

## دور المفاوضات والاتفاقية الجماعية في ترقية علاقات العمل وأهميتها في

### قانون العمل الجزائري 90/11

## The Role Of Collective Bargaining And Agreement In The Promotion Of Labor Relations And Her Importance In The Algerien Labor Law 11/90

تاريخ القبول: 2018/11/18

تاريخ الإرسال: 2018/02/13

القطاعات، لذلك كان لا بد من تنظيم للعمل وترشيد علاقاته وتحديد واجبات وحقوق كل طرف في هذه العلاقة، هذا طبعا لا يتم إلا بإصدار و سن القوانين ولوائح تنظم هذه العلاقات منها قانون العمل الجزائري 90/11 هذا من الجانب القانوني، وإذا نظرنا من الجانب والسلمي نجد المفاوضات الجماعية تلعب دور مهم، حيث يؤدي نجاحها إلى استقرار علاقات العمل الجماعية، حيث وصفتها منظمة العمل الدولية كأفضل الطرق لتحسين شروط العمل وتسوية المنازعات.

ونظرا لهذه الأهمية التي تتمتع بها المفاوضات الجماعية سنحاول من خلال دراستنا التعرف على أهمية هذه الآلية ومساهمتها في ترقية وتنظيم علاقات العمل الجماعية وكيفية تفعيلها كأداة حضارية مواكبة للتغيرات والتطورات الحاصلة.

**الكلمات المفتاحية:** المفاوضات؛ علاقات العمل؛ قانون العمل 90/11.

شريفة رزيوق (باحثة دكتوراه) (\*)

جامعة الجزائر 3

rezioukcherifa@gmail.com

### ملخص:

أدى توسع المؤسسات وكبر حجمها وتقسيم العمل بجانب توفر التكنولوجيا التي ساهمت في ظهور تخصصات جديدة، إلى تشابك العلاقات بين العمال والإدارة، نتيجة لتضارب المصالح بين طرفي علاقات العمل الجماعية، مما يؤدي إلى حدوث نزاعات غالبا ما تعود بالسلب على الطرفين، بالخصوص إذا تم حلها بطرق غير سلمية كالإضراب من جهة العمال والإغلاق من إدارة المؤسسة، وهذا في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تشهدها مختلف المؤسسات في مختلف البلدان من بينها الجزائر التي تعرف منذ فترة من الزمن موجة من الإضرابات في العديد من

(\*) - المؤلف المراسل: شريفة رزيوق،

rezioukcherifa@gmail.com

**Abstract:**

The expansion of institutions, and the division labor, have led with the availability of technology, to the entanglement of labor relations between administration And workers as a result of conflicts of interest between this two sides, leading to conflicts that are often mutually detrimental to the parties Especially if it is resolved by non-peaceful ways, such as a labor strike and closure. In light of the economic, social and technological changes witnessed by various institutions in different countries, Also algeria Known since a period of time wave of strikes in many sectors. It is necessary to organize the work, rationalize its relations, This is of

course, only by enacting laws and regulations to regulating these relations, but if we look from the peaceful side, collective bargaining play an important role in the stability of collective labor relations, which the *International Labour Organization* (ILO) has described as the best way to improve working conditions and settle disputes.

According to this, we will try to recognize the importance of this mechanism and its contribution to the promotion of collective labor relations, as a civilized tool to keep up with this changes and developments.

**Keywords:** bargaining; labor relations; labor law 11/90.

**مقدمة:**

تعتبر المفاوضة الجماعية آلية حضارية تعمل على إدارة النزاعات التي تتعرض لها علاقات العمل الجماعية في المؤسسة بحيث تعمل على حلها بما لا يترك آثار سيئة بين الطرفين المتنازعين والحفاظ على استقرار العلاقة بينهما، كما تؤدي إلى تنظيم وترقية علاقات العمل الجماعية، حيث وضعها المشرع الدولي عامة والجزائري خاصة كوسيلة قانونية من شأنها المساهمة في إدارة وحل النزاع القائم بين القوتين، بحيث شهدت الجزائر بداية من سنوات التسعينات صدور ترسانة من القوانين التي تنظم علاقات العمل، وأكسبت الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الدولة انطلاقا من دستور 1989، وما ترتب عنه من صدور قوانين عمل كان أبرزها قانون العمل 11/90 الذي صاحبه تحول جديد في علاقات العمل من خلال إضفاء الطابع الاتفاقي لهذه العلاقة إلى جانب الاعتراف بالإضراب والتعددية النقابية اللذان لم يكن مسابقا سموح بممارستها كأحد الحقوق القانونية .



كما أن أهمية المفاوضة الجماعية تزداد ي ظل التطورات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها الجزائر، وكذا موجة الإضرابات التي تشهدها في مختلف القطاعات التربية، الطب، النقل وغيرها الكثير، وهذا لقدرتها على التعامل مع الفوارق التي تميز القطاعات والفئات المختلفة بما لا يترك آثار سلبية بين طرفي علاقات العمل في حال تطبيقها وفق الشروط المنصوص عليها قانونيا، وهذا باعتبارها وسيلة ودية مباشرة تعتمد على تقنيات الاتصال والحوار والإقناع والإنصات والمناقشة، تمارسها كوادرات كفاءة وخبرة في التفاوض، لتوفير قدر من التوازن بين حقوق والتزامات كلا الطرفين المتفاوضين والتي تنتهي في حال نجاحها بالاتفاقية الجماعية التي تبرم بين أصحاب العمل وممثلي العمال (النقابة)، اللذان يشتركان في إنشاء أسسها اين يؤدي احترامها وتطبيقها إلى استقرار العلاقة وثباتها. وتأسيسا على ما سبق نطرح الإشكالية التالية: كيف تساهم المفاوضة والاتفاقية الجماعية كآلية حضارية في ترقية وتنظيم علاقات العمل الجماعية في المؤسسة؟ وما هي الأهمية التي أولاها لها قانون العمل الجزائري 90/11؟

وللإجابة على الإشكالية التالية نطرح التساؤلات التالية:

- 1- ما هي الوسائل غير السلمية في حل نزاعات العمل الجماعية؟
- 2- ما هي أبرز مراحل المفاوضة بين طرفي علاقات العمل الجماعية؟
- 3- ما هي التقنيات الحضارية التي يتم الاعتماد عليها في تفعيل وترقية المفاوضة بين طرفي علاقات العمل الجماعية؟
- 4- كيف وضع قانون العمل الجزائري 90/11، دور ومكانة المفاوضة الجماعية والاتفاقية الجماعية في ذلك؟

**أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- 1- القيمة العلمية لهذا الموضوع (المفاوضة الجماعية في المؤسسة).
- 2- تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع "المفاوضة الجماعية" كأداة للاتصال والحوار، وإلى ما تعمل عليه من تنظيم ظروف وشروط علاقات العمل واستقرارها، بمثابة الحل السلمي لنزاعات العمل الجماعية والوسيلة الفاعلة لإنماء عملية التواصل

بين أطراف التفاوض، وهذا ما يبرهن على الأهمية المتنامية لهذه الوسيلة لاسيما في الوقت الراهن في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي تشهدها الجزائر. **أهداف الدراسة:** ككل بحث أو دراسة هناك عدة أهداف توضح وتحدد وبدقة بغية الوصول إليها في النهاية ومن خلال تطرقنا لموضوع (المفاوضة الجماعية) سعيينا لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أهم وسائل غير السلمية في حل نزاعات العمل الجماعية.
- 2- إبراز مراحل المفاوضة بين طرفي علاقات العمل الجماعية، وأهم التقنيات الاتصالية والحضارية التي يتم الاعتماد عليها في تفعيل المفاوضة بين طرفي علاقات العمل الجماعية وبالتالي ترقيتها.
- 3- التعرف على الأهمية التي أولاها قانون العمل الجزائري 90/11 للمفاوضة الجماعية والاتفاقية الجماعية.

**منهج الدراسة:** تدخل هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي تسعى إلى وصف الظاهرة وتحليلها تحليلًا دقيقًا والوقوف على قضية محددة، وبناء عليه سأقوم بدراسة تتعلق بالمفاوضة الجماعية كآلية اتصال حضارية في تنظيم وترقية علاقات العمل الجماعية في المؤسسة. وعليه فقد اعتمدنا في معالجة موضوع البحث على المنهج "الوصفي" كونه المنهج الأكثر توافقًا والبحث وهذا من خلال كشف ووصف نوعية العلاقة الموجودة بين متغيري البحث "المفاوضة الجماعية" من جهة و"علاقات العمل الجماعية" من جهة أخرى من خلال جمع وتحليل المعلومات الصحيحة والمفصلة حول خصائص وشروط المفاوضة الجماعية من مختلف الأدبيات العلمية، مع التركيز على أهم المؤثرات السلبية التي تهدد علاقات العمل الجماعية في المؤسسة وكيفية مواجهتها من خلال عملية التفاوض.

#### مفاهيم الدراسة:

**التفاوض:** هو "نشاط يتمثل في وجود شخصين أو مجموعة أشخاص (فرد، جماعة، ممثلين) في مجال مترابط لإيجاد مخرج مرضي وبدون عنف للحالة الموجودة، مع الأخذ في الحسبان رأي الآخرين."<sup>(1)</sup>



المفاوضة الجماعية: هي "أسلوب مباشر للحوار والنقاش بين طرفي المنازعة الجماعية حيث يتلقى ممثلو العمال سواء كانوا ممثلين نقابيين أو منتخبين مباشرة من طرف العمال وبين صاحب العمل أو أصحاب العمل لتبادل الآراء وطرح الحلول الممكنة بهدف الوصول إلى حل مشترك للنزاع المطلوب".<sup>(2)</sup>

كما أنها "وسيلة يتم بمقتضاها الاتصال والتفاهم وتبادل وجهات النظر بين ممثلي العمال وبين أصحاب العمل، مما يؤدي إلى تقارب وجهات النظر بين أطراف علاقات العمل ويؤدي بالتالي إلى استقرار علاقات العمل، وتسفر المفاوضات الجماعية عادة عن اتفاق طرفي علاقة العمل على إبرام اتفاقية جماعية أو عقد عمل مشترك.<sup>(3)</sup>

وتعرفها منظمة العمل الدولية في اتفاقية العمل الدولية رقم 154 سنة 1981، في مفهوم هذه الاتفاقية يشمل تعبير "المفاوضة الجماعية" جميع المفاوضات التي تجري بين صاحب عمل، أو مجموعة من أصحاب العمل أو واحدة أو أكثر من منظمات أصحاب العمل من جهة ومنظمة عمال أو أكثر من جهة، من أجل:

- 1- تحديد شروط العمل وأحكام الاستخدام.
- 2- تنظيم العمل بين أصحاب العمل والعمال.
- 3- تنظيم العمل بين أصحاب العمل أو منظماتهم والعمال أو منظماتهم.<sup>(4)</sup>

وفيما يخص المشرع الجزائري -قانون العمل الجزائري- لم يعط تعريفا واضحا ودقيقا للمفاوضة الجماعية بل اكتفى بإعطاء تعريف للاتفاقية الجماعية كنتاج للمفاوضات وأطراف المفاوضات الجماعية.

**علاقات العمل:** علاقات العمل هي العلاقات التي تنشأ وتتمو بسبب الاستخدام وهي تشمل تبعا لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض وبين رؤسائهم أو مديريهم، وكذا علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة ونقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات الحكومية.<sup>(5)</sup>

**المؤسسة:** هي عبارة عن وحدة اقتصادية أو اجتماعية أو قانونية أو سياسية أو ثقافية يقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد معتمدين في ذلك على وسائل مادية وبشرية ومالية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها أي شركة، أو هي ذلك الفضاء الذي يتم

فيه دمج العوامل البشرية والمالية وتنشأ علاقات اجتماعية وعملية تسعى إلى تحقيق الهدف المشترك بينهما هو إنتاج السلع والخدمات.<sup>(6)</sup>

والمؤسسة الاقتصادية هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.<sup>(7)</sup>

### المحور الأول: المفاوضة الجماعية كآلية لترقية علاقات العمل الجماعية

تتعرض المؤسسة إلى العديد من النزاعات، وهنالك وسيلتين غير سلميتين في إنهاؤها، وهي أولا الإضراب: وهو إجراء يباشره العمال من خلال نقابتهم حيث يتوقفوا جميعهم أو أغلبهم عمدا عن العمل في المنشأة أو القسم محل النزاع حتى يستجيب صاحب العمل لمطالبهم المهنية المشروعة.<sup>(8)</sup>

ثانيا الإغلاق: هو قيام صاحب العمل بوقف العمل بالمنشأة للضغط على العمال للاستجابة لمطالبه أو للتنازل عن مطالبهم، ولكي يكون الإغلاق وسيلة لإنهاء المنازعات الجماعية فإنه يجب أن يكون سبب قيام صاحب العمال به يرجع لمشكلة جماعية بينه وبين العمال وعندئذ يلجأ إليه صاحب العمل لحمل العمال على عدم اللجوء للإضراب أو للتنازل عن مطالبهم، وقد يكون الإغلاق شاملا أي يقوم به جميع أصحاب العمل وقد يقوم به صاحب عمل واحد كما لأن الإغلاق قد يكون كليا حيث يتم إغلاق كافة أقسام المنشأة وقد يكون جزئيا إذا تعلق ببعض الأقسام أو بقسم واحد.<sup>(9)</sup>

وفي وسط كل هذه الوسائل غير السلمية في إنهاء نزاع العمل الجماعي، استطاعت المفاوضة الجماعية التي تعد وسيلة ربط بين قانون العمل من جهة والواقع الاجتماعي من جهة أخرى، مما يؤدي إلى إنشاء جو من الاتصال والتكامل بين كل من القانون والأحكام الاتفاقية، تجعل الأطراف يشعرون بوجود قواعد من النظام العام الاجتماعي يجب احترامها والالتزام بها، حيث من شأن ذلك تحقيق الاستقرار والتوازن في علاقات العمل.<sup>(10)</sup>



**1.1. خصائص المفاوضة الجماعية:** تتميز المفاوضة الجماعية بعدة خصائص تجعلها مستقلة عن الأفكار الأخرى المشابهة لها التشاور والتعاون أو الوساطة والتحكيم في منازعات العمل الجماعية ولعل أهم هذه السمات هي ما يلي:

**أولاً: وسيلة سلمية:** ويقصد بذلك أن المفاوضة الجماعية تتم بوسائل سلمية تسعى لتنظيم شروط العمل وتحسين ظروفه أو العمل على حل نزاع جماعي قائم، وتتمثل الوسائل السلمية للمفاوضة في الحوار والمناقشات والاتصالات التي تحافظ على علاقات الود والثقة بين طرفي علاقات العمل وتجنباً للجوء للطرق غير السلمية كالإضراب من جانب العمال أو الإغلاق من جانب صاحب العمل.

**ثانياً: وسيلة جماعية من ناحية العمال:** وهذه الصفة هي التي تميز المفاوضة الجماعية عن المفاوضة الفردية حيث يشمل نطاق المفاوضة الجماعية عدد من العمال تجمعهم مصلحة مشتركة تتفاوض بشأنها المنظمة العمالية التي تمثلهم، وتجدر الإشارة إلى أن سمة الجماعية مطلوبة في جانب العمال فقط على أساس أنهم إذا دخلوا المفاوضات دون أن تنوب عنهم منظمة قوية قادرة على حماية مصالحهم فإن حقوقهم ستهدر ومطالبهم ستهمل وأصواتهم لن تسمع. ولا يشترط أن يكون العمال أعضاء في نقابة بل يكفي ان يختاروا من يتحدث باسمهم كجماعة عمالية تربطها أهداف ومصالح مهنية مشتركة وهذا هو ما يتفق مع مبدأ الحرية النقابية. (11)

**ثالثاً: وسيلة اختيارية:** ويعني ذلك أن اللجوء للمفاوضة الجماعية يتوقف على الإدارة الحرة للأطراف وأن أحد طرفي منازعة العمل الجماعية لا يمكنه إجبار الآخر على الدخول في المفاوضة بل يجب عليه إقناعه بأهميتها حتى يدخل في للمفاوضة بحرية واقتناع، ويؤكد الفقه على حق كلا من أطراف المفاوضة في الانسحاب منها بعد بدأها وهو ما يعني اللجوء للطرق غير السلمية بعد ذلك كالإضراب أو الإغلاق.

**رابعاً: وسيلة مباشرة:** من خصائص المفاوضة الجماعية أيضاً وسيلة مباشرة تسعى لتنظيم شروط العمل وظروفه ويقصد بكونها مباشرة أنها تجري بين أطراف المنازعة الجماعية أو الاتفاق الجماعي دون وساطة من طرف ثالث وهي بذلك تختلف عن الوسائل السلمية الأخرى كالوساطة والتحكيم. وتبدو أهمية هذه الخاصية في أن المواجهة المباشرة بين الأطراف تجعل اقتناع كل منهما بمطالب الآخر ووجهة نظره أمراً

ميسورا ، على أنه لا يشترط في كافة الأحوال أن يجلس أطراف المفاوضة الجماعية في مكان واحد وتقوم بينهم صلة مكانية مباشرة إذ يمكن أن الاتصال بين الأطراف عن طريق وسائل الاتصال الحديثة ما دام ذلك يكفي لتحقيق هدف المفاوضة.<sup>(12)</sup>

### 2.1. شروط اللجوء للمفاوضة الجماعية:

يلزم توافر عدة شروط لكي يتم اللجوء للمفاوضة الجماعية وكذلك يجب توافر الضمانات التي تكفل نجاحها. وتشتمل هذه الشروط اعلى التالي:

**الشروط الأول:** وجود مصالح مشتركة بحيث أن التفاوض أيا كان مجاله وهدفه لا يتم إلا بين من تربطهما مصلحة مشتركة يتفاوضان بشأنها ، ولا شك أن هناك مصالح وحقوق مشتركة تربط العمال بأصحاب الأعمال بحيث يهتم كلاهما بالتفاوض للوصول إلى أفضل تنظيم للعلاقة بينهما لأن كل منهما يحتاج للآخر، وتأتي أهمية المفاوضة الجماعية من أن مصالح أطراف علاقة العمل تتعارض عادة إذ يحاول صاحب العمل تحقيق أعلى ربح بأقل تكلفة وهو ما يعني خفض الجور رغم الحصول على أعلى معدل أداء من العامل أما العمال فإن مصالحتهم الحصول على أعلى أجر نظير جهد معقول لأن هذا التعارض في المصالح قد يسفر عن منازعات جماعية ما لم تتدخل المفاوضة الجماعية سريعا لإزالة هذا التعارض في المصالح والمحافظة على وجود نوع من التعاون والتوازن في العلاقة بين طرفي علاقة العمل.<sup>(13)</sup>

**الشروط الثاني:** وجود علاقة عمل بين أطراف المفاوضة الجماعية ويقصد بهذا الشرط أن المفاوضة الجماعية لا تتم إلا بشأن علاقات العمل التي تخضع لقانون العمل، وبالتالي فإن العلاقات التي تخضع لقانون آخر لا تطبق بشأنها المفاوضة الجماعية وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة التي تربط أطراف المفاوضة يجب أن تكون علاقة عمل بالمعنى الدقيق، وعلى ذلك فإن المفاوضات التي تجري بين النقابات العمالية بعضها البعض أو بين منظمات واتحادات أصحاب العمال بعضها البعض أيضا لا تعتبر مفاوضة جماعية بالمعنى المقصود في قانون العمل، ويجب أن تظل علاقة العمل باقية لحين انتهاء المفاوضات وأن يكون أحد الأطراف هو العمال والطرف الآخر هو أصحاب الأعمال.

**الشروط الثالث:** وجود منظمات قوية تمثل أطراف علاقة العمل يعد وجود منظمات قوية تمثل جانبي علاقة العمل خاصة العمال شرطا هاما من شروط المفاوضة الجماعية



وهو ما يقتضي الاعتراف للعمال بحق تكوين نقابات عمالية وحرية الانضمام إليها وتسيير شؤونها. (14)

وقد أكدت المادة 123 من قانون العمل الجزائري رقم 90-11 لسنة 1990 على هذا الشرط حيث نصت على أن "التفاوض في الاتفاقيات الجماعية بناء على طلب أحد الطرفين المذكورين في المادة 114 وتقوم به لجان متساوية الأعضاء للتفاوض تتكون من عدد مساو من الممثلين النقابيين للعمال وعدد من المستخدمين يندبهم أولئك الذين يمثلونهم. ويختص كل واحد من الطرفين في التفاوض بتعيين من يمثلونه." (15)

أما من جهة منظمات أصحاب العمل الطرف الثاني في علاقات العمل وهم أصحاب العمل ومنظماتهم. خلافا لما هو في النقابات العمالية فإن المنظمات التي تجمع أصحاب العمل (وكذلك رجال الأعمال) تتسم بتلاحم فضفاض داخليا، وهذا ناتج عن أن أعضاء تلك المنظمات يتنافسون مع بعضهم البعض. (16) ومن جانبها فإن منظمات أصحاب الأعمال القوية هي التي تستطيع التفاوض على أسس سليمة تضمن مصالح أعضائها عن طريق التنسيق بينهم وإمدادهم بالمعلومات والاستشارات اللازمة. ومن ناحية أخرى فإن قوة منظمات أصحاب العمال وتعاونها يجعل من سلاح الإغلاق وسيلة ناجحة للضغط على العمال ومنظماتهم النقابية حتى يستجيبوا لمطالب أصحاب العمال أو يتنازلوا عن مطالبهم المغال فيها. (17)

#### 2.4.2. أطراف المفاوضات الجماعية: أطراف المفاوضات الجماعية هم كل الأشخاص

القائمين بالعملية التفاوضية والتي يتم من خلالها الاتصال، التفاوض لحل النزاع. (18)

**أولا: صاحب العمل وممثلي العمال:** كما تجري المفاوضات الجماعية في شكلها المبسط بين صاحب العمل وبين ممثلي العمال المنتخبين أو المعيّنين وعادة ما يتفاوض صاحب العمل مع العمال مباشرة في المنشأة الصغيرة أما في المنشآت الأكبر فيتولى صاحب العمل غالبا ما يكون موظف إداريا ذا أقدمية هذه العملية وهذه المفاوضات لصالح صاحب العمل ولصاحب العمال. لذلك نجد أن أطراف المفاوضات الجماعية أساسا هم: أصحاب العمل أو ممثليه من ناحية ومثلي العمال من ناحية أخرى، ولكن في هذه المرحلة يصبح النموذج البسيط نسبيا أكثر تعقيدا لأنه قد تكون هناك أطراف أخرى بعضها جالس على مائدة المفاوضات وبعضها غير مرئي.



بداية يمكن أن يوافق أصحاب الأعمال والعمال بناء على إنفاق مسبق أو بمقتضى القانون على وجود الشخصيات المستقلة من القائمين بالتوفيق أو التحكيم أو أعضاء هيئات مثل "لجنة العلاقات الصناعية" في بعض الدول أو تضم هذه اللجنة أحيانا أعضاء من الحكومة ومن رجال القانون ومن الأوساط العملية قد يختار الرئيس منهم. وأن هذه الأطراف تلعب دورا هاما في إطار الأنظمة لا يختلف كثيرا عن دور الحكم.<sup>(19)</sup>

**ثانيا: الدولة كطرف راعي المفاوضات الجماعية:** قد تدخل الدولة في المفاوضات الجماعية كطرف غير مباشر حين تقوم بوضع القواعد القانونية التي تنظم المفاوضات من حيث الإجراءات والمستويات والنتائج كما أنها قد تمارس ضغوط على الأطراف لإنجاح المفاوضات، ويرجع تدخل الدولة غير المباشر هنا إلى تأثير المفاوضات على المجتمع من حيث الأمن والسلام الاجتماعي وكذلك على المستوى الاقتصادي كما لو أدت لزيادة الأجور لصالح العمال.<sup>(20)</sup>

**مثال:** عندما تدخلت الدولة كطرف راعي في إدارة أزمة إضراب عمال التربة في الجزائر، من خلال توفير المناخ والظروف الملائمة واللازمة للتفاوض ولا تكون كطرف في المفاوضات الجماعية على شاكلة الثلاثية في الجزائر.

### المحور الثاني: مراحل وتقنيات إدارة المفاوضات الجماعية ومضمون الاتفاقية الجماعية

#### في قانون 90/11

تتم المفاوضات وفق مجموعة من المراحل المتسلسلة والذي يعتمد نجاحها على استعمال مجموعة من التقنيات الحضارية المساعدة على نجاحها، ويتضح ذلك من خلال التالي:

#### **1.2. مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض (جمع المعلومات وإعداد الملف التفاوضي)**

يمثل عنصر المعلومات أهم أسس التفاوض المثمر، لأن من يمتلك المعلومات هو الذي تتوافر لديه قدرات التأثير في الطرف الآخر بالحجج المقنعة المعتمدة على الوثائق، ومن خلال معرفة مفاتيح شخصية من يفاوضه والأسلوب المناسب لإقناعه والتأثير فيه (...)، فعلى المفاوضات أن يكون متأكد من كل الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها وأن يرتبها حسب الأولويات حتى تظل نصب عينيه طوال جلسات التفاوض مع ضرورة أن يتسم بالمرونة، وأن يكون واقعا فلا يبالغ في طلباته ويتشدد فيها وأن يكون محددًا حجم



التنازلات الممكن تقديمها.<sup>(21)</sup> ولهذا السبب فإن أهم ما تتضمنه مرحلة الإعداد هو جمع المعلومات -في شكل ملف تفاوضي- التي تمثل الركيزة الأساسية لعملية المفاوضات (...). ويستطيع المفاوض من خلال ما يجمعه من معلومات تحديد الموقف التفاوضي، بمعرفة الأوراق التي يعتمد عليها في دعم حججه وتنفيذ حجج الطرف الآخر، إذ تساعده المعلومات على توقع ما لديه من أفكار وآراء حول القضية موضع النزاع، وكلما انطلق المفاوض من حقائق الواقع كان أقدر على تحقيق أهدافه لأن المفاوضات لا تعرف بالتنازل المفرط، ولعبة الاحتمالات القائمة على غير أساس.<sup>(22)</sup>

## 2.2. مرحلة التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها

1- اختيار فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم وتعريفهم بالقضية وأبعادها والمطلوب منهم، الذين يجب أن تتوفر فيهم بعض المهارات كالقدرة على تحليل المواقف ومعرفة جوانبها المختلفة من أجل استنتاج المعلومات الصحيحة التي تساعد في عملية التفاوض، إضافة إلى القدرة على الإقناع وإنهاء الجدل عندما تتباين الآراء حول التفاوض كوسيلة لإنهاء الأزمة. واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وفي حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.<sup>(23)</sup>

2- إعداد خطاب التفويض من قبل الجهات المعنية موضحا بها صلاحيات الفريق ورئيسته.

3- وضع الاستراتيجيات والسياسات التفاوضية المناسبة لمراحل التفاوض.

4- الاتفاق على أجندة المفاوضات والمواضيع والأولويات، كما اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وجعله مناسباً للجلسات التفاوضية وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.<sup>(24)</sup>

## 3.2. مرحلة إجراء أو إدارة المفاوضات:

إيجاد مناخ من التعاون: عندما تبدأ المفاوضات بين الفريقين ينصح بأن تكون هناك محاولة لإيجاد مناخ من التعاون يزيل التوتر ويخفف من المواقف العدائية، ويحتاج ذلك إلى جهد من المفاوضين لإظهار جو من الود والتغلب على الأحكام المتصورة سلفاً التي تشوه صورة كل منهما في ذهن الآخر، ويتطلب خلق هذا المناخ إتباع أسلوب موضوعي في النقاش وإبداء الاعتراض بصورة مهذبة واحترام الرأي الآخر، مهما كان الخلاف

وتقدير حق الاستماع والإنصات.

**العمليات الأساسية لإدارة التفاوض:** وتشمل هذه الخطوة على مجموعة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض بدونها بل إن من المستحيل تصور عدم القيام بها في عملية التفاوض وهي:

أ- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث عرض كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية.

ب- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات البيانات والحجج المؤدية لوجهة نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

ج- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر، سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها وتشمل هذه الضغوط عوامل: (الوقت والتكلفة، والجهد، وعدم الوصول إلى نتيجة، والضغط الإعلامي والنفسي)، والتي قد تكون عوامل فشل أكثر منها عوامل نجاح.

د- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفصيلي منها. ولضمان طريفي التفاوض النجاح في إدارة المفاوضة الجماعية هنالك مجموعة من التقنيات التي تستعمل في ذلك وهي:

### 1/ تقنية الاتصال التفاوضي

1- تحديد الأهداف من التفاوض مع مراعاة الكيفية التي يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها، وتفهم أهدافه التي قد تتعارض أو تختلف مع الأهداف المسطرة.

2- ضرورة التنبؤ بالاستقبال المحتمل للرسالة المرسله إلى الطرف المتفاوض معه.

3- إن الاتصال الفعال يعتمد على التفسير الجيد للرسالة أي شرح المعنى بأسلوب تحفيزي يتقبله الطرف الآخر ويفهمه بناء على خبراته ومعلوماته السابقة.

4- يجب أن تسبق العملية التفاوضية اتصالات بين الطرفين، وهذه الاتصالات يمكن أن تكون مباشرة إذا كانت العلاقة بين الطرفين ودية وإيجابية وتعاونية، أو غير مباشرة إذا كانت العلاقة بينهما صدامية<sup>(25)</sup>.



وعليه يمكن القول إنه من أجل نجاح التفاوض يجب أن يقوم على أسس اتصالية صحيحة، بحيث "الاتصال جيدا يضمن التفاوض بفعالية، كما يجب التفاوض بمهارة من أجل الاتصال بفعالية".<sup>(26)</sup>

## 2/ تقنية الحوار وفنون الإقناع في الموقف التفاوضي

الحوار من التقنيات المهمة والفعالة في التفاوض وحتى ينجح المفاوضات لا بد أن يكون متحكما أيضا و متمكنا في الحوار الذي هو في صدد إجرائه (...)، ويتطلب الحوار مهارات معينة وله قواعد إجرائية وأداب تحكم سيره وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة. بحيث يكون الحوار مفيدا من خلال الاستماع الإيجابي وهو طريقة فعالة في التشجيع على استمرارية الحوار بالإيجابية وتتمى العلاقة بين المتحاورين، إضافة إلى حسن البيان بحيث يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقدة الألفاظ وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة ومدعومة بما يؤكد من الكلام والشواهد والأدلة والأرقام وضرب الأمثلة.<sup>(27)</sup>

### 4.2. الاتفاق المبدئي بين طرفي التفاوض: بعد الشد والجذب والأخذ والعطاء بين

الفريقين المتفاوضين يتم التوصل إلى اتفاق مبدئي بينهما ويسهل التوصل إلى هذا الاتفاق إذا قام لطرفان بالتركيز على المصالح المشتركة، أكثر من التركيز على المسائل الخلافية، ويساعد تلخيص ما أحرز من تقدم في المفاوضات على توضيح النقطة التي وصل إليها الطرفان، كما أن هذا يساعد على صياغة الاتفاق بشكل أسرع.<sup>(28)</sup>

### 5.2. مرحلة إبرام الاتفاق: لا قيمة لأي اتفاق تفاوضي من الناحية القانونية إذا لم يتم

توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين، هذه الاتفاقية يجب أن تكون شاملة وتفصيلية للقضية وتحتوي على كل الجوانب ومراعية للشكل والمضمون، ودقة الألفاظ والتعبيرات والجمل المحددة والملزمة للطرفين والتي لا تحمل أكثر من تأويل حتى لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.<sup>(29)</sup>

### 6.2. مرحلة تنفيذ الاتفاق وتقويمه: الحكم على نجاح أي مفاوضة لا يمكن ما لم

يجد الاتفاق الذي ينتج عنها طريقه إلى التنفيذ في الواقع، ولا بد أن يرفق بالاتفاق برنامج زمني للتنفيذ وفي هذه النقطة فقد منح المشرع الجزائري الأطراف الحق في

إبرام الاتفاقية الجماعية لمدة محددة أو غير محدودة وهذا بموجب المادة 117 من القانون أنه إن لم توجد شروط مغايرة تبقى الاتفاقية ذات المدة المحدودة التي حل أجلها سارية المفعول كاتفاقية أو اتفاق غير محدود المدة حتى يتوصل الطرفان إلى اتفاقية جديدة. (30)

هذا إضافة إلى الأسلوب الذي يتم وفقا له هذا التنفيذ من خلال فريق مشترك بين الطرفين يقوم بمتابعة عملية التنفيذ في مراحلها المختلفة، ولا بد للمعلومات المتعلقة بالتنفيذ أن تصل إلى الأطراف المتأثرة به. وبعد نجاح عملية التفاوض وبلوغها مرحلة التنفيذ لا بد من متابعة عملية التنفيذ من طرف لجنة مشتركة تنشأ لهذا الغرض للوقوف على مدى الالتزام بمراحلها، وحل المشكلات التي تعترضها وذلك حتى يمكن التثبت من مدى جدية الطرف الآخر والعمل على حل ما يعترض هذه العملية من مشكلات، ومن أكثر المعوقات التي تواجه مرحلة التنفيذ عدم معرفة الأطراف المتأثرة بالاتفاق بضمونه. (31)

وما يمكن التنويه له هو أن عملية التفاوض لا تؤدي دائما إلى اتفاق بين الطرفين المتفاوضين، بل يمكن أن ينتهي الطرفين في آخر المفاوضات بالرفض أو الانسحاب. "فلا يمكن إجبار أحد على الموافقة فإن كان بإمكان أحدهما أن يجبر الآخر على الموافقة لن يعتبر تفاوضا، وعلى كل حال فلن يود أحدهم التفاوض مع شخص لا يملك سوى خيار إطاعة تعليماته ومدته بما يريد". (32)

كما أن المفاوضات الجماعية لا تنتهي عند إبرام الاتفاق الجماعي فقط بل يجب أن تليه عملية تسجيل الاتفاق، وفي هذا الخصوص نجد أن قانون العمل الجزائري ذهب إلى أن "عملية تسجيل اتفاقية أمام جهتين مختلفتين، أولهما مفتشية العمل المختصة إقليميا وثانيا كتابة ضبط المحكمة في الأماكن المنصوص عليها في المادة 126 من قانون العمل الجزائري. (33) مثال: حالة الاتفاق الذي توصلت إليه إدارة شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر مع نقابة عمال الشركة بعد التفاوض الجماعي حول منحة الرصد وتعويض الضرر، والتي انتهت بتحرير وثيقة اتفاق تم الإشارة في نهايتها إلى أنه يتم إيداع هذا الاتفاق الجماعي بغرض تسجيله لدى مصالح مفتشية العمل للجزائر الوسطى المختصة إقليميا وأمانة ضبط محكمة سيدي امحمد. وهو ما حدث فعلا

بحيث سار الاتفاق وفق القواعد الشكلية من تسجيل في المادة 126 وإشهار التي نص عليها قانون العمل الجزائري<sup>(34)</sup>. حيث تم تسجيله لدى مفتشية العمل في 08 ديسمبر 2013 ولدى المحكمة في 19 ديسمبر 2013، مع الاحتفاظ بنسختين لدى المفتشية ونسخة لدى المحكمة وأصبحت البنود المتفق عليها رسمية وسارية المفعول ويمكن المحاججة بها في حالة لم يطبق الطرفين أحد بنود الاتفاق.

هذا وقد حدد القانون الحالات التي يمكن فيها بطلان الاتفاقية في حالة عدم تطبيق ما هو منصوص عليه من طرف القانون وأيضا كل عقد مخالف لأحكام القانون ونجد كل هذا منصوص عليه في المادة 135 من القانون في الباب السابع<sup>(35)</sup>. كما يمكن نقض الاتفاقية بالرجوع إلى المادة 131 من القانون نجد أنها تجيز لكل طرف نقض الاتفاقية الجماعية جزئيا أو كليا ولكن يجب مراعاة احترام الآجال القانونية في غضون 12 شهرا التي تلي تسجيلها<sup>(36)</sup>.

### خاتمة:

وانطلاقا مما سبق توصلنا إلى أن المفاوضة الجماعية تلعب دور مهم في تنظيم وترقية علاقات العمل الجماعية كآلية حضارية وسلمية، واتضح ذلك من خلال النتائج التالية:

- 1- يعتبر إضراب العمال وإغلاق صاحب العمل، وسيلتين غير سلميتين في إنهاء نزاعات العمل، والتي تعود بالسلب على الطرفين.
- 2- تمر المفاوضة الجماعية عبر مجموعة من المراحل الأساسية الحاسمة والتي تقوم على أساس إيجاد مناخ من التعاون بين الطرفين، وهذا بالاعتماد على كل من تقنية الاتصال والحوار باعتبارهما من أبرز التقنيات الحضارية التي تقوم عليها المفاوضة الجماعية وتساهم في نجاحها عبر كل مراحلها قبل، أثناء وبعد المفاوضة الجماعية.
- 3- يمكن الحكم على نجاح أي مفاوضة فقط بتوقيع الطرفين وبتراضي كامل على الاتفاق الذي ينتج عنه طريقه إلى التنفيذ في الواقع، كما أن المفاوضة الجماعية لا تنتهي عند إبرام الاتفاق الجماعي فقط بل يجب أن تليه عملية تسجيل وإشهار الاتفاق، وهو ما أبرزه قانون العمل الجزائري 90/11.

### التوصيات:

- 1- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن اقتراح التوصيات التالية:  
1- ضرورة اهتمام المؤسسات والشركات التابعة للقطاع العام والخاص في الجزائر بالموارد البشري من خلال التدريب، لأنه العصب المحرك للمؤسسة، ووضع نظام مكافآت وحوافز تشجيعية للأفراد، وتدعيم الاتصال الصاعد وبالتالي التقليل من الهوة بين الادارة والعامل وتحسين علاقات العمل.
- 2- ضرورة اهتمام المؤسسات بالتفاوض الجماعي كوسيلة لحل النزاعات بطريقة سلمية، وهذا في سبيل حفظ الحقوق الإنسانية لكلى الطرفين المتنازعين وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ونشاطها.
- 3- ضرورة توفير قواعد بيانات على مستوى المؤسسات حول تعثر عمليات التفاوض السابقة وحول أسباب المشاكل التي أدت إلى النزاعات، وتوظيف قدرات تعمل على التوقع والتنبؤ بحدوث نزاعات مستقبلية انطلاقا من مؤشرات واضحة. إضافة إلى إشراك عضو متخصص في الاتصال في اللجنة متساوية الأعضاء للتفاوض وأن يتولى المهام الاتصالية قبل، أثناء وبعد المفاوضات الجماعية خلية الاتصال أو مكلفة بالاتصال.
- 4- يعتبر الفريق التفاوضي ورقة رابحة وضرورية لممارسة مختلف عمليات التفاوض الجماعي، ليس فقط في حل المشكلات بل في تقرير مصير المؤسسة ومستقبلها، لذلك يجب عقد دورات تدريبية للمفاوضين لإكسابهم المهارات التفاوضية والاتصالية التي تمكنهم من التغلب على صعوبات العمل أثناء عملية التفاوض وعدم الاكتفاء بالخبرة في الميدان.
- 5- من بين أهم التوصيات التي يجب التأكيد عليها هو ضرورة تضمين قانون العمل الجزائري لتعريف واضح للمفاوضة الجماعية الذي من شأنه تسهيل وشرح طبيعة هذه المفاوضات من حيث الخصائص والأطراف، وعدم الاكتفاء فقط بتعريف للاتفاقية الجماعية.

### الهوامش:

- (1)- Michel de LAHAY: la négociation des affaires, dunod, paris,2, p02.
- (2)- بشير هديفي: الوجيز في شرح قانون العمل، علاقات العمل الفردية والجماعية، دار الريحانة للكتاب، الجزائر، 2006، ص ص 213-214.
- (3)- أحمد زكي بدوي: علاقات العمل الجماعية، دار الكتاب اللبناني للطباعة والنشر، دار الكتاب المصري، ط1، 1989، ص 75.
- (4)- انظر المادة 2 من الاتفاقية رقم 154 الصادرة عن منظمة العمل الدولية تحت عنوان "تشجيع المفاوضات الجماعية".
- (5)- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ط1، 1978، ص 238.
- (6)- ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، مجلد2، ص 101.
- (7)- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 6، 2008، ص 24.
- (8)- مصطفى أحمد أبو عمرو: علاقات العمل الجماعية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2005، ص 342.
- (9)- مصطفى أحمد أبو عمرو: نفس المرجع السابق: ص 387.
- (10)- مخلوف كمال: مبدأ السلم الاجتماعي في تشريع العمل الجزائري بين آلية التفاوض كأساس لتكريس المبدأ والاضراب كوسيلة ضغط، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة مولود معمري، كلية كلية الحقوق والعلوم السياسية، تيزي وزو، 2014، ص 12.
- (11)- مصطفى أحمد أبو عمرو: مرجع سبق ذكره، ص 18.
- (12)- نفس المرجع، ص ص 19، 20.
- (13)- مصطفى احمد أبو عمرو: مرجع سبق ذكره، ص ص 23، 24.
- (14)- مصطفى أحمد أبو عمرو: نفس المرجع السابق: ص 24، 25.
- (15)- انظر المادة 123 من قانون 90/11 المتعلق بعلاقات العمل الصادر في 21 أفريل 1990.
- (16)- يان تشاشاستي، علاقات العمل الجماعية (الصناعية) ص 145، عن الموقع الالكتروني: <http://www.arabistyka.uw.edu.pl> (consulter le 14 avril 5 à 23 h: 05).
- (17)- مصطفى أحمد أبو عمرو: نفس المرجع السابق: ص 27.
- (18)- كمال راشدي، محاضرة بعنوان أنواع وأطراف المفاوضات الجماعية: كلية علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، في تاريخ (17 مارس 2014).
- (19)- جمال حواش: التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2005، ص 145، 146.
- (20)- مصطفى أحمد أبو عمرو: مرجع سبق ذكره، ص 31، 32.

- (21)- عبد الحميد صلاح محمد: فن التفاوض والدبلوماسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2011 مرجع سبق ذكره، ص 49.
- (22)- باربارا أندرسون: إشراف أحمد بهيج: التفاوض الفعال، مكتبة الهلال الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 21، 22.
- (23)- الدعجاني تركي بن نايف: مهارات التفاوض ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 79.
- (24)- الأسمرى عبد العزيز بن سعيد: محاضرة بعنوان التفاوض في الحدث الأزموي، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 29.
- (25)- كسنة أحمد (2012-2013). دور المعلومات والاتصال في عملية التفاوض التجاري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 70.
- (26)- OUARET Abdelhamid (8). Bâtir sa stratégie de communication et de développement personnel, édition Alger- Livres, Alger, p.
- (27)- <http://www.fr.sladeshare.net>, consulté le 08 avril 5, à 17h: 19.
- (28)- أندرسون باربارا: مرجع سابق، ص 23-25.
- (29)- الأسمرى عبد العزيز بن سعيد: مرجع سابق، ص 30.
- (30)- انظر المادة 117، من القانون 90/11.
- (31)- عبد الحميد صلاح محمد: مرجع سبق ذكره، ص 53، 54.
- (32)- كينيدي غايفين: التفاوض، <https://www.ebsglobal.net>، بتاريخ، 2017/03/18، على الساعة 10: 57.
- (33)- انظر المادة 126 من نفس القانون.
- (34)- انظر المادة 119، 152 من نفس القانون.
- (35)- انظر المادة 131، 132، 133، 135 من نفس القانون.
- (36)- انظر المادة 132، 133 من نفس القانون.