماعات دورية بين الشركاء، بهدف معالجة الخلافات المحتملة في إطار وقائي وفعال. (احمية، مرجع سابق، ص 345)

### 1 : اللجان المشتركة

تُعد اللجان المشتركة آلية وقائية لمعالجة النزاعات الجماعية في بدايتها، وتُنشأ باتفاق بين ممثلي العمال وأرباب العمل، كما نصّت على ذلك اتفاقية قطاع البنوك. تجتمع اللجنة خلال ثلاثة أيام من إنشائها، وتُقَدّم حلولاً خلال أجل 15 يومًا، وتكون نتائجها ملزمة. وإذا فشلت، يُلجأ للإجراءات القانونية أو الاتفاقية مثل الوساطة أو التحكيم. ووفقًا للمادة 6 من القانون رقم 02-90، المصالحة إجراء إلزامي في النزاعات الجماعية، ويقوم بها مفتش العمل وجوبًا. بينما في القانون الفرنسي، كانت المصالحة إجبارية بموجب القانون رقم 50-250، ثم أصبحت اختيارية بعد القانون رقم 82-957. المشرع الكندي أيضًا جعلها اختيارية بعد تعديل 16 ديسمبر 1977. ورغم كون هذه الوسائل بديلة، فإن القضاء يتدخل بدرجات متفاوتة: في المصالحة يكفي بالتثبت من الإرادة، وفي الوساطة يُعيّن الوسيط ويتابع العملية، أما في التحكيم فله دور في الطعن أو تنفيذ الحكم، باستثناء الأحكام العمالية التي تُنفَّذ دون أمر قضائي. (بن وارث، 2015، ص 15)

### 2 : المصالحة

قبل التطرق إلى تعريف المصالحة وأنواعها وإجراءاتها والنتائج المترتبة عنها، سنوضح المراحل التي مر بها نظام المصالحة في الجزائر. قد مر النظام بمرحلتين، الأولى كانت قبل إصلاحات قانون رقم 82/05 المؤرخ في 19 ربيع الثاني 1402 هـ، الذي كان يهدف إلى تجنب الخلافات الجماعية في العمل. وفقًا لهذا القانون، إذا تم تسوية النزاع الجماعي في الأجل القانونية المحددة، يتم تنفيذ القرارات المتخذة في محضر يُوقع

من طرفي النزاع، وتُرسل نسخة منه إلى خلية الحزب المختصة ومفتشية العمل المحلية. أما إذا لم يتم التوصل إلى تسوية الخلاف، يتم إحالة النزاع إلى مفتشية العمل خلال ثمانية أيام من تاريخ توقيع المحضر، حيث يمكن لأحد أطراف النزاع تقديم طلب المصالحة إلى مفتشية العمل، التي قد تتدخل أيضًا بقوة القانون. ثم، تقوم اللجان المصالحة البلدية أو الولائية أو الوطنية بالنظر في النزاع.

إذا تم إحالة النزاع إلى اللجنة البلدية، يجب تسويته خلال 8 أيام و تصدر اللجنة قرارًا ملزمًا للأطراف وله قوة تنفيذية. إذا فشلت التسوية، يحرر مفتش العمل محضرًا بعدم المصالحة ويحال إلى اللجنة الولائية خلال 48 ساعة. (المادتان 16 و 17 من القانون رقم 82-05 المؤرخ في 13 فبراير 1982 المتعلق بالوقاية من الخلافات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب)

#### \*-نظام المصالحة في ظل إصلاحات قانون (90/02)

نظرا للتغيرات الحاصلة في المجال الاقتصادي خاصة ما تعمق منها بالظروف المحيطة بالعامل كان لزاما إجراء إصلاحات عن طريق إصدار نصوص قانونية لتنظيم علاقات العمل للتكيف مع المحيط الاقتصادي الجديد، لهذا جاء القانون رقم 02/90 المتعلق بالنزاعات الجماعية في العمل وتسويتها و ممارسة حق الإضراب، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية تسير نفسيا بصفة مستقلة فالمصالحة التنظيمية طبقا لهذا القانون تأتي بعد فشل المصالحة التعاقدية بين ممثل العمال والمؤسسات، أو تأتي نتيجة لعدم وجود إجراءات المصالحة المنصوص عليها في الاتفاقيات الجماعية و هنا يرفع الأمر من قبل أحد طرفي الخلاف إلى مفتشية العمل المختصة إقليميا.

ليقوم مفتش العمل بإخطار الأطراف للحضور إلى جلسة مصالحة وجوبا التي تعقد خلال أربعة أيام الموالية للإخطار، من أجل معرفة مواقف الأطراف وهو ما جاء في نص المادة السابعة من القانون 02/90 التي تنص على " يجب على طرفي الخلاف الجماعي في العمل أن يحضروا جلسات المصالحة التي تنظمه مفتشية العمل. (يحياوي، مرجع سابق، ص 126-127)

وتعتبر القرارات الصادرة في هذا الشأن ملزمة لأطرافها وتصبح المسائل التي تم الاتفاق عليها نافذة من تاريخ إيداعها لدى كتابة ضبط المحكمة المختصة إقليميا، وفي التوصل إلى تسوية جزئية للنزاع يتم تحرير محضر مصالحة جزئية أما المسائل التي لم يتم التوصل إلى اتفاق بشأنها ويبقى الخلاف فيها قائما فإنه يحرر في ذلك محضر عدم المصالحة.

#### \* تعريف و أنواع المصالحة.

وفي هذا العنصر سنبين تعريف المصالحة ثم أنواعها:

أولاً: تعريف المصالحة: هي مرحلة إجبارية يتعين المرور عملياً في حالة استمرار الخلاف بين الطرفين، وقد قيدها المشرع بمواعيد قصيرة تسمح بفض النزاع في آجال قريبة (خلفي، مرجع سابق، ص 61) حيث تنص المادة الخامسة من القانون 02/90 المتعمق بالمنازعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب على أنه " إذا اختلف الطرفان في كل المسائل المدروسة أو في بعضها يباشر المستخدم أو ممثلوا العمال إجراءات المصالحة المنصوص عملياً في الاتفاقيات أو العقود التي يكون كلا من الجانبين طرفاً فيها.

و إذا لم تكن هناك إجراءات اتفاقية للمصالحة أو في حالة فشلت يرفع المستخدم أو ممثلوا العمال الخلاف الجماعي في العمل إلى مفتشية العمل المختصة إقليمياً .  
ثانياً: أنواع المصالحة: من خلال تحميل نص المادة أعلاه يتبين أن هناك نوعين من المصالحة .

### 1- المصالحة الإتفاقية

وتسمى كذلك لأن طرفي الخلاف إجراءاتها يتكفلون بتحديد إجراءاتها في صلب الاتفاقية الجماعية، ويكون الغرض منيا إيجاد الحمول المناسبة لمنازعة التي قد تنشأ أثناء تنفيذ وسريان علاقة العمل أو بقصد تفسير الأحكام الاتفاقية الجماعية فقد يطرأ خلاف بين الطرفين عند تفسير بعض أحكامها حيث يتم تشكيل لجنة أو لجان دائمة أو مشتركة أو هيئات تنشأ خصيصاً ليذا الغرض تمارس ميماً بكل حرية واستقلالية على أساس التساوي في الأعضاء في شكل اللجان متساوية الأعضاء، كما يحدد أطراف النزاع عمل هذه اللجان و كذا الصلاحيات المنوطة بها ونطاق عملياً الذي قد يكون محمياً وطنياً أو قطاعياً أي حسب نطاق الاتفاقية) احمية، مرجع سابق، ص 374)

وبالرجوع إلى نص المادة الخامسة من القانون 02/90 وللاستفادة من هذا الإجراء قد اعتمدت عدة قطاعات عمالية في اتفاقيات جماعية الأحكام المنظمة، للمصالحة الاتفاقية من خلال النص على إنشاء للجان مصالحة متساوية الأعضاء عند فشل المفاوضات المباشرة في تسوية الخلافات الجماعية .

### 2- المصالحة القانونية:

في حال غياب المصالحة الاتفاقية بين الطرفين أو فشلها، يُلزم القانون باللجوء إلى المصالحة القانونية، كما تنص على ذلك الفقرة الثانية من المادة الخامسة من قانون تسوية منازعات العمل الجماعية وممارسة حق الإضراب. وتوكل مهمة هذه المصالحة إلى مفتش العمل، الذي يتحرك وجوباً بمجرد إخطار رسمي بوجود خلاف جماعي. يقوم مفتش العمل خلال أربعة أيام من تاريخ الإخطار، باستدعاء الطرفين (ممثلي العمال والمستخدم) لعقد أول جلسة مصالحة، بهدف تقريب وجهات النظر ومحاولة الوصول إلى حل

توافقي. ويتعين على الطرفين الحضور الإجباري لهذه الجلسات. وفي نهاية الإجراءات، يُحرر مفتش العمل محضراً يُوثق نتيجة الجلسات، والتي تكون إما بمحضر مصالحة كاملة، أو عدم مصالحة، أو مصالحة جزئية، حسب ما تم التوصل إليه. (المادة 2 الفقرة 4 من القانون 03-90 المتعلق بمفتشية العمل، سابق الذكر )  
ب : الوساطة.

لم يعرف تشريع العمل في القانون الأساسي العام لمعامل رقم 12/78 والذي اكتفى بالنص عمى المصالحة والتحكيم في المادة 91 من ولا في القانون رقم 82/05 المتعمق باتقاء الخلافات الجماعية في العمل وتسويتها إلى غاية صدور القانون 02/90 المتعلق بالمنازعات الجماعية في العمل و تسويتها وممارسة حق الإضراب.

### 1 : تعريف الوساطة

هي ثاني إجراء يلجأ إليه الطرفان المتنازعان بعد فشل إجراءات المصالحة الإتفاقية و القانونية، ويقصد بالوساطة احتكام أطراف النزاع إلى شخص محايد لا علاقة لو بهما، يقوم باقتراح الحلول للنزاع المطروح بعد تمقيه كل المعلومات الضرورية وسماعو للأطراف المتنازعة ثم يقوم بتقديم الحمول في شكل اقتراحات او توصيات للأطراف الدين من حقهم الأخذ بها او رفضها، فالوسيط ليس لو أية سلطة قانونية او تنظيمية او عقدية على أطراف النزاع ، وبالرجوع إلى نص المادة العاشرة من القانون 02/90 نجد أنها تنص على " الوساطة هي إجراء يتفق بموجبه طرفا الخلاف الجماعي في العمل على إسناد مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع إلى شخص من الغير يدعى الوسيط ويشتركان في تعيينه (القانون رقم 90-02 المؤرخ في 6 فبراير 1990، المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، المادة 10 ) كما جاء في نص المادة 11 من نفس القانون على انه " يتلقى الوسيط من الطرفين جميع المعلومات المقيدة للقيام بمهامه و يتعين عمله ان يتقيد بالسري الميني إزاء الغير في كل المعلومات التي يكون قد اطمع عليها أثناء قيامه بمهمته" .

### 2- : صلاحيات الوسيط

من خلال نص المادتين 10 و 11 من القانون 90/02 المتعلق بمنازعات العمل الجماعية وتسويتها، يتضح أن الوسيط يمتلك صلاحيات واسعة في محاولته لحل النزاع المعروف عليه. يتمتع الوسيط بقدرة على الاطلاع على مجموعة واسعة من المعلومات الاجتماعية والاقتصادية التي تساعده في فهم طبيعة النزاع بشكل دقيق. كما يُسمح له بالاطلاع على الوثائق ذات الصلة التي تمكنه من تقديم حلول مناسبة، مما يستدعي منه

التزاماً بالسرية فيما يتعلق بالمعلومات التي يحصل عليها أثناء ممارسته لمهامه (هدفي, مرجع سابق, ص 215)

بالرغم من صلاحيات الوسيط في إيجاد حل للنزاع، فإن ما يقدمه من اقتراحات يبقى غير ملزم للأطراف. وفقاً للمادة 12 من القانون 90/02، يعرض الوسيط على الطرفين توصيات لحل النزاع، ولا تصبح هذه التوصيات ملزمة إلا إذا اتفق الطرفان عليها. لتجنب الغموض، تتضمن بعض الاتفاقيات أحكاماً لتنظيم كيفية التعامل مع نتائج المصالحة، بينما قد يفضل البعض اللجوء للتحكيم مباشرة. ( احمية, مرجع سابق, ص 394)

ت : التحكيم

بعد استنفاد الطرق الودية السابقة يتم اللجوء إلى التحكيم باعتباره آخر الآليات العلاجية لتسوية النزاعات الجماعية، فالحكم الذي يتم تعيينه يقوم وحده بالفصل في النزاع المعروض عليه وهو ما يكسب التحكيم الصفة القضائية .

### 1 : كيفية تعيين هيئات التحكيم

تنص المادة 9 من قانون تسوية النزاعات الجماعية في العمل على أنه في حال فشل المصالحة، يحق للأطراف اللجوء إما إلى الوساطة أو التحكيم وفقاً لأحكام هذا القانون. أما المادة 13، فتؤكد أنه في حال الاتفاق على التحكيم، تطبق المواد 442 إلى 454 من قانون الإجراءات المدنية، مع مراعاة الأحكام الخاصة بهذا القانون. لكن من المهم الإشارة إلى أن المواد المذكورة تختص بالتحكيم التجاري، ما يتطلب تبني آلية مرنة تتناسب طبيعة نزاعات العمل الجماعية. ويجب الأخذ في الاعتبار الفارق بين دور الوسيط والمحكم لضمان فعالية التحكيم في بيئة العمل، حيث يتطلب الأمر تبسيط الإجراءات لتسريع حل النزاعات ( احمية, مرجع نفسه, ص 354)

### 2 : صلاحيات ومهام المحكمين

رغم عدم حصرها بنص قانوني صريح، تتميز بمرونة واتساع يفرضه الطابع العملي لهذه الهيئات. فالقوانين المنظمة لم تحدد بدقة سلطاتهم، ما دفع إلى تبني مبدأ الإباحة وتفسير الصلاحيات بمنطق يخدم تسوية النزاع. ولهذا، يحق لهيئات التحكيم اعتماد الوسائل القانونية التي تراها مناسبة للفصل في النزاعات سواء كانت مرتبطة بتفسير أو تنفيذ القوانين والأنظمة أو حتى الاتفاقيات الجماعية.

وفي النزاعات ذات الطابع الاقتصادي كالأجور والتعويضات، تستند الهيئة إلى النصوص القانونية والتنظيمية المعمول بها، بينما تمنح مرونة أكبر في حالات التفاوض على مراجعة أو إبرام الاتفاقيات الجماعية، حيث يمكن للهيئة تبني ما تراه ضرورياً وقانونياً لإنهاء النزاع.

وتعزز المادتان 17 و18 من المرسوم التنفيذي 416/90 هذه الصلاحيات، إذ توجب على اللجنة الاستماع لأطراف النزاع، وتتيح لها الاستعانة بخبراء وأشخاص من خارج اللجنة، إلى جانب إجراء تحريات ميدانية. وعليه، فإن هيئة التحكيم تمتلك كافة الوسائل المشروعة للحصول على المعلومات، تحليل الوضعيات من مختلف جوانبها، والاستعانة بالشهادات والخبرات لإصدار حكم عادل وفعال.

### 3 - إجراءات التحكيم وتنفيذ قراراته

بعد اتفاق طرفي النزاع على التحكيم، يتم تقديم كافة الوثائق والمعلومات المتعلقة بالنزاع إلى هيئة التحكيم، وفقاً لما تنص عليه المادة 1019 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية (القانون رقم 08/09 مؤرخ في 18 صفر 1429 الموافق ل 25 فبراير ، 2008 يتضمن قانون الإجراءات المدنية الإدارية، 2008)، التي تنص على أنه: "تطبق على الخصومة التحكيمية الآجال والأوضاع المقررة أمام الجهات القضائية، ما لم يتفق الأطراف على خلاف ذلك". كما يتم استدعاء الأطراف للحضور شخصياً أو بواسطة وكيل، وفي حال تخلف أحد الأطراف أو عدم تقديم الوثائق المطلوبة، يمكن أن يتعرض للجزاءات القانونية. وفقاً للمادة 1022 من نفس القانون، يجب على كل طرف تقديم دفاعه ومستنداته قبل انقضاء أجل التحكيم بـ 15 يوماً على الأقل، وإلا فسيتم الفصل في النزاع بناءً على ما تم تقديمه. بعد أن تجمع الهيئة التحكيمية كافة المعلومات، يتعين عليها اتخاذ قرارها خلال 30 يوماً من تعيينها، طبقاً للمادة 13 من القانون 90/02 المتعلق بتسوية نزاعات العمل الجماعية. ولا يمكن تنفيذ القرار إلا بعد إصدار أمر من رئيس الجهة المختصة، حيث يُحفظ أصل القرار في كتابة ضبط المحكمة، وتُسلم نسخة للأطراف لتتم إجراءات التنفيذ. (انظر المادتين 452 و453 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية)

تجدر الإشارة إلى أن قرارات التحكيم تشبه الأحكام القضائية من حيث ضرورة التسبيب والتعليل لكنها لا يمكن الاحتجاج بها تجاه الغير. ومع ذلك، يخالف قانون تسوية النزاعات الجماعية في العمل هذه القاعدة، حيث تنص المادة 13 من القانون 90/02 على أن "قرار التحكيم يفرض نفسه على الطرفين اللذين يلتزمان بتنفيذه". وبمجرد صدور قرار التحكيم في نزاع عمل جماعي، يصبح ملزماً دون حاجة إلى أمر من المحكمة.

كما أن هذه القرارات غير قابلة للاستئناف (انظر المادة 454 من نفس القانون)

ثانياً : الطرق الغير السلمية لتسوية النزاعات العمالية

كثيرا ما تؤدي الطرق والإجراءات السلمية لتسوية النزاعات الجماعية إلى طريق مسدود، أو إلى نتائج دون المستوى الذي يطمح إليه أطراف النزاع، وذلك لعدم الإقتناع بالحلول المقترحة، أو لعدم تنفيذها وغيرها أو عدم الوفاء بالوعود و الإتفاقات التي يمكن التوصل إليها ، سواء عن طريق الوساطة أو التحكيم من الإجراءات العلاجية السلمية، مما يؤدي إلى اللجوء إلى وسائل الضغط سواء من طرف العمال، و المعروفة بالإضراب أو من طرف صاحب العمل والمتمثلة في غلق محل العمل، وهذا ما سنتطرق له من خلال هذا الفرع.

### أولاً : الإضراب

تاريخيا عرف الإضراب تطورات حسب الأحقاب الزمنية التي مرت بها البشرية، غير أنه لم يصبح شرعيا إلا ابتداء من أواسط القرن العشرين، كما عرف الإضراب من حيث شكله أنماط مختلفة، تؤثر كلها تأثيرا أكبر على صاحب العمل لحمله على الرضوخ إلى مطالب العمال . (ذيب, مرجع سابق, ص 365)

### أ-تعريف الإضراب

إن تعريف الإضراب بالمفهوم الإصطلاحي يقتضي منا الإشارة إلى أن هذا المصطلح لم يستعمل إلا بصدور القانون 02/90 المؤرخ في 1990/02/06 والمعدل والمتمم بالقانون 27/91 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل، وتسويتها وممارسة حق الإضراب (المادة 02 من القانون 02/90 المعدل والمتمم المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب) ،لأنه قبل صدور هذا القانون كان يمنع اللجوء لهذا الأسلوب للمطالبة بالحقوق في القطاع العام بأحكام دستور 1976، لا سيما المادة 61 منه ولم تكن هناك إمكانية قانونية لممارسة هذا الحق إلا في القطاع الخاص . ( خليفي,مرجع سابق, ص 65)

فالإضراب ظاهرة عالمية في عالم الشغل، وهو نتيجة نضالات عمالية قادها العمال والنقابيون منذ بروز دور الحركة العمالية في تنظيم عالم الشغل. يمارسه العمال كوسيلة ضغط على صاحب العمل من أجل تلبية مطالب معينة أو العدول عن قرارات متخذة. ويُعدّ من أبرز أشكال نزاعات العمل، كونه يمثل أقصى درجات التصعيد وله آثار اقتصادية واجتماعية كبيرة داخل المؤسسة ، كما أن الإضراب مرتبط بممارسة الحقوق الدستورية، ويُعدّ فعلاً جماعياً يُمارسه العمال للضغط على الجهات المعنية بغرض الدفاع عن مصالحهم. فالجماعية هنا تمنحه وزناً وتأثيراً ولا يقتصر الإضراب على المطالب المهنية فقط، بل قد يُستعمل للتعبير عن رفض أو احتجاج تجاه قضايا سياسية، اقتصادية أو اجتماعية. ولهذا، يُعرّف بأنه امتناع مؤقت عن العمل مع التمسك بالوظيفة للضغط وتحقيق التأثير المطلوب. (حامد, 2004, ص 3)

ما ولقد جاء في معجم العلوم الإجتماعية أن الإضراب لغة يعني الإعراض والإمتناع عن فعل شيء ويعرفه جان دانيال ريو بأنه "توقف عن العمل متفق عليه مسبقاً ومدعم بمطلب".

## ب \_ أنواع الإضراب

### 1 \_ الإضراب التقليدي

يقصد بهذا النوع من الإضراب إنقطاع العمال المضربين عن العمل في نفس الوقت تاركين بذلك مواقع العمل، أو الإمتناع عن الإلتحاق بها بطريقة محكمة منظمة، ومدروسة مسبقاً من حيث الكيفية والمدة، آخذين بذلك الوضعية الإقتصادية للمؤسسة والقدرات المالية للعمال كتاريخ الوفاء بالأجور والتعويضات يلتزم منظومه خلال كل ذلك بضمان إستمرارية خدمة الأمن، وتشكيل هيئة الطوارئ والسهر على عدم إستخلاف العمال المضربين ، يبرز فيها دور النقابات الممثلة بأن تسعى لمنع عمال المؤسسات الخاصة من تعويض عمال المؤسسات العامة المضربين أو الحلول محلهم، حفاظاً على مناصبهم من جهة، وتدعيماً للحركة الإحتجاجية من جهة أخرى ،وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً، حيث يعمل منظمو الإضراب على ضمان الحد الأدنى من الخدمة والمحافظة على ممتلكات وأمن المؤسسة، مع وجوب تشكيل هيئة من العمال تتكفل بهذا العمل. (راجع المادتين 27 و 38 من القانون 02/90 السابق الذكر)

### 2- الإضراب الدائري

يفترض هذا النوع من الإضراب إنسجاماً وتخطيطاً حقيقيين، مع تحديد دقيق لتدرج مختلف وحدات الإنتاج في المؤسسة لتنظيم الإضراب، وتحديد توقيت مضبوط للإضطرابات المبرمجة يعتمد على تنفيذ فنوي ومتتابع، يقتصر على إمتناع فئة من العمال عن العمل مدة معينة ومحددة لتليها فئة أخرى بعد إستعادة الفئة الأولى لنشاطها، أو لامتناع عمال قطاع معين مدة معينة دون توقف تام للمصلحة أو المصالح، وهو الأمر الذي جعل هذا النوع من الإضراب ممنوعاً في القطاع العام. (Teyssié, 2023,p439)

فالإضراب الدائري يمثل الرد على تقسيم العمل، حيث يتطلب تخطيطاً دقيقاً ومنظماً ويقوم على توقف متتابع عن العمل دون التأثير الكامل على الإنتاجية. هذا النوع من الإضراب يسبب خسائر كبيرة لصاحب العمل، إذ يتكبد مصاريف ضخمة مثل أجور العمال، رغم الخسائر الناتجة عن نقص الموارد. (واضح, مرجع سابق, ص 120)

تجدر الإشارة هنا إلى أن هناك نوعين من الإضراب الدائري، يتمثل النوع الأول في الإضراب الأفقي، يمارسه عمال صنف مهني معين وينعكس سلبياً على صنف آخر تابع للأول، والإضراب العمودي الذي يجمد العمل في قطاع محدد من المؤسسة دون ان يمس القطاعات الأخرى المجاورة.

### 3- الإضراب القصير و المتكرر

وهو ما يعرف بالإضراب التوقيفي، وهو عبارة عن توقف متكرر عن العمل مع البقاء في أماكن العمل. يتخلله أحياناً انقطاع تام عن العمل، حيث يتمتع العمال عن الالتحاق بمراكزهم أو يتأخرون عن ذلك في أوقات منتظمة، ثم يستأنفون العمل لاحقاً. في هذا النوع من الإضراب، لا يخرج العمال المضربون من أماكن عملهم، بينما يتوقف غير المضربين عن العمل. ورغم هذا، يحق للعمال المضربين الحصول على أجورهم لأنهم لم ينقطعوا عن العمل. لكن الضرر الناتج عن هذا النوع من الإضراب يكون أكبر في تنظيم الإنتاج مقارنة بالإضراب الصريح والطويل.

### 4- إضراب الإنتاجية أو الإضراب البطيء

ويتم هذا النوع من الإضراب في شكل تخفيض في وتيرة الإنتاج بشكل إرادي و ملموس، وبالتالي يستتبع وجود تخطيط مسبق لعدد القطع الواجب إنتاجها خلال فترة حركة المطالبة و يعد هذا النوع من الإضراب أقل حدوثاً لأنه لا يناسب إلا عدداً قليلاً من الأنشطة و الأعمال ويؤدي على أي حال إلى حدوث أضرار لمؤسسة صاحب العمل. (هدفي، مرجع سابق، ص 120)

### 5- إضراب المبالغة في النشاط و الإضراب الإداري

إضراب المبالغة يختلف عن الأنواع الأخرى للإضراب، حيث يتضمن تصعيداً في النشاط من خلال الالتزام الصارم بكافة الإجراءات الإدارية، مما يؤثر سلباً على المتعاملين مع المصالح العمومية. تطبيقه الحرفي صعب بسبب الازدحام في المصالح العمومية. من جهة أخرى، الإضراب الإداري يتمثل في عدم إتمام الإجراءات الإدارية مع استمرار النشاط الأساسي للمضربين. يظل الإضراب حركة احتجاجية تهدف إلى حمل الطرف الآخر على تلبية مطالب معينة. (خلفي، مرجع سابق، ص 69)

### ت - تنظيم الإضراب في الجزائر وموقف المشرع منه

أقر الدستور الجزائري حق الإضراب في المادة 54 من دستور 1989، حيث نص على أن "الحق في الإضراب معترف به ويمارس في إطار القانون". كما تم التأكيد على ذلك في دستور 1996 في المادة 57، حيث خضعت ممارسته للتشريع الذي ينظمه ويحدد شروطه وضوابطه وكيفية، وذلك لضمان استمرارية الأنشطة في بعض المرافق العمومية الحيوية في المجتمع.

كذلك، نص القانون 02/90 المتعلق بالوقاية من المنازعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، المعدل والمتمم بالقانون رقم 27/91، على أن بعض القطاعات والمصالح تستلزم تنظيمًا وتوفير

قدر أدنى من الخدمة في المادة 37 منه، وذلك لإرتباطها بمرافق عمومية أو أنشطة اقتصادية حيوية، لتجنب التأثير السلبي على سير الحياة العامة للمواطن والاقتصاد الوطني. (المادة 38 من القانون 02/90) وبناء على ذلك يجب تنظيم قدر أدنى من الخدمة الإجبارية في المجالات التالية، حسب ما أوردتها المادة 238 من القانون 02/90 وهي:

- مصالح الشبكة الوطنية للمواصلات السلكية و اللاسلكية والإذاعة و الإذاعة و التلفزة.
- مصالح الإستعجالات و توزيع الأدوية.
- مصالح إنتاج الكهرباء و الغاز و الماء و المواد البترولية.
- مصالح رفع القمامات.
- مصالح تزويد شبكة المواصلات السلكية و اللاسلكية وصيانة الشبكة الوطنية للإشارة.
- مصالح المكلفة بالعلاقات المالية مع الخارج.
- مصالح إنتاج المحروقات ونقلها بين السواحل الوطنية
- مصالح أمن وسائل النقل.
- مصالح الدفن و المقابر.
- مصالح مراقبة المرور الجوي.

يتم تحديد الحد الأدنى من الخدمة في الأنشطة المحددة وفقاً لاتفاق جماعي أو عقد عمل، أو من قبل صاحب العمل أو السلطة المعنية بعد استشارة ممثلي العمال. يُمنع الإضراب في الأنشطة التي تهدد حياة المواطنين أو الاقتصاد الوطني. قبل الإضراب، يجب استنفاد طرق التسوية مثل الوساطة والمصالحة، ويُقر الإضراب بعد اقتراع سري بأغلبية العمال في جمعية عامة تضم نصفهم على الأقل. يجب أن لا تقل مهلة الإشعار المسبق للإضراب عن ثمانية أيام (واضح, مرجع سابق, ص 129)

لضمان سير الإضراب بشكل منظم، يلتزم العمال بعدم احتلال المحلات المهنية إذا كان ذلك يعرقل العمل، ويمكن إصدار أمر قضائي بإخلائها بناءً على طلب المستخدم.

أما عن موقف المشرع الجزائري من حق الإضراب، فقد مر بمراحل عديدة فدستور 1976 اقتصر على حق الإضراب في القطاع الخاص وفقاً للمادة 61، مما قلل النزاعات في القطاع العام. وفي دستور 1989، تم الاعتراف بحق الإضراب في القطاعين العام والخاص وفقاً للمادة 54. ثم جاء دستور 1996 ليؤكد هذا الحق في المادة 57، ويعتبره حقاً دستورياً، مما يعكس تنظيم المشرع لحق الإضراب في الدستور والقوانين والاتفاقيات الجماعية. (المادة 61 من دستور 1976)

ثانياً: الغلق

ان تعنت طرفي علاقة العمل و تشدهما في تمسكهما بمواقفهما طوال مراحل واجراءات التسوية لنزاعات العمل يعيق و يفشل كل المحاولات والإصلاحات بينهما، مما قد يدخل اصحاب العمل في اضراب هذا الاخير اذ استمر قد يؤدي بصاحب العمل او المستخدم الى غلق مؤسسته كحل نهائي ومن خلال هذا سنتطرق لتعريف الغلق و مدى مشروعيته.

أ- تعريف الغلق

ينصرف معنى الغلق عموماً، إلى القفل المؤقت الكلي او الجزئي لأبواب المؤسسة، من طرف صاحب العمل، بغرض اجبار العمال على الرضوخ لمطالبه والوصول الى حل للنزاع القائم، وقد عرفت المادة 29 من الامر المتعلق بالشروط العامة لعلاقات العمل في القطاع الخاص 1 الصادر سنة 1975 المشار اليه سابقاً، و الملغى بنصها " هو كل قرار يتخذ من جانب صاحب العمل وحده لاغلاق مؤسسته....."، فالغلق إذا قرار يتخذه صاحب العمل بقفل أبواب المؤسسة بسبب أو بمناسبة نزاع مع العمال المضربين، ينجر عنه رفض وضع وسائل بالإضافة إلى هذا فان قرار غلق مؤسسة أو ورشة لتجنب أو درء قوة قاهرة كالإضراب مثلاً لا يعتبر في حد ذاته عملاً إجرامياً يمس بمبدأ حرية العمل، لأنه من جهة ينذر بأن تصاحب الغلق أعمال عنف وشغب و إعتداء و من جهة أخرى نلاحظ إنعدام نص أو حكم قانوني أو قضائي يمنع هذا الإجراء، زيادة على ما نصت عليه بعض النصوص من إقرار ضمني به حين فرضت إجراء المصالحة قبل أي إضراب أو غلق .  
(واضح، مرجع سابق، ص 134) وبذلك، فإن مبدأ المعاملة بالمثل يبرر الاعتراف بمشروعية الغلق كما هو الحال مع الإضراب.

ب - صور الغلق

يمكن أن يتخذ الغلق عدة صور، منها:

1- الغلق الاحتياطي: ويقوم به صاحب العمل عند إحساسه بان إضراباً وشيكاً الوقوع.

2\_ الغلق الدفاعي: ويستخدم للرد على الإضراب وذلك بغلق المؤسسة

3\_ الغلق الهجومي: حيث يبادر صاحب العمل بغلق المؤسسة وذلك بوضع حد للنزاع القائم.

ويعتبر هذا النوع من الغلق نادر الوقوع حالياً، بسبب تطور الأحكام التشريعية في مجال تنظيم منازعات العمل، هذا ويمكن أن يتشابه الغلق ببعض المفاهيم الأخرى تتمثل في توقف نشاط المؤسسة لأسباب إقتصادية و البطالة التقنية و التوقيف عن العمل :

أ\_ الغلق وتوقيف نشاط المؤسسة لأسباب إقتصادية

يختلط الغلق بتوقيف نشاط المؤسسة لأسباب إقتصادية، إذ قد يلجأ صاحب العمل إلى غلق المؤسسة مؤقتاً بسبب نقص الموارد المالية و التموين بالمواد الأولية أو إجراء إصلاحات هيكلية في المؤسسة، ومن ثم فإن الأسباب تعود إلى طبيعة المؤسسة ذاتها الخاضعة للسلطة الإقتصادية لصاحب العمل، خلافاً للغلق الذي يمثل إجراء وقائي أو دفاعي، يهدف إلى إجبار العمال على حل النزاع القائم، لذلك تعتبر الرقابة القضائية واجبة للتحقق من حقيقة الأسباب فيما إذا كانت حجة لتغطية غلق حقيقي هدفه الضغط على العمال.

### ب\_ الغلق والبطالة التقنية

تنتج البطالة التقنية عادة عن أسباب مرتبطة بالمؤسسة وتطوير وسائل عملها وترقيتها، فهي غير مرتبطة بإرادة الطرفين، وغير ناتجة عن نزاع معين، وينجر عنها توقف العمال عن العمل لبعض الوقت أو اللجوء الي التشغيل الجزئي، خلافاً للغلق الذي ينتج عن حدة النزاع الجماعي، ومحاولة صاحب العمل إقامة التوازن في علاقة العمل والعودة إلي الحوار والمفاوضة لحل النزاع القائم.

### ج\_ الغلق والتوقيف عن العمل :

ويعني التوقيف عن العمل انقطاع عامل أو مجموعة من العمال عن العمل بصورة فردية، عن طريق إجراء تأديبي يتخذه صاحب العمل في حين يكون الغلق إجراء اضطرارياً يؤدي إلي انقطاع العمال عن العمل مؤقتاً بسبب النزاع القائم، ومن تم تمثل واقعة الغلق السبب المباشر لتوقف النشاط، خلافاً لتوقيف المؤقت عن العمل الذي يمثل أمراً تأديبي لا يمكن ان يكون بأي حال من الاحوال وسيلة لتغطية عن الغلق. (هدفى، مرجع سابق، ص 226)

### ج\_ موقف المشرع الجزائري من الغلق:

رغم أن الإضراب نال حماية دستورية وقانونية في جميع الدساتير والتشريعات العمالية بعد الاستقلال، إلا أن الغلق لم يحظ بنفس الحماية. فقد كرس كل من دستور 1976، ودستور 1986، ثم دستور 1996 حق الإضراب، دون أن يتضمن أي منها نصاً مماثلاً بشأن الغلق. (واضح، مرجع سابق، ص 139) وبالرجوع إلى المادة 30 من أمر الشروط العامة لعلاقات العمل في القطاع الخاص، فقد نصت على الغلق واعتبرته إجراءً محظوراً إذا كان الهدف منه الإضرار أو الانتقام من الإجراء محل النزاع الجماعي المطروح على المصالحة أمام مفتش العمل. كما يُعد الغلق غير مشروع إذا تم أثناء إضراب مشروع. ومع ذلك، فإن أي تجاوز لمضمون أحكام هذه المادة، خارج الحالتين المنصوص عليهما فيها، سواء قبل عرض النزاع الجماعي على مفتش العمل، من خلال اتخاذ غلق وقائي لمواجهة إضراب محتمل بناءً على تهديدات مسبقة تُنبئ بحدوثه، أو عند تقرير غلق المؤسسة ردّاً على إضراب غير مشروع أو حتى قانوني، يجعل تصرف صاحب

العمل في هذه الحالة مشروعًا لمواجهة إضراب غير قانوني وفي كلتا الحالتين، يخرج الغلق عن نطاق الحظر المقرر في المادة 30، مما يستلزم من أصحاب العمل توخي الحذر الشديد عند اتخاذ قرار الغلق، لتجنب فرض تعويضات عن الأضرار والخسائر الناتجة عن تصرف قد يُعتبر عشوائيًا أو ارتجاليًا. ذلك لأن علاقات العمل تتوقف طوال مدة الغلق، وتظل معلقة إلى حين زوال السبب الذي أدى إليه (راشد، 2007، ص 326)

## خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى ظاهرة النزاعات العمالية باعتبارها واقعا لا مفر منه في بيئات العمل نتيجة تضارب المصالح بين العمال وأرباب العمل، وقد ركّز على أهمية إيجاد آليات فعالة لإدارة هذه النزاعات بما يضمن استقرار المؤسسات وتعزيز الأداء الاقتصادي، مع تسليط الضوء على السياق الجزائري استعرض الفصل مختلف المقاربات النظرية والتجارب الميدانية من خلال الدراسات السابقة، سواء الأجنبية أو العربية، موضحا العوامل المسببة للنزاعات، كالأسباب الاقتصادية والتنظيمية والشخصية، ومراحل تطورها من الشكل الخفي إلى الصراع الظاهر كما بيّن أن النزاعات قد تكون فردية أو جماعية، ولكل نوع آليات محددة للتسوية، سواء عبر المصالحة، الوساطة، التحكيم، أو اللجوء إلى القضاء، إضافة إلى الإضراب كوسيلة ضغط منظمة قانونا ، وفي الختام، يبرز الفصل أن المعالجة الناجعة للنزاعات العمالية تتطلب اعتماد مقاربة شاملة توازن بين الحقوق والواجبات، مع إعطاء الأولوية للحلول الودية، التي تضمن الحفاظ على الاستقرار داخل المؤسسات، دون المساس بحقوق العمال المكفولة قانونا .

الفصل الثاني:

الاطار التطبيقي والمنهجي

للدراة الميدانية

## تمهيد:

بالرغم من أن الإطار النظري للدراسة يساهم في تقديم تصور واضح حول الإشكاليات المطروحة، وتوضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالنزاعات العمالية واستراتيجيات تسويتها، إلا أن الدراسة التطبيقية تبقى ضرورية ومكملة لأي بحث علمي، إذ تسمح بربط الأطر النظرية بالواقع العملي وتحليل كيفية تعامل المؤسسات مع النزاعات داخل بيئة العمل. ومن هذا المنطلق، وبعد تناولنا في الجانب النظري لأسباب النزاعات العمالية، آثارها، والاستراتيجيات المتبعة لتسويتها، سعينا من خلال هذا الفصل إلى إسقاط هذه المفاهيم على الواقع من خلال دراسة النزاعات العمالية داخل مؤسسة المياه والتطهير الجزائر (SEAAL)، وتحليل كيفية إدارتها واعتماد استراتيجيات التسوية الملائمة.

في هذا الفصل، تطرقنا إلى مبحثين أساسيين؛ تناولنا في **المبحث الأول** تقديم المؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر "سيال"، من خلال استعراض نشأتها وتطورها، مهامها كمطلب أول، وإلى أهدافها الاستراتيجية، وهيكلها التنظيمي كمطلب ثان وذلك لفهم طبيعة عملها ودورها في قطاع المياه والتطهير. أما **المبحث الثاني**، فخصصناه للإطار المنهجي للدراسة، حيث تناولنا المنهج العلمي المتبع و مجتمع الدراسة كمطلب أول ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة واختبار أداة الدراسة كمطلب ثان، بهدف التوصل إلى استنتاجات علمية حول النزاعات العمالية واستراتيجيات تسويتها داخل المؤسسة.

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

في إطار سعي الجزائر لتعزيز إدارتها لمواردها الحيوية وتحسين خدمات توزيع المياه والصرف الصحي، تم إنشاء مؤسسة المياه والتطهير للجزائر سيال (SEAAL) بهدف تسيير هذا القطاع بفعالية وضمان استدامته. وتعد هذه المؤسسة إحدى الفاعلين الرئيسيين في إدارة الموارد المائية، حيث تسهر على توفير المياه الصالحة للشرب وضمان جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ومن هذا المنطلق، سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بمؤسسة المياه والتطهير للجزائر سيال، بدءًا من نشأتها وتطورها، مرورًا بأهدافها الاستراتيجية ومهامها، وصولًا إلى هيكلها التنظيمي، وذلك لفهم دورها وطريقة تسييرها.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة المياه والتطهير للجزائر سيال ومهامها

#### الفرع الأول : النشأة والتطور

تعتبر مؤسسة المياه والتطهير للجزائر سيال (SEAAL) إحدى المؤسسات العمومية الاستراتيجية في الجزائر، حيث تم إنشاؤها سنة 2006 بموجب القانون الجزائري، وذلك بهدف تحديث وتحسين الخدمة العمومية في قطاعي المياه والتطهير وفق المعايير الدولية. تأسست في إطار شراكة بين مؤسستين عموميتين جزائريتين، حيث تعود 70% من أسهمها إلى الجزائرية للمياه (ADE)، في حين يمتلك الديوان الوطني للتطهير (ONA) 30% من الأسهم، ما يعكس دورها المحوري في إدارة الموارد المائية ومعالجة المياه المستعملة.

شهدت المؤسسة منذ تأسيسها تطورًا ملحوظًا من حيث نطاق عملها ومسؤولياتها التشغيلية. ففي سنة 2011، وسّعت الشركة نشاطها ليشمل ولاية تيبازة، حيث تولّت مسؤولية الخدمة العمومية للمياه والتطهير في هذه الولاية. واستمر التوسع في سنة 2013 عندما تم دمج محطة معالجة المياه بثاقبة ضمن هيكل المؤسسة، مما ساهم في تعزيز قدرتها التشغيلية وضمان جودة الخدمة المقدمة للمواطن

في سنة 2021، وبتوجيه من السلطات العليا في البلاد، تم استرجاع تسيير وإدارة سيال من قبل الكفاءات الجزائرية، حيث تم إسناد مسؤولية إدارتها إلى مجموعة من الشباب الجزائريين الأكفاء، بهدف تحسين الأداء والرفع من مستوى الخدمات العمومية في قطاع المياه والتطهير.

واليوم، توظف المؤسسة أكثر من 6700 عامل محترف، متخصصين في تسيير خدمات إنتاج وتوزيع المياه الصالحة للشرب ومعالجة المياه المستعملة، وذلك عبر ولايتي الجزائر العاصمة وتيبازة. ( الموقع الرسمي

لشركة المياه والتطهير للجزائر تم الاطلاع عليه 02/03/2025 على الساعة 4 )

<https://seaal.dz/faq>

### الفرع الثاني: مهمة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر سيال

تتمثل المهمة الأساسية لمؤسسة سيال في ضمان الخدمة العمومية للمياه والتطهير على مستوى ولايتي الجزائر العاصمة وتيبازة. ويشمل ذلك توفير مياه الشرب بجودة عالية، بالإضافة إلى تجميع ومعالجة المياه المستعملة لضمان صحة المواطنين وحماية البيئة، وفي هذا الإطار، تهتم الشركة ب:

#### 1- إنتاج مياه الشرب

تعتمد المؤسسة على جمع المياه الخام من مصادرها الطبيعية مثل السدود، المياه الجوفية، والمياه المحلاة، وتعمل على معالجتها باستخدام أحدث التقنيات لضمان إزالة الشوائب والملوثات، وجعلها صالحة للاستهلاك البشري وفقاً للمعايير الصحية المعتمدة.

#### 2- توزيع مياه الشرب

تُشرف سيال على إدارة وصيانة أكثر من 2566 كيلومتراً من شبكات توزيع المياه، حيث يتم نقل المياه المنتجة من منشآت التخزين إلى المنازل، الإدارات، الشركات، والمؤسسات الصناعية والزراعية. وتركز الشركة جهودها على ضمان توزيع مستمر ومنتظم للمياه مع تقليل نسبة التسربات عبر برامج متخصصة في الكشف المبكر عن الأعطال وإصلاحها في أسرع وقت ممكن.

#### 3- تطهير المياه المستعملة

تعمل سيال على جمع ومعالجة المياه المستعملة الناتجة عن الأنشطة السكنية والصناعية، بهدف إعادة تصريفها في الطبيعة دون الإضرار بالبيئة. وتمتلك الشركة عدة محطات لمعالجة المياه القذرة (STEP)، حيث ارتفع معدل المعالجة من 60% في 2006 إلى 80% في 2023، مما ساهم في تحسين جودة المياه في الأنهار والمسطحات المائية القريبة من المناطق السكنية والصناعية.

#### 4- خدمة الزبائن

تلتزم سيال بتقديم خدمات ذات جودة عالية لزبائننا، من خلال فرق متخصصة للاستجابة للاستفسارات والشكاوى، بالإضافة إلى تقديم الاستشارات حول الاستهلاك المسؤول للمياه. كما أطلقت الشركة مراكز استقبال المكالمات الهاتفية (CATO)، والتي تتيح للزبائن الإبلاغ عن أي حالات تسرب أو تقديم الشكاوى، مما يضمن التدخل السريع لمعالجة المشكلات. ( الموقع الرسمي لشركة المياه والتطهير للجزائر تم الاطلاع عليه

02/03/2025 على الساعة 5 ( <https://seal.dz/faq> )

5- مهن الدعم (المساندة)

إلى جانب أنشطتها الأساسية، تعتمد سيال على مجموعة من الفرق الداعمة في مجالات التمويل، الموارد البشرية، الاتصالات، المشتريات، الخدمات اللوجستية، وتكنولوجيا المعلومات، والتي تعمل على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة المياه والتطهير للجزائر سيال وهيكلها التنظيمي

تعتبر مؤسسة المياه والتطهير للجزائر (سيال) من المؤسسات الحيوية التي تلعب دوراً كبيراً في توفير خدمات المياه والصرف الصحي للمواطنين في مختلف أنحاء البلاد ومن أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وضعت المؤسسة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، بما في ذلك تطوير بنيتها التحتية ورفع مستوى الخدمة.

يتم تنظيم هذه الأهداف ضمن هيكل تنظيمي مرن يساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح. يتألف الهيكل التنظيمي للمؤسسة من عدة وحدات وأقسام تساهم كل منها في تحقيق أهداف المؤسسة بما يتناسب مع احتياجاتها ومتطلبات السوق.

وعلي سنتطرق في هذا المطلب، إلى الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة "سيال" وهيكلها التنظيمي من خلال النقاط التالية:

#### الفرع الأول : الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة المياه والتطهير للجزائر "سيال"

تحقيق جودة عالية في الخدمة العمومية للمياه والتطهير يعد من الأولويات الأساسية لمؤسسة سيال، حيث تسعى إلى تحسين أدائها وضمان توفير خدمات موثوقة وفقاً للمعايير المعتمدة. ويتم ذلك من خلال:

#### 1 - تحسين جودة الخدمة العمومية للمياه والتطهير من خلال:

- تعزيز كفاءة عمليات إنتاج وتوزيع المياه.
- تحسين تقنيات معالجة المياه المستعملة وتقليل التلوث البيئي.
- تطبيق معايير الجودة الشاملة (ISO 9001) لضمان التحسين المستمر للخدمات.

#### 2 - تحديث وتطوير البنية التحتية من خلال

- الاستثمار في المعدات الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة لضمان استمرارية الخدمة.
- توسيع شبكات المياه والتطهير لتلبية الطلب المتزايد للسكان والمؤسسات.
- تقليل نسبة المياه الضائعة عبر تنفيذ برامج للكشف المبكر عن التسربات وصيانتها.

#### 3 - تعزيز الكفاءة الإدارية والمالية من خلال

- تحسين طرق التسيير واعتماد أنظمة إدارة ذكية تعتمد على تحليل البيانات والمعلوماتية.
- ترشيد استهلاك الموارد المالية وتعزيز الاستثمار في البنى التحتية.
- تحسين طرق الفتورة وضمان شفافية العمليات المالية.

#### 4- تعزيز الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية من خلال

- تطوير سياسات تهدف إلى حماية الموارد المائية وضمان استدامتها للأجيال القادمة.
- تنفيذ برامج توعوية لتحفيز المواطنين على الاستهلاك الرشيد للمياه.
- المساهمة في دعم الشباب من خلال برامج الإدماج المهني والتدريب المستمر.
- وضع استراتيجيات لدعم حقوق المرأة وتعزيز دورها في المؤسسة . ( الموقع الرسمي لشركة المياه والتطهير للجزائر تم الاطلاع عليه 02/03/2025 على الساعة 9 https://seaal.dz/faq )

#### الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة المياه والتطهير للجزائر " سيال "

يتكون الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة من 21 مديرية و32 وحدة بالإضافة إلى 4 مراكز و4 محطات لتطهير المياه الغير صالحة لشروب متواجدة في كل من تيبازة، بني مسوس، رغبة، براقى. ويتفرع منه الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية وتعرف بأنها الوحدة المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة ويتكون من:

#### مدير الموارد البشرية

- مساعد

#### أ. وحدة إدارة المستخدمين

- ✚ قسم الموارد البشرية - مديرية التوزيع
- ✚ قسم الموارد البشرية - مديرية التطهير
- ✚ قسم الموارد البشرية - مديرية سيال تيبازة
- ✚ قسم الموارد البشرية - المقر المركزي
- ✚ قسم التنظيم والعلاقات الاجتماعية
- ✚ قسم الموارد البشرية - مديرية الإنتاج والموارد
- ✚ قسم الموارد البشرية - مديرية الزبائن
- ✚ قسم الموارد البشرية - مديرية الأشغال
- ✚ قسم الأجور المركزية

ب. وحدة التكوين

✚ قسم علاقات المدارس والمعاهد

✚ قسم البيداغوجيا

• مصلحة التعلم الرقمي

• مصلحة التقارير والمتابعة

• مصلحة اللوجستيك

ج. المكلف بمهمة " نقل المعرفة والخبرة المهنية (TSMF)

د. مصلحة إدارة مشاريع أنظمة الموارد البشرية

✚ رئيس المصلحة

✚ رئيس المشروع

هـ. أقسام أخرى مرتبطة بالموارد البشرية

✚ قسم التوظيف والتنقل الداخلي

✚ قسم الأساليب والإجراءات

✚ قسم مراقبة التسيير

✚ قسم تسيير الكفاءات والمسارات المهنية

• مصلحة الكفاءات.

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

اتبعنا في هذه الدراسة مجموعة من الخطوات المنهجية وهي كالتالي:

**المطلب الأول: المنهج العلمي المتبع ومجتمع الدراسة**

يُعد اختيار المنهج العلمي، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم أدوات جمع البيانات، من المراحل المنهجية الأساسية في أي بحث علمي ميداني. فهي التي تُكسب الدراسة طابعها العلمي وتضفي عليها المصداقية والموضوعية.

ففي البداية، يُعتمد على منهج علمي مناسب لطبيعة الموضوع ثم تُحدّد عينة ممثلة من مجتمع الدراسة لتعميم النتائج، وأخيراً تُستخدم أدوات مناسبة لجمع البيانات وتحليلها بما يخدم أهداف البحث، وفي هذا المطلب، سنتناول هذه العناصر الثلاثة بشكل متسلسل .

**الفرع الأول : المنهج العلمي المتبع في الدراسة**

المنهج العلمي هو مجموعة من القواعد والأساليب المنهجية التي يعتمدها الباحث لإنجاز بحثه، لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها بشكل منظم، وذلك بهدف الوصول إلى حقائق دقيقة تساهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة وفهم أبعادها.

يعرفه محمد بدوي: على أنه مجموعة من القواعد التي يعتمدها الباحث لتفسير الظواهر بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو باعتباره منهجاً منظماً يقود إلى اكتشاف الحقائق في مختلف العلوم، من خلال قواعد عامة توجه التفكير العلمي وتضبط عملياته للوصول إلى نتائج دقيقة .  
بناءً على طبيعة موضوع البحث وإشكاليته، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكون الدراسة تستهدف استكشاف وتحليل استراتيجيات تسوية النزاعات العمالية. يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة وتحليل أسباب النزاعات العمالية الفردية والجماعية، مما يساعد في تقديم رؤية واضحة حول آليات التسوية المعتمدة. ومن خلال هذا المنهج، تم جمع البيانات الميدانية ذات الصلة، وتحليلها وتفسيرها، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية تساهم في فهم فعالية الاستراتيجيات المستخدمة في حل النزاعات وتحقيق التوازن داخل بيئة العمل.

#### الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

كل دراسة لها مجتمع دراسة وعينة دراسة خاصة بها تنفرد بها عن باقي مجتمعات وعينة الدراسات الأخرى.

#### أولاً: مجتمع الدراسة

نقصد بها الأفراد الذين نريد أن نختار منهم العينة وهي جزء من مجتمع الدراسة الذي نريد دراسته يتم تحديدها على حسب الدراسة من ثم نقوم بتفسير وتحليل النتائج التي وصلنا إليها ثم تعميمها على المجتمع كله ويشتمل مجتمع دراستنا على جميع عمال مديرية الموارد البشرية بشركة سيال.

#### ثانياً : عينة الدراسة

يعد تحديد العينة من المراحل الأساسية في البحث العلمي، حيث تمثل الأساس الذي تُبنى عليه النتائج، مما يجعل اختيارها بدقة أمراً ضرورياً لضمان صحة ودقة الاستنتاجات. فالعينة هي مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها واستخلاصها من المجتمع الأصلي للدراسة، والتي يتم اختيارها وفق أسس منهجية بحيث تكون ممثلة له بأكبر قدر ممكن وتكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي (سلاطنية , بدون سنة, ص 31).

حيث اخترنا في دراستنا هذه على عينة مكونة من 107 عامل من أصل 148 عامل يعملون حصرياً في مصلحة الموارد البشرية، وذلك بهدف تعميم النتائج على هذا المجتمع المحدد، تم تحديد حجم العينة باستخدام

معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) ، باعتبار أن حجم مجتمع الدراسة بلغ 148 فردا ، وقد تم تطبيق المعادلة على برنامج Excel مع الأخذ بالقيم التالية:

•  $N=148$  : حجم المجتمع.

•  $Z=1.96$  : القيمة المعيارية عند مستوى دلالة 95%.

•  $d=0.05$  : هامش الخطأ المسموح به.

•  $p=0.5$  : نسبة توفر الخاصية المفحوصة.

المعادلة المستعملة كانت كما يلي :

$$n = \frac{N.Z^2.p.(1-p)}{d^2.(N-1)+Z^2.p.(1-p)}$$

وبالتعويض:

$$n = \frac{148. (1,96)^2. 0,5. (1 - 0,5)}{(0,05)^2. (148 - 1) + (1,96)^2. 0,5. (1 - 0,5)}$$

$$n = \frac{148. 3,8416 .0,25}{0,0025 .147 + 3,8416 .0,25}$$

$$n \approx 107,04$$

وبالتالي، فإن حجم العينة النهائي هو 107 فردا، لضمان تمثيل موضوعي لمجتمع الدراسة.

الفرع الثالث : أدوات جمع البيانات

أولا : الملاحظة

يعرفها " Lpassage " أنها أداة بحثية تعتمد على اندماج الباحث في البيئة المدروسة، هذه الطريقة تلغي المسافة الفاصلة بين الباحث وموضوع البحث وتحول الباحث من ثم إلى فاعل لا مجرد متفرج أو عنصر محايد مما يتيح له فهم الظواهر في سياقها الطبيعي من خلال التفاعل المباشر مع الأفراد .

(BARUS-MICHE) وآخرون، 2002، ص 375-390.

لا يخلو أي بحث علمي من عملية ملاحظة ومراقبة لسلوك معين أو ظاهرة محددة، يليها توثيق هذا السلوك وتحليل خصائصه بدقة.

اعتمدت في دراستي على أسلوب الملاحظة لفهم كيفية عمل مصلحة الشؤون القانونية ومدى قدرتها على التحكم في الأوضاع داخل المؤسسة. استخدمت كلاً من الملاحظة المباشرة وغير المباشرة، حيث ساعدتني في التعرف على سير العمل وطريقة معالجة النزاعات. ركزت بشكل أساسي على كيفية حل النزاعات العمالية،

سواء الفردية أو الجماعية، لكنني لاحظتُ أن النزاعات الجماعية غير موجودة، في حين كانت النزاعات الفردية هي الأكثر شيوعاً. من خلال هذه الملاحظة، تمكنتُ من التعرف على الخطوات المتبعة لحل النزاعات.

### ثانياً : الوثائق والسجلات

تُعد الوثائق والسجلات من الوسائل الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للحصول على معلومات دقيقة تدعم دراسته، إذ تتيح له الوصول إلى بيانات رقمية وإحصائية، بالإضافة إلى معطيات وصفية حول مجتمع الدراسة. وفي إطار هذا البحث، تم الاستعانة بعدد من الوثائق المتوفرة لدى مؤسسة سيال، مثل المخطط التنظيمي والشعار الرسمي، لفهم هيكل المؤسسة وتحليل جوانبها المختلفة. كما تم الاطلاع على مجموعة من السجلات والتقارير الإدارية التي ساعدت في تقديم صورة شاملة حول موضوع الدراسة.

### ثالثاً : الاستبيان

هو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع ما، يتم إرساله إلى الباحثين بطريقة أو بأخرى ليحيبوا على هذه الأسئلة ثم إعادته ثانية إلى الهيئة المشرفة على البحث (الحمزة & البار, 2003, ص 304)

قمنا بالإعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقمنا بتقسيمه كالتالي:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية .

القسم الثاني: يشمل ثلاث محاور، حيث يمكن توضيحها كما يلي:

● المحور الأول: يتضمن عبارات متعلقة بواقع نزاعات العمل في مؤسسة المياه والتطهير – سيال.

● المحور الثاني: يتضمن عبارات متعلقة بواقع تسوية النزاعات في مؤسسة المياه والتطهير سيال.

● المحور الثالث: يتضمن عبارات متعلقة بالاستراتيجيات الفعالة لتسوية النزاعات داخل المؤسسة.

وقد ارتبطت عبارات الاستبيان بمقياس سلم ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

جدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
2. والانحراف المعياري الذي يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
3. المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة مرتفعة جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما، منخفضة، منخفضة جدا.
4. تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث:  $0.8 = 5 / (1-5)$  حيث نحصل على مجالات كما يلي:

جدول رقم (02): مجالات مقياس ليكرت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	درجة الموافقة
[ 1.80 - 1 ]	من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة
[ 2.60 - 1.81 ]	من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق
[ 3.40 - 2.61 ]	من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد
[ 4.20 - 3.41 ]	من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق
[ 5 - 4.21 ]	من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة واختبار أداة الدراسة

الفرع الأول : الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS: V25)** وتم الاعتماد على

بعض الأساليب الإحصائية كما يلي:

جدول رقم (03): يبين الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الاستبيان والاختبار الفرضيات

وصفها	الأداة الإحصائية
لوصف أفراد العينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان	التكرار والنسبة % والرسوم البيانية
اختبار ثبات الاستبيان من خلال بيانات العينة الاستطلاعية	معامل ألفا كرونباخ
ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عد إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.	معامل الارتباط بيرسون
وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.	المتوسط الحسابي
وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.	الانحراف المعياري
للتوضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F	الانحدار المتعدد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

الفرع الثاني : إختبار أداة الدراسة

أولا : صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد إعداد عبارات أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية تم توزيعها توزع على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتقيحها أو ما يعرف بالصدق الظاهري (صدق المحكمين) ويعرف الصدق الظاهري بأنه: " الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من اجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري، ويقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (فرج, 2007, ص 239)

ومن أجل إيجاد الصدق الظاهري عرضت الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (04) يبين أسماء المحكمين للاستبيان قيد الدراسة

الرقم	الاسم واللقب الأستاذ (ة) الجامعة
01	الأستاذة المشرفة محمد الحاج ليلى أستاذة بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمت
02	الأستاذ محيو لونيس حميد رئيس مصلحة التنظيم بالنيابة بمؤسسة المياه والتطهير للجزائر سيال
03	الأستاذ حسين واري أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة البليدة 2.

المصدر: من إعداد الطالبة

تمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والإشكالية.

ثانيا : صدق الاتساق الداخلي

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، وذلك يكون من خلال قياس مدى إرتباط كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، والجداول التالية توضح ذلك:

المحور الأول: واقع نزاعات العمل في مؤسسة المياه والتطهير - سيال

جدول رقم (05): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور واقع نزاعات العمل في مؤسسة المياه

والتطهير - سيال

رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط
1	0,463**	1	0,564**	1	0,670**	1	0,523**	1	0,431**	1	0,408**
2	0,207*	2	0,327**	2	0,588**	2	0,497**	2	0,570**	2	0,334**
3	0,583**	3	0,756**	3	0,637**	3	0,495**	3	0,571**	3	0,515**
4	0,297**	4	0,710**	4	0,616**	4	0,407**	4	0,681**	4	0,354**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لإجمالي المحور دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محور واقع نزاعات العمل في مؤسسة المياه والتطهير - سيال صادقة لما وضعت لقياسه.

المحور الثاني: واقع تسوية النزاعات في مؤسسة المياه والتطهير سيال

جدول رقم (06): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور واقع تسوية النزاعات في مؤسسة المياه

والتطهير سيال

رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط
1	0,584**	1	0,558**	1	0,609**	1	0,611**	1	0,571**
2	0,634**	2	0,523**	2	0,642**	2	0,524**	2	0,582**
3	0,574**	3	0,579**	3	0,560**	3	0,665**	3	0,626**

0,540**	4	0,576**	4	0,552**	4	0,724**	4	0,661**	4
---------	---	---------	---	---------	---	---------	---	---------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لإجمالي المحور دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محور واقع تسوية النزاعات في مؤسسة المياه والتطهير سيال صادقة لما وضعت لقياسه.

المحور الثالث: الاستراتيجيات الفعالة لتسوية النزاعات داخل المؤسسة

جدول رقم (07): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الاستراتيجيات الفعالة لتسوية النزاعات

داخل المؤسسة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
بيرسون	بيرسون	بيرسون	بيرسون	بيرسون	بيرسون	بيرسون	بيرسون	بيرسون	بيرسون	بيرسون	بيرسون
1	0,417**	1	0,477**	1	0,708**	1	0,686**	1	0,686**	1	0,671**
2	0,441**	2	0,407**	2	0,594**	2	0,627**	2	0,610**	2	0,620**
3	0,404**	3	0,539**	3	0,728**	3	0,405**	3	0,663**	3	0,558**
4	0,521**	4	0,583**	4		4	0,674**	4	0,534**	4	0,701**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لإجمالي المحور دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محور الاستراتيجيات الفعالة لتسوية النزاعات داخل المؤسسة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً : إختبار الثبات

يقصد بثبات الاستبيان: انه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت علميات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس درجة شيئاً من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات

الاستبيان.(طويطي, 2018, ص 149)

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، والتي تعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، وهناك مجالات مختلفة لدرجة الثبات ل معام **Cronbach's Alpha** :

جدول رقم ( 08): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

دلالة (Alpha)	قيمة (Alpha)
غير كافية	$0.6 > \text{Alpha}$
ضعيفة	$0.65 > \text{Alpha} > 0.6$
مقبولة نوعا ما	$0.70 > \text{Alpha} > 0.65$
حسنة	$0.85 > \text{Alpha} > 0.70$
جيدة	$0.90 > \text{Alpha} > 0.85$
ممتازة	$0.90 < \text{Alpha}$

المصدر : Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition

PERSON ,2009, p53

وفي دراستنا تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (09): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الإستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الإستبيان
0.877	24	1 واقع نزاعات العمل في مؤسسة المياه والتطهير - سيال
0.902	20	2 واقع تسوية النزاعات في مؤسسة المياه و التطهير سيال
0.912	23	3 الاستراتيجيات الفعالة لتسوية النزاعات داخل المؤسسة
0.954	67	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.7 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

الفصل الثالث :

معرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الميدانية

**تمهيد:**

نسعى من خلال هذا الفصل إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى قياس مدى إدراكهم لمتغيرات الدراسة الأساسية. ولتحقيق ذلك، تم تفرغ وتحليل إجاباتهم على فقرات الاستبيان، مع اختبار صحة الفرضيات المطروحة، وذلك بالاعتماد على المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS .

### المبحث الأول: الوصف الإحصائي وتحليل محاور الدراسة

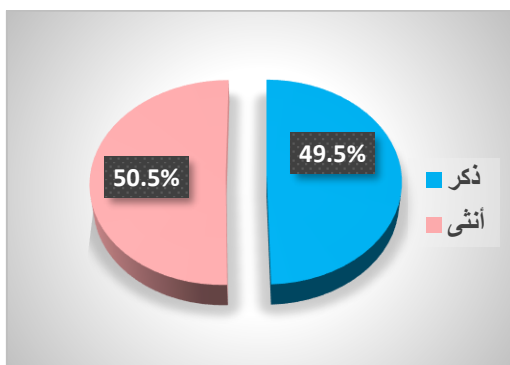
توضيح توزيع افراد عينة الدراسة على النحو التالي :

#### المطلب الأول: الوصف الإحصائي وفق البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجدول التالية توضح توزيع عينة الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية حسب البيانات الشخصية :

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

شكل رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الإجابة	التكرار	النسبة %
ذكر	53	49,5
أنثى	54	50,5
المجموع	107	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج

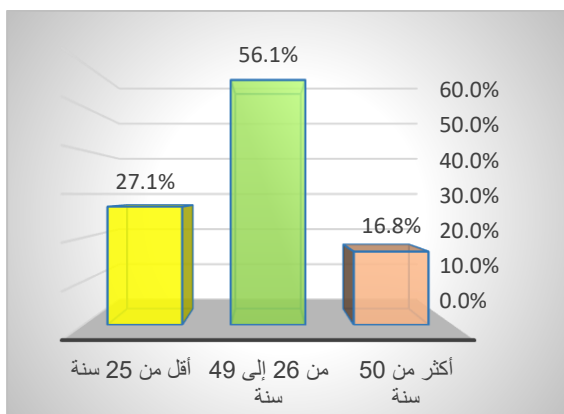
EXCEL

برنامج SPSS .V 27

تُظهر نتائج توزيع أفراد العينة حسب الجنس أن العينة تحتوي على توازن شبه متساوٍ بين الذكور والإناث، حيث يشكل الذكور 49,5% من أفراد العينة، أي ما يعادل 53 شخصًا، بينما يشكل الإناث 50,5% من العينة.

شكل رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب السن

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب السن



الإجابة	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	29	27,1
من 26 إلى 49 سنة	60	56,1
أكثر من 50 سنة	18	16,8
المجموع	107	100,0

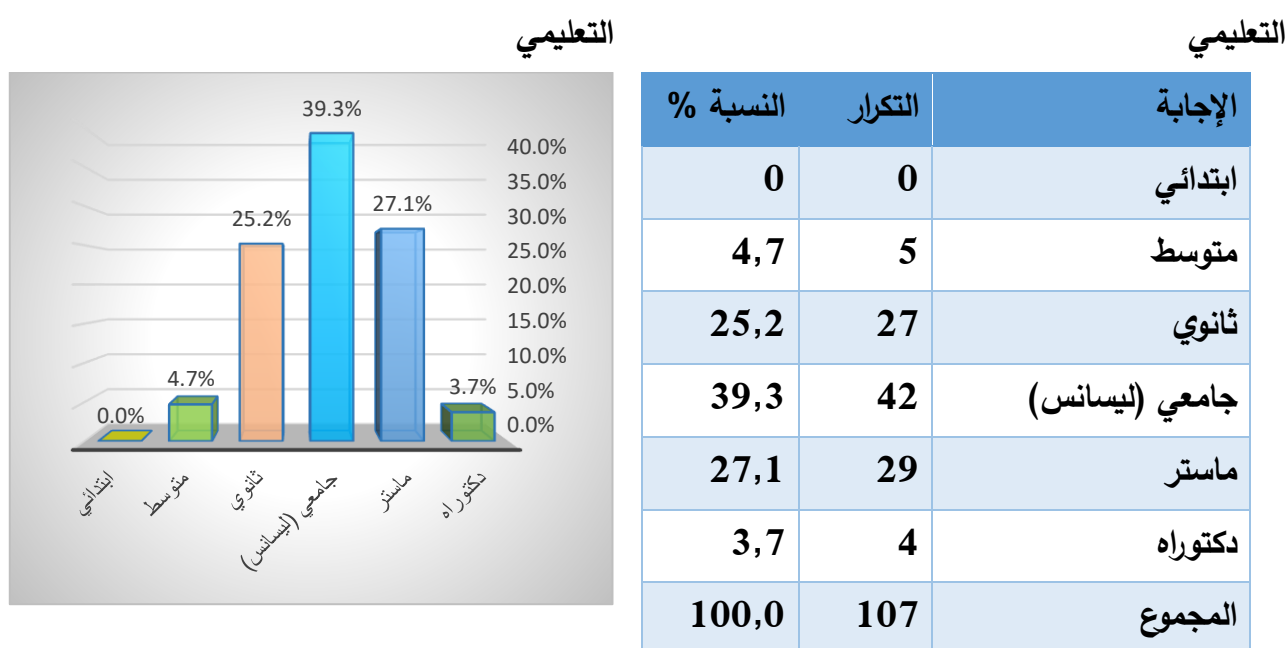
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج

EXCEL

برنامج SPSS .V 27

تُظهر نتائج توزيع أفراد العينة حسب السن أن أكبر نسبة من الأفراد تقع في الفئة العمرية من 26 إلى 49 سنة، حيث تشكل 56,1% من العينة، أي ما يعادل 60 شخصًا، يليها فئة أقل من 25 سنة التي تمثل 27,1% من العينة أي ما يعادل 29 شخصًا، بينما تشكل الفئة العمرية أكثر من 50 سنة 16,8% من العينة، أي ما يعادل 18 شخصًا.

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي شكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



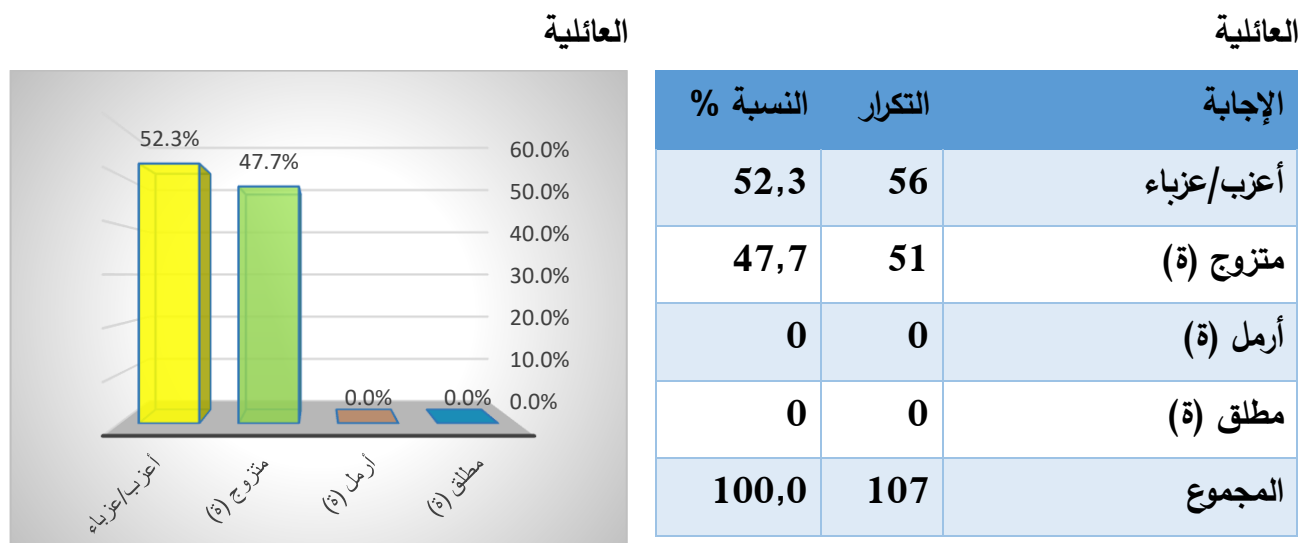
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج

EXCEL

برنامج SPSS .V 27

تُظهر نتائج توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن أكبر نسبة من الأفراد تحمل درجة تعليمية جامعية (ليسانس)، حيث تشكل 39,3% من العينة أي ما يعادل 42 شخصًا، تليها فئة حاملي شهادة الماستر بنسبة 27,1% أي 29 شخصًا، كما تشكل فئة حاملي شهادة الثانوية 25,2% أي 27 شخصًا، في حين يحمل 4,7% من الأفراد شهادة متوسطة أي 5 أشخاص، بينما لا توجد أي أفراد يحملون شهادة ابتدائية، وأخيرًا، 3,7% من الأفراد لديهم درجة الدكتوراه، أي 4 أشخاص، هذه التوزيعة توفر رؤى حول التنوع في مستويات التعليم بين المشاركين في الدراسة.

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الحالة شكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الحالة



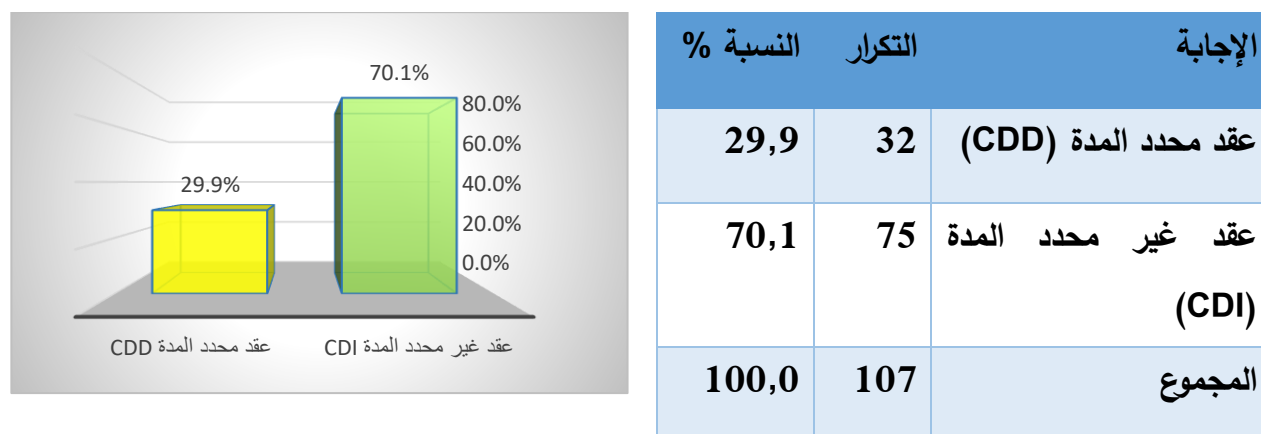
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج

EXCEL

برنامج SPSS .V 27

تُظهر نتائج توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية أن أغلب الأفراد في العينة هم من العزاب أو العازبات بنسبة 52,3% أي 56 شخصًا، بينما يشكل الأفراد المتزوجين 47,7% أي 51 شخصًا، ولا توجد أي حالة أرمل أو مطلق ضمن العينة.

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب نوع العقد شكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب نوع العقد



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج

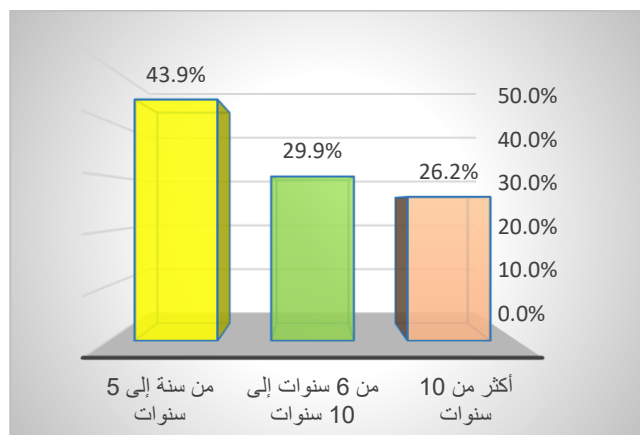
EXCEL

برنامج SPSS .V 27

تُظهر نتائج توزيع أفراد العينة حسب نوع العقد أن النسبة الأكبر من الأفراد في العينة يعملون بعقود غير محددة المدة (CDI)، حيث تبلغ نسبتهم 70,1% أي 75 شخصًا، بينما يشكل الأفراد الذين يعملون بعقود محددة المدة (CDD) نسبة 29,9% أي 32 شخصًا.

جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية شكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في

في العمل العمل



الإجابة	التكرار	النسبة %
من سنة إلى 5 سنوات	47	43,9
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	32	29,9
أكثر من 10 سنوات	28	26,2
المجموع	107	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج

EXCEL

برنامج SPSS .V 27

تُظهر نتائج توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل أن أكبر نسبة من الأفراد لديهم أقدمية تتراوح بين سنة وخمس سنوات، حيث بلغت نسبتهم 43,9% أي 47 شخصًا، تليها فئة الأفراد الذين لديهم أقدمية تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة 29,9% أي 32 شخصًا، بينما تشكل فئة الأفراد الذين لديهم أقدمية تزيد عن 10 سنوات نسبة 26,2% أي 28 شخصًا.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الاول من الاستبيان الموجه للأفراد

والمعلق بـ: واقع نزاعات العمل في مؤسسة المياه والتطهير - سيال.

أولاً: المعيار المتعلق بظروف العمل

جدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: ظروف العمل.

الدرجة	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	توفر بيئة عمل ملائمة	3,7944	0,91876	عالية
02	وجود ضغط عمل زائد	3,7196	1,00747	عالية
03	انتقاضى أجري وأنا راض عن ذلك	3,1589	1,33282	متوسطة

04	هل توجد سلوكيات تعيق أداء العمل داخل المؤسسة	3,6075	1,16357	عالية
	مستوى ظروف العمل حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,5701	0,65408	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من الاستبيان المتعلق بواقع نزاعات العمل في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر (سيال) وتحديد المعيار المرتبط بظروف العمل إلى أن مستوى ظروف العمل من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة تقييم عالية بمتوسط حسابي عام بلغ (3,5701) وانحراف معياري (0,65408)، مما يعكس إلى حد كبير إدراك الأفراد لوجود بيئة مهنية مقبولة تساعد على أداء المهام اليومية رغم بعض التحديات، حيث أظهرت الفقرة المتعلقة بتوفر بيئة عمل ملائمة أعلى متوسط حسابي (3,7944) مع انحراف معياري (0,91876) مما يدل على رضا نسبي بخصوص الجوانب المادية والتنظيمية المحيطة بالعمل، في حين سجلت فقرة "وجود ضغط عمل زائد" متوسطاً قريباً (3,7196) وانحرافاً معيارياً أكبر نسبياً (1,00747) وهو ما يعكس إدراك الموظفين لوجود ضغط مرتفع قد يؤثر سلباً على الأداء رغم توفر بيئة العمل المناسبة، أما الفقرة المتعلقة برضا الأفراد عن أجورهم فقد سجلت متوسطاً أقل (3,1589) مع انحراف معياري مرتفع (1,33282) مما يشير إلى تباين الآراء بين أفراد العينة ووجود حالة من عدم الرضا النسبي عن مستوى الأجور وهو ما قد يمثل أحد بؤر التوتر داخل المؤسسة، كما أظهرت النتائج أن الأفراد يدركون وجود سلوكيات قد تعيق أداء العمل داخل المؤسسة بمتوسط (3,6075) وانحراف معياري (1,16357) ما يعكس وجود مشكلات تنظيمية أو تواصلية تؤثر على جودة الأداء وتزيد من احتمالات النزاع، ويفسر ذلك بأن ظروف العمل تلعب دوراً محورياً في نشوء النزاعات داخل المؤسسة حيث أن الضغوط المرتفعة والتفاوت في الرضا الوظيفي خصوصاً فيما يتعلق بالأجور وبيئة العمل والسلوكيات التنظيمية تؤدي إلى توترات داخلية قد تتحول إلى نزاعات فعلية إذا لم يتم التعامل معها بسياسات إدارة موارد بشرية فعالة تعتمد على الحوار والتسوية الوقائية للنزاعات.

ثانياً: المعيار المتعلق بنظام الأجور

جدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: نظام الأجور.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	الرواتب تتناسب مع المجهود المبذول	3,1121	1,31269	متوسطة

متوسطة	1,39007	2,6916	02 تأخر دفع الأجور
متوسطة	1,22629	3,0748	03 وجود حوافز ومكافآت تحفيزية
متوسطة	1,20475	2,9626	04 وجود زيادات دورية عادلة
متوسطة	0,93928	2,9603	مستوى نظام الأجور حسب وجهة نظر أفراد العينة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المعيار المتعلق بنظام الأجور في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر (سيال) إلى أن تقييم نظام الأجور جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي عام (2,9603) وانحراف معياري (0,93928)، وهو ما يدل على وجود نوع من التحفظ وعدم الرضا الكامل من قبل الموظفين بخصوص مختلف عناصر هذا النظام، حيث بينت النتائج أن الرواتب لا تعكس بشكل كاف الجهود المبذولة من طرف العاملين، كما يتضح من المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (3,1121) وهو تقييم متوسط يعكس نوعاً من التذبذب في القناعة بعدالة التقدير المالي مقابل الجهد، في حين سجلت فقرة "تأخر دفع الأجور" أدنى متوسط حسابي (2,6916) مع أعلى انحراف معياري (1,39007) ما يعكس وجود مشكلة ملحوظة في انتظام صرف الأجور تؤثر على استقرار العاملين النفسي والاجتماعي وتضعف ثقتهم بالمؤسسة، كما جاءت فقرة وجود الحوافز والمكافآت التحفيزية بتقييم متوسط (3,0748) ما يشير إلى أن نظام التحفيز غير كافٍ وربما لا يحقق العدالة أو لا يشمل جميع العاملين بشكل متوازن، أما الفقرة المتعلقة بالزيادات الدورية العادلة فقد سجلت متوسطاً أقل (2,9626) وهو ما يعكس انطباعاً عاماً بوجود نقص في العدالة والمساواة في الترقية المالية مما قد يزيد من الشعور بالتهميش أو غياب التقدير، وتُظهر هذه النتائج أن نظام الأجور في المؤسسة لا يرقى لتطلعات الموظفين ويمثل أحد أبرز العوامل التي تسهم في نشوء النزاعات العمالية حيث أن ضعف التحفيز وتأخر المستحقات وانعدام الشفافية في الزيادات الدورية كلها عوامل من شأنها أن تؤدي إلى التذمر المهني وتصاعد حدة الصراعات داخل بيئة العمل ما لم تتم معالجتها من خلال مراجعة شاملة لنظام الأجور تراعي الإنصاف والتحفيز والاستقرار المالي للعاملين.

ثالثاً: المعيار المتعلق بالترقيات

جدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: الترقيات.

العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01 الترقيات تتم وفق معايير واضحة	3,3178	1,27825	متوسطة

02	وجود محاباة أو محسوبية في الترقية	3,5421	1,16781	عالية
03	توفر فرص متكافئة للترقية	3,0748	1,27161	متوسطة
04	نظام الترقية يحفز الموظفين	3,7757	1,15993	عالية
	مستوى الترقيات حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,4276	0,90856	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول المعيار المتعلق بالترقيات في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر (سيال) إلى أن هذا المعيار حظي بتقييم عام مرتفع نسبياً بمتوسط حسابي قدره (3,4276) وانحراف معياري (0,90856) ما يعكس إدراك الأفراد لأهمية نظام الترقية في مسارهم المهني رغم بعض التحفظات حول عدالة تطبيقه، حيث سجلت فقرة "نظام الترقية يحفز الموظفين" أعلى متوسط (3,7757) بدرجة تقييم عالية ما يشير إلى أن الترقية تعتبر عاملاً محفزاً ومؤثراً إيجاباً على الأداء العام والالتزام بالمهام، بينما جاءت فقرة "وجود محاباة أو محسوبية في الترقية" بمتوسط (3,5421) وانحراف معياري (1,16781) وهي أيضاً بدرجة تقييم عالية تعكس في المقابل وجود شعور قوي لدى الأفراد بغياب العدالة والشفافية في بعض قرارات الترقية وهو ما يُفقد النظام مصداقيته لدى جزء من الموظفين، أما الفقرات المتعلقة بوضوح المعايير وتكافؤ الفرص فقد سجلت متوسطات تقييم متوسطة (3,3178) و(3,0748) على التوالي ما يدل على أن الموظفين يفتقرون إلى رؤية واضحة حول كيفية تحديد الترقية ويشعرون بعدم تكافؤ الفرص مما قد يؤدي إلى شعور بالإقصاء وعدم الاعتراف بالجهود المبذولة، وتوضح هذه النتائج أن الترقية في المؤسسة تعتبر من القضايا الحساسة التي يمكن أن تكون ذات أثر مزدوج فهي من جهة تمثل دافعاً قوياً للموظفين نحو الأداء الأفضل ولكن من جهة أخرى قد تتحول إلى مصدر للنزاع الداخلي في حال غياب المعايير الموضوعية والعدالة في التطبيق مما يتطلب من إدارة المؤسسة إعادة النظر في سياسات الترقية وتكريس مبادئ الشفافية وتكافؤ الفرص وتعزيز التواصل حول آليات الانتقاء المهني لضمان مناخ وظيفي مستقر يقلل من النزاعات ويعزز الرضا المهني.

رابعاً: المعيار المتعلق بالأمن والصحة

جدول رقم (19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: الأمن والصحة.

العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم	
01	توفر وسائل السلامة المهنية	3,9159	0,95287	عالية

02	إجراءات الوقاية من المخاطر كافية	3,7757	1,19202	عالية
03	توفر المؤسسة تأميناً صحياً مناسباً لجميع الموظفين	3,7757	1,06672	عالية
04	عدم توفر معدات الوقاية الفردية يؤدي إلى نشوب نزاع	3,6542	1,15008	عالية
	مستوى الأمن والصحة حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,7804	0,75056	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تعكس نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول المعيار المتعلق بالأمن والصحة في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر (سيال) مستوى تقييم عالٍ من طرف الموظفين بمتوسط حسابي عام بلغ (3,7804) وانحراف معياري (0,75056)، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تولي اهتماماً واضحاً بمجال السلامة المهنية والرعاية الصحية للعاملين وتوفر بيئة عمل آمنة نسبياً، حيث جاءت أعلى نسبة استجابة إيجابية في فقرة "توفر وسائل السلامة المهنية" بمتوسط (3,9159) مما يدل على رضا الأفراد عن توافر التجهيزات والمعدات الضرورية لحمايتهم أثناء أداء المهام، كما سجلت كل من فقرتي "إجراءات الوقاية من المخاطر كافية" و"توفر تأمين صحي مناسب" متوسطاً مشابهاً (3,7757) وهو ما يعكس وجود سياسات وإجراءات وقائية معتبرة في المؤسسة تضمن سلامة الموظفين جسدياً وصحياً وتخفف من حالات القلق المهني المرتبطة بمخاطر العمل، في حين جاءت فقرة "عدم توفر معدات الوقاية الفردية يؤدي إلى نشوب نزاع" بمتوسط (3,6542) ما يدل على وعي العاملين بأهمية هذه المعدات في تفادي التوترات والمشكلات داخل المؤسسة، وتُبرز هذه النتائج أن مستوى الأمن والصحة في المؤسسة يمثل نقطة قوة تعكس التزام الإدارة بمعايير الوقاية والحماية مما يسهم في تقليل النزاعات العمالية الناتجة عن الإهمال أو التقصير في هذا الجانب، ومع ذلك فإن هذه المؤشرات الإيجابية لا تعني بالضرورة انعدام المشكلات بل تؤكد على ضرورة الاستمرار في تطوير إجراءات السلامة وتحديث وسائل الوقاية وتعزيز التغطية الصحية الشاملة بما يتماشى مع متطلبات المهنة ويستجيب لتطلعات الموظفين في بيئة عمل آمنة ومستقرة تقل فيها مسببات النزاع المرتبطة بالصحة والأمن المهني.

خامساً: المعيار المتعلق بالمساواة والعدالة

جدول رقم (20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: المساواة والعدالة.

العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
---------	-----------------	-----------------	--------------

01	عدم التمييز بين الموظفين	3,3551	1,14309	متوسطة
02	المساواة في توزيع الأعباء الوظيفية	3,1869	1,21415	متوسطة
03	العدالة في منح الإجازات	3,4579	1,09269	عالية
04	وضوح القوانين الداخلية وتطبيقها على الجميع	3,5421	1,15154	عالية
	مستوى المساواة والعدالة حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,3855	0,81066	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول المعيار المتعلق بالمساواة والعدالة في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر (سيال) إلى أن هذا المعيار قد حظي بتقييم عام متوسط بمتوسط حسابي (3,3855) وانحراف معياري (0,81066)، وهو ما يعكس وجود تباين في آراء الموظفين حول مدى تحقق مبدأي العدالة والمساواة داخل المؤسسة، حيث جاءت فقرة "وضوح القوانين الداخلية وتطبيقها على الجميع" بمتوسط (3,5421) وهي أعلى قيمة في هذا المعيار بدرجة تقييم عالية ما يدل على وجود إطار تنظيمي واضح يطبق إلى حد ما على الجميع مما يُعتبر مؤشراً إيجابياً في تعزيز العدالة التنظيمية، كما جاءت فقرة "العدالة في منح الإجازات" بدرجة تقييم عالية أيضاً (3,4579) مما يعكس رضا الموظفين نسبياً عن هذا الجانب واعتباره أحد أشكال الإنصاف المتجسدة فعلياً، بالمقابل أظهرت الفقرتان المتعلقتان بعدم التمييز بين الموظفين والمساواة في توزيع الأعباء تقييمات متوسطة (3,3551) و(3,1869) على التوالي مع انحرافات معيارية مرتفعة نسبياً ما يدل على أن هناك فئة من الموظفين تشعر بوجود تفاوت في المعاملة أو عدم تكافؤ في توزيع المهام، وهذا قد يفتح المجال لنشوء مشاعر الظلم والتهميش التي تُعد من أبرز محفزات النزاعات داخل بيئة العمل، وتدل هذه النتائج على أن المؤسسة قد نجحت نسبياً في ترسيخ بعض أوجه العدالة التنظيمية مثل توزيع الإجازات وتطبيق القوانين الداخلية إلا أنها ما زالت مطالبة بتكثيف جهودها نحو تحقيق المساواة في الجوانب العملية اليومية كتحميل الأعباء الوظيفية والتعامل بدون تحيز مع جميع الموظفين بهدف خلق بيئة عمل يسودها الانسجام والثقة ونقل فيها مظاهر التمييز التي قد تتسبب في النزاعات العمالية.

### سادسا: الحمل والأمومة

جدول رقم (21): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: الحمل والأمومة.

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
05	توفر إجازات أمومة ملائمة	3,7944	0,83257	عالية

06	توفر المؤسسة حقوقاً عادلة للمرأة العاملة	3,8224	0,90921	عالية
07	تقدم المؤسسة تسهيلات للموظفات الحوامل أو الأمهات	3,7383	0,89376	عالية
08	أثناء فترة إجازة الولادة يتأخر صب الأجر وهذا ما يؤدي إلى نشوب نزاع	3,4673	1,11014	عالية
	مستوى المساواة والعدالة حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,7056	0,69518	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تُظهر نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول المعيار المتعلق بالحمل والأمومة في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر (سيال) أن هذا الجانب يحظى بتقدير إيجابي من طرف الموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,7056) بدرجة تقييم عالية وانحراف معياري (0,69518)، ما يعكس وعي المؤسسة بأهمية توفير بيئة داعمة للمرأة العاملة لا سيما خلال فترات الحمل والأمومة، فقد جاءت فقرة "توفر المؤسسة حقوقاً عادلة للمرأة العاملة" في مقدمة الفقرات بمتوسط (3,8224) متبوعة بفقرة "توفر إجازات أمومة ملائمة" بمتوسط (3,7944) وكلاهما بدرجة تقييم عالية تدل على احترام المؤسسة للحقوق القانونية والاجتماعية المرتبطة بالمرأة العاملة، كما أن توفر تسهيلات للموظفات الحوامل أو الأمهات جاء أيضاً بدرجة عالية (3,7383) ما يؤكد سعي المؤسسة إلى خلق توازن بين متطلبات العمل والظروف الخاصة لهذه الفئة، غير أن فقرة "تأخر صب الأجر أثناء فترة إجازة الولادة يؤدي إلى نشوب نزاع" رغم أنها سجلت تقيماً عالياً (3,4673) إلا أنها تحمل دلالة سلبية إذ تعكس وجود مشكل فعلي يعاني منه البعض وقد يكون مصدراً حقيقياً للنزاعات في هذه المرحلة الحساسة من حياة الموظفة، وتبرز هذه النتائج أن المؤسسة تحقق إلى حد كبير مبدأ الحماية الاجتماعية للمرأة وتوفر مناخاً يساعدها على التوفيق بين مسؤولياتها المهنية والعائلية وهو ما يُعد من المؤشرات الإيجابية في إدارة الموارد البشرية، ومع ذلك فإن استمرار بعض الاختلالات مثل تأخر صرف الأجور خلال الإجازة قد يحد من فاعلية هذه السياسات ويُضعف من ثقة الموظفين في مدى التزام المؤسسة، الأمر الذي يستدعي من الإدارة معالجة هذا النوع من الثغرات وتطوير آليات رقابة دقيقة لضمان الاستفادة الكاملة من الامتيازات الممنوحة دون أن تتحول إلى بؤر للتوتر والنزاع.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بـ: واقع تسوية النزاعات في مؤسسة المياه و التطهير سيال.

أولاً: المعيار المتعلق بإجراءات تسوية النزاعات

جدول رقم (22): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعياري: إجراءات تسوية النزاعات.

العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01 وجود إجراءات واضحة ومكتوبة لحل النزاعات داخل المؤسسة	3,9159	0,85915	عالية
02 يمكن للموظفين تقديم شكاويهم بسهولة دون تعقيدات إدارية	3,8131	0,81415	عالية
03 تستجيب الإدارة بسرعة للشكاوى المقدمة من الموظفين	3,5514	0,97355	عالية
04 يتم إبلاغ الموظفين بمراحل معالجة النزاعات بوضوح	3,6636	1,03654	عالية
مستوى إجراءات تسوية النزاعات حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,7360	0,68062	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول المعيار المتعلق بإجراءات تسوية النزاعات داخل مؤسسة المياه والتطهير للجزائر (سيال) إلى أن هذا المعيار قد حصل على تقييم عام مرتفع بمتوسط حسابي (3,7360) وانحراف معياري (0,68062)، مما يعكس رضا الموظفين عن آليات وإجراءات حل النزاعات المعتمدة داخل المؤسسة، فقد جاءت فقرة "وجود إجراءات واضحة ومكتوبة لحل النزاعات داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط (3,9159) وهو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد آليات تنظيمية واضحة ومؤطرة إدارياً وقانونياً لمعالجة النزاعات العمالية، كما أن الفقرة المتعلقة بإمكانية تقديم الشكاوى دون تعقيدات سجلت تقييماً عالياً (3,8131) ما يعكس مدى سهولة وصول الموظف إلى قنوات التعبير عن تظلمه ويعزز الثقة في النظام الإداري الداخلي، من جهة أخرى سجلت فقرة "استجابة الإدارة السريعة للشكاوى" تقييماً عالياً (3,5514) رغم أنها أقل من الفقرات الأخرى وهو ما قد يشير إلى وجود بعض التفاوت في سرعة المعالجة أو تأخرها أحياناً في بعض الحالات، أما فقرة "يتم إبلاغ الموظفين بمراحل معالجة النزاعات بوضوح" فقد حققت تقييماً إيجابياً (3,6636) ما يعزز الشفافية داخل المؤسسة ويقلل من حالة الغموض أو الشك التي قد ترافق النزاع، وتدل هذه النتائج على أن مؤسسة سيال تملك منظومة فعالة نسبياً لتسوية النزاعات تقوم على وضوح الإجراءات وسهولة الوصول إليها

وشفافية المعالجة وهو ما يسهم بشكل مباشر في تقليل حدة النزاعات ويُعزز مناخ العمل الإيجابي داخل المؤسسة، ومع ذلك فإن بعض المؤشرات مثل درجة الاستجابة السريعة قد تستدعي مزيداً من التحسين والمتابعة الدقيقة من طرف الإدارة لضمان الحفاظ على فعالية النظام وتسريع عملية تسوية النزاعات دون أن تتسبب في تأخير أو تراكم القضايا.

ثانياً: المعيار المتعلق بآليات الحوار والتفاوض

جدول رقم (23): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: آليات الحوار والتفاوض.

العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01 توفر المؤسسة لجاناً متخصصة لحل النزاعات العمالية	3,8879	0,80479	عالية
02 تعتمد المؤسسة على وسطاء محايدین لحل النزاعات بين الإدارة والعمال	3,7477	0,96244	عالية
03 يتم إشراك ممثلي العمال في عمليات التفاوض على الحلول	3,8598	0,90542	عالية
04 تشجع المؤسسة ثقافة الحوار بين الموظفين والإدارة	3,7570	0,99850	عالية
مستوى آليات الحوار والتفاوض حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,8131	0,65615	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تعكس نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول المعيار المتعلق بآليات الحوار والتفاوض في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر (سيال) مستوى عالياً من الرضا بمتوسط حسابي عام (3,8131) وانحراف معياري (0,65615) وهو ما يدل على أن المؤسسة تتبنى منهجاً قائماً على الحوار والتشاور في معالجة النزاعات العمالية وتعمل على إشراك الأطراف المعنية بشكل فعال في عمليات التفاوض، حيث أظهرت فقرة "توفر المؤسسة لجاناً متخصصة لحل النزاعات العمالية" أعلى متوسط (3,8879) ما يشير إلى وجود بنية تنظيمية داخلية موجهة خصيصاً لهذا الغرض، كما جاء تقييم فقرة "يتم إشراك ممثلي العمال في عمليات التفاوض على الحلول" بدرجة عالية (3,8598) وهو ما يعكس احترام المؤسسة لمبدأ التمثيل النقابي وإشراك العمال في عملية

اتخاذ القرار، ويدعم ذلك أيضاً تقييم فقرة "تعتمد المؤسسة على وسطاء محايدين لحل النزاعات بين الإدارة والعمال" بمتوسط (3,7477) مما يبرز أهمية الحياد والتوازن في إدارة النزاعات، كما أن تشجيع ثقافة الحوار من طرف المؤسسة قد حظي أيضاً بدرجة تقييم عالية (3,7570) ما يدل على توفر مناخ من الانفتاح والاحترام المتبادل في العلاقة بين الموظفين والإدارة، وتعكس هذه النتائج مدى نضج المؤسسة في معالجة النزاعات بطريقة تشاركية قائمة على الحوار البناء بدلاً من التصعيد أو القرارات الفوقية وهو ما يعزز مناخ الثقة داخل بيئة العمل ويقلل من احتمالية تصاعد النزاعات أو تحوّلها إلى صراعات مزمنة، كما تشير النتائج إلى فاعلية الهيئات الداخلية ودورها في إيجاد حلول سلمية تضمن توازن مصالح الأطراف كافة، ومع ذلك فإن استمرار العمل على تعزيز مهارات التفاوض وتطوير أدوات الوساطة الداخلية سيُسهم في المزيد من تحسين الأداء في هذا المجال الحيوي.

ثالثاً: المعيار المتعلق بالدعم القانوني للموظفين

جدول رقم (24): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: الدعم القانوني للموظفين.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	يتم توعية الموظفين بحقوقهم القانونية داخل المؤسسة	3,7757	0,99345	عالية
02	توفر المؤسسة دعماً قانونياً للموظفين في حالة النزاعات	3,8037	0,97554	عالية
03	تلتزم المؤسسة بالقوانين المنظمة لعلاقات العمل	3,9065	0,86366	عالية
04	تحرص الإدارة على عدم فرض عقوبات غير مبررة على الموظفين	3,4673	0,95481	عالية
	مستوى الدعم القانوني للموظفين حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,7383	0,64919	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول المعيار المتعلق بالدعم القانوني للموظفين في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر سيال إلى أن مستوى هذا الدعم يُتَمّ بدرجة عالية بمتوسط عام بلغ (3,7383) وانحراف معياري (0,64919) وهو ما يعكس وجود وعي مؤسساتي بأهمية الإطار القانوني في حماية حقوق الموظفين

وتنظيم العلاقة الشغلية بشكل سليم، فقد أظهرت فقرة "تلتزم المؤسسة بالقوانين المنظمة لعلاقات العمل" أعلى متوسط (3,9065) ما يدل على وجود التزام واضح من طرف المؤسسة بالتشريعات المعمول بها ما يعزز الثقة بين الإدارة والعمال، كما حصلت فقرة "توفر المؤسسة دعماً قانونياً للموظفين في حالة النزاعات" على متوسط (3,8037) وهو مؤشر قوي على وجود آليات قانونية داخلية أو خارجية تلجأ إليها المؤسسة لضمان حقوق الطرفين في حالة نشوب خلافات، أما فقرة "يتم توعية الموظفين بحقوقهم القانونية داخل المؤسسة" فقد نالت بدورها تقييماً مرتفعاً (3,7757) مما يدل على أن المؤسسة لا تكتفي فقط بتوفير الدعم بل تسعى كذلك إلى تمكين الموظفين من خلال التوعية والمرافقة القانونية، في حين جاءت فقرة "تحرص الإدارة على عدم فرض عقوبات غير مبررة على الموظفين" بأدنى متوسط داخل هذا المعيار (3,4673) رغم تصنيفها بدرجة عالية إلا أن ذلك قد يشير إلى وجود بعض الحالات التي يشعر فيها الموظفون بعدم عدالة في العقوبات المفروضة مما قد يستدعي مزيداً من الشفافية أو مراجعة الإجراءات التأديبية المعتمدة، وتبين هذه النتائج عموماً أن مؤسسة سيال تبذل جهوداً معتبرة لضمان بيئة عمل قائمة على العدالة القانونية واحترام القوانين مما يساهم في تقليص حدة النزاعات وتعزيز الإحساس بالأمن الوظيفي لدى الموظفين.

رابعاً: المعيار المتعلق بالتدخل الإداري لحل النزاعات

جدول رقم (25): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: التدخل الإداري لحل النزاعات.

رقم العينة	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	تتعامل الإدارة بحيادية في حل النزاعات دون انحياز	3,3551	1,13480	متوسطة

02	توفر المؤسسة دعماً نفسياً ومعنوياً للعاملين المتضررين من النزاعات	3,1215	1,22636	متوسطة
03	تقوم الإدارة بتحليل أسباب النزاعات لتفادي تكرارها مستقبلاً	3,8411	0,88114	عالية
04	تعمل المؤسسة على تقليل النزاعات من خلال تحسين ظروف العمل	3,6636	1,01817	عالية
	مستوى التدخل الإداري لحل النزاعات حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,4953	0,76478	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول المعيار المتعلق بالتدخل الإداري لحل النزاعات إلى أن مستوى هذا التدخل يُصنف عموماً بدرجة عالية بمتوسط حسابي عام بلغ (3,4953) وانحراف معياري (0,76478) ما يدل على وعي إداري ملحوظ بأهمية التدخل لحل النزاعات داخل المؤسسة ولو أن بعض الجوانب لا تزال تحتاج إلى تعزيز، حيث أظهرت فقرة "تقوم الإدارة بتحليل أسباب النزاعات لتفادي تكرارها مستقبلاً" أعلى متوسط بلغ (3,8411) ما يعكس وجود توجه استباقي في فهم جذور النزاع والعمل على تقليص فرص تكراره وهو ما يعكس نضجاً في ثقافة التدخل الإداري، كما جاءت فقرة "تعمل المؤسسة على تقليل النزاعات من خلال تحسين ظروف العمل" بمتوسط (3,6636) ما يشير إلى إدراك الإدارة لأهمية العلاقة بين بيئة العمل واستقرار العلاقات المهنية، في المقابل جاءت فقرتا "تتعامل الإدارة بحيادية في حل النزاعات دون انحياز" و"توفر المؤسسة دعماً نفسياً ومعنوياً للعاملين المتضررين من النزاعات" بتقييم متوسط بلغ (3,3551) و(3,1215) على التوالي مما يوحي بوجود قصور نسبي في هذه الجوانب قد يؤثر على فعالية التدخل الإداري ويحد من ثقة الموظفين في مدى حيادية المؤسسة ودعمها لهم أثناء فترات النزاع، ويمكن تفسير ذلك بضعف التواصل الإداري في بعض المواقف أو بعدم وجود آليات رسمية واضحة لمرافقة الموظفين المتضررين نفسياً ومعنوياً جراء النزاعات، مما يستدعي مراجعة داخلية لتعزيز دور الدعم المعنوي وتكريس مبدأ الحياد الإداري في جميع مراحل التسوية لضمان بيئة عمل أكثر توازناً وعدالة.

خامساً: المعيار المتعلق بتعزيز العدالة والتنظيم الداخلي

جدول رقم (26): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: تعزيز العدالة والتنظيم

الداخلي.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	توفر المؤسسة آلية لتقديم شكاوى مجهولة لضمان حرية التعبير	3,3925	1,03484	متوسطة
02	توجد آليات رقابة داخلية لمتابعة مدى عدالة حل النزاعات	3,5981	0,99868	عالية
03	يتم توضيح القوانين الداخلية والإجراءات للموظفين عند التوظيف	3,8411	0,91269	عالية
04	يتم إشراك العمال في مراجعة اللوائح الداخلية للمؤسسة	3,6729	1,05308	عالية
	مستوى المعيار المتعلق بتعزيز العدالة والتنظيم الداخلي حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,6262	0,69650	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول المعيار المتعلق بتعزيز العدالة والتنظيم الداخلي إلى أن المؤسسة تحقق مستويات عالية من التنظيم الداخلي والعدالة حسب وجهة نظر الموظفين، حيث بلغ متوسط التقييم العام للمؤسسة في هذا المعيار (3,6262) مع انحراف معياري (0,69650)، مما يعكس فعالية جيدة في تطبيق آليات تنظيمية تضمن العدالة داخل المؤسسة، فقد أظهرت فقرة "يتم توضيح القوانين الداخلية والإجراءات للموظفين عند التوظيف" أعلى متوسط (3,8411) مما يعكس حرص المؤسسة على توعية الموظفين بالقوانين والإجراءات من بداية توظيفهم وهو ما يساهم في فهمهم لحقوقهم وواجباتهم بشكل واضح، كما حصلت فقرة "توجد آليات رقابة داخلية لمتابعة مدى عدالة حل النزاعات" على متوسط (3,5981) مما يدل على وجود آليات رقابية فعالة لضمان تطبيق العدالة في حل النزاعات، مما يعزز ثقة الموظفين في النظام الداخلي للمؤسسة، أما فقرة "يتم إشراك العمال في مراجعة اللوائح الداخلية للمؤسسة" فقد حصلت على متوسط (3,6729) وهو ما يدل على وجود تفاعل بين الإدارة والعمال في تحسين اللوائح الداخلية مما يعزز بيئة عمل تفاعلية وشفافة، في حين جاءت فقرة "توفر المؤسسة آلية لتقديم شكاوى مجهولة لضمان حرية التعبير" بتقييم متوسط (3,3925) وهو ما يشير إلى أن المؤسسة قد تحتاج إلى تعزيز آلية الشكاوى المجهولة لتحفيز الموظفين على التعبير بحرية عن مشاكلهم دون خوف من العواقب، ورغم هذا التقييم المتوسط، إلا أن النتائج العامة تدل

على أن المؤسسة تساهم في تعزيز العدالة والتنظيم الداخلي بشكل جيد، مع بعض المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز الشفافية والحرية في التعبير.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بـ: الاستراتيجيات الفعالة لتسوية النزاعات داخل المؤسسة.

أولاً: المعيار المتعلق بآليات الوقاية من النزاع

جدول رقم (27): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: آليات الوقاية من النزاع.

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	توفر المؤسسة نظامًا استباقيًا لرصد النزاعات المحتملة ومعالجتها قبل تصعيدها	3,5234	1,00326	عالية
02	تسعى الإدارة إلى تقليل النزاعات من خلال تحسين بيئة العمل وتنظيم الأدوار بوضوح	3,7570	0,75036	عالية
03	تم تدريب المديرين والمسؤولين على كيفية التعامل مع النزاعات بطريقة احترافية	3,6262	0,92679	عالية
04	توفر المؤسسة برامج توعية للموظفين حول أساليب التواصل الفعال لمنع النزاعات	3,4673	1,02163	عالية
	مستوى آليات الوقاية من النزاع حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,5935	0,70838	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول المعيار المتعلق بآليات الوقاية من النزاع إلى أن المؤسسة تنفذ استراتيجيات فعالة للوقاية من النزاعات وتحاول التعامل مع النزاعات قبل تصعيدها، حيث بلغ متوسط التقييم العام لهذا المعيار (3,5935) مع انحراف معياري (0,70838)، مما يعكس مستوى عالٍ من الفعالية في تطبيق هذه الآليات، فقد أظهرت فقرة "تسعى الإدارة إلى تقليل النزاعات من خلال تحسين بيئة العمل وتنظيم الأدوار بوضوح" أعلى متوسط (3,7570)، مما يدل على اهتمام الإدارة بتحسين بيئة العمل وتنظيم الأدوار بشكل يساهم في تقليل النزاعات منذ البداية، كما حصلت فقرة "توفر المؤسسة نظامًا استباقيًا لرصد النزاعات المحتملة ومعالجتها قبل تصعيدها" على متوسط (3,5234) مما يعكس وجود إجراءات فعالة لرصد النزاعات

في مراحلها المبكرة وتفادي تصعيدها، أما فقرة "تم تدريب المديرين والمسؤولين على كيفية التعامل مع النزاعات بطريقة احترافية" فقد حصلت على متوسط (3,6262) مما يشير إلى وجود برامج تدريبية تساعد المسؤولين على إدارة النزاعات بشكل مهني واحترافي، في حين جاءت فقرة "توفر المؤسسة برامج توعية للموظفين حول أساليب التواصل الفعال لمنع النزاعات" بتقييم متوسط (3,4673) مما يدل على أهمية تحسين هذه البرامج التوعوية لزيادة فاعليتها في منع النزاعات، وعليه، يمكن القول أن المؤسسة تطبق آليات وقائية فعالة، ولكن هناك مجال لتحسين برامج التوعية والمشاركة بشكل أكبر للموظفين لضمان نجاح أكبر في الوقاية من النزاعات.

ثانياً: المعيار المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات

جدول رقم (28): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: التخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات.

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	تعتمد المؤسسة على تحليل مسبق لمخاطر النزاعات وتطوير خطط استباقية لمواجهةها.	3,6168	0,88643	عالية
02	يتم تحديد مصادر النزاعات المتكررة داخل المؤسسة ووضع استراتيجيات للحد منها	3,5888	0,85730	عالية
03	تدمج المؤسسة استراتيجيات تسوية النزاعات ضمن خططها الإدارية السنوية	3,6822	0,90698	عالية
04	تحرص الإدارة على تطوير برامج تدريبية لتعزيز ثقافة التعامل مع النزاعات	3,6355	0,97509	عالية
	مستوى التخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,6308	0,69052	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على المعيار المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات إلى أن المؤسسة تبذل جهوداً كبيرة في التخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات من خلال تحليل المخاطر ووضع خطط استباقية. حيث أظهرت النتائج أن متوسط التقييم العام لهذا المعيار بلغ (3,6308) مع انحراف معياري (0,69052)، مما يعكس مستوى عالٍ من الفعالية في تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

أعلى متوسط تم الحصول عليه كان في فقرة "تدمج المؤسسة استراتيجيات تسوية النزاعات ضمن خططها الإدارية السنوية" والتي حصلت على (3,6822)، مما يدل على أن المؤسسة تحرص على دمج استراتيجيات تسوية النزاعات ضمن الخطط الإدارية السنوية وتعتبرها جزءاً أساسياً من عملها. كما حصلت فقرة "تعتمد المؤسسة على تحليل مسبق لمخاطر النزاعات وتطوير خطط استباقية لمواجهة" على متوسط (3,6168)، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتحديد وتحليل مخاطر النزاعات مبكراً ووضع الخطط المناسبة لها. أيضاً، كانت فقرة "تحرص الإدارة على تطوير برامج تدريبية لتعزيز ثقافة التعامل مع النزاعات" قد حصلت على متوسط (3,6355)، مما يبين أن المؤسسة تدرك أهمية التدريب المستمر في تعزيز قدرة الموظفين والإدارة على التعامل مع النزاعات بفعالية. أما فقرة "يتم تحديد مصادر النزاعات المتكررة داخل المؤسسة ووضع استراتيجيات للحد منها" فقد حصلت على متوسط (3,5888)، مما يشير إلى أن المؤسسة تقوم بتحديد المصادر الرئيسية للنزاعات وتضع استراتيجيات لخفض تكرارها.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن المؤسسة تنفذ تخطيطاً استراتيجياً فعالاً لتقليل النزاعات، لكن هناك دائماً مجال لتحسين تعزيز برامج التدريب وزيادة استهداف النزاعات المتكررة.

ثالثاً: المعيار المتعلق بالعدالة التنظيمية في تسوية النزاعات العمالية

جدول رقم (29): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: العدالة التنظيمية في تسوية النزاعات العمالية.

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	توفر المؤسسة آليات لمراجعة الشكاوى لضمان الشفافية والعدالة	3,4953	1,00352	عالية

02	يتم تطبيق القوانين الداخلية بشكل موحد وعادل على جميع الموظفين	3,7850	1,08182	عالية
03	تتيح المؤسسة إمكانية تقديم شكاوى مجهولة الهوية لضمان حرية التعبير	3,2617	1,05809	متوسطة
04	تعتمد المؤسسة على تقارير دورية لتقييم مدى فعالية استراتيجيات حل النزاعات	3,5607	0,94347	عالية
	مستوى العدالة التنظيمية في تسوية النزاعات العمالية حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,5257	0,77088	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على المعيار المتعلق بالعدالة التنظيمية في تسوية النزاعات العمالية إلى أن المؤسسة تحقق مستوى عالٍ من العدالة في تسوية النزاعات العمالية، مع اهتمام واضح بضمان الشفافية وتطبيق القوانين الداخلية بإنصاف.

أعلى متوسط تم الحصول عليه كان في فقرة "يتم تطبيق القوانين الداخلية بشكل موحد وعادل على جميع الموظفين" والتي حصلت على (3,7850)، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتطبيق القوانين الداخلية بشكل عادل وموحد بين جميع الموظفين. كما حصلت فقرة "توفر المؤسسة آليات لمراجعة الشكاوى لضمان الشفافية والعدالة" على متوسط (3,4953)، مما يعكس جهود المؤسسة في ضمان الشفافية والعدالة من خلال آليات مراجعة فعّالة للشكاوى.

أما بالنسبة للفقرة "تعتمد المؤسسة على تقارير دورية لتقييم مدى فعالية استراتيجيات حل النزاعات"، فقد حصلت على متوسط (3,5607)، مما يشير إلى أن المؤسسة تقوم بتقييم دوري لاستراتيجيات حل النزاعات لضمان فعالية هذه الاستراتيجيات في التعامل مع المشكلات.

لكن، جاءت فقرة "تتيح المؤسسة إمكانية تقديم شكاوى مجهولة الهوية لضمان حرية التعبير" بتقييم متوسط (3,2617)، مما يعكس أن هناك مجالاً لتحسين الشفافية في تقديم الشكاوى وضمان حرية التعبير من خلال آليات مجهولة الهوية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن المؤسسة تسعى إلى تحقيق العدالة التنظيمية بشكل جيد في تسوية النزاعات العمالية، ولكنها قد تحتاج إلى تعزيز آليات تقديم الشكاوى المجهولة الهوية لتعزيز المزيد من الشفافية والحرية في التعبير.

رابعاً: استراتيجية الوساطة والتحكيم

جدول رقم (30): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: استراتيجية الوساطة والتحكيم.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	3,7757	1,00291	عالية
02	3,7570	0,86702	عالية
03	3,5421	0,91405	عالية
	3,6915	0,75359	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على المعيار المتعلق باستراتيجية الوساطة والتحكيم إلى أن المؤسسة تعتمد على أساليب فعالة لتسوية النزاعات باستخدام التحكيم والوساطة. وقد أظهرت الإجابات تقييماً عالياً بشكل عام في جميع الفقرات المتعلقة بالاستراتيجية.

أعلى متوسط تم الحصول عليه كان في فقرة "تفعيل دور التحكيم المؤسسي كبديل عن النزاعات القانونية الطويلة" حيث حصلت على (3,7757)، مما يدل على أن المؤسسة تستخدم التحكيم كبديل فعال لتسوية النزاعات، مما يساهم في تسريع حل النزاعات مقارنة باللجوء للقضاء.

أما بالنسبة للفقرة "وضع سياسات واضحة للجوء إلى الوساطة أو التحكيم وفق إجراءات منظمة"، فقد حصلت على متوسط (3,7570)، مما يعكس أن المؤسسة تحدد بوضوح الإجراءات المنظمة لاستخدام الوساطة والتحكيم في حل النزاعات، مما يعزز الشفافية والتنظيم في العمليات.

فيما يخص فقرة "إشراك خبراء قانونيين ومستشارين مستقلين في معالجة النزاعات الكبرى"، حصلت على متوسط (3,5421)، مما يشير إلى أن المؤسسة تشارك خبراء قانونيين ومستشارين مستقلين في حل النزاعات الكبرى، وهو ما يعزز مصداقية وفعالية الإجراءات المتبعة.

مستوى استراتيجية الوساطة والتحكيم بشكل عام حسب وجهة نظر أفراد العينة كان (3,6915)، مما يعكس تقييماً عالياً لاستراتيجية المؤسسة في التعامل مع النزاعات باستخدام الوساطة والتحكيم.

بناءً على هذه النتائج، يبدو أن المؤسسة تتبع سياسات واستراتيجيات فعّالة لتسوية النزاعات من خلال التحكيم والوساطة، مما يساهم في تقليل النزاعات وحلها بشكل منظم وسريع.

خامساً: المعيار المتعلق بتطوير الحلول البديلة للنزاعات

جدول رقم (31): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: تطوير الحلول البديلة للنزاعات.

الدرجة	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	تشجيع التسوية الودية بين الأطراف قبل اللجوء إلى الإجراءات القانونية	3,9720	0,93625	عالية
02	تعديل هيكل الفرق الوظيفية والمهام عند الحاجة لحل النزاعات التنظيمية	3,4393	1,10895	عالية
03	الاعتماد على التحكيم والوساطة كحل بديل عند تعذر التوصل إلى اتفاق داخلي	3,9813	0,76456	عالية
04	تعزيز التدريب والتطوير المهني لمنع النزاعات المستقبلية	3,5794	1,04644	عالية
	مستوى تطوير الحلول البديلة للنزاعات حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,7430	0,60409	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على المعيار المتعلق بتطوير الحلول البديلة للنزاعات إلى أن المؤسسة تتبع نهجاً استراتيجياً قوياً في التعامل مع النزاعات من خلال تطبيق حلول بديلة فعّالة، حيث حصلت الفقرة الخاصة بتشجيع التسوية الودية بين الأطراف قبل اللجوء إلى الإجراءات القانونية على متوسط حسابي مرتفع (3,9720)، مما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتسوية النزاعات بشكل ودي، مما يساهم في تقليل تصعيد النزاعات وتجنب التدخلات القانونية، كما أظهرت النتائج أيضاً أن المؤسسة تضع اهتماماً في تعديل هيكل الفرق الوظيفية وتنظيم المهام عند الحاجة لحل النزاعات التنظيمية، وهو ما تمثل في المتوسط

(3,4393)، ما يعكس مرونة الإدارة في التعامل مع القضايا الداخلية لتجنب تعقيد النزاعات، أما بالنسبة لآلية التحكيم والوساطة كحلول بديلة، فقد حصلت على تقييم مرتفع أيضًا (3,9813)، مما يعكس اعتماد المؤسسة على هذه الحلول بشكل قوي وفعال في حل النزاعات المعقدة، مما يساهم في توفير بيئة عمل مستقرة، وفيما يخص تعزيز التدريب والتطوير المهني لمنع النزاعات المستقبلية، فقد حصلت الفقرة على متوسط (3,5794)، مما يدل على أن المؤسسة تستثمر في تطوير مهارات موظفيها بشكل مستمر بهدف تقليل حدوث النزاعات في المستقبل، على العموم، يُظهر التقييم العام للمعيار (3,7430) أن المؤسسة تمتلك استراتيجية متكاملة ومتطورة لحل النزاعات وتعمل بشكل مستمر على تطوير هذه الحلول البديلة بما يساهم في تحسين بيئة العمل وضمان استقرار العلاقات الداخلية.

سادسا: المعيار المتعلق بالرقمنة في إدارة النزاعات العمالية

جدول رقم (32): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعيار: الرقمنة في إدارة النزاعات العمالية.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
05	3,5140	1,18453	عالية
06	3,2430	1,21190	متوسطة
07	3,8037	1,16100	عالية
08	3,7196	1,24986	عالية
مستوى الرقمنة في إدارة النزاعات العمالية حسب وجهة نظر أفراد العينة			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على المعيار المتعلق بالرقمنة في إدارة النزاعات العمالية إلى أن المؤسسة تحقق أداء جيداً في مجال الرقمنة في تعاملاتها مع النزاعات العمالية، حيث أظهرت الفقرة الخاصة بتوفير إجازات أمومة ملائمة متوسط حسابي مرتفع (3,5140)، مما يشير إلى أن المؤسسة تتبع سياسات مرنة تضمن للموظفات الحوامل إجازات ملائمة تساعد على تقليل النزاعات المرتبطة بهذه القضايا، كما حصلت

الفقرة المتعلقة بتوفير المؤسسة حقوقًا عادلة للمرأة العاملة على تقييم متوسط (3,2430)، مما يعكس وجود بعض التحديات التي تواجه المؤسسة في تحسين هذه الحقوق بشكل كامل. ومع ذلك، فإن الفقرة الخاصة بتقديم التسهيلات للموظفات الحوامل أو الأمهات حصلت على متوسط (3,8037)، مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا لتوفير بيئة عمل داعمة للأمهات. أما بخصوص التأخير في صرف الأجر أثناء فترة إجازة الولادة وتأثيره على النزاعات، فقد حصلت الفقرة على متوسط (3,7196)، مما يشير إلى أن هذا التأخير قد يمثل مصدرًا للنزاع داخل المؤسسة. على الرغم من ذلك، يُظهر التقييم العام للرقمنة في إدارة النزاعات العمالية (3,5701) أن المؤسسة تبذل جهودًا كبيرة لتحسين هذا الجانب عبر اعتماد أنظمة رقمية لتسهيل إدارة النزاعات المتعلقة بالعمالة، مما يساعد في تعزيز الشفافية والكفاءة في حل هذه النزاعات.

**المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية لأثر الاستراتيجيات على تسوية النزاعات العمالية واختبار فرضيات الدراسة**

**المطلب الأول: التحقق من طبيعة البيانات واختبار الفرضية الرئيسية**

**الفرع الأول: التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات**

أصبح اختبار الفرضيات الإحصائية من أهم الخصائص التي تميز البحوث الميدانية والتجريبية والهدف الأساسي من اختبار الفرضيات هو استنتاج خصائص المجتمع أو بعضها من ملاحظة العينة التي أخذت منه.

وقبل إجراء الاختبارات الإحصائية قمنا بالتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات كما يظهر الجدول

الموالي:

**جدول رقم (33) التوزيع الطبيعي للبيانات**

Shapiro– Wilk Sig.	Shapiro– Wilk df	Shapiro– Wilk Statistic	Kolmogorov– Smirnov Sig.	Kolmogorov– Smirnov df	Kolmogorov– Smirnov Statistic	
0,065	107	0,943	0,078	107	0,199	التخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات
0,062	107	0,962	0,089	107	0,133	العدالة التنظيمية في تسوية النزاعات العمالية

0,081	107	0,900	0,071	107	0,229	استراتيجية الوساطة والتحكيم
0,077	107	0,935	0,092	107	0,216	تطوير الحلول البديلة للنزاعات
0,069	107	0,923	0,085	107	0,201	الرقمنة في إدارة النزاعات العمالية
0,060	107	0,946	0,094	107	0,166	الاستراتيجيات المعتمدة داخل المؤسسة
0,054	107	0,959	0,073	107	0,174	تسوية النزاعات العمالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

يشير جدول رقم (33) إلى نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، حيث يتضح من القيم الاحتمالية (Sig.) أن جميعها أكبر من المستوى المعنوي 0,05، سواء في اختبار Kolmogorov-Smirnov أو اختبار Shapiro-Wilk. يدل هذا على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين التوزيع الفعلي للبيانات والتوزيع الطبيعي، وهو ما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإن استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية في تحليل هذه البيانات يُعد مناسباً من الناحية المنهجية، نظراً لتوفر أحد أهم شروطها وهو طبيعة التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني : إختبار الفرضية الرئيسية

☉ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات المعتمدة داخل مؤسسة سيال على تسوية النزاعات العمالية.

جدول رقم (34) نتيجة الفرضية الرئيسية

المعنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R <sup>2</sup>	r	مستوى المعنوية (SIG)	F قيمة المحسوبة
0,647	0,460	0,051	(Constant)	0,911	0,954	0,000	1071,357

0,000	32,7	0,99	الاستراتيجيات			
	32	2	المعتمدة			

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات المعتمدة داخل مؤسسة سيال على تسوية النزاعات العمالية، حيث أظهرت النتائج أن القيمة المحسوبة لاختبار (F) بلغت 1071,357 وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على معنوية النموذج ككل، كما أن مستوى الدلالة المصاحب لها ( $Sig = 0,000$ ) أقل بكثير من المستوى المعتمد (0,05) مما يسمح برفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما أظهرت القيمة التفسيرية للنموذج ( $R^2 = 0,911$ ) أن الاستراتيجيات المعتمدة تفسر ما نسبته 91,1% من التباين الحاصل في مستوى تسوية النزاعات العمالية وهي نسبة مرتفعة للغاية تدل على قوة النموذج وقدرته على التفسير، أما بالنسبة للمعنوية الجزئية لمعامل الانحدار فقد بينت أن قيمة (t) بلغت 32,732 عند مستوى معنوية يساوي 0,000 وهي دلالة واضحة على التأثير القوي والمباشر للاستراتيجيات المعتمدة على متغير تسوية النزاعات، ويُستنتج من ذلك أن المؤسسة تعتمد بالفعل على استراتيجيات فعالة تسهم بشكل جوهري في احتواء النزاعات ومعالجتها بطريقة منهجية ومدروسة، مما يعكس مدى نجاعة السياسات الإدارية المتبعة داخل المؤسسة ومدى وعيها بأهمية الاستثمار في أساليب الوقاية والتسوية لتفادي تفاقم الخلافات وتحقيق الاستقرار المهني والاجتماعي داخل بيئة العمل. وعليه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الرياضية التالية :

$$Y = 0,992X + 0,051$$

**المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير الاستراتيجيات ومناقشة النتائج**

الفرع الأول : اختبار الفرضيات

أولاً :الفرضية الفرعية الاولى

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات الوقاية من النزاعات على تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة المياه والتطهير " سيال".

جدول رقم (35) نتيجة الفرضية الفرعية الاولى

المعنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R <sup>2</sup>	r	مستوى المعنوية (SIG)	F قيمة المحسوبة
0,000	6,99	1,85	(Constant)	0,314	0,56	0,000	48,150
	7	2			1		
0,000	6,93	0,50	آليات الوقاية من النزاعات				
	9	2					

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

توضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لآليات الوقاية من النزاعات على تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة المياه والتطهير "سيال"، حيث تشير نتائج تحليل التباين ANOVA إلى أن القيمة المحسوبة لاختبار (F) بلغت 48,150 وهي قيمة مرتفعة نسبياً، كما أن مستوى المعنوية المرافق لها (Sig = 0,000) أقل من المستوى المعتمد (0,05) مما يدل على معنوية النموذج ككل، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تؤكد وجود علاقة دالة إحصائياً بين آليات الوقاية وتسوية النزاعات، أما بالنسبة للقدرة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2 = 0,314$ ) مما يعني أن آليات الوقاية من النزاعات تفسر حوالي 31,4% من التغيرات التي تطرأ على متغير تسوية النزاعات، وهي نسبة متوسطة تعكس أهمية هذه الآليات دون أن تكون العامل الوحيد المؤثر، كما أظهرت نتائج معامل الانحدار أن قيمة (t) بلغت 6,939 عند مستوى معنوية يساوي 0,000 مما يؤكد قوة التأثير وفعاليتها، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد آليات وقائية واضحة ومهيكلتة تساهم في الحد من نشوب النزاعات وتساعد على معالجتها في مراحلها المبكرة، ما يساهم في تقليص احتمالات التصعيد ويوفر بيئة عمل أكثر استقراراً وتوازناً، ويُستنتج من ذلك أن للوقاية دوراً محورياً في التحكم في مسار النزاعات داخل المؤسسة ويعد الاستثمار في تطويرها

وتعزيزها أحد الركائز الأساسية في إدارة العلاقات المهنية بشكل فعال. وعليه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الرياضية التالية :

$$Y = 0,502X + 1,852$$

ثانيا :الفرضية الفرعية الثانية

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات على تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة المياه والتطهير "سيال".

جدول رقم (36) نتيجة الفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الجزئية /لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية (SIG)	F قيمة المحسوبة
0,000	5,06	1,03	(Constant)	0,617	0,78	0,000	168,881
	7	8			5		
0,000	12,9	0,72	التخطيط الاستراتيجي				
	95	1					

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائيا. أي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات على تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة المياه والتطهير "سيال"، حيث بلغت القيمة المحسوبة لاختبار (F) في تحليل التباين 168,881 وهي قيمة مرتفعة تعكس معنوية النموذج بشكل كبير، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0,000) جاء أقل من المستوى المعتمد 0,05 مما يؤكد دلالة النموذج ككل ويعزز من مصداقية النتائج، وهو ما يسمح برفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتسوية النزاعات، أما على مستوى القدرة

التفسيرية فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,617$ ) أي أن التخطيط الاستراتيجي يفسر 61,7% من التباين الحاصل في تسوية النزاعات العمالية وهي نسبة مرتفعة تعكس أهمية هذا المتغير ودوره المحوري في التحكم في النزاعات داخل المؤسسة، كما أظهرت نتائج معامل الانحدار أن قيمة (t) بلغت 12,995 عند مستوى دلالة 0,000 مما يؤكد التأثير القوي والفعال للتخطيط الاستراتيجي، ومن خلال هذه النتائج يمكن القول إن المؤسسة تعتمد أساليب تخطيط منهجية واستباقية تساهم في تقليص فرص النزاع من خلال التنبؤ بالمشكلات المحتملة ووضع حلول وقائية لها ضمن الرؤية العامة لإدارة الموارد البشرية، مما يساهم في توفير بيئة عمل أكثر توازناً واستقراراً ويعزز من فعالية سياسات المؤسسة في الحفاظ على الانسجام الداخلي وتحقيق أهدافها التنظيمية. وعليه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الرياضية التالية :

$$Y = 0,721X + 1,038$$

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

● يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة المياه والتطهير "سيال".

جدول رقم (37) نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة

المعنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار		
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R <sup>2</sup>	r	مستوى المعنوية (SIG)	F قيمة المحسوبة
0,000	7,70	1,43	(Constant)	0,588	0,76	0,000	149,775
	9	3			7		

0,000	12,2	0,63	العدالة التنظيمية			
	38	0				

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة المياه والتطهير "سيال"، حيث بلغ اختبار (F) قيمة قدرها 149,775 وهي قيمة مرتفعة تعكس معنوية النموذج ككل، كما أن مستوى الدلالة المصاحب لها (Sig = 0,000) يقل عن المستوى المعتمد 0,05 ما يدل على دلالة إحصائية قوية ويدفع إلى رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة بين العدالة التنظيمية وتسوية النزاعات، وتبين من خلال القدرة التفسيرية للنموذج أن معامل التحديد ( $R^2 = 0,588$ ) وهو ما يعني أن العدالة التنظيمية تفسر 58,8% من التغيرات الحاصلة في تسوية النزاعات العمالية، وهي نسبة معتبرة تدل على أن هذا المتغير له تأثير فعلي وواضح، كما تؤكد النتائج الجزئية لمعاملات الانحدار أن قيمة (t) بلغت 12,238 بمستوى دلالة قدره 0,000 ما يعكس قوة التأثير ودرجة الثقة العالية في النتائج المستخلصة، ومن خلال هذه المعطيات يمكن الاستنتاج بأن مؤسسة "سيال" تولي أهمية ملموسة لمبدأ العدالة التنظيمية في تعاملها مع العمال، من خلال ضمان الشفافية في القرارات، وتحقيق المساواة في توزيع الحقوق والواجبات، والاستماع لمطالب العمال بموضوعية وحياد، وهي ممارسات من شأنها أن تساهم بشكل فعال في تهدئة التوترات والاحتواء المبكر للنزاعات وتوفير مناخ مهني يسوده الإنصاف والثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال مما يدعم الاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة ويعزز من فاعلية نظمها الإدارية. وعليه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الرياضية التالية :

$$Y = 0,630X + 1,433$$

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة

● يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الوساطة والتحكيم على تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة المياه والتطهير "سيال".

جدول رقم (38) نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة

المعنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R <sup>2</sup>	r	مستوى المعنوية (SIG)	F قيمة المحسوبة
0,000	6,46	1,30	(Constant)	0,573	0,75	0,000	140,935
	0	5			7		
0,000	11,8	0,63	استراتيجية الوساطة والتحكيم				
	72	7					

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الوساطة والتحكيم على تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة المياه والتطهير "سيال"، حيث بلغت القيمة المحسوبة لاختبار (F) حوالي 140,935 وهي قيمة مرتفعة تدل على معنوية النموذج ككل، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0,000) جاء أقل بكثير من المستوى المعتمد 0,05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة بين استراتيجية الوساطة والتحكيم وتسوية النزاعات، وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ( $R^2 = 0,573$ ) مما يدل على أن هذه الاستراتيجية تفسر 57,3% من التغيرات التي تطرأ على تسوية النزاعات العمالية، وهي نسبة معتبرة تؤكد فعالية هذا الأسلوب في تقليص النزاعات داخل بيئة العمل، أما على مستوى نتائج معامل الانحدار فقد بلغت قيمة (t) حوالي 11,872 بمستوى دلالة يساوي 0,000 مما يعكس درجة ثقة عالية في النتائج وقوة تأثير المتغير المستقل، وتدل هذه النتائج على أن المؤسسة تعتمد بشكل واضح على آلية الوساطة والتحكيم كأداة لحل النزاعات بطريقة سلمية، حيث تمثل هذه الاستراتيجية إطاراً تفاوضياً يهدف إلى تهدئة الأوضاع وتحقيق تسوية عادلة للطرفين دون اللجوء إلى التصعيد أو الإجراءات القانونية المعقدة، وهي آلية تعزز من ثقافة الحوار وتكريس مبدأ الشراكة الاجتماعية

وتؤدي إلى المحافظة على الاستقرار المهني وتعزيز التماسك التنظيمي مما يساهم في استمرارية النشاط الإنتاجي وتحقيق الأهداف المؤسسية في جو من التفاهم والثقة المتبادلة. وعليه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الرياضية التالية :

$$Y = 0,637X + 1,305$$

خامسا :الفرضية الفرعية الخامسة

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الحلول البديلة للنزاعات على تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة المياه والتطهير " سيال".

جدول رقم (39) نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار	
قيمة المحسوبة	F	مستوى المعنوية (SIG)	r	R <sup>2</sup>	المعاملات نموذج الانحدار
156,212	0,000	0,77	0,598	0,61	(Constant)
		3		8	
				0,81	تطوير الحلول البديلة للنزاعات
				1	
				12,4	
				98	
				0,013	
				2,51	
				3	
				0,000	
				12,4	
				98	

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الحلول البديلة للنزاعات على تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة المياه والتطهير "سيال"، حيث بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة 156,212، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى معنوية النموذج ككل، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0,000) أقل بكثير من المستوى المعتمد 0,05، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) وقبول الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) التي تؤكد وجود علاقة دالة إحصائياً بين تطوير الحلول البديلة للنزاعات وتسوية النزاعات العمالية،

كما بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ( $R^2 = 0,598$ ) وهو ما يعني أن تطوير الحلول البديلة يفسر 59,8% من التغيرات في تسوية النزاعات العمالية، وهي نسبة عالية تُظهر أهمية هذا المتغير في معالجة النزاعات داخل المؤسسة، ومن ناحية أخرى، أظهرت نتائج معاملات الانحدار أن قيمة (t) كانت 12,498 بمستوى دلالة قدره 0,000، مما يعكس دلالة إحصائية قوية وفعالية عالية لهذا المتغير في تسوية النزاعات، وهذا يشير إلى أن مؤسسة "سيال" تتبع استراتيجيات فعالة في تطوير حلول بديلة للنزاعات مثل التفاوض أو الوساطة أو الحلول الابتكارية التي تساهم في تجنب التصعيد والحفاظ على العلاقات المهنية بين الأطراف المعنية، مما يعزز من بيئة العمل التعاونية والمستقرة ويسهم في تعزيز الإنتاجية والتماسك التنظيمي. وعليه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الرياضية التالية :

$$Y = 0,811X + 0,618$$

سادسا: الفرضية الفرعية السادسة

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة في إدارة النزاعات العمالية على تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة المياه والتطهير "سيال".

جدول رقم (40) نتيجة الفرضية الفرعية السادسة

المعنوية الجزئية / معاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار		
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R <sup>2</sup>	r	مستوى المعنوية (SIG)	F قيمة المحسوبة
0,000	11,601	1,731	(Constant)	0,628	0,793	0,000	177,511

0,000	13,3	0,53	الرقمنة في إدارة			
	23	9	النزاعات العمالية			

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة في إدارة النزاعات العمالية على تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة المياه والتطهير "سيال"، حيث بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة 177,511، وهي قيمة كبيرة تدل على معنوية النموذج ككل، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0,000) جاء أقل من 0,05 مما يعني أن العلاقة بين الرقمنة وإدارة النزاعات العمالية تعتبر دالة إحصائياً، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تشير إلى وجود تأثير مؤثر وملموس للرقمنة في هذا السياق، إضافة إلى ذلك، بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0,628$ )، مما يعني أن الرقمنة تفسر حوالي 62,8% من التغيرات في تسوية النزاعات العمالية داخل المؤسسة، وهي نسبة كبيرة تشير إلى أن تبني التقنيات الرقمية في إدارة النزاعات له دور فعال في تسريع عملية التسوية وزيادة فعالية التواصل بين الأطراف المعنية، كما أظهرت النتائج الجزئية لمعاملات الانحدار أن قيمة (t) بلغت 13,323 بمستوى دلالة قدره 0,000، مما يعكس دلالة إحصائية قوية وأثراً كبيراً للرقمنة في حل النزاعات، مما يدل على أن "سيال" قد نجحت في توظيف التكنولوجيا الحديثة مثل البرمجيات الرقمية أو منصات التواصل الإلكتروني أو الأدوات الرقمية الأخرى في تسهيل وتسريع إجراءات حل النزاعات، وهذا يساهم في تحسين شفافية العمليات، تسريع التفاعل بين الأطراف المعنية، وتقديم حلول مبتكرة تساهم في تعزيز بيئة العمل التعاونية والمستقرة، ما يؤدي إلى تحقيق استقرار مهني وزيادة الإنتاجية في المؤسسة. وعليه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0,637X + 1,731$$

الفرع الثاني : مناقشة النتائج

توصلت الدراسة إلى نتائج هامة تلخص أثر الاستراتيجيات على تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة المياه والتطهير "سيال"، إليكم ملخصاً لأبرز النتائج:

❖ تأثير آليات الوقاية من النزاع على تسوية النزاعات العمالية:

أظهرت الدراسة أن آليات الوقاية من النزاع تلعب دوراً هاماً في خفض النزاعات داخل المؤسسة. حيث تشير النتائج إلى أن هناك تأثيراً متوسطاً إلى قوي لآليات الوقاية من النزاعات على تسوية النزاعات العمالية. بمعنى آخر، كلما تم تحسين آليات الوقاية من النزاعات، تزداد فعالية تسوية النزاعات. ووفقاً للقيمة التي تم الحصول عليها ( $B = 0.502$  (50.2%)، فإن هذا التأثير يعتبر متوسطاً، ما يعني أن المؤسسة تستطيع تحقيق تقدم جيد في تسوية النزاعات عندما تركز على تحسين آليات الوقاية بشكل أكبر. لذلك، يمكن القول أن استثمار المؤسسة في تحسين هذه الآليات قد يؤدي إلى تقليل النزاعات بشكل فعال، وبالتالي تسهيل عملية تسويتها بطريقة أكثر كفاءة.

#### ❖ تأثير التخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات على تسوية النزاعات العمالية:

أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات له تأثير مهم على تسوية النزاعات العمالية. حيث تشير القيمة ( $B = 0.721$  (72.1%) إلى أن هذا التأثير يعتبر قوياً، ما يعني أن المؤسسة يمكنها تحسين فعالية تسوية النزاعات بشكل كبير من خلال تطوير وتنفيذ خطط استراتيجية تهدف إلى تقليل النزاعات. كلما تم تحسين التخطيط الاستراتيجي، تزداد القدرة على معالجة النزاعات بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

#### ❖ تأثير العدالة التنظيمية على تسوية النزاعات العمالية:

أظهرت الدراسة أن العدالة التنظيمية لها تأثير كبير على تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة "سيال". حيث تشير النتائج إلى أن قيمة ( $B = 0.630$  (63%) تدل على وجود تأثير متوسط إلى قوي للعدالة التنظيمية في تسوية النزاعات. هذا يشير إلى أن تعزيز العدالة داخل المؤسسة، من خلال تطبيق قواعد عادلة وشفافة في التعامل مع القضايا العمالية، يعزز من قدرة المؤسسة على تسوية النزاعات بطريقة متوازنة وفعالة، مما يساهم في تحسين علاقات العمل وتقليل التصعيد بين الأطراف المختلفة.

#### ❖ تأثير استراتيجية الوساطة والتحكيم على تسوية النزاعات العمالية:

أظهرت الدراسة أن استراتيجية الوساطة والتحكيم لها تأثير قوي على تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة "سيال". حيث تشير النتائج إلى أن قيمة ( $B = 0.637$  (63.7%) تدل على وجود تأثير متوسط إلى قوي لاستراتيجية الوساطة والتحكيم في تسوية النزاعات. هذا يعني أن اللجوء إلى أساليب بديلة مثل الوساطة والتحكيم يمكن أن يعزز من فعالية تسوية النزاعات العمالية، مما يساهم في إيجاد حلول سريعة وفعالة تضمن حقوق الأطراف المعنية وتقليل التأثيرات السلبية للنزاعات على بيئة العمل.

#### ❖ تأثير تطوير الحلول البديلة للنزاعات على تسوية النزاعات العمالية:

أظهرت الدراسة أن تطوير الحلول البديلة للنزاعات له تأثير قوي على تسوية النزاعات العمالية في مؤسسة "سيال". حيث تشير النتائج إلى أن قيمة  $B = 0.811$  (81.1%) تشير إلى تأثير قوي لحلول النزاعات البديلة على تسوية النزاعات. هذا يعني أن تحسين وتطوير آليات مثل التحكيم، الوساطة، والاتفاقات المبدئية التي تركز على حل النزاع قبل تصعيده يمكن أن يسهم بشكل كبير في تخفيف النزاعات العمالية وتسويتها بطرق أكثر فعالية. يساعد تطوير هذه الحلول في تعزيز التعاون بين الأطراف المعنية وتقليل الحاجة إلى اللجوء إلى الإجراءات القانونية المعقدة.

#### ❖ تأثير الرقمنة في إدارة النزاعات العمالية على تسوية النزاعات العمالية:

أظهرت الدراسة أن الرقمنة في إدارة النزاعات العمالية تلعب دوراً مهماً في تحسين تسوية النزاعات داخل المؤسسة. حيث تشير النتائج إلى أن قيمة  $B = 0.539$  (53.9%) تشير إلى تأثير متوسط لهذه الرقمنة على تسوية النزاعات العمالية. هذا يعني أن استخدام التكنولوجيا مثل الأنظمة الرقمية لإدارة الشكاوى والنزاعات، وتسهيل التواصل بين الأطراف المعنية، يمكن أن يعزز بشكل كبير من فعالية تسوية النزاعات. تساهم الرقمنة في تسريع الإجراءات وتقليل البيروقراطية، مما يسهم في الوصول إلى حلول أسرع وأكثر شفافية. وبالتالي تقدم هذه الدراسة مساهمات قيمة لفهم تأثير الاستراتيجيات على تسوية النزاعات العمالية داخل المؤسسة

✓ مقارنة نتائج الدراسة مع الدراسة السابقة:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير الاستراتيجيات المعتمدة على تسوية النزاعات العمالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال تحليل كيفية تعامل مؤسسة "سيال" مع النزاعات داخل بيئة العمل، والكشف عن طبيعة الاستراتيجيات التي تطبقها في تسويتها، ومدى فعاليتها في الحد من حدة النزاعات وتحقيق استقرار داخل المؤسسة. وقد تم الاعتماد على أدوات البحث العلمي ك الاستبيان، وبرنامج الحزمة الإحصائية (spss) مع اتباع المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة ميدانياً.

فبعد استعراض أهم نتائج الدراسات السابقة، استنتجنا ما يلي:

- تميّزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتركيزها المباشر والمتكامل على تأثير الاستراتيجيات المعتمدة في تسوية النزاعات العمالية داخل المؤسسة، في حين أن معظم الدراسات السابقة اكتفت بالجانب النظري والتنظيمي دون التعمق في الأساليب التطبيقية أو تقييم فعاليتها ميدانياً.
- ركّزت معظم البحوث السابقة على الجانب القانوني لنزاعات العمل، أو على توصيف عام لأشكال النزاع، دون تحليل دقيق للآليات المعتمدة لتسويتها. في المقابل، سعت دراستنا إلى الربط بين الجانب النظري

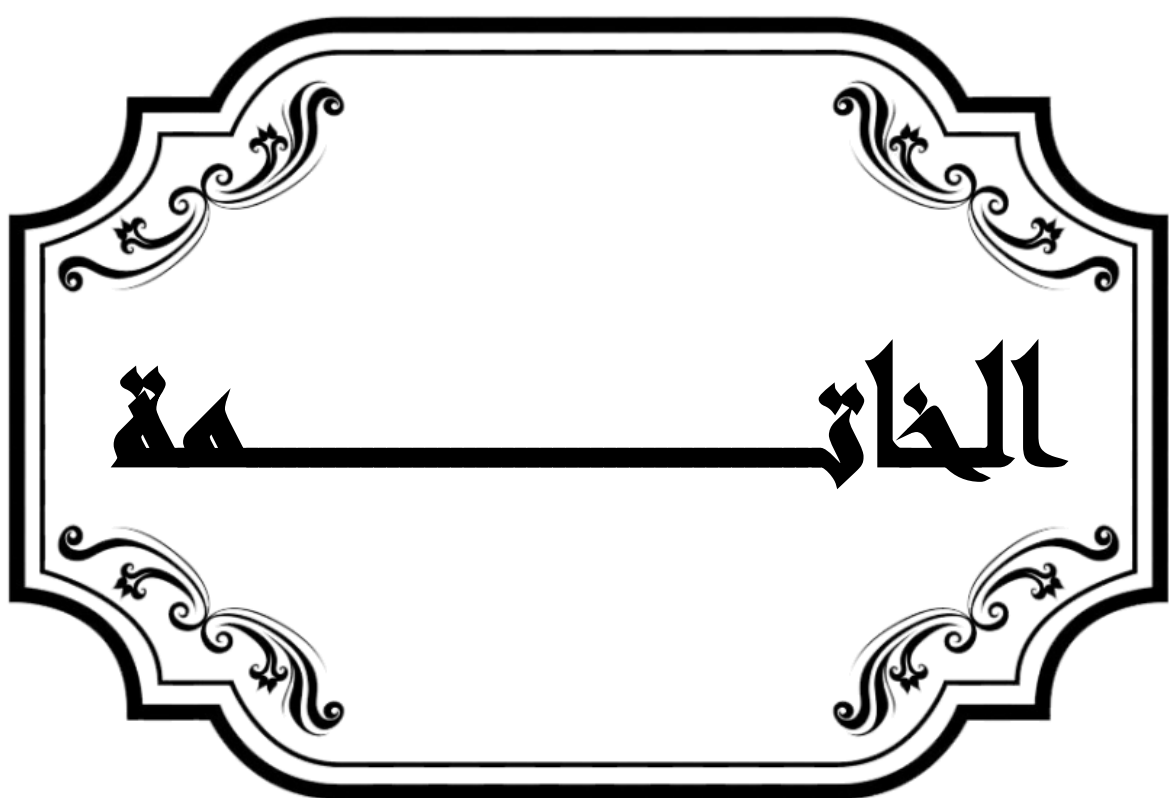
والممارسة الفعلية داخل مؤسسة SEAAL ، مما منح الدراسة طابعًا ميدانيًا عمليًا يُبرز خصوصية الواقع الجزائري.

كما أن هذه الدراسة سلّطت الضوء على موضوع حيوي ودقيق، وهو الاستراتيجيات المؤسساتية في إدارة النزاعات العمالية، والذي يكتسي أهمية بالغة نظرًا لارتباطه المباشر بعلاقات العمل، والاستقرار المهني، وجودة المناخ التنظيمي داخل المؤسسات العمومية والخاصة. وعليه، فإن الدراسة الحالية تُعدّ إضافة نوعية في حقل البحوث المتعلقة بالنزاعات العمالية في الجزائر، من خلال اعتمادها على مقارنة تحليلية تستند إلى معطيات ميدانية، ما يعزّز من قيمتها الأكاديمية وواقعيتها في تفسير الظاهرة موضوع البحث.

## خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، حيث قُسم إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول الوصف الإحصائي وتحليل محاور الدراسة، من خلال تقديم البيانات الشخصية للمبحوثين وتحليل إجاباتهم حول مختلف آليات تسوية النزاعات المعتمدة داخل مؤسسة SEAAL كمطلب اول وقد خصص لدراسة مدى اعتماد المؤسسة على كل استراتيجية من استراتيجيات تسوية النزاعات، من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS ، وذلك بهدف تحديد الاستراتيجية الأكثر استعمالاً في الواقع العملي كمطلب ثان .

وفي المبحث الثاني، قمنا بالدراسة الإحصائية لأثر الاستراتيجيات على تسوية النزاعات العمالية واختبار فرضيات الدراسة من خلال مقارنة المتوسطات واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، حيث توصلنا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تدل على اعتماد مؤسسة "سيال" بشكل أكبر على آلية تطوير الحلول البديلة بنسبة تأثير بلغت (81.77%) ، ما يجعلها الاستراتيجية الأكثر تأثيراً من بين باقي الآليات المعتمدة. وقد أظهرت نتائج التحليل أن هذه الآلية تُعد من الركائز الأساسية في سياسة المؤسسة لتسوية النزاعات، مما يعكس تبنيها لاستراتيجية مدروسة تهدف إلى تقليص النزاعات وتحقيق توازن واستقرار داخلي في بيئة العمل.



### الخاتمة

تُعد النزاعات العمالية من أبرز الإشكاليات التي تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها، لما تطرحه من تهديدات مباشرة لاستقرار المناخ المهني ، وبالتالي انعكاساتها على أداء المؤسسة وجودة خدماتها. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع فعالية الاستراتيجيات المعتمدة في تسوية النزاعات العمالية، عبر تحليل معمق للإطار المفاهيمي للدراسة ، وتقييم واقعي لكيفية تفعيل هذه الاستراتيجيات على مستوى مؤسسة "سيال" كنموذج.

لقد مكنت المعالجة النظرية من رسم تصور واضح لمفهوم النزاع العمالي وأسبابه على كل من العامل والمؤسسة، كما تم الوقوف على مختلف الاستراتيجيات التي يتيحها القانون الجزائري لتسوية النزاعات، سواء الفردية أو الجماعية، من خلال آليات المصالحة، الوساطة، الحوار الاجتماعي، واللجوء إلى الهيئات القضائية المختصة. غير أن الإطار النظري وحده لا يكفي لتقدير مدى نجاعة هذه الاستراتيجيات، وهو ما استدعى الانتقال إلى الجانب التطبيقي عبر دراسة حالة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر "سيال".

وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مختلف الاستراتيجيات المعتمدة داخل المؤسسة وأثرها في تسوية النزاعات العمالية. وقد تبيّن أن التخطيط الاستراتيجي وتطوير الحلول البديلة يُعدان من أبرز العوامل المؤثرة، تليهما العدالة التنظيمية، الوساطة والتحكيم، آليات الوقاية، وأخيراً الرقمنة.

وتُبرز هذه المعطيات أن المؤسسة، رغم ما حققته من نتائج إيجابية في هذا المجال، لا تزال بحاجة إلى تعزيز جهودها، لاسيما في ما يتعلق بالتحول الرقمي وتطوير آليات فعالة للوقاية من النزاعات.

كما أظهرت الدراسة، بالرغم من توفر هيكلية تنظيمية تُدرج آليات لتسوية النزاعات، أن فعالية هذه الاستراتيجيات تظل محدودة بفعل مجموعة من العوامل، أهمها: غياب التكوين المتخصص في إدارة النزاعات

## الخاتمة

لدى المسؤولين، ضعف إشراك الشركاء الاجتماعيين في المراحل المبكرة من النزاع، انعدام ميكانيزمات واضحة للوقاية من النزاعات قبل نشوبها، وغياب تقييم دوري وموضوعي للنتائج المترتبة عن تسويتها.

وأبرزت الدراسة أيضًا أن عمليات التسوية غالبًا ما تتسم بالطابع الظرفي، حيث تأتي كردّ فعل على النزاع القائم أكثر من كونها نتيجة لتطبيق استراتيجية مؤسسية مهيكلة ومسبقة الإعداد.

كما ساهمت الدراسة في تسليط الضوء على أهمية العدالة التنظيمية كعنصر محوري في بناء بيئة عمل مستقرة، إضافة إلى الدور المتزايد لتقنيات الرقمنة في إدارة وتسوية النزاعات، وهو ما يفتح آفاقًا واسعة نحو تبني حلول أكثر تطورًا وفعالية.

وبناء على ما سبق، يمكن التأكيد أن فعالية استراتيجيات تسوية النزاعات العمالية داخل المؤسسات لا ترتبط فقط بتوفر الآليات القانونية والتنظيمية، بل تتعدى ذلك إلى ضرورة ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الحوار، الثقة، والشفافية، مع تبني مقاربة استباقية تجعل من إدارة النزاعات جزءًا من سياسة الموارد البشرية وليس مجرد استجابة ظرفية لمشكل عارض. فالنزاعات في حد ذاتها ليست مؤشرا على الفشل، بل قد تكون فرصة لإعادة التقييم وتحقيق التطوير، إذا ما تمت معالجتها ضمن منطق مؤسسي رشيد وتشاركي.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، تبرز الحاجة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها الإسهام في تعزيز فعالية استراتيجيات تسوية النزاعات العمالية داخل المؤسسات الجزائرية، ودعم مسار التحول نحو إدارة رشيدة ومشاركة فعالة في محيط العمل، ومن أبرز هذه التوصيات:

1. ترسيخ ثقافة الحوار الاجتماعي داخل المؤسسات، من خلال تنظيم لقاءات دورية بين الإدارة وممثلي

العمال لمناقشة الانشغالات المهنية وتقاضي تقاضم الأزمات.

2. تعزيز التكوين والتأهيل لمكلفي الموارد البشرية والمسؤولين الإداريين في مجال تقنيات إدارة النزاعات،

التفاوض، الوساطة، والوقاية من النزاعات.

## الخاتمة

3. إدماج إدارة النزاعات ضمن السياسات الاستراتيجية للموارد البشرية، باعتبارها وظيفة دائمة وليست

استجابة ظرفية، وذلك من خلال وضع خطط استباقية وتوقعات مستقبلية للنزاعات المحتملة.

4. تحيين القوانين الداخلية للمؤسسة بما يتماشى مع التغيرات الاجتماعية والمهنية، وضمان وضوح

إجراءات الشكاوى والتظلمات.

5. تشجيع البحث العلمي التطبيقي في مجال إدارة النزاعات العمالية، عبر دعم الدراسات الميدانية التي

تشمل قطاعات مختلفة، بما يساهم في بناء قاعدة معرفية محلية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

6. تعزيز آليات الوساطة الداخلية كخيار بديل لحل النزاعات، مع توفير إطار قانوني وتنظيمي يدعم هذه

الممارسة داخل المؤسسات.

7. تحفيز ثقافة الوقاية بدل رد الفعل من خلال تنظيم ورشات دورية داخل المؤسسة لرفع وعي الأطراف

والعمال حول أهمية الوقاية من النزاعات وأثرها على المناخ المهني.

8. اقتراح إنشاء خلية داخلية متخصصة في إدارة النزاعات، تضم ممثلين عن مختلف الأطراف المعنية .

وختاماً، فإن هذه الدراسة تشكل خطوة متواضعة في سبيل إثراء البحث العلمي في مجال إدارة النزاعات

العمالية في السياق الجزائري، وتأمل أن تكون منطلقاً لأبحاث مستقبلية أكثر شمولاً، تشمل مؤسسات وقطاعات

متنوعة، بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق استقرار مهني أكثر عدلاً وفعالية.

قائمة المراجع

والمصادر

## المراجع :

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### ❖ الكتب

1. أحمية، سليمان. آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، ط2، 2003.
2. أبو بكر، مصطفى محمود، النعيم، فهد بن عبد الله. الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
3. أحمد، ماهر. نزاعات العمل. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
4. بن حبيب، عبد الرزاق. اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
5. جابر طه عبد الرحمن، عاطف. السلوك التنظيمي: مدخل سلوكي لتطوير القدرات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009.
6. حريم، حسين. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد، 2004.
7. رشيد، واضح. منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر. الجزائر: دار هومة، ط4، 2007.
8. عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد. الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21. القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط1، 1999.
9. كامل، محمد الغربي. السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر، 2004.
10. محمد، عوض أحمد. الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
11. مصطفى، محمد محمود. التسويق الاستراتيجي للخدمات. عمان: دار المناهج، ط1، 2003.

#### ❖ الأطروحات والمذكرات

1. براهيم، رمضان. نزاعات العمل في الجزائر، دراسة النزاع العمالي الباطني. رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1988.
2. بن سلامة، زاهية. أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية. مذكرة ماجستير، جيجل، 2006-2007.
3. بن عباس، حليلة. دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة قديلة. ماجستير، جامعة محمد خيضر، 2016-2017.
4. سليمان، حنان بنت عبد الرحمن. رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في رياض الأطفال. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 1444هـ.
5. عيساني، محمد. أنظمة تسوية منازعات العمل الفردية. دكتوراه، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2016.

## قائمة المراجع و المصادر

6. يحيوي، نادية. *الصلح وسيلة لتسوية نزاعات العمل وفقاً للتشريع الجزائري*. مذكرة ماجستير، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2013.

### ❖ المقالات والمجلات العلمية

1. أولفقي، إدريس. "النظام القانوني لنزاعات العمل الفردية". *المجلة الجزائرية للعمل*، المعهد الوطني للعمل، عدد خاص، 1998.

2. قريشي، محمد نصر الدين. "النظام القانوني الجديد الخاص بتقليص عدد العمال". *المجلة الجزائرية للعمل*، العدد 23، 1998.

### ❖ المحاضرات والمطبوعات والتقارير

1. بوناصر، يوسف. *محاضرات علاقات العمل في المؤسسة*. ماجستير قانون المؤسسات، جامعة وهران، 2005-2006.

2. رجم، خالد. *محاضرات مقياس استراتيجية مؤسسة*. جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2016-2017.

3. حثروبي، محمد الصالح، الدليل البيداغوجي لمرحلة التعليم الابتدائي، وفق النصوص المرجعية و المناهج الرسمية، مفتش التربية الوطنية، دار الهدى، الجزائر، 2014.

### ❖ النصوص القانونية

1. القانون رقم 04-90 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل، 06 فيفري 1990، الجريدة الرسمية العدد 06

2. المادة 2 من القانون 90-11

3. المادة 62 من القانون رقم 90-11

4. المادة 75، 76، 77 من قانون علاقات العمل رقم 90-11

5. المادة 114 من القانون رقم 90-11 المؤرخ 21 أبريل 1990

6. المادة 127 من القانون رقم 90-11

7. المادة 153 من القانون رقم 90-11: "كل مخالفة لما نصت عليه الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية تعتبر مخالفة تشريع العمل ويعاقب عليها"

8. المادة 04 فقرة 3 من القانون رقم 90-04

9. المادة 2، 5 من القانون رقم 90-04 المتعلق بتسوية منازعات العمل الفردية

10. المادة 106 من الأمر رقم 58-75 المتعلق بالقانون المدني

11. المادة 22 فقرة 1 من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر

12. المادة 137 من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة بريد الجزائر (تنص على استنفاد إجراءات الصلح قبل اللجوء للمفتشية)

13. المادة 165 من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة صناعة الجعة (SNB) بوهان، 2005

14. المادة 51 فقرة 1 من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة sorasucré مستغانم

15. المادة 125 فقرة 3 من الاتفاقية الجماعية لمجمع السيليلوز والورق

16. المادة 109 من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة الظهره مستغانم 2003

17. المادة 17 فقرة 2 من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر 2003

18. المادة 141 فقرة 2 من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة النسيج والألبسة الجاهزة مستغانم 1999

### ❖ قرارات قضائية:

1. القرار رقم 107398، المؤرخ في 30 مارس 1994، المجلة القضائية، العدد 1.

2. القرار رقم 40603، المؤرخ في 31 مارس 1986، المجلة القضائية، العدد 3.

3. القرار رقم 128423، المؤرخ في 16 ماي 2000

### ❖ المواقع الإلكترونية

1. " **HR Discussion** مبادئ الاستراتيجية"، اطلع عليه بتاريخ 28 فيفري 2025، من:

<https://hrdiscussion.com/hr109468.ht>

2. الموقع الرسمي لشركة المياه والتطهير للجزائر تم الاطلاع عليه 02/03/2025 على الساعة 9 :

[/ https://seaal.dz](https://seaal.dz)

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

### ❖ الكتب

1. DURAND, Rodolphe. *Guide du management stratégique: 99 concepts clés*. Paris: Dunod, 2003.

2. PÉLISSIER, J., SUPIOT, A., JEAMMAUD, A. *Droit du travail*. 23e éd., Dalloz, 2006.

3. CAMERLYNK, GH., CAEN, G.L. *Le droit du travail*.

### ❖ المقالات والمجلات العلمية

1. JARROSSON, C. "Les modes alternatifs de règlement des conflits". *Revue Internationale de Droit Comparé*, 1997, n°02.

2. COMBEXELLE, J.D. "Loi du 4 mai 2004 : quel bilan". *Revue de Droit Social*, n°1, 2008.

3. CHÉRÈQUE, F. "Quel droit pour la négociation collective". *Revue de Droit Social*, n°1, 2008.

4. GROZIEN, Michel. "Mouvement ouvrier et conflit de travail". In: *Traité de sociologie du travail*, A. Colin, 1972 .

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

القطب الجامعي بالقليلة ( تيبازة )



قسم: المناجمنت والمقاولاتية

تخصص: مناجمنت الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتورة: محمد الحاج ليلي

اسم الطالبة: شايش إشراق

أخي الفاضل .....

أختي الفاضلة .....

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي صُمم بهدف جمع المعلومات اللازمة لدراستي ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في مناجمنت الموارد البشرية، تحت عنوان:

"استراتيجيات تسوية النزاعات العمالية - دراسة حالة بمؤسسة المياه والتطهير للجزائر (SEAL) "

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة بدقة وشفافية، حيث إن دقة النتائج تعتمد على مدى صدق إجاباتكم.

كما نؤكد لكم أن جميع المعلومات المقدمة سَتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلوا منا عبارات التقدير والاحترام.

القسم الأول: بيانات أولية خاصة بالمبحوثين

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الإجتماعية و الوظيفية لموظفي مؤسسة المياه

والتطهير للجزائر سيال بغرض تحليل النتائج فيما بعد لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على

التساؤلات التالية بوضع علامة ( × ) .

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة

من 26 إلى 49 سنة

أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي (ليسانس)

ماجستير

دكتوراه

4- الحالة العائلية:

أعزب/عزباء

متزوج(ة)

أرمل(ة)

مطلق(ة)

5- نوع العقد:

عقد محدد المدة (CDD)

عقد غير محدد المدة (CDI)

6- الأقدمية في العمل:

من سنة إلى 5 سنوات

من 6 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: يتعلق بالمحاور الأساسية والتي تتمثل في:

المحور الأول	واقع نزاعات العمل في مؤسسة المياه والتطهير - سيال	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المعيار	متعلق بظروف العمل					
01	توفر بيئة عمل ملائمة					
02	وجود ضغط عمل زائد					
03	اتقاضى أجري وأنا راض عن ذلك					
04	هل توجد سلوكيات تعيق أداء العمل داخل المؤسسة					
المعيار	متعلقة بنظام الأجور					
01	الرواتب تتناسب مع المجهود المبذول					
02	تأخر دفع الأجور					
03	وجود حوافز ومكافآت تحفيزية					
04	وجود زيادات دورية عادلة					
المعيار	الترقيات					
01	الترقيات تتم وفق معايير واضحة					
02	وجود محاباة أو محسوبية في الترقية					
03	توفر فرص متكافئة للترقية					
04	نظام الترقية يحفز الموظفين					
المعيار	الأمن والصحة					
01	توفر وسائل السلامة المهنية					
02	إجراءات الوقاية من المخاطر كافية					
03	توفر المؤسسة تأمينًا صحيًا مناسبًا لجميع الموظفين					
04	عدم توفر معدات الوقاية الفردية يؤدي إلى نشوب نزاع					
المعيار	المساواة والعدالة					
01	عدم التمييز بين الموظفين					
02	المساواة في توزيع الأعباء الوظيفية					
03	العدالة في منح الإجازات					
04	وضوح القوانين الداخلية وتطبيقها على الجميع					
المعيار	الحمل والأمومة					
01	توفر إجازات أمومة ملائمة					
02	توفر المؤسسة حقوقًا عادلة للمرأة العاملة					

## الملاحق

					تقدم المؤسسة تسهيلات للموظفات الحوامل أو الأمهات	03
					أثناء فترة إجازة الولادة يتأخر صب الأجر وهذا ما يؤدي إلى نشوب نزاع	04
					واقع تسوية النزاعات في مؤسسة المياه و التطهير سيال	المحور الثاني
					إجراءات تسوية النزاعات	المعيار
					وجود إجراءات واضحة ومكتوبة لحل النزاعات داخل المؤسسة	01
					يمكن للموظفين تقديم شكاويهم بسهولة دون تعقيدات إدارية	02
					تستجيب الإدارة بسرعة للشكاوي المقدمة من الموظفين	03
					يتم إبلاغ الموظفين بمراحل معالجة النزاعات بوضوح	04
					آليات الحوار والتفاوض	المعيار
					توفر المؤسسة لجاناً متخصصة لحل النزاعات العمالية	01
					تعتمد المؤسسة على وسطاء محايدین لحل النزاعات بين الإدارة والعمال	02
					يتم إشراك ممثلي العمال في عمليات التفاوض على الحلول	03
					تشجع المؤسسة ثقافة الحوار بين الموظفين والإدارة	04
					الدعم القانوني للموظفين	المعيار
					يتم توعية الموظفين بحقوقهم القانونية داخل المؤسسة	01
					توفر المؤسسة دعماً قانونياً للموظفين في حالة النزاعات	02
					تلتزم المؤسسة بالقوانين المنظمة لعلاقات العمل	03
					تحرص الإدارة على عدم فرض عقوبات غير مبررة على الموظفين	04
					التدخل الإداري لحل النزاعات	المعيار
					تتعامل الإدارة بحيادية في حل النزاعات دون انحياز	01
					توفر المؤسسة دعماً نفسياً ومعنوياً للعاملين المتضررين من النزاعات	02
					تقوم الإدارة بتحليل أسباب النزاعات لتفادي تكرارها مستقبلاً	03
					تعمل المؤسسة على تقليل النزاعات من خلال تحسين ظروف العمل	04
					تعزيز العدالة والتنظيم الداخلي	المعيار
					توفر المؤسسة آلية لتقديم شكاوي مجهولة لضمان حرية التعبير	01
					توجد آليات رقابة داخلية لمتابعة مدى عدالة حل النزاعات	02

## الملاحق

					03	يتم توضيح القوانين الداخلية والإجراءات للموظفين عند التوظيف
					04	يتم إشراك العمال في مراجعة اللوائح الداخلية للمؤسسة
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>المحور الثالث</b>
						<b>الاستراتيجيات الفعالة لتسوية النزاعات داخل المؤسسة</b>
						<b>المعيار</b>
					01	آليات الوقاية من النزاع توفر المؤسسة نظامًا استباقيًا لرصد النزاعات المحتملة ومعالجتها قبل تصعيدها
					02	تسعى الإدارة إلى تقليل النزاعات من خلال تحسين بيئة العمل وتنظيم الأدوار بوضوح
					03	تم تدريب المديرين والمسؤولين على كيفية التعامل مع النزاعات بطريقة احترافية
					04	توفر المؤسسة برامج توعية للموظفين حول أساليب التواصل الفعال لمنع النزاعات
						<b>المعيار</b>
					01	التخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات تعتمد المؤسسة على تحليل مسبق لمخاطر النزاعات وتطوير خطط استباقية لمواجهتها.
					02	يتم تحديد مصادر النزاعات المتكررة داخل المؤسسة ووضع استراتيجيات للحد منها
					03	تدمج المؤسسة استراتيجيات تسوية النزاعات ضمن خططها الإدارية السنوية
					04	تحرص الإدارة على تطوير برامج تدريبية لتعزيز ثقافة التعامل مع النزاعات
						<b>المعيار</b>
					01	العدالة التنظيمية في تسوية النزاعات العمالية توفر المؤسسة آليات لمراجعة الشكاوى لضمان الشفافية والعدالة
					02	يتم تطبيق القوانين الداخلية بشكل موحد وعادل على جميع الموظفين
					03	تتيح المؤسسة إمكانية تقديم شكاوى مجهولة الهوية لضمان حرية التعبير
					04	تعتمد المؤسسة على تقارير دورية لتقييم مدى فعالية استراتيجيات حل النزاعات
						<b>المعيار</b>
						استراتيجية الوساطة والتحكيم

## الملاحق

					تفعيل دور التحكيم المؤسسي كبديل عن النزاعات القانونية الطويلة	01
					وضع سياسات واضحة للجوء إلى الوساطة أو التحكيم وفق إجراءات منظمة	02
					إشراك خبراء قانونيين ومستشارين مستقلين في معالجة النزاعات الكبرى	03
					تطوير الحلول البديلة للنزاعات	المعيار
					تشجيع التسوية الودية بين الأطراف قبل اللجوء إلى الإجراءات القانونية	01
					تعديل هيكل الفرق الوظيفية والمهام عند الحاجة لحل النزاعات التنظيمية	02
					الاعتماد على التحكيم والوساطة كحل بديل عند تعذر التوصل إلى اتفاق داخلي	03
					تعزيز التدريب والتطوير المهني لمنع النزاعات المستقبلية	04
					الرقمنة في إدارة النزاعات العمالية	المعيار
					توفر المؤسسة منصة رقمية لتقديم الشكاوى ومتابعتها	01
					توفر المنصة إمكانية متابعة مراحل حل النزاعات بشفافية	02
					يمكن للموظفين الإبلاغ عن النزاعات إلكترونياً دون الحاجة لإجراءات معقدة	03
					يتم الرد على الشكاوى إلكترونياً في آجال محددة مسبقاً	04

الملحق رقم 02: مخرجات التحليل الاحصائي SPSS

واقع نزاعات العمل في مؤسسة المياه والتطهير – سيال	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
1	,463**	,207*	,583**	,297**
	0,000	0,032	0,000	0,002
107	107	107	107	107
	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
	,564**	,327**	,756**	,710**
	0,000	0,001	0,000	0,000
	107	107	107	107
	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
	,670**	,588**	,637**	,616**
	0,000	0,000	0,000	0,000
	107	107	107	107
	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
	,523**	,497**	,495**	,407**
	0,000	0,000	0,000	0,000
	107	107	107	107
	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
	,431**	,570**	,571**	,681**
	0,000	0,000	0,000	0,000
	107	107	107	107
	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
	,408**	,334**	,515**	,354**
	0,000	0,000	0,000	0,000
	107	107	107	107

واقع تسوية النزاعات في مؤسسة المياه و التطهير سيال	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
1	,584**	,634**	,574**	,661**
	0,000	0,000	0,000	0,000
107	107	107	107	107
	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4

## الملاحق

	,558**	,523**	,579**	,724**
	0,000	0,000	0,000	0,000
	107	107	107	107
	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
	,609**	,642**	,560**	,552**
	0,000	0,000	0,000	0,000
	107	107	107	107
	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
	,611**	,524**	,665**	,576**
	0,000	0,000	0,000	0,000
	107	107	107	107
	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
	,571**	,582**	,626**	,540**
	0,000	0,000	0,000	0,000
	107	107	107	107

الاستراتيجيات الفعالة لتسوية النزاعات داخل المؤسسة	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
1	,417**	,441**	,404**	,521**
	0,000	0,000	0,000	0,000
107	107	107	107	107
	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
	,686**	,610**	,663**	,534**
	0,000	0,000	0,000	0,000
	107	107	107	107
	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
	,686**	,627**	,405**	,674**
	0,000	0,000	0,000	0,000
	107	107	107	107
	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
	,477**	,407**	,539**	,583**
	0,000	0,000	0,000	0,000
	107	107	107	107

## الملاحق

	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
	,671**	,620**	,558**	,701**
	0,000	0,000	0,000	0,000
	107	107	107	107
	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	
	,708**	,594**	,728**	
	0,000	0,000	0,000	
	107	107	107	

### Reliability

Scale: ثبات محور واقع نزاعات العمل في مؤسسة المياه والتطهير – سيال

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	107	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	107	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	24

### Reliability

Scale: ثبات محور واقع تسوية النزاعات في مؤسسة المياه و التطهير سيال

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	107	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	107	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,902	20

### Reliability

Scale: ثبات محور الاستراتيجيات الفعالة لتسوية النزاعات داخل المؤسسة

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	107	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	107	100,0

## الملاحق

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	23

Scale: ثبات جميع العبارات

### Reliability

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,954	67

### Frequency Table

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	53	49,5	49,5	49,5
	أنثى	54	50,5	50,5	100,0
Total		107	100,0	100,0	

#### الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
					Percent
Valid	أقل من 25 سنة	29	27,1	27,1	27,1
	من 26 إلى 49 سنة	60	56,1	56,1	83,2
	أكثر من 50 سنة	18	16,8	16,8	100,0
Total		107	100,0	100,0	

#### المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
					Percent
Valid	متوسط	5	4,7	4,7	4,7
	ثانوي	27	25,2	25,2	29,9
	جامعي (ليسانس)	42	39,3	39,3	69,2
	ماجستير	29	27,1	27,1	96,3
	دكتوراه	4	3,7	3,7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

#### الحالة العائلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
					Percent
Valid	أعزب/عزباء	56	52,3	52,3	52,3
	متزوج(ة)	51	47,7	47,7	100,0

## الملاحق

Total	107	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

### نوع العقد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عقد محدد المدة (CDD)	32	29,9	29,9	29,9
عقد غير محدد المدة (CDI)	75	70,1	70,1	100,0
Total	107	100,0	100,0	

### الأقدمية في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من سنة إلى 5 سنوات	47	43,9	43,9	43,9
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	32	29,9	29,9	73,8
أكثر من 10 سنوات	28	26,2	26,2	100,0
Total	107	100,0	100,0	

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	107	3,7944	,91876
العبارة 2	107	3,7196	1,00747
العبارة 3	107	3,1589	1,33282
العبارة 4	107	3,6075	1,16357
ظروف العمل	107	3,5701	,65408
العبارة 1	107	3,1121	1,31269
العبارة 2	107	2,6916	1,39007
العبارة 3	107	3,0748	1,22629
العبارة 4	107	2,9626	1,20475
نظام الأجور	107	2,9603	,93928
العبارة 1	107	3,3178	1,27825
العبارة 2	107	3,5421	1,16781
العبارة 3	107	3,0748	1,27161
العبارة 4	107	3,7757	1,15993
الترفقيات	107	3,4276	,90856
العبارة 1	107	3,9159	,95287
العبارة 2	107	3,7757	1,19202
العبارة 3	107	3,7757	1,06672
العبارة 4	107	3,6542	1,15008
الأمن والصحة	107	3,7804	,75056
العبارة 1	107	3,3551	1,14309
العبارة 2	107	3,1869	1,21415
العبارة 3	107	3,4579	1,09269
العبارة 4	107	3,5421	1,15154
المساواة والعدالة	107	3,3855	,81066
العبارة 1	107	3,7944	,83257
العبارة 2	107	3,8224	,90921
العبارة 3	107	3,7383	,89376
العبارة 4	107	3,4673	1,11014
الحمل والأمومة	107	3,7056	,69518
واقع نزاعات العمل في مؤسسة المياه والتطهير - سيال	107	3,4725	,58211
Valid N (listwise)	107		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	107	3,9159	,85915
العبارة 2	107	3,8131	,81415
العبارة 3	107	3,5514	,97355
العبارة 4	107	3,6636	1,03654
إجراءات تسوية النزاعات	107	3,7360	,68062
العبارة 1	107	3,8879	,80479
العبارة 2	107	3,7477	,96244
العبارة 3	107	3,8598	,90542
العبارة 4	107	3,7570	,99850
آليات الحوار والتفاوض	107	3,8131	,65615
العبارة 1	107	3,7757	,99345
العبارة 2	107	3,8037	,97554
العبارة 3	107	3,9065	,86366
العبارة 4	107	3,4673	,95481
الدعم القانوني للموظفين	107	3,7383	,64919
العبارة 1	107	3,3551	1,13480
العبارة 2	107	3,1215	1,22636
العبارة 3	107	3,8411	,88114
العبارة 4	107	3,6636	1,01817
التدخل الإداري لحل النزاعات	107	3,4953	,76478
العبارة 1	107	3,3925	1,03484
العبارة 2	107	3,5981	,99868
العبارة 3	107	3,8411	,91269
العبارة 4	107	3,6729	1,05308
تعزيز العدالة والتنظيم الداخلي	107	3,6262	,69650
واقع تسوية النزاعات في مؤسسة المياه و التطهير سيال	107	3,6818	,57611
Valid N (listwise)	107		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	107	3,5234	1,00326
العبارة 2	107	3,7570	,75036
العبارة 3	107	3,6262	,92679
العبارة 4	107	3,4673	1,02163
آليات الوقاية من النزاع	107	3,5935	,70838
العبارة 1	107	3,6168	,88643
العبارة 2	107	3,5888	,85730
العبارة 3	107	3,6822	,90698
العبارة 4	107	3,6355	,97509
التخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات	107	3,6308	,69052
العبارة 1	107	3,4953	1,00352
العبارة 2	107	3,7850	1,08182
العبارة 3	107	3,2617	1,05809
العبارة 4	107	3,5607	,94347
العدالة التنظيمية في تسوية النزاعات العمالية	107	3,5257	,77088
العبارة 1	107	3,7757	1,00291
العبارة 2	107	3,7570	,86702
العبارة 3	107	3,5421	,91405
استراتيجية الوساطة والتحكيم	107	3,6915	,75359
العبارة 1	107	3,9720	,93625
العبارة 2	107	3,4393	1,10895
العبارة 3	107	3,9813	,76456
العبارة 4	107	3,5794	1,04644

## الملاحق

تطوير الحلول البديلة للزراعات	107	3,7430	,60409
العبارة 1	107	3,5140	1,18453
العبارة 2	107	3,2430	1,21190
العبارة 3	107	3,8037	1,16100
العبارة 4	107	3,7196	1,24986
الرقمنة في إدارة النزاعات العمالية	107	3,5701	,93213
الاستراتيجيات الفعالة لتسوية النزاعات داخل المؤسسة	107	3,6323	,60961
Valid N (listwise)	107		

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البيات الوقائية من النزاع	,212	107	,155	,916	107	,098
التخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات	,199	107	,078	,943	107	,065
العدالة التنظيمية في تسوية النزاعات العمالية	,133	107	,089	,962	107	,062
استراتيجية الوساطة والتحكيم	,229	107	,071	,900	107	,081
تطوير الحلول البديلة للزراعات	,216	107	,092	,935	107	,077
الرقمنة في إدارة النزاعات العمالية	,201	107	,085	,923	107	,069
الاستراتيجيات المعتمدة داخل المؤسسة	,166	107	,094	,946	107	,060
تسوية النزاعات العمالية	,174	107	,073	,959	107	,054

a. Lilliefors Significance Correction

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستراتيجيات المعتمدة داخل المؤسسة		Enter

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,954 <sup>a</sup>	,911	,910	,19023

a. Predictors: (Constant), الاستراتيجيات المعتمدة داخل المؤسسة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38,770	1	38,770	1071,357	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3,800	105	,036		
	Total	42,570	106			

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

b. Predictors: (Constant), الاستراتيجيات المعتمدة داخل المؤسسة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

## الملاحق

1	(Constant)	,051	,112		,460	,647
	الاستراتيجيات المعتمدة داخل المؤسسة	,992	,030	,954	32,732	,000

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	آليات الوقاية من النزاع <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,561 <sup>a</sup>	,314	,308	,52722

a. Predictors: (Constant), آليات الوقاية من النزاع

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,384	1	13,384	48,150	,000 <sup>b</sup>
	Residual	29,186	105	,278		
	Total	42,570	106			

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

b. Predictors: (Constant), آليات الوقاية من النزاع

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,852	,265		6,997	,000
	آليات الوقاية من النزاع	,502	,072	,561	6,939	,000

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,785 <sup>a</sup>	,617	,613	,39425

a. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,250	1	26,250	168,881	,000 <sup>b</sup>
	Residual	16,320	105	,155		
	Total	42,570	106			

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

b. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,038	,205		5,067	,000
	التخطيط الاستراتيجي لتقليل النزاعات	,721	,055	,785	12,995	,000

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة التنظيمية في تسوية النزاعات العمالية <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,767 <sup>a</sup>	,588	,584	,40876

a. Predictors: (Constant), العدالة التنظيمية في تسوية النزاعات العمالية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,026	1	25,026	149,775	,000 <sup>b</sup>
	Residual	17,544	105	,167		
	Total	42,570	106			

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

## الملاحق

b. Predictors: (Constant), العدالة التنظيمية في تسوية النزاعات العمالية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,433	,186		7,709	,000
	العدالة التنظيمية في تسوية النزاعات العمالية	,630	,052	,767	12,238	,000

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	استراتيجية الوساطة والتحكيم <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,757 <sup>a</sup>	,573	,569	,41605

a. Predictors: (Constant), استراتيجية الوساطة والتحكيم

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,395	1	24,395	140,935	,000 <sup>b</sup>
	Residual	18,175	105	,173		
	Total	42,570	106			

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

b. Predictors: (Constant), استراتيجية الوساطة والتحكيم

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,305	,202		6,460	,000
	استراتيجية الوساطة والتحكيم	,637	,054	,757	11,872	,000

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطوير الحلول البديلة للنزاعات <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,773 <sup>a</sup>	,598	,594	,40370

a. Predictors: (Constant), تطوير الحلول البديلة للنزاعات

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,458	1	25,458	156,212	,000 <sup>b</sup>
	Residual	17,112	105	,163		
	Total	42,570	106			

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

b. Predictors: (Constant), تطوير الحلول البديلة للنزاعات

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,618	,246		2,513	,013
	تطوير الحلول البديلة للنزاعات	,811	,065	,773	12,498	,000

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرقمنة في إدارة النزاعات العمالية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,793 <sup>a</sup>	,628	,625	,38818

a. Predictors: (Constant), الرقمنة في إدارة النزاعات العمالية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,748	1	26,748	177,511	,000 <sup>b</sup>
	Residual	15,822	105	,151		
	Total	42,570	106			

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

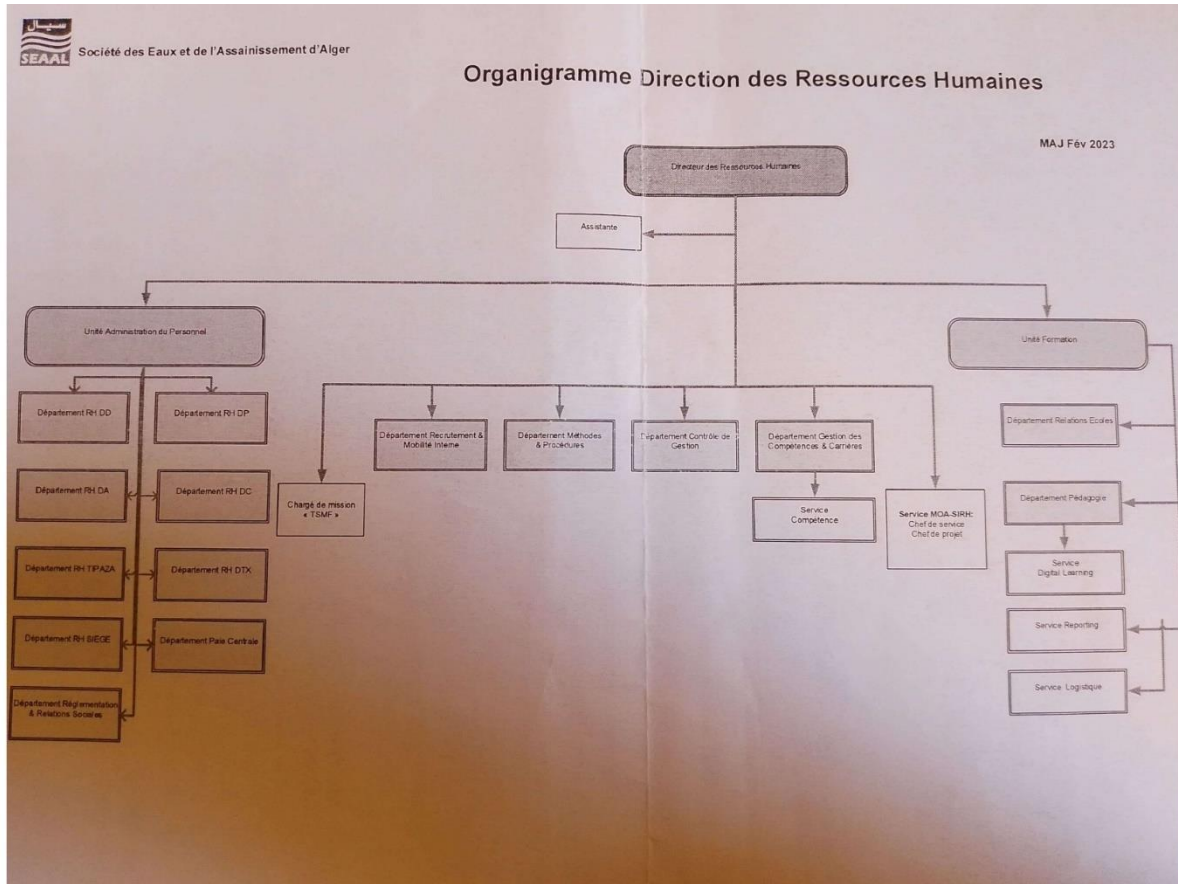
b. Predictors: (Constant), الرقمنة في إدارة النزاعات العمالية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,731	,149		11,601	,000
	الرقمنة في إدارة النزاعات العمالية	,539	,040	,793	13,323	,000

a. Dependent Variable: تسوية النزاعات العمالية

الملحق رقم 03: وثائق خاصة بمؤسسة SEAL



Réf : / CCD / SEAAAL / 2025

Alger le .././.....

**Procès-verbal du Conseil Consultatif de Discipline de Première Instance**

L'an deux mille vingt-cinq et le ..... du mois de ..... s'est réuni le Conseil Consultatif de Discipline de première instance à la salle .....

- Vu le règlement intérieur de Conseil Consultatif de Discipline ;
- Vu la convention collective d'entreprise ;
- Vu les dispositions du règlement intérieur ;
- Vu la conduite de la procédure disciplinaire du 30/08/2021 ;
- Vu la décision de nomination des membres du Conseil Consultatif de Discipline du 13.03.2024, sous le numéro 3068/DRH/2024 ;
- Vu le dossier disciplinaire .....

Etaient présents :

✓ **Membres représentant la Direction Générale :**

Nom et Prénom	Qualité	Signature
.....	Membre - Président	
.....	Membre	
.....	Membre	

✓ **Membres représentant les délégués du personnel :**

Nom et Prénom	Qualité	Signature
.....	Membre	
.....	Membre	
.....	Membre	

✓ **Secrétariat assuré par :**

M/Mme .....

**Affaire Disciplinaire concernant :**

- Nom et Prénom : .....
- Direction : .....
- Fonction : .....

**Motif de l'engagement de la procédure disciplinaire :**

- Perte causée par négligence aux biens propres de la société

**Il est reproché au mis en cause les griefs suivants :**

- .....

**Le/la mis(e) en cause s'est présenté(e), fut entendu(e) et a déclaré ce qui suit :**

- .....

**Les membres du CCD constatent ce suit :**

- La faute reprochée au mis en cause par la hiérarchie est avérée/non avérée.

**Par conséquent :**

- Les membres du CCD proposent une sanction du 2, 3<sup>ème</sup> degré.

**Conclusion retenue :**

- En conséquence, il a été décidé à proposé des membres du conseil de sanctionner le/la mis(e) en cause pour la faute du 2, 3<sup>ème</sup> degré proposée par .....

La séance a été levée à 09h34.