



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم العلوم الاجتماعية

القيادة الإدارية ودورها في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية

(دراسة حالة إطارات كوسيدار المنشآت الفنية القطب

A31 بحاسي بحبح ولاية الجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

بكاى الميلود

إعداد الطالبين:

شولى عمر

قوق الحواس

لجنة المناقشة:

1. الدكتور بلعربى محمد * رئيسا
2. الدكتور بكاى الميلود * مقرا
3. الأستاذ ضيفى البشير * مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

نتفضل بشكرنا الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور: بكاي الميلود، الذي لم يبخل علينا بجهده المتواصل وأفكاره النيرة وتوجيهاته وإرشاداته السديدة وآرائه القيمة وطريقته المثلى في إدارة التحفيز المعنوي وذلك بتخصيصه لي الأوقات الثمينة من أجل إثراء هذا العمل.

دون أن يفوتنا أن نشكر جميع الإطارات الذين ساهموا باقتراحاتهم وإجاباتهم التي كشفت الغطاء على حقيقة التقييم هدفاً وطموحاً في التحسين، والتي ساهمت في إنجاح هذا العمل وتدعيمه وكذا نتقدم بشكرنا الخالص إلى كل الأساتذة الكرام الذين ساهموا ولو بكلمة طيبة من أجل تشجيع هذا العمل.

الطالبة: شولي عمر

فوق الحواس

اهداء

أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمّة وفضله العظيم الأحد الصمد، له الحمد حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الحمد حتى يرضى، كما أهديه لسيد هذه الأمة القائل: « طلب العلم فريضة على كل مسلم » محمد صلى الله عليه وسلم.

ثم أهدي هذا العمل إلى من قرنت طاعتها بطاعة ملك الملك وجل قوله فيهما: « واخفض لهما جناح الذلّ من الرحمة وقلّ ربّ إرحمهما كما ربياني صغيراً»، أبي الذي كان سببا في نتيجة هذا الجهد وأمي التي سعت تكليلا فيه، وإخوتي الذين هم سندي في هذه الدنيا وإلى زوجتي الكريمة وأولادي حفظهم الله، محمد الأمين، أكرم سعيد، إبراهيم الخليل.

وأهدي هذا العمل إلى الأستاذ الكريم الدكتور بكاي الميلود وكل الأساتذة الأفاضل والأصدقاء بدون إستثناء.

وإلى كل طالب علم وإلى كل من أحبنا في الله أهدي هذا العمل.

الطالب: شولي عمر

اهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله أبي الذي كان سببا في نتيجة هذا الجهد والعمل في حياتي، وأمي الحبيبة أطال الله في عمرها وحفظها الله التي سعت جاهدة وسهرت معي في هذه الحياة، وإلى كل أفراد أسرتي بدون إستثناء إخوتي وأخواتي وأهلي، وإلى زوجتي سندي في هذه الحياة وإيني الكريم.

وكما أهديه إلى كل الأصدقاء وأحباب من قريب ومن بعيد وإلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي في هذه الحياة، وإلى كل من ساهم في تلقيني... ولو بحرف في حياتي الدراسية.

الطالب: فوق الحواس

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|---------|---------------------|
| أ..... | شكر وعرفان..... |
| ب..... | إهداء..... |
| ث..... | ملخص الدراسة..... |
| ح..... | فهرس المحتويات..... |
| ر..... | قائمة الجداول..... |
| س..... | قائمة الأشكال..... |
| 01..... | مقدمة..... |

﴿الباب الأول: الجانب النظري﴾

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

| | |
|---------|------------------------------------|
| 06..... | تمهيد..... |
| 07..... | 1- أسباب اختيار موضوع الدراسة..... |
| 07..... | 2- أهمية الدراسة..... |
| 08..... | 3- أهداف الدراسة..... |
| 09..... | 4- إشكالية الدراسة..... |
| 10..... | 5- فروض الدراسة..... |
| 11..... | 6- تحديد المفاهيم..... |
| 16..... | 7- الدراسات السابقة..... |

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

| | |
|---------|---|
| 21..... | 1- الخلفيات النظرية..... |
| 21..... | 1-1 نظريات التنظيم..... |
| 23..... | 2-1 النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر"..... |

| | |
|----|---|
| 24 | 3-1 نظرية التقسيمات الإدارية |
| 26 | 4-1 مدرسة العلاقات الإنسانية |
| 27 | 5-1 نظرية التنظيم الاجتماعي |
| 28 | 2- المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية |
| 28 | 1-2- مدخل السمات وأهم نظرياته |
| 30 | 2-2- المدخل السلوكي ونظرياته |
| 37 | 3-2- المدخل الموقفى ونظرياته |
| 44 | 4-2- المدخل التوفيقي (المشترك) ونظرياته |
| 48 | 3- أنماط القيادة الإدارية |
| 48 | 1-3 النمط القيادي الديمقراطي |
| 49 | 2-3 النمط القيادي الأوتوقراطي |
| 50 | 3-3 النمط القيادي التسبيبي (الفوضوي) |
| 52 | 4- وظائف القيادة الإدارية |
| 52 | 1-4 وظيفة التخطيط |
| 54 | 2-4 وظيفة التنظيم |
| 55 | 3-4 وظيفة التوجيه واتخاذ القرارات |
| 56 | 4-4 وظيفة الرقابة |
| 57 | 5-4 وظيفة التنسيق |
| 58 | خلاصة الفصل الثاني |

الفصل الثالث: الخلفيات النظرية لنزاعات العمل الجماعية

أنواعها ومظاهرها

| | |
|----|-------------------------------|
| 60 | مقدمة الفصل |
| 61 | 1- الخلفيات النظرية |
| 61 | 1-1 نظرية البنائية الوظيفية |
| 62 | 2-1 نظرية الصراع (كارل ماركس) |

| | |
|----|---|
| 64 | 3-1 الاتجاه التوفيقي |
| 65 | 4-1 نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) |
| 67 | 5-1 مدرسة العلاقات الإنسانية |
| 68 | 2- أنواع نزاعات العمل الجماعية |
| 68 | 1-2 نزاعات متعلقة بتطبيق القانون |
| 69 | 2-2 نزاعات متعلقة بتعديل القانون |
| 70 | 3-2 نزاعات متعلقة بتفسير اتفاقيات أو اتفاقات جماعية |
| 70 | 3- مظاهر نزاعات العمل الجماعية |
| 71 | 1-3 الإضراب |
| 72 | 2-3 الغلق |

﴿الباب الثاني: الجانب الميداني﴾

الفصل الرابع: لمحة تاريخية عن الشركة

والإجراءات المنهجية المتبعة

| | |
|----|--------------------------------------|
| 83 | تمهيد |
| 84 | 1- لمحة تاريخية عن شركة كوسيدار الأم |
| 84 | 1-1 نشأة كوسيدار للمنشآت الفنية |
| 86 | 2- الإجراءات المنهجية للدراسة |
| 86 | 1-2 المنهج المستخدم |
| 87 | 2-2 التقنيات المستخدمة في الدراسة |
| 88 | 3- مجالات الدراسة |
| 89 | أولاً: المجال الجغرافي (المكان) |
| 89 | ثانياً: المجال الزماني |
| 89 | ثالثاً: المجال البشري |
| 90 | 4- العينة وكيفية اختيارها |

الفصل الخامس: عرض وتحليل فرضيات الدراسة

| | |
|-----|---------------------------------------|
| 92 | 1- خصائص ومميزات مفردات البحث..... |
| 99 | 2- تحليل الفرضيات..... |
| 99 | 1-2 تحليل الفرضية الأولى..... |
| 115 | 2-2 مناقشة نتائج الفرضية الأولى..... |
| 116 | 2-3 تحليل الفرضية الثانية..... |
| 122 | 2-4 مناقشة نتائج الفرضية الثانية..... |
| 123 | 2-5 تحليل الفرضية الثالثة..... |
| 130 | 2-6 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة..... |
| 131 | الاستنتاج العام..... |
| 133 | التوصيات والاقتراحات..... |
| 135 | الخاتمة..... |

المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 01 | يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 92 |
| 02 | يبين توزيع أفراد العينة حسب السن. | 93 |
| 03 | يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 94 |
| 04 | يبين الوظيفة لأفراد العينة داخل الشركة. | 95 |
| 05 | يبين الأقدمية في الشركة لأفراد العينة. | 96 |
| 06 | يبين لنا الأقدمية في الوظيفة لأفراد العينة. | 97 |
| 07 | يبين لنا كيفية التحاق أفراد العينة بالشركة. | 98 |
| 08 | يبين علاقة الوظيفة لأفراد العينة بظروف العمل. | 99 |
| 09 | توزيع أقدمية أفراد العينة على الوظيفة. | 101 |
| 10 | علاقة أقدمية أفراد العينة في الشركة بظروف العمل. | 103 |
| 11 | علاقة المستوى التعليمي وظروف العمل في الشركة. | 104 |
| 12 | يبين لنا أهمية شيء للسير الحسن لشركة. | 105 |
| 13 | يبين علاقة المستوى التعليمي بأهم شيء للسير الحسن للمصلحة. | 106 |
| 14 | يبين علاقة الوظيفة بالسير الحسن للمصلحة. | 107 |
| 15 | العلاقة بين الوظيفة ووجود توتر مع العمال. | 108 |
| 16 | يبين العلاقة بين الرتبة الوظيفية وكيفية معالجة المشكلة. | 109 |
| 17 | يبين ظهور الخلاف كنتيجة لعدم إيجاد حلول للمشكلة. | 110 |
| 18 | نظرة الفئات السوسيو مهنية إلى وجود سلوكات معينة للخلاف. | 111 |
| 19 | يبين كيفية معالجة أفراد العينة للخلاف. | 112 |
| 20 | يبين نظرة الفئات السوسيو مهنية إلى سبب الاستمرار في | 113 |

| | | |
|-----|---|----|
| | الخلاف. | |
| 114 | نظرة الفئات السوسيو مهنية إلى دور مكاتب المصالحة كإجراء تنظيمي. | 21 |
| 116 | يبين علاقة الرتبة الوظيفية بعقد اجتماعات مع العمال | 22 |
| 117 | يبين علاقات الأقدمية في الشركة الاجتماعات مع العمال. | 23 |
| 118 | يبين العلاقة بين الرتبة الوظيفية وإعادة النظر في النقطة موضوع الخلاف. | 24 |
| 119 | يبين علاقة الرتبة الوظيفية بإشراك العمال في إيجاد الحلول الخلاف. | 25 |
| 120 | طريقة إتخاذ أفراد العينة للقرارات في الشركة. | 26 |
| 121 | العلاقة بين المستوى التعليمي وطريقة اتخاذ القرار. | 27 |
| 123 | يبين أهداف الشركة وأهداف العمال. | 28 |
| 124 | علاقة الرتبة الوظيفية بالاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي للعمال | 29 |
| 125 | يبين علاقة الفئات السوسيو مهنية مع علاقة العمال | 30 |
| 126 | يبين علاقة الأقدمية في الشركة بعلاقة العمال داخل الشركة | 31 |
| 127 | علاقة الأقدمية في الوظيفة بعلاقة العمال داخل الشركة | 32 |
| 128 | يبين علاقة المستوى التعليمي بعلاقة العمال داخل الشركة | 33 |
| 129 | يبين رأي المبحوثين في كيفية الوقاية من نزاعات العمل الجماعية. | 34 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 32 | يبين نموذج جماعة أوهايو في القيادة | 01 |
| 34 | يبين الشبكة الإدارية لبلاك وموتن | 02 |
| 36 | يبين الأنظمة الأربعة في القيادة لدى ليكرث | 03 |
| 40 | يبين نموذج فيدلر لتحديد النمط القيادي للقائد | 04 |
| 43 | يبين نتائج أبحاث هاوس | 05 |
| 47 | يبين خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير تحويلي | 06 |

ملخص الدراسة:

أنت درستنا هذه للكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية ونزاعات العمل الجماعية والتطرق لجوانب هذا الموضوع المتعددة، فاعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه مناسباً لمثل هذه الدراسات، وتم إجراء هذه الدراسة في شركة كوسيدار للمنشآت الفنية بحاسي بحبح ولاية الجلفة، وقد بلغ المجتمع الأصلي 384، فقمنا باختيار عينة الدراسة وهي القادة وعددهم 40 قائداً واستخدمنا أسلوب المسح بحيث أخذنا كل العينة، حيث كانت دراستنا تتلاءم وتتوافق مع هذه الفئة وكانت الأسئلة عبارة استبانة مكونة من 27 سؤال وتم توزيع وجمع استمارات الدراسة، وقد كان التساؤل العام للدراسة: **كيف تساهم القيادة الإدارية في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية؟**

ولتحليل هذا التساؤل ودراسته قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يتعامل الإطار مع بؤر النزاعات الجماعية في العمل؟
- هل يقوم الإطار بإشراك العمال في اتخاذ القرارات لمنع تطور النزاع الجماعي في العمل؟
- هل الإهتمام بالعلاقات الإنسانية يساهم في الوقاية من النزاعات الجماعية في العمل؟

وقد عمدنا في دراستنا إلى وضع فرضية أساسية تتمثل في: **تتطلب الوقاية من نزاعات العمل الجماعية داخل المؤسسة الصناعية تنظيم العمل وإشراك العمال في اتخاذ القرارات والاهتمام بالعلاقات الإنسانية.**

وتتفرع الفرضية العامة إلى فرضيات جزئية تتمثل في:

- يقوم القادة الإداريين بإجراءات تنظيمية كلما كانت هناك بؤر للنزاع الجماعي.
- يقوم القادة بإشراك العمال في اتخاذ القرارات كلما استمر النزاع الجماعي بهدف منع تطوره.
- كلما سادت العلاقات الإنسانية في العمل سهل التعامل مع النزاعات الجماعية في العمل.

Résumé de l'étude:

Came cette étude est de révéler la relation entre la direction administrative et les conflits de travail et collective d'adressage de multiples aspects de la question, Vaatmdna Dans cette étude, l'approche descriptive et analytique étant approprié pour de telles études, étaient cette étude a été réalisée en Kosidar société technique installations de Hassi Bahbah Djelfa, était la communauté d'origine était de 384, donc nous avons choisi l'échantillon de l'étude que les dirigeants et les 40 commandant et nous avons utilisé la méthode d'enquête afin que nous prenons chaque échantillon, où l'ajustement de l'étude et en ligne avec cette catégorie étaient des questions questionnaire composé les paroles des 27 questions ont été distribuées et la collecte des formulaires d'enquête, et la question générale de l'étude: Comment participer leadership administratif dans la prévention des conflits collectifs du travail?

Afin d'analyser cette question et l'étudier, nous avons lancé les sous-questions suivantes:

- la façon de traiter avec les pneus signes de conflits collectifs au travail?
- Est-ce que les pneus impliquant des travailleurs dans la prise de décision afin de prévenir le développement des conflits collectifs au travail?
- Est-ce l'intérêt dans les relations humaines contribue à la prévention des conflits collectifs au travail?

Nous avons eu dans notre étude pour établir prémisse de base est de: exiger la prévention des conflits collectifs de travail au sein de l'organisation de l'entreprise industrielle du travail et de l'implication des travailleurs dans la prise de décision et d'attention aux relations humaines.

Et ramification à l'hypothèse générale des hypothèses partielles sont:

- Les responsables administratifs d'action réglementaire chaque fois qu'il ya des signes de conflit collectif.
- Les dirigeants de l'implication des travailleurs dans la prise de décision à chaque fois que le conflit collectif a continué dans le but d'empêcher son développement.
- Chaque fois qu'il a prévalu relations humaines dans un travail facile face à des conflits collectifs du travail.

مفتمه

مقدمة:

شهد علم اجتماع التنظيمات في الآونة الأخيرة توسعا كبيرا في دراساته ومفاهيمه التطبيقية بحكم ما أملت الظروف والمتغيرات والمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وقد أصبحت القيادة الإدارية محل اهتمام كثير من الدارسين في علم اجتماع العمل والموارد البشرية وعلم الإدارة على المستوى النظري والأمبريقي فلم تعد القيادة تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في حدود المرسومة لها، ولكن أصبح دورها أيضا يتمثل فيما يقدمه القائد للمرؤوسين بكل ما يحفزهم ويحافظ على روحهم المعنوية ويبقى على استقرارهم وينشر في نفوسهم روح التعاون وحب العمل لأجل التنظيم، ولا يتم ذلك إلا في إطار الاهتمام بالجانب الإنساني لهم بإقامة علاقات إنسانية بينه وبينهم تقوم على التفاهم المتبادل والإشراك في عمله اتخاذ القرارات.

فالقائدات المعاصرة وفي ظل المنافسات التي تشهدها المنظمات على مستوى الوطني والدولي، أصبحت مطالبة بتوجيه اهتماماتها نحو إعادة الهيكلة وتطوير وتحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة، والتي يندرج ضمنها الاهتمام بالموارد البشري الذي يجب تطوير قدراته والحفاظ على استقراره، وتماسكه مع الجماعة.

وتعتبر نزاعات العمل الجماعية داخل المنظمات إحدى المعوقات التي تؤثر على السير الحسن والتنظيم الجيد للعمل وتحقيق الأهداف المسطرة بغية الحصول على النتائج المرجوة، وان ظاهرة نزاعات العمل داخل المؤسسة يكون العنصر الجوهري فيها المورد البشري الذي كما أشرنا إلى انه على القيادات المعاصرة الاهتمام به من خلال دعم جوانب التحفيز فيه والحفاظ على استقراره وعدم تغذية أسباب التوتر لديه.

ومن خلال الدراسة حاولنا تباين الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في الحفاظ على الاستقرار في الشركة وتحقيق التوازن وتحقيق الأهداف المرجوة، داخل شركة كوسيدار للمنشآت الفنية، وكيف يمكنها المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل

الجماعية داخلها والى كيفية تعامل هذه الفئة المهنية مع هاته الظاهرة السوسولوجية التي قد تؤدي إلى عدم الاستقرار والى اختلال التوازن داخل الشركة.

ولمعالجة هذا الموضوع ارتأينا تقسيمه إلى بابين متعلق بالجانب النظري وباب متعلق بالجانب الميداني، حيث تناولنا في الباب الأول الذي يشمل الجانب المنهجي والجانب النظري والمقسم إلى ثلاث فصول: **فصل أول:** يحتوي على الجانب المنهجي للدراسة والذي يظم بدوره أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، كما تم تحديد وصياغة الإشكالية أيضا تم تحديد الفرضيات وتم التطرق أيضا لتحديد المفاهيم الأساسية المكونة لعنوان الدراسة.

الفصل الثاني: خصص للحديث على الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية فكانت الإشارة إلى نظريات التنظيم ونظريات القيادة الإدارية أيضا أنماط ووظائفها.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للحديث عن الخلفيات النظرية لظاهرة نزاعات العمل الجماعية فذكرنا أنواعها ومظاهرها، وطرق تسويتها.

أما الباب الثاني فهو الجانب الميداني للدراسة اعتمدنا على منهجية تستجيب لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريناها بالشركة بهدف التأكد من مدى صدق الفرضيات، وقد قسمناه إلى فصلين.

الفصل الرابع: وضم المجالات والأسس المنهجية للدراسة بحيث عرضنا فيه مجالات الدراسة، كما تطرقنا إلى طريقة الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة والمنهج المستخدم والوسائل المختلفة المستخدمة في جمع البيانات، كما تطرقنا على أساليب التحليل التي هي الأسلوب الكمي والكيفي.

الفصل الخامس: وتناولنا فيه مجتمع وخصائص مفردات الدراسة كما تطرقنا إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضيات، حيث الفرضية الأولى والتي حاولنا فيها معرفة الإجراء التنظيمي الذي يقوم به الإطار للتعامل بؤادر نزاعات العمل

الجماعية، وذلك بتفريغ هذه البيانات في جدول والتعليق عليها، كما تم مناقشة نتائج الفرضية الأولى، وأيضاً تم التطرق إلى الفرضية الثانية بالعرض والتحليل للعلاقة بين اشراك العمال في اتخاذ القرار واستمرار النزاع الجماعي، وتمت مناقشة نتائج هذه الفرضية، وأخيراً الفرضية الثالثة والمتعلقة بالاهتمام بالعلاقات الانسانية وعلاقتها بسهولة التعامل مع النزاعات الجماعية مع العمل الأكثر ممارسة والوقاية من نزاعات العمل الجماعية، مع استنتاج عام، بالإضافة إلى بعض الاقتراحات والتوصيات التي ارتأينا أنها قد تسهم في تقليص الخلافات والنزاعات الجماعية وتحقيق التقارب بين الموارد البشرية والرؤساء في شركة كوسيدار للمنشآت الفنية بحاسي بحبح ولاية الجلفة.

الباب الأول

الجانب النظري

للدراسة

الفصل الأول

الجانب المنهجي

للدراسة

تمهيد:

يتوقف نجاح المؤسسات على نجاح مديريها وقادتها، وعلى كيفية تسييرهم ولها ومحافظتهم على استقرارها ومواجهة كل ما من شأنه تهديد هذا الاستقرار مثل نزاعات العمل الجماعية الظاهرة العالمية التي نجدها في كل دول العالم بغض النظر عن النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي السائد فيها، والجزائر كغيرها من الدول تعمل على محاصرة هذه الظاهرة الحد من انتشارها، وذلك بين القوانين والاتفاقيات لتسويتها إيجاد الحلول المناسبة لها عن طريق إيجاد سبل وقائية قبل تحولها إلى مواجهة بين أطراف العلاقة المهنية.

فانتساع دائرة علاقات العمل بين العمال والمستخدم وسعت من دائرة احتمال وقوع نزاعات أوسع واشمل من النزاعات الفردية، وهذا ما يتطلب قيادة إدارية فعالة تستطيع مواجهة مثل هاته الظواهر والتكيف معها، وهذا ما سنتناوله في دراستنا إذ سنتطرق إلى موضوع القيادة الإدارية وكذلك نزاعات العمل الجماعية مبرزين بذلك كيفية مساهمة القيادة الإدارية في الوقاية منها.

1- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيار موضوع الدراسة لا يكون خاضعا لمنطق العفوية، إنما تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، هاته الأخيرة التي تكون مبنية على مبررات علمية، من الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع القيادة الإدارية ودورها في الوقاية من النزاعات العمل الجماعية بشركة كوسيدار للمنشآت الفنية بمايلي :

- الرغبة الشخصية والميل في تناول هذا الموضوع.
- محاولة خوض تجربة ميدانية معمقة عن موضوع القيادة الإدارية ونزاعات العمل الجماعية.
- محاولة معرفة الواقع الحقيقي لدور القيادة الإدارية في الوقاية من النزاعات العمل الجماعية.
- قلة الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية ونزاعات العمل الجماعية داخل المؤسسة الصناعية.
- محاولة تقديم إضافات للمكتبة الجامعية يمثل هذا النوع من البحوث.

2- أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية الدراسة من كونها تقدم مجموعة من الإضافات المتوقعة للباحثين، والممارسين داخل المؤسسات الصناعية، وذلك من خلال توفير مؤشرات هامة حول ما يجري داخل المؤسسة ، الذي من شأنه توفير معلومات مفيدة للقيادة الإداريين تساهم في تحقيق الاستقرار والتطور داخل المؤسسة، كما تكمن أهميتها التطبيقية في أنها تساعد في التعرف على مستوى الوعي لدى المسؤولين في الإدارة ودورهم في الوقاية من النزاعات العمل الجماعية ودرجة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية للعاملين، وعن الإجراءات الإدارية التي يعتمد القادة الإداريين للوقاية من النزاعات الجماعية في العمل.

3- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا هذه حول موضوع القيادة الإدارية ونزاعات العمل الجماعية إلى محاولة تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين القائد والعامل داخل المؤسسة الصناعية.
- التعرف على الأوضاع داخل المؤسسة قبل حدوث النزاع وأثناءه.
- التعرف على موقف القيادة الإدارية من النزاع الجماعي في العمل وكيفية تعاملها معه.
- التعرف على الطرق المعتمدة من القيادة الإدارية للوقاية من نزاعات العمل الجماعية.
- التعرف على النمط القيادي المناسب لمواجهة ظاهرة النزاعات داخل المؤسسة الصناعية.

4- إشكالية الدراسة:

تسعى المؤسسات والمنظمات دائما إلى المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، وذلك سواء بوضع قوانين تنظمها وتنظم العلاقات فيها، أو بإجراء تغييرات في نمط أعمالها وأدائها لمواكبة البيئة المحيطة بها، هذا ما يقع على عاتق القيادة التي تسعى دوما إلى تحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على بقائها وتطورها ومن بين مهامها أيضا الحفاظ على تماسكها من خلال تكيفها مع الظروف الخارجية المحيطة بها أو الظروف الداخلية التي تقع داخلها.

والتي يلعب المرؤوسين دورا كبيرا في الحفاظ على تماسكها، هذه الفئة التي تتطلب قائدا يفهمها ولا يقصدها بل يساعدها ويزرع فيها روح التعاون وحب العمل " لا يهم القائد المتفرد أو البطل، بل القائد الذي يعمل في الجماعة، ليس القائد المتقدم في الجبهة بل القائد القادر على التسيير، ليس القائد السيد بل القائد المساعد".¹

وكلما كانت نزاعات العمل الجماعية التي تقع داخل المنظمة، كلما كان لزاما على الإدارة التعامل مع هذه الظروف بما يخدم مصلحتها، وبالتالي محاولة حصرها إذا برزت أو الوقاية منها إذا ظهرت بوادرها.

وإن المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات لا تخلو من هذه النزاعات، وهذا رغم الدراسات الميدانية التي قام بها الكثير من الباحثين في هذه المؤسسات الصناعية الجزائرية، إلا أنهم لم يجدوا حلا لها، والظاهر، وهذا ما يفسر كثرة الإضرابات إحدى مظاهر النزاع الجماعي في العمل، ولأجل دراسة موضوع القيادة الإدارية ونزاعات العمل الجماعية والتطرق للجوانب هذا الموضوع المتعددة قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم القيادة الإدارية في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية؟

ولتحليل هذا التساؤل ودراسته قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

• كيف يتعامل الإطار مع بؤر النزاعات الجماعية في العمل؟

¹ - Bolden (R), j.Gosting , AMarturano , and Dennison(P), Review of leadership theory and competency frameworks, university of exeter, united kingdom, 2003, p12.

- هل يقوم الأطارات بإشراك العمال في اتخاذ القرارات لمنع تطور النزاع الجماعي في العمل؟
- هل الإهتمام بالعلاقات الإنسانية يساهم في الوقاية من النزاعات الجماعية في العمل؟

5- فروض الدراسة:

تعرف الفرضية بأنها حل مؤقت لمشكلة البحث أو هي عبارة عن تخمين يصوغه الباحث ويتبناه مؤقتا ويشرح من خلاله ما يلاحظه من حقائق وظواهر، ويكون هذا الافتراض كمرشد له في البحث والدراسة التي يقوم بها. بمعنى أنها تمثل إجابات محتملة أو مبدئية لتساؤلات البحث والتي غالبا ما تكون متضمنة في الإشكالية وتأتي في صورة علاقة بين متغيرين أو أكثر.¹

كما أنها تعرف بكونها جواب مسبق عن السؤال الأساسي وهي توجه الباحث في اختيار طريقة البحث، وأدوات البحث ومصادر جمع البيانات، نظرا للأهمية البالغة التي تكتسيها الفرضيات في البحث العلمي.²

وقد عمدنا في دراستنا إلى وضع فرضية أساسية تتمثل في: **تتطلب الوقاية من نزاعات العمل الجماعية داخل المؤسسة الصناعية تنظيم العمل وإشراك العمال في اتخاذ القرارات و الإهتمام بالعلاقات الإنسانية.**

وتنتفع الفرضية العامة إلى فرضيات جزئية تتمثل في:

- يقوم القادة الإداريين بإجراءات تنظيمية كلما كانت هناك بوادر للنزاع الجماعي.
- يقوم القادة بإشراك العمال في اتخاذ القرارات كلما استمر النزاع الجماعي بهدف منع تطوره.

¹ - علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة 2006، ص62.

² - عبد الكريم بوحفص، دليل الطالب لإعداد وإخراج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص45.

- كلما سادت العلاقات الإنسانية في العمل سهل التعامل مع النزاعات الجماعية في العمل.

6- تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم خطوة ضرورية لأي بحث علمي وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسبب ما تحمله من دلالات عدة، لذلك لا بد من حصر حدود المفهوم الذي يشير إلى دلالة ما توظفها الدراسة بالقسمين النظري والتطبيقي، فالمفاهيم إذن رموز تعكس مضمون فكرة أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث بواسطة لغتهم، أو أنها تجريدات لأحداث واقعية¹. ودراستنا تتضمن:

6-1- تعريف القيادة الإدارية:

تعرض العديد من الباحثين والممارسين لموضوع القيادة في محاولة منهم لبيان أسرارها، ومجالاتها النظرية والتطبيقية، واختلفت تبعاً لذلك تعريفات القيادة باختلاف منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة انعكاساً لاختلاف نظرياتها التي تأثروا بها، ولهذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام.

يعرف wolman القيادة بأنها " مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً " ²

أما T.PFIFNER و R.PRESTHUS فيعتبرون القيادة " نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسية لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتجاوز المصالح الآنية". ¹

¹ - علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص 48

² - شوقي طريف، السلوك القيادي وفعاليتها الإدارة، دار غريب، الاسكندرية 1993، ص 34.

كما عرفها RANSISLIKERT " بأنها قدرة الفرد في التأثير على الشخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وثقتهم وولائهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية لبلوغ الأهداف " .²

كما يعرفها تيد بأنها " ذلك النشاط الذي يؤدي إلى تأثير في جماعة من الناس متى تعاونوا جميعا من اجل تحقيق هدف مرغوب فيه." ³

وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات بين كتاب الإدارة وعلمائها في تعريف مصطلح القيادة إلا أنهم جميعا يتفقون على مفهوم واحد للقيادة وهو أنها:

ومن التعريف المتفق عليه يتضح أن القيادة ظاهرة نفسية اجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعة في الانقياد لإشباع حاجتها وتتضمن هذه العملية أربعة عناصر. ⁴

- الإلتباع من حيث صفاتهم وقدراتهم.
 - الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة.
 - المهمة من حيث خصائصه الشخصية.
 - المهمة التي يحدث فيها عملية التفاعل بين القائد والأتباع.
- والى نفس الاتجاه ذهب الدكتور سعيد محمد المصري حيث جعل من القيادة تتكون من أربعة عناصر هي:

القائد، التابعين، الهدف المشترك، ظروف الموقف.

¹ صلاح الدين عبد الباقي السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص241.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد في المنظمات، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص220.

³ حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 126.

⁴ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، 2008، ص 139.

وعليه فعملية القيادة هي دالة للمتغير الأربعة سالفة الذكر، ونوضحها في العلاقة الدالية التالية :¹

القيادة = دالة في (قائد، التابعين، الهدف المشترك، ظروف الموقف)

يعرفها أحمد ماهر بأنها القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء المرؤوسين في العمل أو الزملاء أو الأعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي.

وحسب عبد الرحمان العيسوي يمكن تعريفها أيضا على أنها " مجموعات السمات والمهارات التي يتميز بها القائد، أم هي مجموعة لسمات والمهارات اللازمة للقيادة بوظائف القيادة ".²

ولقد عُرِفَت القيادة أيضا على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه مُعَبِّراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بشكل الذي يراه مناسباً.³

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بان القيادة الإدارية هي القدرة على توجيه وتنسيق ورقابة الآخرين بغرض تحقيق أهداف التنظيم، وذلك عن طريق التأثير فيهم ودفعهم إلى العمل بحماس دون اللجوء إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من اجل تحقيق لأهداف المنظمة.

وكتعريف جامع للقيادة الإدارية يمكن القول " هي الجمع بين خصائص ومميزات ومهام كل من القيادة والإدارة " هذه الأخير التي يقول عنها تايلور " الإدارة هي ان تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد ان الأفراد يؤدونه بأحسن وجه وارخص طريقة ممكنة " .

¹ - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 192.

² - عبد الرحمان العيسوي، تكنولوجيا الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 181.

³ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، 2003، ص 181.

6-2- تعريف نزاعات العمل الجماعية: يعرف على أنه: " التصرف الذي يحدث عندما لا يستطيع شخص الحصول بالطرق الودية على ما يعتقد انه حقه فيلجا الى اقامة دعوى امام المحاكم للمطالبة بحق من حقوقه او للحكم به ¹ ". كما عرف على انه " كل الخلافات الخاصة بالعلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل وظروف وبيئة العمل ولم تجد لها تسوية بين العاملين وبين الجهات المستخدمة " ².

أما نزاعات العمل الجماعية: فيعرفها إبراهيم النجار وآخرون على أنها: النزاعات التي تحدث بين أصحاب العمل والعمال بشأن شروط العمل وأحواله، وقد يكون النزاع قانونيا أي يتعلق بتطبيق أو تفسير قانون أو حكم وقد يكون النزاع اقتصاديا و يدور حول أمور لا يخدمها نص قانوني وتستند دائما إلى قواعد العدالة. ³

وعرفتها المادة 02 من القانون 02/90 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل بـ " يعد نزاعا جماعيا في العمل خاضعا لأحكام هذا القانون كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل، ولم يجد تسوية بين العمل باعتبارهما طرفين " ⁴.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج بأنه لكي تتخذ الخلافات صفة منازعات العمل الجماعية لا بد من توفر الشروط التالية:

- **الشروط الأول:** ويتعلق بطرفي الخلاف حيث يجب ان يكون احد أطرافه جماعة من العمال و إما أن كان عاملا واحد فيعتبر النزاع فرديا.
- **الشرط الثاني:** ويتعلق بموضوع الخلاف حيث يكون موضوعه المصلحة المشتركة بين العمال وان كانت المصلحة شخصية فكذلك يعتبر النزاع فرديا.

¹ - بشار عدنان ملكاوي، معجم تعريف مصطلحات القانون الخاص، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ص210.

² - ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص121.

³ - إبراهيم النجار وآخرون، قاموس القانوني، مكتبة لبنان، 2000، ص.

⁴ - المادة 02 من القانون رقم 90-02 مؤرخ في 06 فيفري 1990 يتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها و ممارسة حق الإضراب.

- **الشرط الثالث:** ويتعلق بالمرحلة التي بغلها الخلاف ومعناها ان يكون قد استعصى على الطرفين المتنازعين حله في بدايته.
 - ويعرف **عبد الرحمان خليفي** بأنها: " ذلك الخلاف الواقع بين المستخدم وعماله والمتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في العمل وشروطه العامة عندما لا تتم تسويته أثناء الاجتماعات الدورية التي يعقدها المستخدمون والممثلون النقابيون للعمال أو بإجراءات المصالحة المنصوص عليها في العقود والاتفاقيات المبرمة بينهما".¹
 - كذلك يعرفها **بشير هدي** بأنها " تمثل كل خلاف يقع بين أصحاب العمل والعمال بشأن شروط العمل أو العلاقات المهنية والاجتماعية في علاقة العمل".²
 - كما يعرفها **رشيد واضح** على أنها " كل خلاف يتناول مصلحة جماعية تهم عددا من العمال ينشا بينهم وبين الهيئة المستخدمة، لذلك يجب أن يمس هذا الخلاف الجماعي مجموعة من العمال سواء كانوا منظمين في نقابات أو غير منمنين، يكون فيه المستخدم واحدا أو متعددا، وان يتمحور الخلاف حول الحقوق والمصالح الجماعية للعمال، كتطبيق اتفاقية عمل جماعية، أو زيادة في الأجور، أو تسريح جماعي".³
- مما سبق وكتعريف إجرائي يمكن القول أن نزاعات العمل الجماعية: هي ذلك الخلاف الذي يثور بين صاحب العمل والعمال سببه عدم الاتفاق حول شروط من شروط العمل، أو حدوث ما يخالف الاتفاقية الجماعية التي أبرمت بينهم، فيلجأ العمال إلى الإضراب للضغط على صاحب العمل بينما يلجأ أرباب العمل إلى غلق المصانع كطريقة لإرغام العمال على التسليم بوجهة نظرهم.

¹ عبد الرحمن خليفي، الوجيز في منازعات العمل والضمان الاجتماعي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008، ص54.

² بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل، علاقات العمل الفردية والجماعية، دار الريحانة للكتاب، الجزائر، 2006، ص209.

³ رشيد واضح: منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، 2007، ص 78.

3-6 تعريف العلاقات الإنسانية:

يقصد بالعلاقات الإنسانية ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة الذي يؤكد على الجوانب السلوكية والجماعية والتي لها تأثير قوي في تحديد اتجاه الفرد نحو العمل.¹

4-6 تعريف إشراك العمال:

تقوم على عملية التشاور ومشاركة العمال في صنع القرارات ومناقشة الموضوعات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يجعل القرارات عند اتخاذها مألوفة لأنه سبق مناقشتها.²

7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة سندا علميا للدراسة السوسولوجية، كما تعتبر خليفة معرفية ضرورية لأي باحث باعتبارها موجهة أساسيا للإطلاع على كثير من جوانب موضوع الدراسة فيما يخص تلك الجوانب المعالجة، أو تلك التي مازلت محل نقاش وحوار أكاديمي، لأن عمله ودراسته متصلة بكثير من المحاولات السابقة التي تكون له سندا في صياغة تساؤلات وفروض الدراسة التي هو بصدد التحقيق مناه، كما تزوده برؤية واقعية منهجية ونظرية تسهل عملة التقدم في البحث، والإلمام بالقضايا والجوانب المختلفة لها الأمر الذي يتيح التحكم في معطياتها في الواقع الاجتماعي.

وفي هذا الإطار فقد تعددت البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الادارية داخل المؤسسات وتوجد أيضا الدراسات التي تناولت نزاعات العمل، غير اننا لم نعثر على دراسات تناولت القيادة الادارية ونزاعات العمل الجماعية مباشرة وقد

¹ - فضيل ريتمي، مرجع سبق ذكره، ص 160.

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال)، دار وائل للنشر، ط5، 2009، ص 427.

تكون نادرة، ومن هذا المنطلق نحاول عرض بعض الدراسات التي أمكننا الاستفادة منه وهي:

• **الدراسة الأولى:** هذه الدراسة كان موضوعها تحت عنوان " أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنطقة " وهي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج " مقدمة لنيل شهادة ماجستير سنة 2008، للطالبة فرخة ليندة تحت إشراف الدكتور مبروك محمد البشير.

حاولت الباحثة في هذه الدراسة توضيح العلاقة بين الأسلوب القيادي ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية بالمنظمة، وقد انطلقت من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما طبيعة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمات؟ وهذا التساؤل أثار عدة تساؤلات حاولت الباحثة الإجابة عليها.

ومن أجل دراسة هذه الإشكالية وضعت الباحثة عدة فرضيات لدرستها وهي:

- تؤثر أساليب القيادة الأوتوقراطية سلبا على أداء الموارد البشرية.
- تؤثر أساليب القيادة الأوتوقراطية إيجابا على أداء الموارد البشرية في المنظمة.
- تؤثر أساليب القيادة الحرة على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

وقد اعتمدت الباحثة في دارستها على المنهج الوصفي التحليلي المناسبة لطبيعة هذه الدراسة، وفي الدراسة الميدانية اعتمدت على المنهج الإحصائي في جمع ومعالجة البيانات والمعلومات وتحليلها بما يحترم الموضوع، واستعانتم بمجموعة أدوات منهجية وهي الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

أخذت الباحثة في دارستها عينة مكونة من 100 عامل أي بنسبة 100 % وتحصلت في الأخير على النتائج التالية :

- إن الأسلوب القيادي الغالب في الشركة هو الأسلوب الأوتوقراطي، الذي يهتم بالعامل والإنتاج، ويليه الأسلوب الديمقراطي، الذي يولى أهمية كبيرة للأفراد العاملين والعلاقات الإنسانية ثم الأسلوب الحر الذي لا يطبق إلا في حالات قليلة.

وبالتالي صدق الفرضيتين الأولى والثانية، ورفض الفريضة الثالثة، وبذلك تم الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة حيث تبين أن كلا الأسلوبين الديمقراطي والحر يؤثران إيجابا على أداء الموارد البشرية، والاختلاف بينهما يكمن فقط في كون الأسلوب الأول تأثيره قوي بينما الثاني ضعيف، أما الأوتوقراطي فإن تأثيره قوي وسلبى.

• **الدراسة الثانية:** دراسة بن سلامة زهية تحت عنوان: " اسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية". وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير سنة 2007/2006 بقسم علم الاجتماع جامعة منتوري قسنطينة، تحت إشراف الاستاذ بشاينية سعد، حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لنزاعات العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، من خلال تقصي الاسباب التنظيمية والمجتمعية، وربطها بالتوتر، والصراع، وقد تمت الدراسة الميدانية بمحطة الكهرباء بولاية جيجل.

وقد انطلقت من الاسئلة التالية:

- هل عدم المشاركة العمالية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود النزاع؟.
- هل ظروف العمل السيئة داخل المؤسسة تؤدي إلى وجود النزاع؟.
- هل تدني أجور العاملين داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود النزاع؟ .
- هل عدم وجود عدالة في سياسة الترقيات داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود نزاع؟.
- هل عدم إشباع حاجات العامل داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود نزاع؟.

أما عن الفرضية العامة التي وضعتها فكانت "إن النزاعات الاقتصادية، هي الأكثر انتشارا وهي المسببة لوجود النزاعات داخل المؤسسة. وقد اعتمدت أسلوب المسح الشامل في دراستها، الذي هو إحدى طرق المنهج الوصفي.

وقد توصلت الباحثة في دراستها إلى النتائج التالية:

إن النزاعات الاقتصادية هي الأكثر انتشارا وهي لنزاعات العمل، إذ أن أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية هي بالدرجة الأولى نزاعات مصالح، والتي تتمحور حول الأجور، الترقية، ظروف العمل...

بالتالي فقد تحققت الفرضية العامة بدرجة مقبولة نسبيا.

ما يستفاد من الدراسات السابقة هو أن القيادة الإدارية هو أن:

***الدراسة الأولى:** حاولنا من خلال مراجعتها معرفة أساليب القيادة الإدارية في التعامل مع الموارد البشرية بالتالي الاستفادة في الجانب النظري من الدراسة وإثراء بالمعلومات.

***الدراسة الثانية:** فقد تناولت أسباب نزاعات العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية وهذا ما استفدنا منه كثيرا في الجانبين النظري والميداني وما زادنا اطلاعا بالمتغير التابع الذي هو نزاعات العمل الجماعية.

الفصل الثاني

الخلفيات النظرية

للقيادة الإدارية،

أنماطها ووظائفها

1- الخلفيات النظرية:

1-1 نظريات التنظيم:

لقد شغلت ظاهرة القيادة الباحثين والدارسين والعلماء منذ القديم، وقد كان طبيعياً أن يصدر شأنها آراء متعددة ومختلفة، اختلف المذاهب والنظريات وإن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها وكخيرها فقد جاء علماء الإدارة والتنظيم بنظريات كان الهدف منها زيادة الفاعلية داخل التنظيم، وتحسين الأداء وتحقيق الوجود، وقد تطرقوا في هاته النظريات على ظاهرة القيادة الإدارية باعتبارها جانبا مهما في العملية الإدارية لا بد من دراستها في إطار هاته النظريات، سواء منها الكلاسيكية التي ظهرت في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات، ويتمثل روادها في " ماكس فيبر " " فريدريك تايلور " " فايلو " وسواء منها النظريات الحديثة التي ظهرت في الثلاثينات وسادت حتى الخمسينات والتي تتمثل في نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية التنظيم الاجتماعي، ونظرية التوازن الاجتماعي.

ونحن في مذكرتنا هذه سنحاول التطرق إلى ما جاءت به هاته النظريات وما تحدثت عنه فيما يتعلق بالقيادة الإدارية والى النتائج التي توصلت إليها:

1-1-1 نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور: تعرف الإدارة بأنها " عملية تنظيم وتحليل وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف والمشاريع التي أعدها الحكومة ".¹

كان فريدريك تايلور من رجال الإنتاج والإدارة، ومن أوائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة، فمفهوم العمل عنده يتركز على ثلاثة محاور:

الأول: الاستمرار، ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن

الثاني: الإنتاج هو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.

¹ - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 17.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

الثالث: الأجر: إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت.¹

إذ أوضح في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية بان أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية، تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، ولهذا فان تسيير الإدارة والعمال حسب اعتقاد " تايلو " ينبغي أن يكون وفق منظرو علمي،² لقد أسهم تايلو من خلال دراسته و أبحاثه في مجال الإدارة بمجموعة من المبادئ يمكن ذكرها في:

- استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أقصى إنتاج ممكن.
- تقسيم العمل الفعلي بين الإدارة والعمال أي أن كل عامل يجب أن يعطي له عمل تتناسب قدرته وحالته الجسمية وهو بدوره مطالب بان يقدم أكبر مجهود من العمل.³

- تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه تحليل العمل.
 - المكافأة المالية اليومية للعامل كحافز مادي للعمل لتحقيق امثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما.
- ونشير هنا إلى أن التاييلورية ركزت على أربعة مفاهيم أساسية، والمتمثلة في الطاقة، السرعة، التحمل، التكلفة.

إنه بالرغم من إغفال نظرية الادارية العلمية إلى الجوانب السلوكية والاجتماعية للعمال وتركيزهم على العمل، واعتمادها على الأسس العلمية في دراسة الحركة والزمن وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقومون بأعمالهم، إلا أن أفكار "تايلور" كان لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوراتمه لمهام المدير فقد رأى أن على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا

¹ - فضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دار بن مرابط للطبع، الجزائر، 2009، ص150.

² - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص73.

³ - رشيد حواس، القيادة الإدارية ودورها في تطوير المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، باتنة، 2008،

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

من الطرق المرتجلة وان يختار مرؤوسيه ويدربهم على أساس علمي، وان عليه تحقيق اكبر قدر من العدالة في تقييم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه.

1-2 النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر":

تعتبر البيروقراطية حسب "ماكس فيبر" وصف لتنظيم الجهاز الإداري للمنظمة وكيف يؤثر على أداء وسلوك العاملين وتعتبر البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري للعمل والتسلسل الإداري لربط العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

وقد أسهم "فيبر" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي تمنح بعض الأفراد حق إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم، وقد أقام "فيبر" مفهوم السلطة على ثلاث نماذج أساسية: نموذج السلطة الشرعية، ونموذج السلطة التقليدية، ونموذج السلطة العظمية، وجعل معيار التمييز بينها مصدر الحق الذي يجعل القائد يتميز بالسلطة والنفوذ.

إذ في تحليله لهذه النماذج يرى بان نموذج السلطة الشرعية يقوم على أسس معقولة تسند إلى الاعتقاد بشرعية القواعد التي تبنى عليها السلطة، بحيث يمارس القائد سلطته من خلال نظام وقواعد ترتبط بمركزه الوظيفي الذي يشغله أما نموذج السلطة التقليدية فيقوم على أسس تقليدية وفيها يستمد القائد سلطته من التوارث السلطة نتيجة العادات والتقاليد.

أما نموذج السلطة العظمية فيعود إلى أساس من العظمة التي تركز على الولاء إلى البطولة والشخصية أو الصفات الاستثنائية التي تعطي القائد حق القيادة والسيطرة وقوة التأثير على الأتباع.

ومن الإضافات التي قدمها "فيبر" في مجال القيادة لتصوره نمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، ففي ظل السلطة الرشيدة يكون في اعتقاد المرؤوسين أن سلطة القائد الرسمي عليهم تابعة من مركزه القيادي، وان هذا المركز يبقى ثابتا مهما تبدل شخص القائد، وفي ظل نموذج السلطة التقليدية تقوم سلطة القائد على اعتبار المرؤوسين أن القائد يستمد سلطته من العادات والتقاليد وبالتالي

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

يكتسب شرعيته منها، وقد بدا هذا النموذج واضحا في عهد الإقطاع الذي مرت به أوروبا فهم يرون بان الحاكم هو الإله المؤمن في الأرض لا بد من طاعته.¹

ومن هنا فان المرؤوسين تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي، أما في ظل نموذج السلطة العظيمة: فان سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين بان القائد يمتلك صفات استثنائية عن غيره، ونموذج هذه السلطة ملاحظ عند بعض القادة العسكريين والشخصيات الدينية....

وقد ركز "ماكس فيبر" في نمودجه على استنتاجاته المبنية على جوانب نظرية وهذا النموذج المثالي يتصف بـ:

- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا وثابتة.
- توزيع الأعمال والأنشطة العادية الضرورية لتسيير التنظيم.
- فصل النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة.
- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات تتخذ شكل هرميا.
- تعيين الأفراد حسب المؤهلات العلمية في الوظائف المقترحة.
- تعتمد إدارة التنظيم على المستندات

1-3 نظرية التقسيمات الإدارية:

تركز هاته النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم، وعلى كيفية توزيع النشاطات بالشكل الذي يحققه التكامل بينهما، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ومن بين روادها هنري فايول ليندوارويك.

أولا هنري فايول:

لقد اعتمد فايول في تحليله للعمليات الإدارية على مبادئ وأسس تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم من اجل تحقيق الأهداف المرجوة وهي تتمثل في مبدأ تقسيم العمل، مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية، مبدأ وحدة الأمر، مبدأ

¹ - رشيد حواس، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

ترتيب العمل، مبدأ استقرار الموظف في مركزه الوظيفي، ومبدأ التعاون بين المدير وموظفيه.¹

وقد خلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في منظمة وهي

- أنشطة فنية كإنتاج والتصنيع.
- أنشطة تجارية كالبيع والشراء.
- أنشطة مالية كالحصول على رؤوس الأموال.
- أنشطة محاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة.
- نشاطات وقائية مثل التأمينات.
- أنشطة إدارية هي التنظيم والتخطيط والرقابة.²

أما يخص إسهامات فايول في مجال القيادة الإدارية تقديمه مجموعة من الخصائص الميزات التي يجب أن تتوفر في المدير حتى يكون قائدا فعالا في أي منطقة، والتي منها الجسمية، والذهنية، والأخلاقية، وأن تكون لديه ثقافة عامة واسعة في الميادين المختلفة كما أعطى مجموعة من لتوجيهات على المدير التقى د بها منها دقة التخطيط، وتنظيم العمل وتحدي الاختصاصات، ومنع المكافآت وتقدير الجزاءات على العمال.

ثانيا : ليندول أرويك :

تمثلت إسهاماته في مجال القيادة الإدارية من خلال إبرازه بمفهوم التفويض وأهميته ودوره في فعالية القيادة، فقد خلص إلى أن المدير الناجح هو أيضا الذي يستطيع اختيار من ينوب عليه ويعمل عملية بدقة و نجاح وذلك يرجع إلى الحس الذي يتمتع به وإلى الثقة التي يضعها في المرؤوس فنقل الرئيس مجموعة من السلطات إلى

¹- رشيد حواس، مرجع سبق ذكره، ص 52.

²- رشيد حواس، مرجع سبق ذكره، ص 53.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

المروءوس يجعله يتفرغ إلى المسائل الهامة والجوهرية ويحول دون تركيز السلطات في يده وهذا من مرتكزات القيادة الديمقراطية.¹

إن نظريات التنظيم الكلاسيكية وبالرغم ما جاءت به وتناولته في مجال القيادة الإدارية إلا أنها بقيت تشويه بعض النقائص والانتقادات ما عجل بظهور نظريات حديثة منها مدرسة العلاقات الإنسانية نظرية اتخاذ القرارات والاتجاه البنائي الوظيفي هته المدارس التي حاولت بدورها الكشف عن الأسلوب القيادي المفضل في التنظيمات.

1-4 مدرسة العلاقات الإنسانية:

يقصد بالعلاقات الإنسانية ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة الذي يؤكد على الجوانب السلوكية والجماعية والتي لها تأثير قوي في تحديد اتجاه الفرد نحو العمل.² وقد ظهرت هذه المدرسة بعد الانتقادات التي وجهت إلى أنصار الإدارة العلمية لإغفالهم الجانب السلوكي والإنساني للعامل.

وتنظر هذه المدرسة إلى أن الاهتمام بالعاملين في المنظمة من الناحية السلوكية النفسية والاجتماعية يحفزهم على تقديم الأحسن وتحقيق فعالية الإنتاج، وهذا دور القادة الناجحين إذ ينظر للقائد على أنه الذي يقوم بتسهيل عملية وصول المرؤوسين إلى تحقيق أهدافهم عن طريق إشباع حاجاتهم.

فالقيادة التي تسعى لتحقيق أهداف التنظيم سنحاول تسخير كل إمكانياتها من أجل إرضاء العمال ودفعهم إلى تحقيق الفعالية والإنتاج.

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² - فضيل ربيتي، مرجع سبق ذكره، ص 160.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

ويعتبر "التون مايو" من أبرز رواد هذه المدرسة خصوصا بعد التجارب التي أجريت في مصانع "هاورثون" التابعة لشركة جنرال إلكتريك بأمريكا وقد خلصت هاته التجارب إلا انا عدم كفاية ظروف العمل المادية كنقص الإضاءة التهوية، والعوامل الفيزيولوجية من الارهاق.

يقتضي الراحة... لا أهمية لها إلى جانب المتغيرات المعنوية والاجتماعية، وأنه عندما بدأ الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعمال زادت معدلات الإنتاج.

وقد كشف نتائج التجارب التي توصل إليها "ألتون مايو" وزملاءه على أن:

- القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي عن طريق إشراك العاملين.

- الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب عليها المرؤوس وإنما تلعب الحوافز غير الاقتصادية دورا في ذلك أيضا.

- أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأنسب في عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.

- اعتبار المصنع كتتنظيم اجتماعي على عكس النظريات السابقة.

لقد حاولت مدرسة العلاقات الاجتماعية معالجة التنظيم من جانبه الإنساني وهذا ما يعاب عليها، فهي أغلقت الكفاية في أداء العمل وإتقانه.

كما أنها ركزت على التنظيم غير الرسمي والجماعات داخل التنظيم، ولم تركز على التنظيم الرسمي الذي له سلطة الأمر والتخطيط والإشراف.

5-1- نظرية التنظيم الاجتماعي:

ترتكز هاته النظرية على التنظيم الإداري هو جزء من التنظيم الاجتماعي يتكونون من مجموعة أفراد يتشكلون مع بعضهم من أجل تحقيق هدف عن طريق التعاون فيما بينهم وإنما تنظر إلى أن القيادة الفعالة هي إلى من واجبها الحفاظ على هاته الجماعة والتنسيق فيما بينها بشكل منظم ومن أهم دراسات التنظيم الاجتماعي

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

"باك ليكرث" إذ يرى "باك" أن دور القيادة يندرج في إطار مساعدة الجماعة على حل مشاكلهم وتوجيههم بما يخدم التنظيم المصلحة الشخصية لهم.

من جهته "ليكرث" فقد ركز التناسق بين أفراد التنظيم من أجل تحقيق النجاح فهو يرى بأن العوامل التي تحدد مدى نجاحه: القيادة، الاتصالات، الحوافز، إتخاذ القرارات... وفي تحليله لعملية القيادة يرى بان النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مرتكز على الاهتمام بالموظفين.¹

خلاصة قولنا أن نظريات التنظيم بالرغم من الانتقادات التي وجهت إليها فمنها من اهتم بالجانب الفني في التنظيم ، ومنها ما اهتم بالجانب الإنساني إلا أنها أسهمت بدور كبير في إرساء بعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية وأبرزت البعض من جوانبها داخل التنظيم.

2- المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية:

يعتبر موضوع القيادة من أهم المواضيع المعالجة في إطار علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وعلم النفس التنظيمي، حيث وضعت عدة نظريات ونماذج لتفسير سلوك القائد في مختلف الظروف والمستويات الاجتماعية والتنظيمية، ونتيجة تقدم بعض النظريات وعدم ارتباطها بالسلوك التنظيمي مثل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات فإننا سنتطرق إليها بشيء من الإيجاز والاختصار، أما التركيز فيقتصر على النظرية الموقفية والتفاعلية والوظيفية ذات التطبيقات التنظيمية للدراسات الحديثة في القيادة.

2-1-1- مدخل السمات وأهم نظرياته:

2-1-1-1- نظرية الرجل العظيم: (THE GREAT MEN THEORY)

تعتبر من النظريات الأولى في القيادة، وتفترض النظرية أن >> التغييرات الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ومواهب وقدرات غير عادية <<² بمقتضى ذلك فإن التغييرات التي تحدث على مستوى الجماعة أو المجتمع تتحقق عن

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² حامد عبد السلام رشوان، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، ط5، القاهرة، 1984، ص302.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

طريق هذا الشخص التي يملك من القدرات الخارجية المؤهلة لإحداث هذه التغييرات وبدونه لا يمكن أن يكون هناك تغير ومن أبرز ممثلي هذه النظرية "السير فرانسيس جالتون" والذي قدم عددا كبيرا من البيانات الإحصائية الوراثة تأييدا للنظرية، لكن هذه النظرية مثلها مثل غيرها من الشروح الناقصة التي تحمل في طياتها بعض الصدق، مما يجعلها غير مستساغة، لذلك وجه لها نقد مفاده أنه في بعض الظروف فقد يحدث القائد تغييرات في الجماعة دون معرفة مدى قابليتها لهذا التغيير ومدى استعدادها له، ووجه لها البعض الآخر نقدا فحواه >> أن النظرية التي تربط نجاح الأعمال بفكرة الرجل العظيم الذي يولد مصحوبا بصفات القيادة لم تعد كافية للاعتماد عليها في المستقبل<<¹، فنظرية الرجل العظيم هي دعوة صريحة للكسل والخمول وعدم الخوض في زمام الأمور والتغيير كما أنها تدعو للقبول اللامشروط للقيادة من طرف المرؤوسين دون التطلع للمشاركة، بل يجب الرضوخ لتلك القيادة والإنتمار لما تؤمر به والانتهاز بما تنهي عنه إضافة إلى أنها تهمل طبيعة الظروف والمواقف المتغيرة التي لا تستطيع نظرية الرجل العظيم التأثير فيها والتفاعل معها، لاختلاف تكوين الجماعة في المجتمعات المختلفة، فهذه النظرية لم تعد تحدد الملامح الواضحة للرجل العظيم وفي حالة وجود هذه الملامح، فإنها تختلف في المجتمعات تبعا لاختلاف المعايير والعادات والتقاليد التي تسود كل مجتمع.

2-1-2- نظرية السمات:

مؤدى هذه النظرية أن هناك سمات معينة وخصائص مشتركة يجب أن تتوفر في الرئيس الإداري، حتى يصير قائدا، ومن أنصار هذه النظرية "سيشتر برنارد"، "ريتشارد ويل".

1- "سيشتر برنارد": يرى أن هناك خصائص هامة للقيادة يجب توافرها في الفرد ليكون قائدا، وهذه الخصائص هي كما يلي:

¹ خميس السيد إسماعيل، القيادة الإدارية، د.ط، مصر، دار الهناء للطباعة، 1971، ص44.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

أ- **الحيوية وقوة التحمل:** وهذه الخصائص لا تختلط بخاصية الصحة الجيدة، فقد يوجد أفراد يتمتعون بصحة جيدة ولكنهم لا يتمتعون بحيوية أو قدرة كبيرة على التحمل.

ب- **الحزم:** أي الرغبة في التقرير.

ج- **الإقناع:** أي قدرة الشخص على إقناع غيره.

د- **المسؤولية:** أي الشعور بعدم الرضا عند الفشل في تحقيق ما كان يعزم على تحقيقه.

هـ- **القدرة الذهنية.**

2- "ريتشارد ويل" : يقسم خصائص القيادة إلى مجموعتين:

أ- **خصائص فطرية:** يجب أن تكون متوافرة في الشخص قبل أن يبدأ شغل وظيفته ويدخل فيها الخلق، الذكاء، والحدس،...إلخ.

ب- **خصائص مكتسبة:** أي خصائص تنمو في الشخص بعد شغل وظيفته وتشمل الخبرة، القابلية للتكيف، المهارة الخاصة.¹

ويوجد نقد لنظرية السمات من حيث أنه لا يمكن أن يصبح جميع الناس اللذين يملكون هذه الصفات قادة، بل أن القائد وليد الظروف الاجتماعية كذلك فإن القائد في موقف معين ليس بالضروري أن يكون قائد في موقف آخر، مهما امتلك من السمات كما يعاب على هذه النظرية أنه لا يمكن الاتفاق على عدد هذه السمات ونوعها، كما لا يمكن حصر جميع السمات اللازمة للقائد في جميع المواقف.

2-2- **المدخل السلوكي ونظرياته:** ظهر المدخل السلوكي بسبب عدم قدرة الباحثين على تحديد السمات المشتركة بين القادة، وهذا ما أدى بهم للبحث في السلوكيات

¹ إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، مصر، د.ط، 2001، ص31.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

التميزة لهم، حيث ركز مدخل هذا الأسلوب بصورة حصرية علة ما يفعله القائد وكيف يتصرف.

2-2-1- دراسة جامعة أومايو: كانت هاته الدراسة في أواخر الأربعينيات حيث قام مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة زمنية طويلة بدراسات وأبحاث في موضوع القيادة حيث خلصوا في دراستهم إلى أن السلوك القيادي يمكن تقسيمه إلى عاملين مستقلين هما:

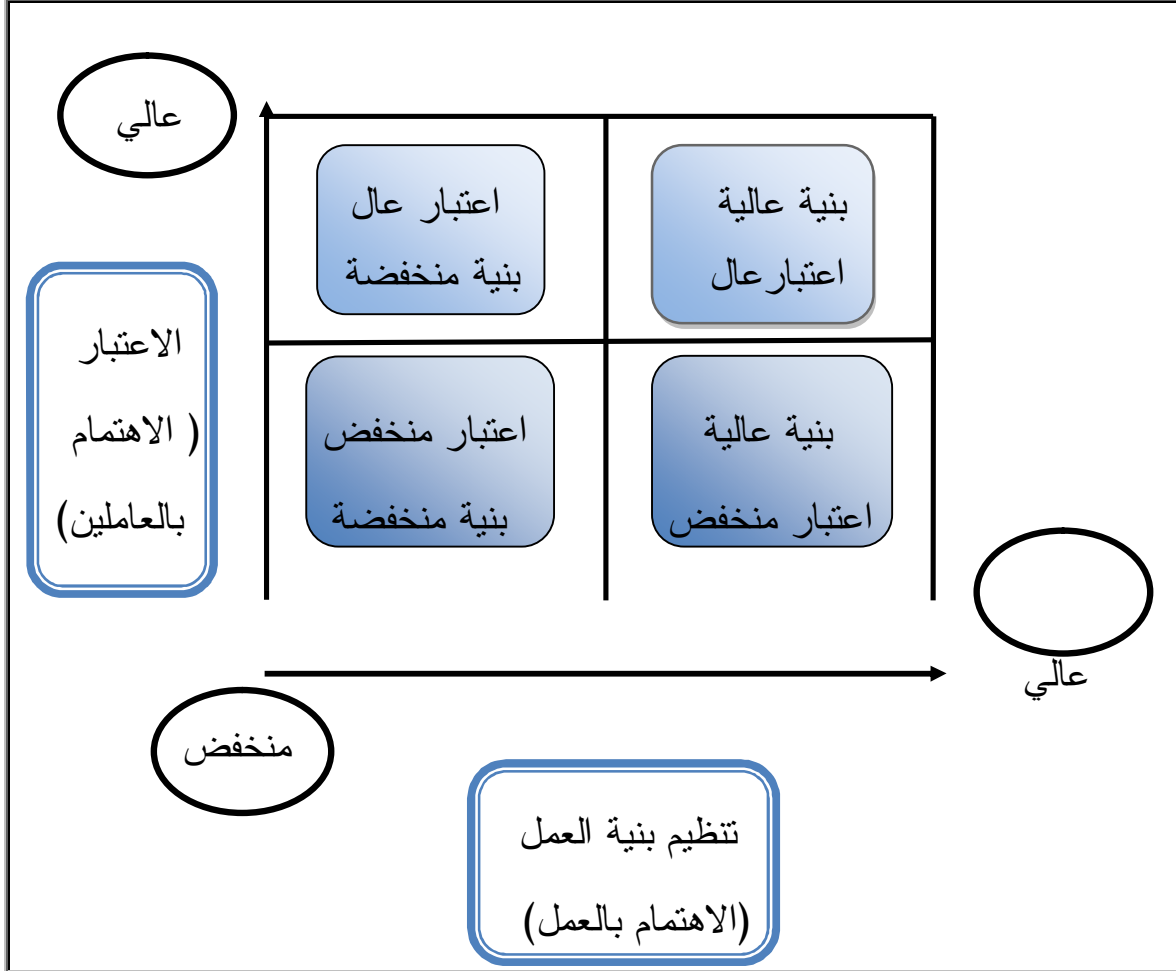
• هيكلية المهام، وذلك من خلال الاهتمام بتنظيم العمل وتخطيطه، والاهتمام بالاتصال في المنظمة.¹

• الاعتبارات الإنسانية، وذلك من خلال تفهم المشاعر والأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني للعمال والمرؤوسين، حتى يكون هناك جو من الصداقة والثقة المتبادلة.

من خلال التحليل يتضح أنه لا يمكن الاستغناء عن أي بعد من هذين البعدين، فالقائد يكون فعالاً إذا حقق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت، وبالتالي تحقق الرضا والانجاز الجماعي للمرؤوسين مما يعني أن الجانب النفسي يلعب دوراً هاماً يجب على القائد الناجح استثماره وقد وضع الدكتور حسن ماهر ذلك في كتابه "القيادة مفاهيم ونظريات" من خلال الشكل التالي:

¹ زيد منير عبودي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، وظائف المدير، دار دجلة، عمان، الأردن، ص84.

الشكل رقم (01): يبين نموذج جماعة أوهايو في القيادة



المصدر: ماهر حسن، القيادة مفاهيم ونظريات، دار الكندي، الأردن، 2004، ص34.

2-2-2- دراسة جامعة ميتشجان: تمت هذه الدراسات في جامعة ميتشجان تقريبا في نفس الوقت الذي جرت فيه دراسات أوهايو، وكان لها نفس الأغراض والتي تتمثل في تحديد الخصائص السلوكية للقيادة، التي يظهر أنها ترتبط بمقاييس فعالية الأداء، وقد توصلوا إلى تحديد بعدين للسلوك.

أ- الاهتمام بالعاملين: إن اهتمام القائد بالعلاقات وبالعاملين من خلال الإنصات إلى مشاكلهم والاهتمام بمشاعرهم، ويحاول السهر على راحتهم.

ب - الاهتمام بالإنتاج أو العمل: في هذا البعد يهتم القائد بالعملية الإنتاجية، ويشدد على الإنتاج والأمور الفنية المتعلقة بالعمل، مع النظر للعاملين على أنهم وسيلة للإنتاج لا غير، وفي هذا البعد القائد لا يمنح فرصة للعاملين لطرح مشاكلهم وانشغالاتهم.

إذن فبالرغم من الأهمية الكبيرة لهاذين البعدين إلا أن معظم الباحثين يفضلون كثيرا القادة المتوجهون نحو العاملين وذلك بغرض تحقيق أعلى درجة من الإنتاجية والرضا على العمل، على عكس القادة الذين يتوجهون نحو الإنتاج فإنهم يميلون إلى تحقيق مستوى منخفض في الإنتاجية ومستوى أقل من الرضا على العمل.

2-2-3- نظرية الشبكة الإدارية: تعتبر هذه النظرية كخلاصة متطورة للأفكار السابقة في هذا المدخل حيث قام كل من BLACK ET MOTON بتطوير هاته النظرية لوصف الأنماط القيادية للمدراء، وفق بعدين أساسيين هما الأفراد والإنتاج، حيث أن القائد الذي يركز على المهام والعملية التخطيطية تحديد العمل ويراقب الأداء هو قائد يركز على الإنتاج، بينما القائد الذي يركز على الأفراد، إنما يدعم مرؤوسيه، ويطور علاقاته معهم ويحترم مشاعرهم. وقد قاما بوضع تلك الأبعاد في شبكة الغرض منها التعرف على مختلف الأنماط القيادية.

توضح الشبكة أبعاد القيادة الإدارية، إلى جانب أن استخدامها من طرف القيادة يفيد في تحديد البدائل المتوفرة للقائد لتحسين فاعليته.

قسم "بلاك وموتن" كل بعد إلى تسع درجات من الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج وتحصلا على واحد وثمانين نمطيا قياديا، إلا أنهما اكتفيا بوصف خمسة أنماط قيادية كما هو في الشكل رقم (2):

الشكل رقم (2): يبين الشبكة الإدارية لبلاك وموتن

| | | | | | | | | |
|--|---|--|--|------------------------------|--|--|--|------------------------------|
| مرتفع | (9-1) نمط قيادة النادي | | | | | | | (9-9) نمط قيادي تكاملي |
| | | | | | | | | |
| درجة الإهتمام بالعاملين (نمط القيادة المهتم بالعاملين) | | | | (5-5) نمط قيادة تكاملي | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | (1-1) نمط قيادة تسيبي | | | | | | | (1-9) نمط قيادة تسلطي |
| مرتفع | | | | | | | | مرتفع |
| | درجة الإهتمام بالإنتاج (نمط القيادة المهتم بالعمل) | | | | | | | |

المصدر: احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، ط7، 1999، ص322.

من خلال اطلاعنا على الشكل السابق يتبين لنا أنه من الممكن أن يتمتع القائد بكلا البعدين إذ يستطيع الاهتمام بالعاملين كما يستطيع في نفس الوقت الاهتمام بالعمل ويكون ذلك بدرجات مختلفة.

كما يبرز الشكل خمسة أنماط قيادية تتمثل في:

- **النمط التسيبي (1،1):** القائد التسيبي هو الذي لا يهتم بالإنتاج ولا يهتم بالعاملين ويسمى كذلك بالفوضوي ويعود ذلك إلى أن هناك غياب للقيادة الحقيقية، فكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، لذلك يغلب على هذا النمط الفوضوية والطابع التسيبي

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

وسلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه قوانين أو سياسات محددة، فالقائد هنا لا يتدخل في الأمور وينسحب والمواقف ولا يعطي توجيهاته وإرشاداته للعاملين إلا إذا طلب منه ذلك.

• **نمط القيادة المتسلطة (1،9):** وفيه تركز السلطة في يد القائد وحده، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة ودوار الأفراد ويرسم الخطط وحده ويملي الأدوار على المرؤوسين، وهو وحده الحكم وهو مصدر الثواب والعقاب، ويهتم بضمان طاعة الأفراد، الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرارات، أو حتى المناقشة وإبداء الرأي.

وهو القائد الذي تنصب اهتماماته على الإنتاج والأداء وإتمام العمل على الوجه السليم، بينما يعطي اهتماما قليلا للعلاقات الإنسانية.

• **نمط القيادة التكاملي أو القيادة المثالية (9،9):** وهو القائد القادر على تحقيق التوازن والتكامل بين أقصى استخدام للعلاقات الإنسانية الجيدة وأعلى تركيز على العمل والإنتاج ففعالية العمل ناتجة عن أفراد مستقلين، ملتزمين ومشاركين في تحديد أهداف المنظمة.

• **نمط قيادة النادي أو القائد الاجتماعي (1،9):** وهو القائد الحماسي الذي يولي كل اهتمامه لمشاعر مرؤوسيه ويعطني أدنى اهتمام بالعمل، أن هذا القائد الاجتماعي يسعى إلى تنشيط ورفع دافعية ورضا مرؤوسيه عن العمل على حساب الانجاز.

• **نمط القيادة المتوازنة أو القائد الوسطي (5،5):** يوجه هذا القائد اهتمامه بالعمل والعاملين بشكل توفيق، إلا أن هذا القائد قد يواجه في حالة المشاكل صعوبة إقامة التوازن بين البعدين، وهو مستعد للتضحية بواحدة من هما في سبيل الأخرى إذا اقتضت الضرورة.

2-2-4- نظرية رنسيس ليكرث: يعتبر ليكرث أن القيادة تشمل محور العملية الإنتاجية وإن فاعلية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسيه، ويرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحا تكمن في إشراك

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

المرووسين في عملية اتخاذ القرارات وإقامة نظام اتصال فعال معهم، وخلق بيئة تنظيمية تمنحهم فرص إشباع حاجاتهم والشعور بأهميتهم، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

وقد صنف ليكرث أساليب القيادة في أربع أنظمة هي كالتالي:

- نظام تسلطي استغلالي.
- نظام تسلطي نفعي.
- نظام استشاري.
- نظام سماعي مشارك.

الشكل رقم (3): يبين الأنظمة الأربعة في القيادة لدى ليكرث

| العنصر | النظام (1) المتسلط الاستغلالي | النظام (2) المتسلط النفعي | النظام (3) الاستشاري | النظام (4) المشاركة الجماعية |
|---|----------------------------------|------------------------------|--|---|
| الثقة في المرؤوسين | لا يثق في مرؤوسيه | ثقتة في مرؤوسيه ضعيفة | يثق في المرؤوسين ويسيطر عليهم | ثقة كاملة في المرؤوسين |
| مدى شعور المرؤوسين بالحرية | انعدام الشعور بالحرية | شعور قليل بالحرية | شعور بحرية التعبير والمناقشة | شعور كبير بحرية المناقشة والمشاركة |
| سعي القائد لاشراك مرؤوسيه وسماع رأيهم | ليس هناك أي سمعي | هناك سمعي قليل | يسعى القائد للحصول على رأي مرؤوسيه | يسعى القائد دائما للحصول على رأي المرؤوس |

المصدر : احمد ماهر، مرجع سابق، ص53.

إن هاته هي الأنظمة الأربعة التي جاء بها " رنسيس ليكرث" ويمكن توضيحها

كما يلي:

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

- **نظام تسلطي استغلالي:** حيث يركز هذا الأخير على الأسلوب الذي يقوم به المرؤوسين ولا يظهرون ثقة، إضافة إلى تهميشهم وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات واللجوء إلى شتى أنواع التهديد والعقاب وذلك لفرض الطاعة والامتثال إلى الأوامر.
- **نظام تسلطي نفعي:** ويعتبر أقل مركزية من سابقه، ويتمثل في تقبل القادة أحياناً لأراء ومقترحات مرؤوسيههم وتفويض السلطة لهم، ومنح أحياناً مكافآت وتحفيزات وفي المقابل يقومون بالمراقبة عن كثب ويلجؤون إلى التهديد والعقاب لتحقيق الإنجاز.
- **نظام إستشاري:** يقوم القادة باستشارة المرؤوسين قبل اتخاذ القرار، والتفويض أحياناً، وإفساح المجال لإبداء الآراء والمقترحات، حيث يكوم الاتصال في اتجاهين صاعد وهابط.
- **نظام سماعي مشارك:** هنا تكون ثقة القادة كبيرة بالمرؤوسين، ويكون العمل كفريق واحد، تشجيع أفكار ومقترحات كافة المستويات التنظيمية، ومنح الثواب والمكافأة بناء على تقييم الأداء، والمساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف.¹

2-3- المدخل الموقفي ونظرياته:

تنظر هذه النظرية إلى وظائف القيادة والسلوك الذي يعبر عنها والذي يقوم به الفرد في موقف معين على أنها هي القيادة، حيث تستند هذه النظرية إلى دور البيئة في وجود القائد، حيث ترى أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت الظروف الاجتماعية لكي يستخدم ذكاؤه ومهاراته وتحقيق أهدافه، والنظرية الموقفية من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها، حيث ترى ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل خارجية عنه، وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فذة فإن الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها أو تظمسها.²

2-3-1- نظرية رنسيس ليكرث:

¹ محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، ص266.

² عبد الرحمان العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص243.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

تحاول نظرية الموقف الجمع بين دراسة سمات القائد (القادة) وفهم مختلف الظروف التي تكون مواقف معينة تتطلب سلوكا قياديا خاصا للتعامل مع هذه المواقف يعتبر "فيدلر" من رواد هذه النظرية حيث نشر العديد من البحوث الميدانية في هذا الموضوع منذ 1950، بلور " فيدلر" مجموعة بحوثه في نظرية أطلق عليها: "نظرية فعالية القيادة" مؤلفا كتاب تحت هذا العنوان في سنة 1967 تضمن هذا الكتاب مختلف البحوث الميدانية التي أجراها "فيدلر" بالإضافة إلى نموذج يشرح بواسطته المواقف (الظروف) التي تؤثر في سلوك القائد وخاصة في مدى فعالية هذا السلوك، ويخلص "فيدلر" نظريته بالقول بأن فعالية القيادة تتوقف على تفاعل أسلوب القيادة مع ملائمة الظروف، ويعتبر "فيدلر" (ملائمة الظروف) كأهم عامل يتحكم في تغير العلاقة بين القائد وأداء الجماعة ذلك لأن هذا العامل يؤثر على عدة متغيرات وأبعاد سلوكية وأخرى كسلطة القائد، سلوك الجماعة والتفاعل بين الأفراد، ومهما يكن فان هذا العامل نفسه (ملائمة الظروف) تؤثر فيه بصفة ايجابية أو سلبية ثلاث أبعاد أساسية هي:

- ✓ العلاقة بين القائد والأتباع.
- ✓ هيكله المهام.
- ✓ وضعية السلطة.

يعتبر "فيدلر" العلاقة بين الأتباع والقادة أهم متغير في أداء الجماعة ذلك لأن نوعية العلاقة هي التي تحدد المواقف والاتجاهات لدي الأفراد نحو قائدهم مما يؤثر بالتالي في أداء الأفراد كجماعة، أما هيكله المهام فيقصد بها "فيدلر" ما يلي:

(أ) وضوح المهمة التي كلفت بها الجماعة تحت إشراف القائد.

(ب) وضع الخطوات الضرورية لإنجاز المهمة.

وكقائدة عامة فإن هيكله المهام قد تكون عالية أو منخفضة وذلك حسب نوعية المهم التي ينبغي إنجازها، أما البعد الثالث فيتعلق بالسلطة التي يتمتع بها القائد فقد تكون السلطة للقائد قوية أو ضعيفة مما يحدد بالتالي درجة تأثير القائد في أتباعه ويرى "فيدلر" بأن الموقف المثالي لسلوك أي قائد يتحقق عندما تكون العلاقة بين القادة والأتباع جيدة وهيكله المهام (الواجبات) عالية والسلطة قوية (سلطة القائد)، وبافتراض

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

أن القادة عبارة عن عملية تأثير في الآخرين، فإن "فيدلر" يخلص إلى القول بأن أداء أي جماعة يرتبط بكل من:

✓ نمط القيادة.

✓ مدى توفر الفرص للقائد لممارسة التأثير.

ويستخلص "فيدلر" من البحوث الميدانية التي أجراها أنه يمكن تصنيف القيادة إلى قسمين:

(1) القسم الأول: ويشمل القادة الذين يهتمون بالعمل.

(2) القسم الثاني: ويشكل القادة الذين يهتمون بالعلاقات الإنسانية أكثر، ويرى "فيدلر" بأن قادة القسم الأول يكونون أفضل في المواقف الملائمة لهم حيث يكون الموقف كالتالي:

علاقة جيدة مع الزملاء المهام مهيكلية ووضعية سلطتهم قوية، ويكون أدائهم أيضا جيدا عندما تكون المواقف سيئة نوعا ما أما أداء قادة القسم الثاني فيكون أفضل في المواقف التي يمارسون فيها تأثيرا متواضعا ذلك إما لان المهمة (الواجب) المنوطة بهم غير مهيكلية وإما لأنهم غير مقبولين من طرف جماعتهم أو زملائهم وهذا بالرغم من إمكانية التمتع بوضعية سلطة قوية ومهام مهيكلية.¹

ويرى "فيدلر" أن الإهتمام بالعمل والعاملين، حجز الزاوية لاتجاهه الفكري فقد تم قياس النمط القيادي من خلال استبانة سماها مقياس زميل العمل تقبلا (Ipc) ويتكون هذا المقياس من صفات عديدة وضعت على معيار يتكون من ثمان نقاط والشكل التالي يمثل نموذج "فيدلر" الذي استخدمه لتحديد النمط القيادي.

¹ مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

الشكل رقم (04): يبين نموذج فيدلر لتحديد النمط القيادي للقائد

| | | | | | | | | | |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------|
| غير لطيف | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | لطيف |
| غير صادق | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | صادق |
| قابل | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | رافض |
| مرتاح | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | غير مرتاح |
| قريب | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | بعيد |
| دافئ | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | فاتر |
| معادي | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | مسالم |
| ممتع | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | ممل |
| مسالم | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | باحث مشاكل |
| مساعد | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | غير مساعد |

المصدر: طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر، الأردن، 2002، ص 168.

نلاحظ من خلال الشكل أن "فيدلر" قد رتب المعايير الثمانية بشكل أفقي تبدأ بالرقم (1) للصفات السلبية وتبدأ بالرقم (8) للصفات الإيجابية كما أن الصفات المثبتة في النموذج تحدد من قبل القائد وعلى أساسه معرفته الشخصية وتمثل الخصائص التي بموجبها يتم قياس زميل العمل الأقل تقبلاً.

ولغرض قياس صفات زميل العمل الأقل تقبلاً يستخدم النموذج المذكور من قبل القائد وبالتالي تجمع هذه الدرجات ويتم تطبيقها على ما يلي:

64-80: اهتمام عال في العلاقات الإنسانية.

58-63: اهتمام بالعمل والعاملين (يتصفون بالمرونة).

57-10: اهتمام عال في الإنتاج والعمل.

فإذا كانت النتائج التي توصل إليها القائد ايجابية بوصفه زميل العمل الأقل تقبلا فهذا يعني أن نمط القائد هو نمط يعبر عن اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية رغم عدم تقبله له، أما إذا كانت النتائج التي توصل إليها القائد متوسطة بوصفه لزميل العمل الأقل تقبلا فهذا يعني أن نمط القائد هو نمط يعبر عن اهتمام القائد بالعمل والعاملين.¹ وبالرغم من الاستنتاجات التي توصل إليها "فيدلر" انطلاقا من نموذجه الذي اتخذه كقاعدة أساسية لدراسته الميدانية التي أجريت في إطار النظرية الموقفية فإن نظرية "فيدلر" ونموذجه في حاجة إلى اختيار ميداني ضمن أطر ثقافية مختلفة وفي حاجة إلى دراسات ميدانية تدعم صدق النتائج التي توصل إليها دون إغفال التأثير الذي قد يمارسه المحيط الاجتماعي والإطار العقائدي في السلوك التنظيمي للقيادة والأتباع الذين يؤثرون بدورهم في عملية التنظيم الرسمي.

2-3-2- نظرية تاتباوم، وسكلر، مازاريك:

يرى هؤلاء أن هناك ثلاث مجموعات تهم القائد في اختياره للنمط القيادي العملي والمرغوب فيه أو النمط الذي يتلاءم مع متطلبات الموقف الذي يواجهه وهذه المجموعات هي:

- ✓ القوى الكامنة في القائد: وأهمها قدرته على تقييم الظروف وميوله واتجاهاته القيادية ومدى ثقته بنفسه وبمروءوسيه.
- ✓ القوى الكامنة في الموقف: وأهمها نمط التنظيم وفلسفته أي البيانات المعلنة لسياسته والقواعد والتعليمات التي تصدرها السلطة التنفيذية العليا، وحجم وحدات العمل، مدى خبرة أفراد المجموعة العملة المرتبطة بالموقف طبيعة المشكلة التي خلقت الموقف، الوقت المتاح لإيجاد الحل الملائم.

¹ طارق عبد الحميد البدري، مرجع سبق ذكره، ص 169.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

✓ القوى الكامنة في المرؤوسين: وأهمها حاجاتهم إلى الإستقلال واستعدادهم لتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات، إحساسهم بأهمية المشكلة التي تواجه القائد ومساعدته في حلها.¹

2-3-3- نظرية المسار والهدف:

تعتبر نظرية المسار والهدف محاولة لربط السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين، وقد جاء بها "روبرت هاوس"، وتعتمد هاته الأخيرة جزئياً على نظرية التوقع في الدافعية "لفروم"، وبين الدراسات التي أجريت في جامعة أوهايو، أي أنه أخذ بعين الاعتبار الربط بين (الجهد- الأداء) و(الأداء-الهدف) الذي جاء في نظرية التوقع وبين بعدي القيادة الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين الذين توصلت إليهم جامعة أوهايو.

فقد اعتبر "روبرت هاوس" أن هناك أربعة أنماط للقيادة (القيادة الإنسانية والقيادة المشاركة والقيادة الموجهة والقيادة المهتمة بالعمل والانجاز)، فالنمط الأول هو طرف وفي اتجاه مناقض للنمط الأخير.²

بالنسبة للموقف القيادي فان نظرية المسار والهدف تعتبر أن هناك عاملين موقفيين وهما:

- ✓ طبيعة العمل (مهام المرؤوسين، جماعة العمل، العوامل التنظيمية).
- ✓ شخصية المرؤوسين (القدرة، مركز التحكم، الحاجات والدوافع).

¹ نوف كعنان، مرجع سبق ذكره، ص360.

² احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص331.

الشكل رقم (05) : يبين نتائج أبحاث هاوس

| نمط القيادة الفعال | طبيعة الموقف القيادي | |
|--|----------------------------|---|
| | شخصية المرؤوسين | طبيعة العمل |
| إنساني مشارك موجه مهتم بالإنجاز | / مستقلة منغلقة / | - عمل غامض غير متكرر - عمل غامض لكنه محقق للذات. - عمل غامض - عمل مثير للتوتر والإحباط |

المصدر: احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص331.

يوضح الشكل السابق ما يلي:

- ✓ يؤدي النمط الإنساني في القيادة إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين عندما يتميز العمل بالضغط وبأنه مثير للتوتر والإحباط، فيركز سلوك القائد وتصرفاته في هذا الموقف على تعويض المرؤوسين عن هذا التوتر بعلاقات إنسانية حسنة.
- ✓ يؤدي نمط القيادة المشاركة إلى رضا عالي لدى المرؤوسين عندما يتميز العمل بالغموض وعندما يميل المرؤوسين إلى الاستقلال بمعنى تحقيق ذواتهم ويتأتى هذا من خلال المشاركة.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

✓ يؤدي نمط القيادة الموجهة إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين عندما يكون العمل غامضا أو صعبا وعندما يكون المرؤوسين غير مبادرين، أن هذا الغموض يحتاج إلى توجيه من القائد.

✓ يؤدي نمط القيادة المهتم بالإنجاز إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين عندما يكون العمل غامضا وغير متكرر، فإن هذا العمل المرن مع اهتمام القائد بالإنجاز وثقته في قدرات المرؤوسين يمكن أن يثير حماسهم.

2-4- المدخل التوفيقي (المشترك) ونظرياته:

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، ومحاولة التوفيق بينهما من خلال اعتبار أن القيادة هي عبارة عن تفاعل اجتماعي وانه لا يكفي لنجاح القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي.

2-4-1- النظرية التفاعلية:

ترتكز هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات هي: (القائد وشخصيته وإمكانياته، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها وعلاقاتها، الظروف البيئية والمواقف المحيطة)¹، فالمعيار الأساسي إذن هو قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء الجماعة التي يقودها، والسير بالجميع نحو تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية، ويتطلب ذلك من القائد أن يكون قادرا على دراسة أعضاء الجماعة وفهم حاجاتهم الفردية، محققا التكامل والتآزر في سلوك الأعضاء بما ينسجم مع أهداف الجماعة وبيسر تحقيقها.²

¹ محمد شفيق، العلوم السلوكية، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص99.

² صالح محمد أبو علي جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص182.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

فهذه النظرية تدعو إلى فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي ترى أن القيادة علاقة مركبة بين السمات الشخصية للقائد والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا، لأن السمات غير كافية ما لم تتفاعل مع عناصر الموقف، والموقف لا يمكن مواجهته دون التفاعل بعناصره مع صفات القائد، كما ترى هاته النظرية ضرورة أن يغلب الطابع الإنساني على عملية التفاعل بين القائد والموقف وبما يحقق أهداف المنظمة ويشجعه حاجات أفرادها فهي محاولة للتوفيق والجمع بين النظريات السابقة.

فهي لا تتكر خصائص القائد كما أنها لا ترفض واقع الموقف، بل تضيف إليهما التفاعل الاجتماعي الذي يجعل القائد المناسب يظهر في الموقف المناسب مع الجماعة لتحقيق أهدافها، وتقوم هذه النظرية على أساس وجود صفات عامة لازمة لأي قائد وصفات خاصة للقيادة في كل موقف من المواقف.

2-4-2- النظرية الوظيفية:

تذهب هذه النظرية في دراستها للقيادة إلى البحث عن خصائص الجماعة والموقف الذي تقوم فيه القيادة بدلا من البحث عن سمات معينة في القيادة كما هو الشأن بالنسبة لنظرية الرجل العظيم والسمات، فهي ترى أن القيادة تشمل مايقوم به مختلف أعضاء الجماعة من أعمال بغية تحقيق أهدافهم فالقيادة من وجهة نظر هذه النظرية تتحدد من خلال الوظائف التي يؤديها شخص معين أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة نفسها وفقا لظروف ومواقف معينة هذه الوظائف تشمل >> تحديد الأهداف وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل داخل الجماعة<<¹ فالنظرية الوظيفية لا تركز على من يتولى القيادة بقدر ما تركز على الوظيفة التي يؤديها هذا الشخص كفرد أو هؤلاء الأشخاص كجماعة في خدمة الجماعة، فتساعدها على الوصول إلى أهدافها، وتحسين العلاقة بين أعضائها والتوزيع العادل للوظائف بين أعضائها والعمل على رفع الروح المعنوية لأعضائها، وبالتالي فأصحاب هذه النظرية يتساءلون عن كيفية توزيع الوظائف القيادية في الجماعة هذا التوزيع الذي يكون إما

¹ كامل مليكة لويس، سيكولوجية الجماعة والقيادة، مكتبة النهضة العربية، ط3، 1970، ص227.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

على نطاق واسع أو قد يكون ضيقا جدا، لدرجة أن القيادة تنحصر في شخص واحد¹ ونحن نتبنى هذه النظرية "النظرية الوظيفية" على أساس أنها تقوم افتراض منطقي أساسه أن القيادة تسعى لتحقيق أهداف الجماعة وإلى تماسكها وترابط أعضائها من خلال عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة عند مواجهة المواقف المتعددة لمصلحة المنظمة أو الجماعة فهذه النظرية تنطبق أو تصلح بشكل كبير في الجماعات الديمقراطية، حيث تشير هذه النظرية إلى أن للقائد وظائف أهمها:

- ✓ تحديد أهداف المجموعة والتخطيط لتحقيقها.
- ✓ رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدوار.
- ✓ الحفاظ على القيم السائدة والاتجاهات والمعايير والمعتقدات.
- ✓ تحديد المثل الأعلى لنماذج السلوك الواجب إتباعها والاقتداء بها.
- ✓ الحفاظ على النظام من خلال سياسة الثواب والعقاب.
- ✓ توجيه أفكار الجماعة وإثراء ثقافتها ونقل الخبرة إليها وزيادة معرفتها.
- ✓ حل الصراعات داخل الجماعات بعدالة وموضوعية مطلقة.
- ✓ تأكيد التفاعل الاجتماعي للجماعة وتنسيق السياسات نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ الحفاظ على روح الجماعة ومعنوياتها واعتبار القائد رمز للجماعة وصورة للأب لها.
- ✓ الحفاظ على استمرار الجماعة وبنائها وجهودها.

2-4-3- نظرية القيادة التحويلية:

يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلا جديدا للقيادة، هذه النظرية التي يسعى فيها القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة أو طرق أداء العمل من خلال تمييز الفرص واغتنامها بمعنى أنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في الآخرين، فهو يتحدث إليهم عن كيفية أداء الأعمال، كما أنه يستخدم الكثير من الوسائل غير

¹ محمود فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي، مدخل علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص307.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين الذين يقعون في أخطاء أثناء أدائهم أعمالهم.

والشكل التالي يبين خصائص القائد التحويلي مقارنة مع القائد غير التحويلي.

الشكل رقم 06: يبين خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير تحويلي

| القائد التحويلي | القائد غير تحويلي | الأبعاد السلوكية |
|--|---|---|
| يكافح لتغيير الوضع | يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير | علاقته وتفاعله مع الوقت الراهن |
| رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن | تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية | الأهداف المستقبلية |
| توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية و رؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل | التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير | القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين |
| تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر | عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم | الثقة بالآخرين |
| خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل | خبرة في استخدام المتوفر له من الوسائل وما محدد من اطر وأساليب عمل ليحقق الهدف | الخبرة |
| معايير سلوكية غير تقليدية | معايير سلوكية تقليدية | السلوك |
| حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن | لا يرتكن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن | التحسس البيئي |
| وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية | ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية | وضوح الألفاظ |

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

| | | |
|---|---|------------------------------|
| قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية | قوة الموقع القوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي | أساس القوة ومصدرها |
| تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية | البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر و التوجيهات المباشرة | العلاقة بين القائد والتابعين |

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل عمان، الأردن، 2004، ص30.

3- أنماط القيادة الإدارية:

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة وخبرة بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة، فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته (الدكتاتوري، الديمقراطي، التشاوري). وقد لا يكون القائد معتمدا على نمط واحد من أنماط القيادة بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فان كانت الحالة لا تتحمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار، نرى أن الأسلوب الدكتاتوري كما يسمى أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلا يسعى القائد إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا وهذا ما يجب أن يمتلكه (القائد الإداري الفاعل) والذي يمكن أن نعرفه على انه القائد الذي يمتلك القدرة على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحاجة الظرفية بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم والتنفيذ إستراتيجية الآنية والمستقبلية والبديلة ويمكن أن نوضح بعض أهم الأنماط القيادية السائدة من وجهات نظر متعددة:

3-1 النمط القيادي الديمقراطي:

عند معرفتنا لمعنى كلمة (الديمقراطية) والتي تعني حكم الشعب للشعب، فإننا ندرك أن هذا النوع من القيادة مبني على المشاركة في اتخاذ القرار فيما بين الرئيس

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

والمروءوس حيث أن الرئيس لا يحتكر السلطة في اتخاذ القرار لنفسه، وذلك لأنه يدرك خطورة ذلك، مما يدفعه لشورى واخذ رأي الآخرين حيث إن المشاركة والمشاورة في الرأي لها دور كبير في العملية الإنتاجية.

كذلك توفير الجهد والحصول على التوافق بين الجماعة، إضافة إلى تحميل المرؤوس للمسؤولية، فالقائد الجيد هو الذي يقوم بالتنسيق مع الآخرين واخذ آرائهم والتفتح لانتقاداتهم وملاحظاتهم،¹ إن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوسين بقائدهم وزيادة حبهم له ويشعرهم بقيمتهم وأهميتهم، وبأنهم عنصر فاعل في انجاز المهمة ويزيد من التالف والاندماج وتفهم المشاعر والاحترام المتبادل بين طرفي العملية، إن هذا الأسلوب من القيادة مبني على العلاقات الإنسانية المحترمة السليمة التي تهدف إلى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات واخل المشكلات، ولهذا النمط فوائد جمة من الصعب تحديدها ولكن من أبرزها:

- الوصول إلى الرأي الصائب والقرار الصحيح.
- زيادة رغبة الأفراد في العمل وإقبالهم على الإنتاج وهم مطمئنين، وزيادة ثقتهم وولائهم لقيادتهم.
- إن المشاركة في صنع القرار تشعر المرؤوسين بأهميتهم في العملية الإنتاجية وبأنهم جزء من الحل.
- الشعور بالمسؤولية وغرس قيم التعاون والتآزر والالتفاف حول القيادة.
- عدم إضاعة الوقت في البحث عن البدائل والحلول للمشاكل الإدارية والقيادية داخل المنظمة.
- إن نتيجة ذلك كله هو زيادة النتاج وتحسين مستوى الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

2-3 النمط القيادي الأوتوقراطي:

1- بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة النشر، ص29.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

يلاحظ فيها أن القائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين إتباعها وطاعتها ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها أو مشاركتها أو مشاورتها ولا يعطي أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبر الجماعة ببساطة عن الخطوات التي يجب عليهم إتباعها.¹

فهي مبنية على الأنانية في اتخاذ القرار مع حرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية، وترتكز على التهديد والإكراه والقسر والخوف والإجبار واستعمال العنف والتلويح بالعقوبة في حالة التقاعس أو التردد في التنفيذ، وهذا النوع من القيادة معرض للخطر لأنه مبني على الفردية التي لا تنتج الرأي السديد لان فيها استبدادا بالرأي الواحد الذي لا يحقق الغايات المنشودة.

وهو نمط مبني على الشك وعدم الثقة، ويرى الكثير من الباحثين بان هذا النمط لا يعد يتلاءم مع الإدارة المعاصرة والقيادة الحديثة ويصنف الباحثون القادة في هذا النمط إلى الأنواع التالية:

❖ الأوتوقراطي المتشدد (المستبد):

وهو الذي يستخدم التهديد والوعيد والتخويف والعنف ضد مرؤوسيه، إضافة إلى صرامة أوامره وشدتها لدرجة العنف.

❖ الأوتوقراطي الايجابي (الخير):

وهو الذي يحاول ان يستخدم أسلوب المدح والثناء والتلويح بالعقاب في حالة الإخلال بالأوامر ومخالفتها.

❖ الأوتوقراطي المراوغ (المناور):

هو الذي يستخدم أسلوب الخدعة والمناورة بإشعاره المرؤوسين بأنهم جزء من صناعة القرار ولكنه في النهاية لا يطبق إلا ما يراه هو وما يريده هو لا غيره، وكما سبق الذكر فان القائد في هذا النمط الأوتوقراطي، ينظر للإنسان على انه أداة للعمل،

¹ إبراهيم لطفى طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص95.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

وكمصدر من مصادر الإنتاج بغض النظر عن جانبه الاجتماعي والنفسي، ويلجا إلى استخدام سلطته من مركزه الوظيفي.¹

3-3 النمط القيادي التسبيبي (الفوضوي):

في هذا النوع يفتقر القائد إلى الحماس والدافع لإنجاز العمل، حيث يترك حرية التصرف لمن هم دونه ويفوض كل صلاحياته أو أغلبها إلى المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف إذ يترك العمل لإتباعه ولا يشترك معهم في توجيه الجماعات وفي أغلب الأحيان ينحصر عمله في استقبال الزوار². ولهذا النوع من القيادة سلبيات كثيرة لأنه يؤدي إلى تعدد المرجعيات وتضارب الآراء وتخطب أساليب التنفيذ، وهذا النوع قد يصلح عند التعامل مع مستويات عقلية وتعليمية عالية ضمن مؤسسات الأبحاث العلمية ومراكز الدراسات إلا أنه غير محبذ لأنه يساعد على التنصل من المسؤولية ويشجع على الفوضى الإدارية. وتضيف بعض الدراسات نمطين آخرين من أنماط القيادة وذلك اعتمادا على مصدر السلطة وهما:

- القيادة الرسمية: وهي المستمدة من الوظيفة الرسمية التي يشغلها الفرد
- القيادة غير الرسمية: وهي التي تتكون من داخل المجموعات دون أن ترتبط بالوظيفة الرسمية وهي تلقائية نتيجة لمتعة شخص ما من بين هذه المجموعة بصفات وخصائص وسمات معينة تؤهله لشغل منصب القيادة.

وأخيرا يبدو إن "الأسلوب القيادي المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وأمانى وخبرات جماعة معينة في ظروف معينة، وأن القيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع، وإن ممارسة القيادة تتطلب أن يكون القائد قادرا على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وقادرا على التفاهم مع جميع أفرادها، وأن يكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وفهمه

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد، الأردن، ط1، 2006، ص114.

² طارق كمال، علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص187.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

للبيئة الخارجية بأشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة، وأن يكون القائد ذا مرونة عالية فيستطيع أن يكف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها، وبذلك تكون لديه القدرة على المواقف الحرجة وتحملها، كما تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، ولعل من أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة للجماعة، فيلزم نفسه قبل غيره من أفراد الجماعة بالسلوك القويم، والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية، وأن يتحلى بالخلق الكريم أن يتصف بالتواضع والإستقامة، وأن يكون متفهما لأهداف المنظمة مقتنعا بها، مؤمنا بإمكانية تحقيق هذه الأهداف لما فيه خير المنظمة وصالح أفرادها.

4- وظائف القيادة الإدارية:

تتعد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام، وتختلف هذه الوظائف باختلاف نوع الجماعة (جماعة استبدادية أو جماعة ديمقراطية) بذلك فالقائد يؤدي وظائف تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والتعليمي والديني والأخلاقي وتختلف أيضا هذه الوظيفة حسب حجم الجماعة وطبيعة نوع النشاط الذي تقوم به الجماعة والغايات والأهداف التي تريد الجماعة تحقيقها يرى بعض علماء الإدارة العامة أن وظائف الإدارة أو وظائف القائد الإداري لا تخرج في الواقع عن وظائف الإدارة والتي حددها "فايول" في خمس وظائف وهي: التخطيط والتنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة¹ وحصرها "لوتير حوليك" في عدة وظائف منه: التخطيط BOUGETING، ومن ثم تعتبر القيادة المسؤول الأول عن التنظيم كالرفع في الإنتاج وتحسينه والإتقان للعمل والتفاني.... الخ

وكذلك المسؤولية عن الجماعة العامة من حيث إشراكها في المهام الإدارية وتشجيعها على العمل إضافة إلى تحقيقها شروط منها في العمل... الخ، ومن هنا نجد

¹ هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص155.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

أن هذه القيادة داخل التنظيم تقوم بعملية ضبط لوظائفها الإدارية منها والإنسانية على حد سواء، والتي بموجبها تستطيع تحقيق مطالب كل من التنظيم والعمال.

4-1 وظيفة التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط أولى الوظائف الأربع الأساسية في العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وتمثل نقطة البداية للعمل الإداري، وهي أهم هاته الوظائف لأنها تؤثر تأثيرا كبيرا في الوظائف الأخرى، وبالتالي في نجاح العملية الإدارية أو فشلها لا يمكن لأي منظمة النجاح بدون التخطيط السليم، ولا تستطيع أي منظمة ولا يستطيع أي مدير الإعداد للمستقبل بدون تخطيط¹. ويقصد به محاولة القيادة داخل التنظيم في حدود مجال الاختيار المتاح، التفكير في مستقبل التنظيم ومحاولة تشكيله بالصورة التي توافق آمال وتطلعات كل من القادة والمرؤوسين، وهو بذلك يسبق أي عمل تنفيذي فالتخطيط الذي نقصده هو تخطيط القيادة الإدارية أثناء الإشراف على العمل في المؤسسة والذي بفعله يتم تحديد الأهداف وإعادة الأساليب والإجراءات اللازمة للوصول إلى الهدف المنشود بشكل يحقق أكبر جانب من الموضوعية والتوفيق بين الأهداف العامة (العمل) والأهداف الخاصة (أغراض الجماعة) ولقد أصبح التخطيط أحد أهم العمليات التي يقوم بها القادة الإداريون والسياسيون في عصرنا، ولكي يكون التخطيط ناجحا وفعالاً لا بد أن يشمل الخطوات الضرورية من جمع للمعلومات وتدقي معرفة الوسائل المتاحة والقيود الواردة على تحقيق هذه الأهداف ويستعان في وضع المخططات بعدة وسائل كالإحصاء والخطط الجزئية، والدراسات النظرية والمقارنة والتاريخ، كما يؤخذ بعين الاعتبار الظروف التي تطبق في ظلها المخططات كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والإيديولوجية.. الخ أما وظيفة التنسيق فتتمثل في إيجاد الترابط بين جهودات الأفراد لانجاز الأهداف المطلوبة في شكل منسجم، و بأكثر قدر من الفعالية، والتعاون ويساهم

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر، ط2، عمان، 2009، ص111.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

التنسيق في تحقيق الاتصال والتفاهم بين مختلف الأقسام التي يشرف عليها القادة حتى يتمكن من ترتيب خطوات العمل وضبط الحركة، و إزالة صعوبات التنفيذ.

4-2 وظيفة التنظيم: عندما نقوم بوضع الخطة المنتظمة الأهداف المراد تحقيقها فإننا بالطبع نحتاج لدراسة طبيعة التنظيم القائم للتأكد من قدرته على القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ويسعى التنظيم إلى تحديد الهيكل التنظيمي وإطارة العام الذي يحدد بدوره المؤسسات والسلطات والأدوار بين أفرادها¹، ويعتبر التنظيم من العمليات الأساسية في المؤسسة الصناعية و ذلك لما لهذا العنصر من أهمية في المؤسسة فهو يشمل تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة، بناء على متطلبات التخطيط وتوزيع المسؤوليات المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، والتنظيم هو اكبر معين للقادة على تحقيق أهدافهم، ويتمثل في الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك².

وأهمية التنظيم تكمن في تحقيق الأهداف بأيسر جهد و اقل نفقة وأسرع وقت، عن طريق تبسيط الإجراءات ومنع ازدواج الاختصاص وبيان وحدة الأمر وتوضيح خطوط أو قنوات الاتصال.... الخ وقد زادت أهمية التنظيم في وقتنا الحاضر بعد أن أصبحت الدولة تقوم بأعباء التنمية بمختلف جوانبها، مما أدى إلى تضخم المنظمات المختلفة، وهذا ما يضيف عليه (التنظيم) أهمية بالغة توجب الاهتمام بجوانبه وأبعاده المختلفة، ويبرز كذلك مهمة التنسيق بين مختلف الجهودات المبذولة في تحقيق هذه الأهداف

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2004، ص25.

² محمد الطماوي سليمان، مبادئ علم الإدارة العامة، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 1972، ص75.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

خاصة وان الحياة والإنتاج في هذا العصر أصبح أكثر تعقيدا حتى بالنسبة لأمهر القادة، وغدا من الصعب بالنسبة لأكفأ مدير أن يحيط بكل هذه الجوانب والعوامل، ولهذا أصبح من الواجب على أي قائد أو مشرف الاعتماد على القدرة والمبادرة الخلاقة للمرؤوسين، وهذا يتطلب من جهة وجود تنظيم دقيق يسمح باستغلال هذه القدرات، ومقاومة الانحرافات التي قد تطرأ على هذه المبادرات، ومن جهة تتعرض المنظمة إلى هزات غير متوقعة وإلى مقاومة صامتة تؤدي إلى هبوط الروح المعنوية لدى العمال، خاصة إذا كان المشرف من الذين ينزعون إلى التسلط أو التصلب في المواقف أو الاستبداد بالرأي والأنانية في عملية اتخاذ القرار، ومن المظاهر الأساسية للتنظيم في مؤسسة التطوير والتنمية الإدارية وذلك بتنقيف وتدريب وترقية المسؤولين الإداريين وتتولى القيادة عملية التنظيم في المؤسسة عن طريق التنسيق بين الجماعات تجنباً لظهور المشاكل والعراقيل¹.

3-4 / وظيفة التوجيه واتخاذ القرارات:

يعتبر اتخاذ القرار من بين أهم المهام التي تأتي في قمة الوظائف الإدارية للقيادة ولذلك فقد اعتبره البعض على انه "جوهر عمل القادة الإداريين فهو نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات التي تتم داخل التنظيم"² مكونة نقطة الانطلاق في أي عمل إداري، ويجب أن تتحلى القيادة بالتأني الكبير في اتخاذه، فهو مسؤولية كبيرة ملقاة على عاتق القيادة حيث إذا كان القرار صائبا أدى بالتنظيم إلى تحقيق أهدافه، والعكس إذا كان ارتجاليا، ولهذا فقد أشار لبعض إلى عنصر هام في اتخاذ القرارات وهو الرشد، والذي يجب أن يكون: "معبرا عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من اجله اتخذ القرار"³.

¹ هناء حافظ بدوي، المرجع سابق، ص 175.

² أحمد عبد العالي، المحاسبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1947، ص ص 433 434.

³ عبد الكريم درويش، فصول الإدارة العامة، المكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1975، ص 437.

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

واتخاذ القرار هو اختيار بين بديلين أو عدة بدائل، وهذا يعني انه إذا لم تكن هناك بدائل أمام القائد فلا وجود للقرار، وهذا الاختيار يستند إلى بعض الحقائق والمعايير، وقد تكون هذه الحقائق تاريخية أو اقتصادية أو سياسية أو إدارية.

أما المعايير فتعني مراعاة الطرق والأساليب والشكليات التي يتطلبها القرار، وتعتبر عن شخصية القائد من حيث مهارة القيادة، وحسن الاختيار للبدائل المتاحة وقد يكون القرار الأمثل هو عدم اتخاذ أي قرار، لأنه ليس من الحتمي أن يكون بحث المشكل متبوعا بقرار ايجابي بل يكون القرار الأمثل هو عدم اتخاذه إطلاقا، وهذا ما يعرف بالقرار السلبي، وإذا كانت عملية اتخاذ القرار من المهام المناطة بالقيادة لتحقيق أهداف المنظمة التي يشرفون عليها، فان العملية ليست بالأمر السهل الميسور بل هي عملية معقدة وصعبة لكونها متأثرة بعدة عوامل نذكر من أهمها أن:

- القرار يتعلق بالمستقبل المجهول.
- فعالية القرار يتأثر بالسلوك القيادي.
- المجهول يؤدي إلى التردد في اختيار البدائل.
- القرار لا يرضي كل الناس.

زيادة على ذلك يعمل القائد على تبليغ القرار إلى كل الذين يهمهم وشرحه عن طريق المنشورات الدورية والتعليمات والاجتماعات والندوات حسب أهمية القرار لضمان الأغلبية على الأقل لصالح القرار حتى تتصاع الأقلية لها، و تلعب شخصية القائد وذكائه ومهارته القيادية دورا كبيرا في إقناع الآخرين على قبول القرار خاصة إذا كان التنظيم دقيقا وقنوات الاتصال محكمة.

4-4 وظيفة الرقابة :

تعتبر الرقابة من بين الوظائف الأساسية في الميدان الصناعي، حيث تقوم الإدارة بتعيين بعض الأفراد طبقا لشروط محددة يقومون بعملية الإشراف والمراقبة لتسيير

الفصل الثاني: الخلفيات النظرية للقيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها

الأعمال وذلك "بمتابعة الأفراد للتأكد من التزامهم بواجباتهم، وتقييم ما تم منه ومدى مطابقته للخطة الموضوعة سابقاً"¹.

والرقابة الفعالة هي التي تقيس نشاط المرؤوسين طبقاً لبعض المعايير المرنة، كما ينبغي أن تكون رقابة توجيهية وهادفة إلى الإصلاح والتقييم، ولا ينبغي محاسبة المرؤوسين إلا عن الأخطاء التي تحدث نتيجة لسوء النية، أو التقصير في الأداء أو عدم الولاء لأهداف السياسات الجديدة، وتجري الرقابة على مراحل منها:

- تحديد المعايير الرقابية.
- قياس الأداء و مقارنته بالمعايير.
- تشخيص المشاكل وتصحيحها وفق المعايير والخطة.

وتبدأ بوضع المعايير وإعلام المرؤوسين بذلك مع التأكد، بأنهم وعدو المقصود منها بالضبط، ويفضل وضعها بمشاركتهم حتى يمكن إشعار المرؤوسين بأن هذه المعايير عادلة وتقل بالتالي مقاومتها من قبلهم من جهة وتخفيف عبء الشرح والتوضيح على القائد ربها للوقت في صالح العمل من جهة أخرى.

أما وسائل الرقابة فعديدة من أهمها الزيارات والملاحظات الشخصية ونظراً لتضخم المنظمات في وقتنا الحاضر من جهة، وضيق وقت القادة للقيام بهذه الزيارات من جهة أخرى.

يضاف إلى ذلك الثورة التقنية التي عرفها هذا العصر فقد أصبح معه من المستحيل على أي قائد الإحاطة بكافة الجوانب الفنية والتقنية المستعملة على مستوى منظمته، ولهذا فإن اعتماد القائد على خلق جماعة متماسكة يسود فيها روح التعاون، المبادرة، والثقة التي تمكنه من تجنب هذه النقائص من ضيق الوقت والإحاطة بالجوانب الفنية المتعددة عن طريق التقارير الآتية من الفنيين المتخصصين، إلا أن الزيارات تأتي لكسر جليد التباعد النفسي الذي أصبحت تعرفه المنظمات الكبيرة اليوم وكسر شوكة البيروقراطية التي كثيراً ما تحول بين القادة والواقع.

¹ عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، د.ط، لبنان، 1981، ص34.

5-4 وظيفة التنسيق:

ويقصد بهذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة التي يمارسها الرئيس الإداري بهدف تحقيق الترابط بين الجهود الفردية للعاملين وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المشترك المحدد في العمل الصادر بإنشائها، ويرجع عدم وجود تنسيق كاف بين بعض الإدارات والأقسام إلى عدم الانسجام في الأهداف والإجراءات والسياسات وطرق العمل هذا ما يؤثر على عملية التخطيط ويؤثر على عملية التنظيم ككل هذا ما يتطلب الرؤية الواضحة والتواصل الجيد، والتنظيم الفعال لجميع وظائف الإدارة، والربط بين وحدات وأجزاء العمل بحيث تؤدي بحيث تؤدي كل منها اختصاصاتها على الوجه الكامل.¹

خلاصة الفصل:

خلاصة القول إن القيادة الإدارية تلعب دورا هاما وأساسيا في عمليات التطوير التنظيمي في المنظمات والمؤسسات المختلفة، ويقع عليها عبء تحقيق الأهداف الإدارية وإنجاز المخططات في أوقاتها، وعليه فالقائد الإداري مطالب بالالتصاف بخصائص ومميزات تمكنه في النهاية من معرفة أفراد جماعته، ومحيط تنظيمه، حتى يعمل على تحقيق المتطلبات الأساسية لإشباع رغبات أعضاء التنظيم المختلفة دون إفراط أو تفريط وفي إنجاز أهداف التنظيم بأقل الإمكانيات والمجهودات الممكنة وفي الوقت المحدد وذلك ما يتطلب ضرورة تكوين قادة إداريين أكفاء يقودون العملية الإدارية لضمان فعالية وتطور التنظيم باستمرار.

¹ لطفي طلعت إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 60.

الفصل الثالث

الخلافيات النظرية لتزاعات

العمل الجماعية

أنواعها ومظاهرها

مقدمة الفصل:

النظرية هي ذلك التراكم المترابط من المفاهيم والتصورات والقوانين، التي تأخذ شكلاً منسقاً ومرتبياً يعتمد عليها الباحث في دراساته، وتفسيره للأحداث والظواهر التي يقوم بدراستها، إذ فهي تمثل نسقاً ومرتبياً يعتمد عليها الباحث في دراسته، وتفسره للأحداث والظواهر التي يقوم بدراستها، إذن فهي نسقاً معرفياً منطقياً ومنظماً، يتضمن تصوراً للواقع الذي يتناوله ويتكون من قضايا ومفاهيم وتعريفات وافتراضات ويوضح العلاقات بين الوقائع وانتظامها بطريقة موفقة، ويبين أسباب وظروف تشكل هذا الواقع وتبدله والبعد الأمبريقي المتضمن مكونات الواقع ومعطياته بهدف تفسير هذا الواقع وفهمه والتنبؤ بما يمكن أن يكون عليه مستقبلاً.

والنظرية السوسيولوجية كما عرفها محمد عاطف غيث: "مجموعة من مبادئ وتعريفات مترابطة تفيد (تصورياً) في تنظيم جوانب مختارة من العالم الأمبريقي على نحو منسق ومنظم، إذا كان هيكلها مكوناً من قضايا مترابطة ومنطقياً وقابلة للتحقيق الإمبريقي".¹

كما يعرفها "نيقولا تيماشيف" على أنها: " مجموعة من القضايا ترتكز على وضوح المفاهيم، وتصل إلى تعميمات وتكون ذات طابع مثمر من الناحية العلمية يعتمد فيها على التأكد من الفرضيات محل التجريب".²

ونزاعات العمل كغيرها من الظواهر الاجتماعية التي تناولها الباحثين والعلماء من خلال مفهوم الصراع داخل التنظيمات وحاولوا في ذلك تفسيرها وتحليلها من منطلقات عديدة ومسالك مختلفة اختلاف الإيديولوجيات والأفكار وسنتناول بعض أهم المدارس الفكرية التي تناولت نزاعات العمل.

¹ ياس خضير البياتي، النظرية الاجتماعية، جذورها التاريخية وروادها، الجامعة المفتوحة، طرابلس، دار الكتب، ليبيا، 2002، ص26.

² عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص59.

1- الخلفيات النظرية:

1-1- نظرية البنائية الوظيفية: تعود جذور الفكر البنائي الوظيفي إلى الفكر الوضعي، أي منذ بداية القرن التاسع عشر، رغم أن البعض يرى بأنه قديم قدم التفكير الاجتماعي، وإن هاته النظرية وهذا الاتجاه إنما يستخدم لتفسير الدور الوظيفية الاجتماعية الذين تقوم بهما ظاهرة معينة أو نظام معين في البناء أو النسق أو التنظيم الاجتماعية باعتباره جزءا منه وان التوازن يتأتى باستقرار الأنساق وعدم وجود الصراع داخلها ومن رواد هذه المدرسة نجد (بارسونز، ميرتون، غولدر) فأنصار هاته المدرسة والنظرية إنما يرون أنه من مصلحة أي نسق أن يخلوا من النزاعات والصراعات، حتى يستطيع خدمة الأنساق الأخرى المرتبطة به وبدرجة خاصة النسق الأكبر الذي هو المجتمع و أن المنظمات وأماكن العمل تعتبر كنسق اجتماعي يتعرض إلى مرحلة من عدم الاستقرار والكمون نتيجة بعض السلوكات التي يقوم بها أعضاء هذا النسق من خلال مواقفهم، وأن النزاع في هذه المنظمة يعتبر سلوكات سلبية بالإمكان تغييره، فسلوك الفرد في المنظمة لا يأتي من فراغ ولا من تلقاء نفسه إنما نتيجة تفاعله مع الآخرين الذين قد تتعارض أهدافه مع أهدافهم وهذا ما لا يخدم النسق، فالبنائية الوظيفية ترى بأن النزاعات في العمل منها الجماعية إنما هي نتاج سوء في التسيير وعدم وجود تنظيم جيد، فالتعارض في الأهداف والمصالح بين الأفراد داخل النسق الذي هو مكان العمل عادة ما يحدث بين العمال وأصحاب العمل، نتيجة عدم الاهتمام بظروف العمل أو الاهتمام بظروف العامل من زيادة في الأجور وتنفيذ بعض الاتفاقيات نتيجة لذلك تحدث نزاعات وصراع قد يؤدي إلى الإضراب من طرف العمال والى غلق المعمل من طرف صاحب العمل وهذا ما لات يخدم العملية الإنتاجية، لهذا أصبح من الضروري تنظيم هذه العلاقة بين الطرفين وهذا باستخدام أجهزة تفتيش ومراقبة وتسوية للنزاعات وهذا ما، يمكن تصنيف أسباب النزاعات في ميدان العمل إلى ثلاث محاور أساسية:¹

¹ بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير فير منشورة، جامعة قسنطينة، 2006/2007، ص47.

❖ أسباب تتعلق بتصورات وطموح الأطراف المختلفة في العمل وإمكانية إشباع أو تحقيق الأهداف الأساسية بكل طرف بالنسبة للعمل، كأن يمثل الطموح في زيادة الأجر والترقية والمكافآت وتحسين مستوى الخدمات.

❖ أسباب تتعلق بطبيعة تنظيم العمل ظروف العمل، ساعات العمل، أسلوب الرقابة ودرجة الحرية في ممارسة العمل النقابي.

❖ أسباب تتعلق بتوزيع نمط السلطة، مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرار، مدى مراقبة العمال، وكذا التأثير المتبادل بين العمل وآليات التمييز بكل المستويات في سيرورة الإنتاج.

1-2- نظرية الصراع (كارل ماركس): يعتبر الفكر الماركسي من أهم المصادر المعرفية لنظرية الصراع وأولها رغم تعددها وتبيانها حتى وبعد التطورات التي حدثت هذا الفكر نفسه والتي تجسدت في أطروحات فيبر وزيمل وبدرجات مختلفة، لقد اختار ماركس الصراع الطبقي ليعبر عن التاريخ الاجتماعي للإنسانية ذلك التاريخ المتكون من سلسلة من الصراعات الطبقيّة أعقبت المرحلة البدائية المشاعية وشملت جميع مراحل نمط الإنتاج وتطوره، فقد تجلت عمليات الصراع الطبقي بين العبيد والأسياد وبين الإقطاعيين وخدام الأرض ثم بين البروليتاريا والرأسمالية البرجوازية، لقد فسر ماركس أنماط الإنتاج تفسيراً مادياً من خلال مفاهيم شملت (قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج) أما قوى الإنتاج فهي تفاعل القوة العاملة وخصائص أعضائها مع الأدوات والتجهيزات والمباني والآلات وكل ما يدخل بوسائل الإنتاج من مواد أولية وتجهيزات، أما علاقات الإنتاج فهي نمط الملكية السائد وخاصة ملكية وسائل الإنتاج.

يعتقد ماركس بأن العلاقات الاجتماعية التي تفرضها الصناعة الرأسمالية تحرم الطبقة العاملة من فرص إشباع حاجاتهم النفسية في العمل، وقد أطلق ماركس على ذلك: "اغتراب العمل الإنساني"، وبالتالي تحدث صراعات ونزاعات في العمل بين أصحاب العمل الرأسماليين يهتمون بالإنتاج على حساب العمال الذين يبحثون عن الأجر الجيد والراحة.. وماركس يرى أيضاً بأن الطبقة العمالية أو الاجتماعية لا يمكن إن تكون طبقة إلا عندما تكون واعية بمصالحها من خلال من يمثل عنها وبالتالي فيدعوا إلى ظهور النقابات التي تطالب بحماية حقوق العمال ومصالحهم، لكن النقابات

كانت ممنوعة في تلك الفترة من طرف أرباب العمل هذا ما زاد من استغلالهم لهم، ما جعل العمال يثورون في العديد من الأحيان على الملاك ويتوقفون عن العمل ما يهدد العملية الإنتاجية، هذا ما يوقع التجاوزات والظلم عليهم، لكن الوعي الاجتماعية لهم جعلهم يدركون أنه لا سبيل لهم إلا تشكيل نقابات تدافع عنهم وتلبي طموحاتهم وتكون الفصل بينهم وبين أرباب العمل.

ويرى ماركس أن الصراع العمالي في المصانع أخذ في تطوره من أجل تشكيل نقابات طريقتين هما:

❖ **الطريق السياسي:** وقد كان يتميز بتقريب الآراء والأفكار وتوحيد الجهود بحيث يشير " بيرياس " إلى ذلك بقوله: " كانت الأحزاب والمنظمات متفرقة بسبب الخلافات الإيديولوجية بين الماركسية الأرثوذكسية والماركسية الموضوعية حول كيفية أداء الفعل.¹

❖ **الطريق المهني:** الذي اتجه إلى تنظيم الكفاح ضد أرباب العمل قصد تحسين ظروف العمل بواسطة التفاوض المباشر مع رب العمل.

إذن حسب ماركس فإن أصل الصراع داخل المصانع إنما يعود إلى أن أرباب العمل يختلفون في مصالحهم مع العمال فهم يركزون على الربح وجني الثروة بينما العمال فهم يريدون الحصول على أجرة تضمن لهم العيش المريح لهذا سموا بالإجراء Les Saliariats بينما تركز الثورة في يد فئة قليلة هو أساس وجود طبقة البورجوازية². لقد صبّ ماركس جلّ اهتمامه على دراسة وتحليل النمط الرأسمالي الذي يؤدي فيه التنافس بين الرأسماليين أنفسهم إلى تراكم رأس المال مما يترتب عليه تضخم المشروع الرأسمالي وعليه تزداد الحاجة إلى المواد الرخيصة والأسواق والعمالة الرخيصة فيظهر فائض القيمة، الأمر الذي لا يقتصر على استغلال الطبقة العاملة فقط، بل وعلى استعباد الشعوب المستضعفة واستعمارها، لكن ما يعاب على مارس تأكيد أنّ مصدر الصراع العمالي هو لجانب الاقتصادي، كما أنه بطرحه فكرة

¹ LUIS HENRI, histoire générale du travail, paris, elle libraire de France, tome1,1960,p379.

² KARL MARKX, le manifeste du parti communiste, paris, page34.

أن النزاعات الاجتماعية تعود مرجعها النزاعات الطبقيّة عبارة عن تبسيط تعسفي في فكرة مارس لأنها لا يمكن أن تظهر دائماً في طابع واحد.¹

1-3-1- الاتجاه التوفيقي:

1-3-1-1- لويس كوزر: ينظر كوزر إلى المجتمع كوحدة نسقية يتكون من أجزاء مترابطة ويقر باللامساواة والتباين في البناء الاجتماعي، وعندما يقر التباين سوف تقل التوترات وأن الصراع يمكن أن يكون له دوراً وظيفياً في زيادة مشاعر التوحيد وروح التضامن داخل الجماعة، فهو يعتبر النزاع أو الصراع أسلوباً منظماً لتناول المسائل الهامة والكشف عنها.² وقد اعتمد كروز في صياغته لهذه النظرية على كل من زيمل وسيمون من خلال كجمعه لمفاهيم الصراع، التغيير، التكامل، أي أن أي مجتمع يخضع لشكل من أشكال التغيير بتناسب طردياً مع الصراع في ذلك المجتمع وفي مقابل ذلك تظهر ضوابط لإعادة التوازن وقد قسم الصراع إلى قسمين:

- ✓ صراع داخلي نتيجة الاختلاف في المصالح والهدف ويؤدي إلى التكامل، أما صراع القيم فيؤدي إلى الانفصال والتشتت.
- ✓ صراع خارجي نتيجة لتعرض المجتمع لخطر خارجي وبالتالي تتجدد قوى المجتمع ضده وهذا ما يخلق نوعاً من التوحيد والتضامن.

1-3-2- رالف داهرنديروف: يعترف رالف بالصراع على أنه ظاهرة اجتماعية ولكنها تتم وتقع في المحيط السياسي وليس في الميدان الاقتصادي، وذلك من خلال صراع وتنافس الجماعات والأفراد فيما بينهم من أجل مراكز السلطة والنفوذ وليس من أجل الثروة الاقتصادية، إلا أنه لا ينكر هناك صراعاً طبقياً بين أولئك الذين يقبضون على مقاليد السلطة من ناحية، أولئك الذين لا يملكون إلا الخضوع لهذه السلطة وهذا ما يجعله يتوقع وجود الصراع الطبقي في أي نظام اجتماعي كالصناعي والديني

¹ GEREY ROCHER, Le changement social, paris, tome 03, 1968, page108.

² محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم اجتماع التنظيم، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص26.

الفصل الثالث: الخلفيات النظرية لنزاعات العمل الجماعية أنواعها ومظاهرها

والسياسي.. وقد ذهب داهندروف إلى أن الطابع التفككي أو الصوري للصراع الطبقي يتوقف على مدى انتشار وانتقال الصراع من نظام معين إلى نظام معين آخر، ولذا فإن نموذج الصراع عنده هو الحل الجوهرى للخروج من عالم اليوتوبيا الذي هو من خصائص النسق الاجتماعى، فالصراع عنده هو عملية مستمرة داخل المجتمع وهو القوى الكبيرة التي تصاحب عملية التغير.¹

إن عملية الصراع إذن ترتبط بدرجة الوعي والتنظيم هي دائمة بدوام اللامساواة في توزيع السلطة لأنّ حلّ المشكلات والتناقضات يولد مشكلات وتناقضات جديدة وهكذا يمكن رؤية عملية التغيير كعملية أساسية مستمرة نتيجة العلاقات الجدلية بين أطراف الصراع وبين من يملكون السلطة والخاضعين لها.

1-4- نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور): يحدد تايلور مبادئه في الإدارة

العلمية كما يلي:

✓ إحلال الأسلوب العلمى فى تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا، واختيار أفضل طرق الأداء، وأهم الشروط للعمل من حيث المستوى والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه.

✓ إحلال الأسلوب العلمى فى اختيار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية.

✓ تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل تحقيق الأهداف. تحديد المسؤولية بين المديرين والعمال، بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم ويتولى العامل التنفيذ.²

✓ ربط تأدية أو نجاح الفرد فى عمله بالأجر والمكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية

✓ إحكام الإشراف والرقابة على العاملين فى المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة والمسؤولية فى القدرة على التوجيه الذاتى، فقد كان تايلور يؤمن بان المحفز

¹ ياس خضير البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

² THOMAS GAY, indispensable de la sociologie, France, 2004, page105.

الحقيقي للأفراد في العمل هو العامل الاقتصادي هذا بالإضافة إلى أن العاملين بحاجة إلى الإشراف والرقابة الصارمة والتنظيم الجيد وتقسيم المهام. ✓ وقد كان هدف تايلور من التنظيم العلمي للعمل هو محاولة معالجة المشاكل التنظيمية حيث أولى أهمية كبيرة لأساليب الرقابة والمحاسبة، وطرق القيادة والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، غير أنه قد تبين له مشكلتين رئيسيتين في مجال قطاع الأعمال.

المشكلة الأولى: وهي مشكل التقسيم العادل للفائض الناتج عن الجهد المشترك بين الإدارة من ناحية و العاملين من ناحية أخرى. فالعمال يريدون الحصول على أكبر نصيب منه في صورة أجرة، في حين أن الإدارة تطلب الحصول على أكبر نصيب منه في صورة ربح، وتزداد المشكلة حدة في فترات الكساد حيث تلجأ الإدارة حفاظاً على الربح مما ينشئ خلافات بينهم الطرفين التي تأخذ في بعض الأحيان صورة الإضراب. يقترح تايلور لمواجهة المشكلة أن يكلف كل طرف عن اعتبار تقسيم الفائض المشكلة الرئيسية بينهما، يجب أن يهتما بزيادة الفائض حتى يبلغ حجماً كبيراً يصبح معه النزاع حول طريقة تقسيمه أمراً لا ضرورة له.¹

المشكلة الثانية: هي ظاهرة الإبطاء في العمل، وتجد سببها في اعتقاد العامل بأن من واجبه الحد من الإنتاج بدلاً من زيادته وذلك أنه في نظر العامل إذا ما ضاعف كل عامل إنتاجه اليومي في عمل ما، فإن النتيجة واحدة هي طرد نصف عدد العمال، في نظر تايلور هذا الاعتقاد خاطئ تماماً كون تزايد الإنتاج يوجد دائماً فرض عمل أكثر لأفراد وليس تقليصهم، ما يمكن استخلاصه أنه لا يوجد تعارض في المصالح والأهداف حيث أن ما يحقق النفع والمصلحة للإداري يعتبر كذلك بالنسبة للعمال، طالما

¹ محمد شحماط، مرجع سبق ذكره، ص 31.

أن العمل الذي يبلغ درجة من الكفاءة سوف يؤدي في النهاية إلى رفع أجره،¹ وهذا ما لا يجعله يلجأ إلى النزاعات في العمل طالما قواعد العمل واضحة والنظام الداخلي للعمل موجود بالإضافة إلى تحديد شروط وضروب ما يبعد الغموض وإضفاء نوع من الشفافية في التعامل بين الإدارة والعمال، فكل حسب عمله وكل حسب إنتاجه.

1-5 مدرسة العلاقات الإنسانية: ظهرت هاته المدرسة كرد فعل على النظريات السابقة التي كانت ترى أن ما يهم العمال هو الجانب المادي وأن أساس وسبب كل صراع ونزاع في العمل إنما يرجع إلى الأجر والعلاوات والحاجات الاقتصادية دون النظر إلى الجانب الاجتماعي والإنساني الذي استقر فإن العامل سيستقر أيضا ومنطلق هذه النظرية هو أن العنصر البشري هو العنصر الأساسي في أي منظمة كانت وان قيمته وجانبه الإنساني يسمو على الجانب المادي، إذن فقد حاولت هذه المدرسة فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال، والنظام النقابي، والصراع التنظيمي وقد اشتهر رواد هذا الاتجاه بالتقليل من الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل، والتأكد على منطلق المشاعر لذي يحكم سلوك العمال، فالمشاعر وما يترطب بها من معايير الجماعة العمل تخلق بناء غير رسمي قد يكون له أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي،² وقد تزعم هذا الاتجاه التون مايو، روتلز برجر، ديكسون، كما أن هناك مدرسة شيكاغو برئاسة وارنر، وقد بدأت دراسات هاوثورت والتي أشرف عليها ألتون مايو من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية ثم توسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، الروح المعنوية، القيم، الاتجاهات... وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير في سلوك العمال وإنتاجهم، والتون مايو قد ركز على الجماعات الغير رسمية داخل المصنع ودورها في استقرار هذا الأخير وعدم استقرار، وبذلك فهي تلعب دورا كبيرا في محاولة التغيير وتعبر عن ذلك بعدة أشكال سواء بالعمل على تعطيل الإنتاج، دفع المال للقيام بالتوتر والنزاع وخلق المشاكل... ذلك أن العمل لا يستطيع الخروج عن مما قررتة الجماعة، كما يرى مايو

¹ مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² لطفي إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

أن الوسيلة الوحيدة لاستقرار التنظيم هي جعل التنظيم غير الرسمي وظيفياً، أي الاعتراف به رسمياً وجعله كوسيلة لتحقيق الأهداف الرسمية للمصنع،¹ وكذل فعلت مدرسة شيكاغو حيث قام أنصارها بدراسة العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية والدين والظروف الاسرية، ذات التأثير على لسلوك التنظيمي للعمال مثال ذلك ما قام به هاريسون ودين r. Dubin ET harbison بدراسة أنماط الصراع والتعاون داخل المصنع وحاولا البحث عن تفسيرات ملائمة للظاهرتين، وما يترتب عليهما من نتائج عن طريق دراسة العلاقة بين المصنع وما يسود بينهما من تأثير متبادل.²

لقد حاول معظم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية التركيز على إجراءات وطرق العمل من حيث سير العمل، تخطيط مكان العلم... كمحددات لعوامل التعاون أو التنافر الذي يتجسد في النزاع والتوتر، اللذان يقودان إلى ممارسة الضغط باللجوء إلى التوقف أو التهديد بالتوقف عن العمل.

2-أنواع نزاعات العمل الجماعية: إذا كان النزاع الجماعي في العمل هو ذلك الخلاف الواقع بين المستخدم وعماله، والمتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية ف بالعمل وشروطه العامة، فإنه غالباً ما يكون النزاع الجماعي بسبب عدم تطبيق القانون، أو تفسيره من طرف الهيئة المستخدمة أو المطالبة بتعديل القانون لأنه لم يعد يتماشى وطموحات العمال.

2-1- نزاعات متعلقة بتطبيق القانون: تقع البعض من التجاوزات والمخالفات في كثير من الأحيان من طرف الهيئة المستخدمة إما عن قصد أو غير ذلك، في المؤسسة مكان العمل، كان يقوم المستخدم بخرق بند من بنود النظام الداخلي أو الاتفاقية المبرمة بينه وبين العمال أمثاله ما يتعلق بالتصنيف المهني لفئة أو لفئات من العمال، بحيث يتم تصنيفهم في مرتبة أقل مما صنفهم فيها القانون، أو أن يعطيهم أجراً أقل من المتفق عليه، أو التعديل أو العلاوات التي تصاحبه، أو عدم تطبيق القانون فيما

¹ بن سلامة زهية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

الفصل الثالث: الخلفيات النظرية لنزاعات العمل الجماعية أنواعها ومظاهرها

يخص توزيع الأرباح وكيفية التوزيع، فالأجر كما ذكر سفير ناجي يعتبر أحد الأسباب الأساسية للنزاع،¹ كما لهذا كانت هناك مبادئ تعزز حماية أجر العامل كفلها المشرع في قانون العمل مثالها:

مبدأ امتياز الأجور عن بقية الديون: يترتب على تقرير هذا المبدأ حق امتياز وأسبقية أجور العمال والتعويضات المرتبطة بها عن بقية الديون الأخرى المترتبة على صاحب العمل مهما كانت طبيعتها وقد نصت المادة 89 من قانون العمل الجزائري على ذلك "تمنح الأفضلية لدفع الأجور وتسبيقاتها على جميع الديون الأخرى بما فيها ديون الخزينة والضمان الاجتماعي مهما كانت طبيعة علاقة العمل..". فالمستخدم إذ تعدى على هذا المبدأ طالب العمال بتطبيقه وعدم مخالفته وفي حال تعسفه يشنّ النزاع.²

مبدأ قدم قابلية الحجز على الأجور: ذلك أن الأجور المخصصة للعمال لا يمكن التصرف فيها لا بالتحويل ولا بالإلغاء ولا بالحجز عليها من طرف دائني صاحب العمل وقد نصت على ذلك المادة 90 من قانون العمل: " لا يمكن الاعتراض على الأجور المترتبة على المستخدم، كما لا يمكن حجزها أو اقتطاعها مهما كان السبب حتى لا يتضرر العمال الذين يستحقونها".³

خلاصة القول أنه متى تخلف المستخدم عن طريق القانون أو خالفه كان هناك نزاع من طرف العمال مطالبين بتطبيقه أو جزء منه.

2-2- نزاعات متعلقة بتعديل القانون: نظرا لتغير ظروف العمال فإنهم قد يشعرون بأن الحد الأدنى الذي كلفه لهم القانون غير كافي لتلبية حاجاتهم أو طلباتهم، الأمر الذي يجعلهم يطلبون من صاحب العمل المزيد من الحقوق، أو الاستفادة من بعض الامتيازات الاجتماعية، وموقف صاحب العمل لا يخلوا من أحد الأمرين:

¹ سفير ناجي، ترجمة الأزهر بو غنوز، محاولات في التحليل الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص239.

² بشير هدي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

³ المادة 90، القانون رقم 11/90.

✓ إما إن يلبي لهم طلبهم من ثم لا ينشأ نزاع عمالي
✓ وإما أن يرفض طلبهم الشيء الذي يؤدي إلى نشوء النزاع، كذلك نفس الشيء بالنسبة لرب العمل فقد تتغير الظروف بالنسبة له، الأمر الذي يدفعه إلى إصدار قرارات فصل بعض العمال، أو تخفيض الأجر، أو الإنقاص من الحقوق والمزايا التي يتمتع بها العمال الأمر الذي يؤدي إلى نشوب نزاع عمالي بينهم وبين صاحب العمل.¹ وفي ذلك نصت المادة 62 من القانون رقم 11 /90 المتضمن علاقات العمل على أنه: "يعدل عقد العمل إذا كان القانون أو التنظيم أو الاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية تملّي قواعد أكثر نفعاً للعمال من تلك التي نص عليها عقد العمل".

2-3- نزاعات متعلقة بتفسير اتفاقيات أو اتفاقات جماعية: يجب على الطرفين المتعاقدين في علاقات العمل الجماعية الالتزام بما توصل إليه وذلك بتطبيقه وتنفيذه، غير انه يمكن توقع سوء تفسير أو سوء تطبيق لنبداً أو شرط في الاتفاقية بما يلحق ضرر بالعمال، خاصة إذ تمسك صاحب العمل بقراره مما يسمح للطرف المتضرر باللجوء إلى رفع النزاع إلى الجهات المختصة قصد تسويته بغرض تجنب تأزم الأوضاع وعرقلة العمل، لا سيما حينما يتعلق الأمر بإجراء تقليص عدد العمال، أو تسريح جماعي لأسباب اقتصادية، إذن هناك مجموعة من الإجراءات يجب على صاحب العمل استنفادها قبل البدء في إجراء التسريح وإلا يعتبر ذلك خرقاً لتفسير بنود واردة في الاتفاق الجماعي.²

3- مظاهر نزاعات العمل الجماعية: عادة ما تكون نزاعات العمل الجماعية في المؤسسات الصناعية ظاهرة تتجلى في مظهرين رئيسيين هما الإضراب والغلق، فالعمال حيث لا يستجيب رب العمل لمطالبهم باللجوء للإضراب كطريقة للتعبير عن

¹ سيد محمود رمضان، الوسيط في شرح قانون العمل، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص494.

² - رشيد واضح، مرجع سبق ذكره، ص83.

قلقهم وعدم رضاهم، ورب العمل من جهته يقوم بطريقة أخرى تتمثل في غلق المؤسسة نتيجة كتعبير منه عن عدم الرضوخ لمطالب العمال.

3-1- الإضراب: نشأ هذا المفهوم نتيجة لانقلاب الصناعي الذي حدث في القرن 18 وساعد على تطوره إثرائه من طرف العلماء الباحثين الذين تعرضوا له بالدراسة والتحليل، حيث تنوعت واختلفت الآراء حول تحديد مفهومه.

✓ يعرفه عبد المنعم عبد الحي " أنه التوقف الجماعي للعمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل وهو مظهر تكتيكي للضغط.¹

✓ ويعرفه غالب الداودي على أنه "كل وقف جماعي مقصود للعمل من قبل مجموعة من العمال بسبب نزاع عمالي جماعي، فالشيء الذي يميز الإضراب العمالي عن غيره من أنواع الإضراب هو " موضوعه الذي يجب أن يكون نزاعاً جماعياً متعلقاً بالعمل،² إذن فالإضراب هو امتناع عن العمل لمدة محدودة يتمسك فيها العمال المضربون بمناصب عملهم بهدف إحداث ضغط والتأثير على السلطة التي تملك تحقيق المطالب، ويمكننا تعريفه إجرائياً بأنه: " عبارة عن مقاومة يبدونها العمال من أجل تغيير أو تعديل القوة داخل المؤسسة التي تسمح لهم بتحقيق مطالب معنية وفق تكتيكات خاصة من خلال تعطيل الإنتاج أو زيادة تكاليفه.

وحسب قانون العمل الجزائري أنه لا يمكن اللجوء إلى الإضراب إلا إذا استمر الخلاف الجماعي في العمل، أو تعذرت طرق التسوية، وإذا تحتم الأمر واستمر الخلاف واستمر العمال في موقفهم فإنه هناك إجراء منصوص عليها في القانون 02/90 يجب التقيد بها وهي:

❖ **موافقة جماعة العمال على الإضراب:** يقرر اللجوء إلى الإضراب بإرادة كل عامل عن طريق الاقتراع السري وتكون الموافقة بأغلبية العمال المجتمعين في جمعية عامة تضم نصف عدد العمال، الذين تتكون منهم جماعة العمال المعنية على الأقل، وهذا استشارة الإدارة المعنية وخلال انعقاد الجمعية يعرض ممثلي العمال النقاط

¹ عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص84.

² غالب علي الداودي، شرح قانون العمل وتعديلاته، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2004، ص190.

الفصل الثالث: الخلفيات النظرية لنزاعات العمل الجماعية أنواعها ومظاهرها

التي مازالت عالقة أو موضوع الخلاف، والبت في احتمال التوقف الجماعي عن العمل، وقرار الأغلبية يلزم الأقلية التي لم تصوت لصالح اللجوء للإضراب وبالتالي فإن عدم إضراب الأقلية ينفي الشرعي عن الإضراب الأغلبية.

❖ **الإشعار المسبق بالإضراب:** يشرع في الإضراب المتفق عليه حسب الشروط المنصوص عليها لدى انتهاء آجال الإشعار المسبق بالإضراب والذي يمكن تحديد مدته عن طريق التفاوض الجماعي، لكن في كل الحالات فإن مدة الإشعار المسبق بالإضراب لا يمكن أن تقل عن 08 أيام ابتداء من تاريخ إيداعه لدى الإدارة، وهو إحدى الضمانات التي تمنح لها لتتخذ الإجراءات المناسبة قبل شن الإضراب.

❖ **إعلام مفتشية العمل المختصة إقليمياً:** لقد اشترط القانون أيضاً قبل مباشرة الإضراب إيداع الإشعار به قبل 08 أيام لدى مفتشية العمل المختصة إقليمياً، وفيه يلتزم صاحب العمل والعمال بالمحافظة على المؤسسة وضمان أمنها ومواصلة المفاوضات من أجل تسوية الخلاف.

❖ **إن كل توقف عن العمل احترمت فيه هذه المراحل والإجراءات يجعل من الإضراب حقاً محمياً، لهذا كرّس حق ممارسة الإضراب في الدستور وجعل لممارسيه حماية قانونية.**

3-2- الغلق: ويراد به قيام صاحب العمل بغلق مؤسسة كلياً أو جزئياً في وجه العمال إلى أن يقبلوا اجوراً وشروطاً معينة، وهو يعتبر وسيلة عنف وتهديد يتخذها صاحب العمل، كإجراء مؤقت لحسم النزاع القائم، ويمكن أن يتخذ الغلق إحدى الصور التالية:

- **الغلق الاحتياطي:** ويقوم به صاحب العمل عند الإحساس بأن إضراباً وشيكاً الوقوع.

- **الغلق الدفاعي:** ويستخدم للرد على الإضراب وذلك بغلق المؤسسة.

- **الغلق الهجومي:** حيث يبادر صاحب العمل بغلق المؤسسة وذلك لوضع حد للنزاع القائم ويعتبر هذا النوع من الغلق نادر الوقوع حالياً، بسبب تطور الأحكام

التشريعية في مجال تنظيم نزاعات العمل، وإن موقف المشرع الجزائري من الغلق واضحاً فهو ممنوع إذا كان القصد منه المساس والانتقام من العمال الذين يوجد بينهم وبين صاحب العمل نزاع جماعي، أو كان الغلق في فترة كان فيها الإضراب شرعياً، غير أن هناك استثناء مرده أن الغلق الوقائي أو الاحتياطي مشروع في حالة الإضراب غير القانوني،¹ لتسوية النزاعات الجماعية في العمل ثلاثة طرق نأتي إليها بالتفصيل:

أ- التسوية الوقائية للنزاعات الجماعية: من أجل السير الحسن للعمل ومن أجل تنظيم علاقة العمل بين العمال وصاحب العمل تعتبر الاتفاقية الجماعية ضرورية بين الطرفين يتم خلالها إرساء قواعد يتفقون عليها، ويرجعون إليها في حال حدوث اختلاف أو سوء تفاهم و تعالج الاتفاقيات الجماعية ما يلي:

التصنيف المهني:

- ✓ مقاييس العمل، بما فيها ساعات العمل وتوزيعها.
- ✓ الأجور الدنيا المطابقة.
- ✓ التعويضات المرتبطة بالأقدمية والساعات الإضافية وظروف العمل
- ✓ المكافآت المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل
- ✓ ممارسة الحد الأدنى في حالة الإضراب
- ✓ ممارسة الحق النقابي وغيرها من العناصر والمواضيع التي توجب الاتفاق حولها.

هذه المواضيع تسهل عند مناقشتها والاتفاق عليها من الوقاية من نزاعات العمل وتتم تسويتها دون الوصول إلى الطرق الأخرى في معالجتها.

وإن هناك وسيلتين وقائيتين كما اقرهما القانون تسمحنا بتفادي النزاع هما، التفاوض المباشر والاجتماعات الدولية.

أ-1- التفاوض الجماعي المباشر: يعرف التفاوض الجماعي على أنه إجراء حوار أو مساومة بين الإدارة وممثلي العمال من أجل التقريب بين مواقف الأطراف المتنازعة ومصالحهم والوصول إلى اتفاق يجمع كل الاهتمام والفوائد المتبادلة.

¹ رشيد واضح، مرجع سبق ذكره، ص 138.

❖ خصائص التفاوض الجماعي:

- ✓ يسمح بالمشاركة في اتخاذ وصنع القرارات داخل التنظيم
- ✓ يسمح بتجسيد الأفكار والتشاور والأخذ بالآراء ومناقشتها
- ✓ يعتبر وسيلة ديمقراطية تقرب الآراء وتبعد الاختلافات
- ✓ يعتبر وسيلة لحل النزاعات وتسهيل عملية الاتصال بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

✓ وسيلة لمعالجة شروط العمل والتصنيف المهني وإرساء قواعد العمل واللوائح التنظيمية التي يمكن الرجوع إليه هذا ما جعل من التفاوض الجماعي المباشر طريقة وقائية ذات أهمية كبيرة في التنظيم، وتبرز هذه الأهمية في أن التفاوض الجماعي عندما ينتهي بوضع قواعد ولوائح تسمى بالاتفاقية الجماعية، فإن هذه الأخيرة تعتبر بمثابة مؤشر من مؤشرات الديمقراطية الصناعية ووسيلة من وسائل التنظيم داخل المنظمات.

كما تبرز أهمية التفاوض الجماعية في كونه وسيلة سليمة عكس الإضراب الذي يؤثر على الإنتاج وسير الحسن للتنظيم، وتعتبر على السلوك الحضاري الذي يتمتع به المجتمع العمالي، والذي بعض التفاوض سوف يخرج بقوانين ولوائح تنظيمية تأخذ طابعا إلزاميا على الطرفين احترامها وعدم الخروج عنها، بل تعتبر الاتفاقية الجماعية بمثابة القانون الذي ينظم علاقات العمل داخل المؤسسات والمنظمات وهي لا تقل شأنًا عن قانون العمل الذي هو الآخر يعتمد عليها في بعض الأحيان.

إذن فالتفاوض الجماعي المباشر هو آلية الحوار والنقاش والتفاعل بين الأفراد يبحثون خلالها سبل الثبات والأمن داخل التنظيم.

❖ أركان التفاوض الجماعي المباشر: يقوم التفاوض الجماعي على

مجموعة من الأركان والأسس التي تعتبر كشرط حتى تنشأ اتفاقية جماعية بعدها تصبح ذات طابع إلزامي على الجميع احترامها وتطبيق بنودها وتتمثل في:

- ✓ النية الحسنة في التفاوض: معنى ذلك رغبة الأطراف المجتمعة في التفاوض حقا وإيداء رغبتهم في ذلك من خلال أسلوب الحوار الهادف، بعيدا عن

الصراعات والاختلافات الإيديولوجية، والعمل على تقريب وجهات النظر بين أطراف علاقة العمل.

✓ مبدأ حرية التعبير والديمقراطية في طرح الآراء: ومعنى ذلك انه على المتفاوضين احترام بعضهم، وإعطاء الفرص المتساوية في التعبير عن آرائهم ومشاكلهم بكل حرية عن التعسف والتسلط أو عدم قبول الآخر.

✓ كفاءة التنظيم والتكوين النقابي: ومعنى ذلك أن صاحب العمل يعترف بالمتثلين الذين انتخبهم العمال، وأن يقبلهم كطرف في عملية التفاوض فيسمح له بالتفاوض مكانهم وبالحديث بدلا عنهم وأن مطالبه هي مطالبهم ولا يجوز له بأي حال من الأحوال إقصاء ممثلي العمال أو عدم الحديث إليهم.

أ-2- عقد اجتماعات دورية: للقاءات والاجتماعات الدورية دور كبير في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية، يتم من خلالها تدارس المشاكل المهنية والاجتماعية، ومحاولة إيجاد الحلول لها، فالعمال بعقدتهم اجتماعا مع صاحب العمل بواسطة ممثليهم، ويقصد بهم الممثلين النقابيين لهم أو الممثلين الذين ينتخبونهم في حالة عدم وجود الممثلين النقابيين.¹

والذين يستطيعون طرح مشاكلهم التي حدثت، والتي يحتمل أن تحدث وبالتالي عليه تداركها قبل ظهورها كما أنهم بذلك يشعرون بالأمان والثقة تجاه الرئيس مما يقلص الهوة بينهم، كما يمكن أن تكون هناك اجتماعات استثنائية سببها ظروف طارئة أو تغيير مفاجئ من شأنه إحداث مشاكل في عملية الانفتاح أو أنه يعطل عمل العمال، غير أنه في بعض الأحيان تفشل هاته التسوية الوقائية بسبب تمسك كل طرف برأيه لدى يتطور الخلاف ويلجأ إلى التسوية الودية.

ب- التسوية الودية للنزاعات العمل الجماعية: تعتبر إحدى الطرق العلاجية لنزاعات العمل الجماعية، والتي بموجبها يحاول كلا من العمال أو ممثليهم من جهة وصاحب العمل من جهة أخرى إيجاد الحلول المناسبة، غير إن هذه المرحلة تتطلب دخول

¹ محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2000، ص95.

عنصر خارجي يحاول تقريب وجهات النظر بين الطرفين فيقوم بإجراء مصالحة أو وساطة.

ب-1- المصالحة: هي مرحلة إجبارية يتعين المرور عليها في حالة استمرار الخلاف بين الطرفين، حيث يقوم طرف آخر أجنبي محايد سواء كان لجنة مشتركة أو قاضيا أو مفتش العمل، ببذل الجهد في تقريب وجهات النظر بين الطرفين والوصول إلى حل يرضي الطرفين، وتتخذ المصالحة صورتين:¹

• **المصالحة الاتفاقية:** وهذا الإجراء يكون طرفي النزاع قد اتفقا عليه قبل حدوثه وذلك في الاتفاقية التي وضعا قواعدها، وأسا بنودها، حيث يتفقان على جهة أخرى تقوم بحل النزاع في حال نشوبه، هذه الأخير التي قد تكون لجنة مستقل أو موظفا أو قاضيا شرط أن يتسم بالحياد، وما على طرفي النزاع إلا احترام القرارات التي تصل إليها الطرف الأجنبي.

• **المصالحة القانونية:** وهي التي يتكفل بها مفتش العمل المختص إقليميا، حيث يقوم باستدعاء طرفي النزاع، محاولا الصلح بينهما في أجل أربعة أيام الموالية لتسجيل كل طرف موقفه، كما يتوجب عليهما الحضور إلى جلسات المصالحة وقد أشارت إلى ذلك المادة 05 من القانون 20/90، والتي يفهم من مضمونها أن طرفي الخلاف يمكنهما مباشرة إجراءات المصالحة الاتفاقية التي أدرجاها في الاتفاقيات والعقود، أما إذا لم تكن هناك إجراءات اتفاقية للمصالحة أو في حالة فشل الأولى يباشران إجراءات المصالحة القانونية بعد رفع الخلاف إلى مفتشية العمل المختصة إقليميا.

بناء على ما سبق وبعد عرض الخلاف على المصالحة فإنه في حالة ما إذا توصل طرفي النزاع والطرف المصالح بينهما إلى تسوية واتفاق كامل للخلاف، بعد التفاوض والتشاور فإنهم يوقعون على محضر المصالحة وتصبح قراراته نافذة، أما إذا تم الصلح في مسائل جزئية وبقيت مسائل عالقة فإنه يتم تحرير محضر المصالحة

¹ عبد الرحمان خليفي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

جزئي وأما المسائل العالقة فإنه يحزر بشأنها محضر بعدم المصالحة، وتتصرف الأطراف إلى طريقة أخرى والتي تكون أما الوساطة أو التحكيم.

ب-2- الوساطة: هي ثاني إجراء يلجا إليه الطرفان المتنازعان بعد فشل إجراء المصالحة الاتفاقية أو القانونية، وهي إجراء يتفقان بموجبه على إسناد مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع إلى شخص من الغير يدعي الوسيط يشترك الطرفان في تعيينه، والذي يهدف إلى التوفيق بين أطراف النزاع بصورة ودية،¹ واللذان يلتزمان بإفادته لجميع المعلومات المتعلقة بموضوع النزاع بينما هو يحاول تقديم اقتراحات لحل هذا النزاع، يقدمها النزاع. يقدمها في شكل توصية، وقد نصت المادة 10 من قانون 02/90 على أنها " إجراء يتفق بموجبه طرفا الخلاف الجماعي على إسناد مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع إلى شخص من الغير يدعي الوسيط ويشتركان في تعيينه".²

فالوساطة إجراء اختياري يتفق عليه الطرفان في حال فشل المصالحة، وان هذه الحرية في الاختيار إنما هي محاولة لتقريب وجهات النظر بالاتفاق على شخص معين يكون محل إجماع طرفي النزاع.

صلاحيات الوسيط: يتمتع الوسيط أثناء تأدية مهامه بصلاحيات واسعة من أجل تحقيق الصلح وإيجاد حل للمشكل المعروض أمامه، فيقوم بالبحث في صحة وأساس ادعاء كل طرف من طرفي النزاع، من أجل أن تكون له دراية بموضوع الخلاف من كل النواحي، فيلتقي جميع المعلومات التي لها علاقة بالنزاع، ويحصل على كل وثيقة أعدت لذلك، ويقوم باستدعاء كل شخص أنه من الضروري الاستماع إليه، كما يمكنه الاستعانة بخبير مختص لمساعدته، دون تدخل مفتش العمل إلا بطلب صريح من الوسيط، بعد هذا كله يقوم باقتراح ما توصل إليه من حلول في شكل توصية يعرضها على الأطراف المتنازعة ويرسل نسخة إلى مفتشية العمل المختصة إقليمياً، وأنه في حال رضا الطرفين المتنازعين فإنهما يقومان باحترام وتطبيق التوصية، أما إذا لم يتوصل الوسيط إلى حل أو لم تعجبهم توصية أمكنهم اللجوء إلى التحكيم.

¹ حسين عبد اللطيف حمدان القاضي، قانون العمل، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009، ص576.

² المادة 10: قانون 02 /90.

ج- تسوية النزاعات الجماعية عن طريق التحكيم: إذا توصل أطراف النزاع إلى إيجاد حل لمشاكلهم بالطرق السابقة فإنه ينتهي وتنتهي آثاره، بينما في حالة عدم التوصل إلى اتفاق وعدم رضا الطرفين فإنهم يلجئون إلى التحكيم الذي يعتبر إحدى الطرق العلاجية.

والتحكيم هو آلية يكون فيها القاضي حكماً بين الطرفين فيصدر أمراً تحكيمياً يمهره رئيس المحكمة بالصيغة الاستعجالية من آثاره منع استعمال الإضراب أو توقيفه، بمجرد اللجوء إلى هذه الوسيلة¹.

وقد نص القانون رقم 02/90 على التحكيم في المادة 13 منه، وفي حالة عرض الطرفين النزاع على هذه الآلية يجب أن تطبق الأحكام الخاصة بالتحكيم الواردة في قانون الإجراءات المدنية في المواد من 442 إلى 454، وبناءً على هذا فالتحكيم يخضع للقواعد العامة المذكورة في قانون الإجراءات المدنية، كما أنه اختياري يخضع لإرادة واتفاق الطرفين المتنازعين اللذان يقومان بتحديد قائمة مسبقة بأسماء المحكمين اللذين يمكن اللجوء لهم عند وقوع أي نزاع في العمل، أو يتم التعيين كلما تطلب الأمر ذلك.

أما فيما يخص إجراءات التحكيم فإنه يتعين على الطرفين المتنازعين تعيين حكم عن كل منهما، على أن يقوم الحكمان المعنيتان بتعيين حكم مرجح من بينهما، وإلا يرفع أمر تعيينه إلى الرئيس الأول للمحكمة العليا في ظرف شهر واحد، يتبع خلالها المحكمون وأطراف النزاع الأوضاع والمواعيد المقرر أمام المحاكم، ما لم يتفق الأطراف على خلاف ذلك إذ يجوز لهم أن يتنازلوا على الاستئناف وقت تعيين المحكمين أو بعده، فإن لم يتنازلوا على ذلك فإن حكم المحكمين يكون الوارد على قضية استئناف أو على قضية التماس إعادة النظر يكون نهائياً.² المهم أنه على المحكمين إصدار حكمهم في الثلاثين يوماً الموالية لتعيين المحكمين، وما على الطرفين سوى احترام ما يصدر عنهم من قرارات وتوصيات.

¹ عبد الرحمان خليفي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² رشيد واضح، مرجع سبق ذكره، ص 106.

الفصل الثالث: الخلفيات النظرية لنزاعات العمل الجماعية أنواعها ومظاهرها

إن نجاح الأساليب والإجراءات السابقة هو تجنيب للمؤسسات والمنظمات عواقب الإضراب أو الغلق الكلي أو الجزئي لها، وإن فشلها يمهد لاستمرار المشاكل والصراعات التي لا تخدم صاحب العمل والعمال، ولا تخدم العملية الإنتاجية ككل.

مما سبق يمكن القول بأنه تتمثل أهمية النزاعات الجماعية في العمل كونها قد تؤدي إلى مواجهة بين العمال أو التنظيمات النقابية الممثلة لهم من جهة وصاحب أو أصحاب العمل من جهة أخرى، قد تصل بالطرف الأول إلى التوقف الجماعي عن العمل أي الإضراب، أو بالطرف الثاني إلى غلق محل العمل، إذا لم تجد لها الحلول السريعة مما يعرض مصالح الطرفين إلى مخاطر مختلفة، وما ينعكس أيضا على حسن سير القطاع بأكمله ومن ثم الاقتصاد الوطني، إذا ما كان ذلك في قطاع حساس أو استراتيجي في البلاد مثل البريد والنقل وغيرها.

الأمر الذي جعل مختلف التشريعات العمالية في مختلف الدول يهتم بهذا الجانب وتعمل على تنظيمه والعناية به بشكل يهدف إلى الوقاية من هذا الشكل من النزاعات والتخفيف من أثاره، وذلك من خلال وضع أنظمة وآليات خاصة لتسويتها، تراعي فيها مشارك الأطراف بصفة فعّالة وأساسية، عن طريق منح الاتفاقيات الجماعية صلاحية وضع إجراءات لتفادي حدوث هذه النزاعات، وكذلك لعلاجها وتسويتها بطرق سلمية وتفادي بلوغها مستوى من التعقيد يهدد باللجوء إلى الطرق العنيفة، والتي يكون فيها الإضراب طريق وقد يخرج عن سيطرة الأطراف أو التأثير على قطاعات أخرى من شأنها شل العملية الإنتاجية والاقتصاد في تلك المنطقة ككل.

الباب الثاني

الجانب الميداني

للدراسة

الفصل الرابع

لمحة تاريخية عن

الشركة

والإجراءات المنهجية

المتبعة

خطة الفصل

تمهيد

1- لمحة تاريخية عن شركة كوسيدار (للمنشآت الفنية).

1-1 نشأة شركة كوسيدار للمنشآت الفنية.

2- الإجراءات المنهجية للدراسة.

1-2 المنهج المستخدم.

2-2 التقنيات المستخدمة في الدراسة.

3- مجالات الدراسة:

4- العينة وكيفية اختيارها.

تمهيد:

إن الدراسة السوسولوجية تتسم بالتكامل والاتساق، وتجزئتها إلى جزأين نظري وآخر ميداني يعد إجراء منهجي مهم، لا يعكس بالضرورة الفصل بين أجزاء الدراسة بالقدر الذي يوضح التفاعل بينهما بصورة متفاعلة ومتجانسة تمنح الدراسة السوسولوجية تكاملاً أثناء عملية التركيب والتحليل لمتغيرات الدراسة ومؤشراتها من جهة ومحاولة التزاوج بين النظري وما يقابله في الواقع من جهة أخرى.

1- لمحة تاريخية عن شركة كوسيدار الأم:

أنشأت شركة كوسيدار 01 جانفي 1979 من قبل الشركة الوطنية للصلب (s.n.s) والمجموعة الدنمركية كريستاني ونيلسن كشركة مختلطة. وفي عام 1982 أصبحت كوسيدار تابعة 100 % للشركة الوطنية للصلب (s.n.s)، بعد اكتساب هذا الأخير من أسهم الشريك الدنماركي، وكجزء من إعادة الهيكلة في عام 1984 حولت إلى شركة وطنية تابعة إلى وزارة الصناعة الثقيلة عن طريق الإصلاحات القانونية والاقتصادية بما في ذلك المتعلقة باستقلالية المؤسسات العامة. وفي أكتوبر 1989 تحولت كوسيدار إلى شركة مساهمة وكانت قادرة على خلق واستغلال مختلف الفرص التي سمحت لها بتتويج وتوسيع وتطوير مجال تدخلها، فأصبحت مجمعا يضم ثماني شركات تابعة لها فهي تحتل المرتبة الأولى في الجزائر والحادي عشر إفريقيا، وتدور أنشطتها حول :

- كوسيدار للمنشآت الفنية.
- كوسيدار لخطوط الأنابيب.
- كوسيدار البناء.
- كوسيدار الأشغال العمومية.
- كوسيدار الهندسة.
- كوسيدار التكوين.
- كوسيدار العروض.
- كوسيدار للآلات.

1-1 نشأة كوسيدار للمنشآت الفنية:

تم تأسيس كوسيدار للمنشآت الفنية 30 أفريل 2005 اثر انقسام شركة كوسيدار للبناء، وزيادة رأس مالها بقدر 1.2 مليار دج ومن خلالها شهدت عدة توسعات كبيرة وتدرجية وحجم مبيعات قياسي أواخر 2013 متحصلة بذلك على شهادات محلية ودولية وتعد بين الأكبر في الجزائر في صناعتها من حيث تطوير أنشطة بناء الجسور والأسس الخاصة، علاج الأراضي عن طريق الحقن. تطوير البنية التحتية والهيكل.

الفصل الرابع: لمحة تاريخية عن الشركة والإجراءات المنهجية المتبعة

تحديث العمليات التكنولوجية لتصبح مرجعية لتلبية الاحتياجات الفورية للسوق الجزائرية.

وتقع شركة كوسيدار للمنشآت الفنية القطب A31 3 كم شمال مدينة حاسي ببح ولاية الجلفة، بمحاذاة الطريق الوطني رقم 01 وتتربع على مساحة 06 هكتارات كقاعدة لإدارة المشروع فهي قطب متنقل مؤقت على حسب نشاطها.

ويبلغ عدد عمال شركة كوسيدار للمنشآت الفنية القطب A31 على 384 عامل مقسمون على الشكل التالي:

- إطارات التوجيه (21)
- الإطارات العليا (14)
- الإطارات (05)
- أعوان التنفيذ (240)
- أعوان تحكم (104)

وتتكون شركة كوسيدار للمنشآت الفنية ما يلي:

- 1- الرئيس المدير العام.
- 2- أمانة المدير العام (السكرتاريا).
- 3- مساعد الرئيس المدير العام.
- 4- مسؤول مراقبة الجودة.
- 5- مسؤول الأعمال.
- 6- معاين الأمن.
- 7- مديرية الإدارة: وتنقسم إلى:

أ. دائرة الموارد البشرية: والتي تنقسم بدورها إلى:

* مصلحة الأفراد (المستخدمين) والتي تضم، فرع التخطيط، وفرع الإحصائيات.

* مصلحة الخدمات الاجتماعية.

ب. دائرة المشتريات.

ج. دائرة المحاسبة:

* مصلحة المحاسبة والمالية.

8- دائرة الاستغلال: وتنقسم إلى:

أ. دائرة الإنتاج والتي تضم:

* مصلحة الإنتاج.

* المتابعة

* المخبر.

* التركيب.

ب. الدائرة التقنية التي تضم:

* مصلحة الصيانة.

* مصلحة الوسائل العامة.

2- الإجراءات المنهجية للدراسة:

2-1 المنهج المستخدم:

يعرف المنهج بأنه مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغرض تحقيق بحثه والوصول إلى النتائج المراد تحقيقها، وهو أيضا الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة بهدف الإجابة على الأسئلة التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الحقائق والإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطروحة. فالباحث ليس له الحرية في اختيار منهج الدراسة، إنما تفرضه طبيعة الموضوع ونوع الدراسة محل البحث، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لمثل هذه الدراسة والقائم على وصف المعطيات الواقعية الميدانية وتحليلها، إذا يعتبر الطريقة الأنسب للحصول على المعلومات والمعطيات حول الظاهرة المدروسة.

2-2 التقنيات المستخدمة في الدراسة:

إن طبيعة النهج والمسعى الذي يتبعه الباحث (التحقق من الفرضيات ذات المتغيرين وفحص الترابطات التي توحي بها الفرضيات) فرضت عليهما استخدام تقنية الاستمارة التي تتركز على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون بالغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين، كما تعتبر الاستمارة وسيلة علمية، تساعد الباحث في الحصول على المعلومات المناسبة واللازمة لموضوع دراسته، والتي تسمح أيضا بجمع المعلومات وإجراء الدراسة في أقل وقت ممكن.

وتعرف أداة الاستمارة على أنها "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكل أو موقف، ويتم ملء الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد.¹

ويتم بناء الاستمارة على "أساس أسئلة مغلقة، ومفتوحة يجب فيها احترام بعض القواعد من أجل تفادي الأخطاء الناجمة عن الصياغة أو عن أنواع الإجابات المقترحة".

فبالأسئلة المغلقة عبارة عن نموذج اختيار المبحوث لإجابة جملة قائمة بالإجابات المقترحة عليه، أما الأسئلة المفتوحة والتي تتفرع عن الأسئلة المغلقة، تعطي للمبحوث كامل الحرية لصياغة إجاباته، لكن في الأخير يصعب تكيم البيانات بهذه الكيفية. وتعرف كذلك على أنها: "نموذج يستخدم في مناهج البحث ويضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة".²

ويستعمل الباحثون الاستمارة بكثرة في البحوث ذات طابع الاجتماعي لما لها من مزايا عديدة بالنسبة لاختصار الجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، إضافة إلى التقليل من التحيز في إجابات المبحوثين، بما أن الأسئلة

¹ زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، ط2، 1998، ص 181.

² أحمد حسني الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية، دار وائل عمان، 1995، ص 122.

الفصل الرابع: لمحة تاريخية عن الشركة والإجراءات المنهجية المتبعة

المطروحة عليهم موحدة، كما يمكن للباحث استعمالها بكفاءة عالية لقياس متغيرات ومؤشرات البحث.

وقد اعتمدنا على الاستمارة كأداة أساسية في بناء الجانب الميداني، كونها إحدى أهم أدوات جمع المعلومات والبيانات، وهي تقنية تعكس الانشغالات الجوهرية للإشكالية.

وتم صياغة الاستمارة بإتباعها عدة خطوات منهجية أساسية، وذلك بأنها تضمنت مجموعة من الأسئلة (27) سؤالاً، في شكل محاور:

- **المحور الأول:** ويشمل البيانات الشخصية لمفردات الدراسة (الجنس، السن، الأقدمية، إلخ...).
- **المحور الثاني:** خاص بالإجراء التنظيمي الذي يقوم به الإطار وظهور النزاع الجماعي في العمل.
- **المحور الثالث:** خاص بالمشاركة في اتخاذ القرار واستمرار العمل الجماعي.
- **المحور الرابع:** خاص بالعلاقات الإنسانية وسهولة التعامل مع نزاعات الجماعي.

3- مجالات الدراسة:

تعتبر الدراسة الميدانية دراسة مكملّة للدراسة النظرية، فالقيام بأي دراسة ميدانية، أو بحث ميداني يجب تحديد مختلف مجالاته، بمعنى توضيح أين تجري ومتى وعلى من البشر؟

ذلك لأن الدراسات والبحوث الاجتماعية تتعامل مع عناصر متغيرة باستمرار، وتحديد مجالاتها يضيف عليها أكثر مصداقية لتكون معبرة ومقبولة، وذلك لإزالة أي

الفصل الرابع: لمحة تاريخية عن الشركة والإجراءات المنهجية المتبعة

لبس أو تأويل من شأنه التشكيك في الحقائق المتوصل إليها¹، وتمثلت مجالات دراستنا فيما يلي:

أولاً: المجال الجغرافي (المكان): وهو النطاق المكاني لإجراء الدراسة²، وقد تمثل في شركة كوسيدار للمنشآت الفنية القطب A31 بمدينة حاسي بحبح ولاية الجلفة.

ثانياً: المجال الزماني:

المرحلة الأولى: انطلاقاً من دراساتنا السابقة، ومن خلال الرغبة الشخصية تم تحديد موضوع بحثنا ومن ثم القيام بالمطالعات الأولية حول الموضوع كخطوة تمهيدية لما يليها ودامت هذه الفترة من بداية مارس 2015 إلى غاية شهر سبتمبر 2015.

المرحلة الثانية: تم في هذه المرحلة الإتفاق مع المشرف على حيثيات البحث من حيث ضبط الإشكالية والتساؤلات والمنهج والعينة والأداة بغرض توجيه مسار البحث نحو ما يخدم الأهداف كما تم وضع خطة البحث وإعداد الفصول وتنظيمها وإستمرت هذه المرحلة مدة ثلاثة أشهر.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تم إعداد الاستمارة وتصحيحها ثم توزيع الاستمارات واسترجاعها وإعداد الجدولة وتحليل البيانات وصولاً إلى الاستنتاجات ودامت هذه الفترة حوالي الثلاث أشهر والنصف.

ثالثاً: المجال البشري:

يبلغ تعداد شركة كوسيدار للمنشآت الفنية القطب A31 بمدينة حاسي بحبح ولاية الجلفة، (384) عامل من بينهم إطارات التوجيه والإطارات العليا والإطارات،

¹ علي غربي، الجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كولي، الجزائر، 2006، ص66.

² محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية،

2001، ص213.

الفصل الرابع: لمحة تاريخية عن الشركة والإجراءات المنهجية المتبعة

وأعوان التنفيذ وأعوان التحكم، وقد تم إختيار الفئة الأولى التي تخص فئة الإطارات الثلاث التوجيه والعليا والإطارات بـ 40 إطار.

4- العينة وكيفية اختيارها:

يجد الباحث أثناء تحديده العينة إحدى أهم المشكلات التي تواجهه لأنه من الضرورة بما كان أن تكون هذه العينة حاملة من الصفات والخصائص، ما يجد أنها تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه، ومن جهة أخرى يجب أن يكون لأفراد المجتمع الأصلي فرص متساوية في الاختيار يضم مختلف الحالات والأفراد دون إغفال لبعضهم وأفكارهم، وهذا حتى تكون العينة نموذجاً للحصول على المعلومات الضرورية واللازمة وأن تكون النتائج المتحصل عليها من هذه العينة موثوقاً فيها وواقعية، لهذا فإن طبيعة الموضوع التي تتبناه فرض علينا أسلوباً معيناً في اختيار العينة، وهو أسلوب المسح الشامل، الذي فيه العينة متضمنة لجميع مفردات مجتمع الدراسة، وعلى هذا الأساس اتبعت دراستنا للقيادة الإدارية أسلوب المسح الشامل، بحيث شملت الدراسة كل القيادات الإدارية (الإطارات) العاملة بالشركة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية حيث تمثلت القيادة في 40 قائد موزعين على المصالح والوحدات.

الفصل الخامس

عرض وتحليل

فرضيات الدراسة

1- خصائص ومميزات مفردات البحث: توضح الجداول التالية خصائص مفردات البحث.

جدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| ذكر | 36 | 90% |
| أنثى | 04 | 10% |
| المجموع | 40 | 100% |

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين هم ذكور، حيث يقدر عددهم بـ: 36 قائداً أي بنسبة 90 % من مجموع المبحوثين فيما تشكل نسبة الإناث نسبة ضئيلة بالمقارنة مع نسبة الذكور، حيث تقدر بـ 10% من مجموع المبحوثين، ويمكن تفسير هذا الاختلاف الكبير بين النسبتين بكون أن الشركة مجال الدراسة تكثر فيها الورشات وصعوبة العمل فيها فعمل الإطارات من الإناث يقتصر على العمل الإداري بالتالي لا تشكل سوى نسبة ضئيلة لان معظم الإطارات مهندسين يعملون داخل الورشة، بالإضافة إلى كل هذا، إن المحافظة على نفس الطاقم المسير من الإطارات القيادية، أدى إلى عدم فتح مناصب شغل جديدة، مما لم يسمح بدخول عناصر جديدة إلى الشركة خاصة من صنف الإناث.

جدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

| النسبة % | التكرارات | فئات السن |
|----------|-----------|-------------|
| 40% | 16 | من 31-41 |
| 45% | 18 | من 42-52 |
| 15% | 06 | من 53 فأكثر |
| 100% | 40 | المجموع |

يوضح لنا الجدول أن أكبر نسبة لسن العمال تقدر بـ45% هم من فئة (42-52) سنة هي أكبر نسبة، ثم تليها، فئة 31-41 بنسبة 40% مقارنة بفئة الذين هم على أبواب الشيخوخة أكبر من 53 سنة، ويفسر عدد فئة الإطارات الشباب بمحافظة الشركة على نفس طاقمها الإداري تقريبا، وعدم استفادة أغلبهم بعد من سن التقاعد، الأمر الذي لم يسمح بفتح مناصب شغل جديدة، وبالتالي التحاق عنصر الشباب بهذه المناصب القيادية بسبب الاعتماد الأكثر على عنصر الخبرة لتقلد المناصب العليا والقيادية بدل عنصر الكفاءة، فيما نفس النسبة الضئيلة التي سجلت عند فئة الأكثر من 53 سنة والمقدرة بـ: 15% يكون أن أغلب الإطارات القيادية الذين يشتغلون بالمؤسسة لم يتجاوز سنهم بعد الخمسينات، كما أن بعضهم الآخر قد استفاد من التقاعد المسبق، في حين نفس ارتفاع نسبة من تتراوح أعمارهم بين 30-50 سنة، بمحافظة الشركة على طاقمها الإداري القيادي الذي أصبح يتمتع بنوع من الخبرة والتجربة المكتسبة خلال سنوات العمل داخل الشركة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل الفرضيات

جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة % | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------|-----------|------------------|
| 02.5% | 01 | ابتدائي |
| 12.5% | 05 | متوسط |
| 22.5% | 09 | ثانوي |
| 62.5% | 25 | جامعي |
| 100% | 40 | المجموع |

من خلال النسب الموضحة في الجدول نلاحظ أن معظم الإطارات لديهم مستوى جامعي بحيث تمثل نسبتهم 62.5% يليه مستوى ثانوي بنسبة 22.5%، وهذا ما يدل على أن قيادات هذه الشركة متحصلين على شهادات عليا تؤهلهم للعمل الإداري وتسهل لهم عملية القيام بالوظائف الإدارية، بما يضمن السير الحسن للشركة كما أنهم سيفيدون بخبراتهم في ذلك.

بينما تتخفف نسبة الإطارات الحاملين لمستويات متوسطة ودنيا، ورغم هذا فإنهم يتمتعون بالخبرة الكافية التي أهلتهم لبلوغ مرتبة الإطارات.

جدول رقم 04: يبين الوظيفة لأفراد العينة داخل الشركة.

| الوظيفة | التكرارات | النسبة% |
|------------|-----------|---------|
| رئيس مصلحة | 21 | 52.5% |
| رئيس وحدة | 14 | 35% |
| إطار | 05 | 12.5% |
| المجموع | 40 | 100% |

في هذا الجدول تم تسجيل نسبة 52.5% لدى فئة المسؤولين الذين أجابوا بأنهم رؤساء مصالح، ويدخل ضمنهم المدير ومساعدته، وذلك لان الشركة بها العديد من الورشات التي فيها مجموعة من المصالح فيقومون بإصدار الأوامر والسهر على تنفيذها ثم تأتي نسبة 35% لأفراد العينة الذين يشغلون مرتبة رؤساء الوحدات والمخابر، بينما تأتي الفئة الثالثة بنسبة 12% التي يمثلها الإطارات الذين نجدهم من المهندسين والتقنيين. وما يمكن استنتاجه أيضا أن اغلب الإطارات قد أصبحوا بعد التحاقهم بالوظيفة الجديدة رؤساء مصالح ووحدات لاستفادتهم من الترقية. إذ أن نظام الترقية ساعد العديد من الإطارات لشغل مناصب عديدة.

جدول رقم 05: يبين الأقدمية في الشركة لأفراد العينة.

| الأقدمية | التكرارات | النسبة% |
|---------------------------------|-----------|---------|
| من 05 سنوات إلى أقل من 09 سنوات | 06 | 15% |
| من 09 سنوات إلى أقل من 12 سنوات | 11 | 27.5% |
| 12 سنة فأكثر | 23 | 57.5% |
| المجموع | 40 | 100% |

يتضح لنا من الجدول أن أكبر نسبة من العمال تحددت مدة عملهم بأكثر من 12 سنة حيث يمثلون نسبة 57.5% ثم تليها نسبة المبحوثين الذين تتراوح مدة عملهم من 09 إلى أقل من 12 سنة بنسبة 27.5% ثم تليها نسبة المبحوثين الذين تتراوح مدة عملهم ما بين 05 سنوات إلى أقل من 09 سنوات بـ 15%، هذا ما يعني أن الشركة تحافظ على إطاراتها وأن لديها إطارات ذوي أقدمية ما يؤهلهم للتعامل الجيد مع ظروف العمل ومشكلاته كما يسهل عليهم التعامل مع الموارد البشرية، كما أن متغير الأقدمية في الشركة يعكس الثقافة التنظيمية السائدة، فـ12 سنة أقدمية في مكان عمل تجعل من الإطارات باحتكاكهم وفي علاقاتهم مع العمال كأنهم أسرة واحدة يسودها الولاء ويجعل من الشعور بالانتماء الرابطة والوازع الذي يشترك فيه الجميع، وهذا ما ينشر نوعاً من الاتفاق والوفيق بين الموارد البشرية ما يقلل من الخلافات والنزاعات، كما أن طريقة التي تنتهجها الإطارات معروفة تصبح للجميع، ما يجعلها مفهومة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل الفرضيات

جدول رقم 06: يبين لنا الأقدمية في الوظيفة لأفراد العينة.

| الأقدمية | التكرارات | النسبة % |
|---------------------------------|-----------|----------|
| أقل من 02 سنة | 08 | 20% |
| من 02 إلى أقل من 05 سنوات | 24 | 60% |
| من 05 سنوات إلى أقل من 09 سنوات | 06 | 15% |
| من 09 سنوات إلى أقل من 12 سنة | 01 | 02.5% |
| 12 سنة فأكثر | 01 | 02.5% |
| المجموع | 40 | 100% |

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة القيادات الذين تحددت مدة عملهم في الوظيفة من 02 سنة إلى أقل من 05 سنوات تمثل 60% ثم تليها نسبة القيادات الذين تتراوح مدة عملهم بأقل من سنتين بـ: 20%، ثم تليها نسبة العمال الذين تتراوح مدة عملهم ما بين 05 سنوات إلى أقل من 09 سنوات بـ: 15%، وهذا يعني أن الشركة قامت بترقية العديد من إطاراتها لشغل مناصب كرؤساء أقسام ومصالح لخبرتهم ولأقدميتهم ولمعرفتهم ببيئة العمل داخل الشركة.

من متغير الأقدمية في الوظيفة يمكن القول بان القادة الإداريين، بعد استفادتهم من الترقية، يعملون جاهدين من اجل تقديم الأحسن وتساعدهم أقدميتهم في المؤسسة على ذلك كونهم ليسو غرباء على بيئة العمل، كما أن 05 سنوات فما فوق أقدمية في الوظيفة تكسب القادة الخبرة الكافية للتعامل مع مشكلات العمل ومع أزمات التي يمكن أن تحدث في شركة كوسيدار، (كانت لنا مقابلة مع بعض الإطارات الذين أجابوا بان الأقدمية في الوظيفة أكسبتهم الثقة، وزادتهم احتراماً بينهم وبين العمال، والزملاء.

جدول رقم 07: يبين لنا كيفية التحاق أفراد العينة بالشركة.

| النسبة % | التكرارات | كيفية الالتحاق بالشركة |
|----------|-----------|------------------------|
| 42.5% | 17 | شهادة |
| 57.5% | 23 | علاقة شخصية |
| 100% | 40 | المجموع |

تبين لنا الشواهد الكمية في الجدول المذكور أعلاه كيفية التحاق أفراد العينة بالشركة حيث نجد أن أغليبيتهم التحقوا بها بنسبة 57.5%، تليها نسبة 42.5% للمبحوثين الذين كان انضمامهم إليها بواسطة العلاقات الشخصية، وهذا راجع إلى كون الشركة لا تفتح مسابقات التوظيف، إنما يكون الالتحاق بها عندما تعبر عن احتياجاتها بتقديم الملف، أو بالعلاقات الشخصية هذا ما يفسر عدم التحاق الإطارات الشابة المتخرجة من الجامعة، إلا أن في الآونة الأخيرة استفاد بعض المتخرجين الحديثين من الجامعة من عقود جهاز المساعدة على الإدماج المهني، لكنهم يعملون كمساعدين.

2- تحليل الفرضيات:

1-2 تحليل الفرضية الأولى:

يتعلق هذا المحور أساسا بعرض وتحليل بيانات تتمحور حول الإجراء التنظيمي الذي يقوم به الإطارات وظهور نزاعات العمل الجماعية في الشركة، وذلك من خلال تطبيق القوانين وإبلاغ المسؤولين المباشرين.

جدول رقم 08: يبين علاقة الوظيفة لأفراد العينة بظروف العمل.

| المجموع | سيئة | مقبولة | جيدة | ظروف العمل |
|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | | | | الوظيفة |
| 21 100% | 05 23.9% | 12 57.1% | 04 19.0% | رئيس المصلحة |
| 14 100% | 04 28.6% | 06 42.9% | 04 28.5% | رئيس الوحدة |
| 05 100% | 01 20% | 01 20% | 03 60% | إطار |
| 40 100% | 10 25% | 19 47.5% | 11 27.5% | المجموع |

نلاحظ من الجدول أن أغلب المبحوثين يرون بأن ظروف العمل مقبولة بنسبة 47.5%، بينما نجد الذين يرون بأن ظروف العمل جيدة هم بنسبة 27.5%، أما النسبة المتبقية من المبحوثين فتري بأنها سيئة بـ 25%.

من خلال الوظيفة لأفراد العينة يتبين لنا أن الإطارات هم الذين يرون بأن ظروف العمل جيدة في شركة كوسيدار، تليها فئة رؤساء المصالح بنسبة 57% والذين يرون

بأن ظروف العمل مقبولة، ويعود ذلك إلى تأقلمهم مع طبيعة العمل، كذلك الخبرة الكبيرة التي يتمتعون بها والتي تسهل عليهم التصرف، إضافة على أن أغلب الإطارات لديهم أعمال إدارية، وإشراف على من هم تحت سلطتهم، ولا يشتغلون في أماكن يكون الضغط فيها شديداً مثل درجة الحرارة عالية جداً وبعض المخاطر، كما أن أغلب المبحوثين من الفئات السوسيو مهنية لديهم نوع من الحرية والمرونة في التعامل سواء مع العمال أو مع مسئوليتهم، مما يجعل لديهم نوعاً من القبول والرضا عن مكان العمل لأنهم يتحركون، ولا يبقون في مكان واحد.

أما عن ظروف العمل أنها جيدة فإن ذلك يعكس الراحة النفسية والمادية التي يعيشها المبحوثين والذين يشغلون أماكن هامة في الشركة، أيضاً يرجع إلى الامتيازات المادية التي يتلقونها من أجور إضافة إلى العلاوات والفوائد، وغيرها في حين الفئة التي ترى بأن ظروف العمل سيئة فالغالبية فيها تمثل أصحاب الوحدات الذين يبذلون جهداً أكثر من غيرهم كونهم مسؤولين عن عمال التنفيذ، وعن وسائل تتطلب المراقبة المستمرة والجهد الكبير للسير الحسن للعملية الإنتاجية.. (بعد جولة لنا في الشركة سمعنا بعض العمال يتحدثون عن الصعاب التي تواجههم داخل العمل خصوصاً الحرارة الشديدة والضغط النفسي.) مما يدعم ما ذهب إليه الإطارات الذين يشتكون ظروف العمل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل الفرضيات

جدول رقم 09: توزيع أقدمية أفراد العينة على الوظيفة.

| المجموع | إطار | رئيس الوحدة | رئيس المصلحة | الوظيفة الأقدمية |
|------------|-------------|-------------|--------------|-------------------------|
| 06 %100 | 01 %16.6 | 01 %16.6 | 04 %66.6 | اقل من 2 سنة |
| 26 %100 | 03 %11.5 | 07 %26.9 | 16 %61.5 | من 02 إلى 05 سنة |
| 06 %100 | 01 %16.7 | 05 %83.3 | — | من 05 إلى اقل من 09 سنة |
| 01 %100 | — | 01 %100 | — | من 09 الى اقل من 12 سنة |
| 01 %100 | — | — | 01 %100 | 12 سنة فأكثر |
| 40 %100 | 05 %12.5 | 14 %35 | 21 %52.5 | المجموع |

نلاحظ من الجدول أن أغلب المبحوثين الذين لهم أقدمية في الوظائف هم رؤساء المصالح بنسبة 52.5%، بينما نجد رؤساء الوحدات بنسبة 35%، أما النسبة من المبحوثين فيمثلون 12.5% هم من الإطارات.

من خلال متغير الأقدمية في الوظيفة لأفراد العينة يتبين لنا أن رؤساء الوحدات هم الذين شغلوا نفس الوظيفة لمدة أدنى من 9 سنوات بنسبة 83.3% في شركة

الفصل الخامس: عرض وتحليل الفرضيات

كوسيدار للمنشآت الفنية، تليها فئة رؤساء المصالح الذين يشغلون نفس الوظيفة بأقل من 2 سنة مما يعني أنهم استفادوا من الترقية حديثاً، وهذا ما يجعل من أفراد العينة على اطلاع بالعمل المطلوب منهم وعلى دراية بالظروف المحيطة به، مما يساعدهم على التعامل مع المشكلات والأزمات التي تعترضهم والتي قد تؤثر على العملية الإنتاجية وعلى استقرار الشركة ككل.

(في مقابلة لنا مع رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية تحدث لنا عن الوظيفة التي يعمل فيها بقوله: راك تعرف الخدمة كل يوم وكيفاش، بصح راني راضي ورجعت نعرف خدمتي مليح).

جدول رقم 10: علاقة أقدميه أفراد العينة في الشركة بظروف العمل.

| المجموع | سيئة | مقبولة | جيدة | ظروف العمل |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------|
| | | | | الأقدمية |
| 07 %100 | 02 %28.5 | 02 %28.5 | 03 %42.9 | من 05 إلى أقل من 09 سنة |
| 11 %100 | 03 %27.3 | 05 %45.4 | 03 %27.3 | من 09 إلى أقل من 12 سنة |
| 22 %100 | 04 %18.2 | 12 %54.5 | 06 %27.3 | 12 سنة فأكثر |
| 40 %100 | 09 %22.5 | 19 %47.5 | 12 %30 | المجموع |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين خلال مسارهم المهني في الشركة يرون بأن ظروف العمل مقبولة بنسبة 47.5%، بينما نجد الذين يرون بأن ظروف العمل جيدة هم بنسبة 30%، أما النسبة المتبقية من المبحوثين فتري بأنها سيئة 22.5%.

بإدخال متغير الأقدمية في الشركة يتبين لنا أن الإطارات الذين زاولوا مهامهم في الشركة لأكثر من 12 سنة هم الفئة التي تری بأن ظروف العمل مقبولة داخلها وهذا ما يعكس تأقلمهم وقبولهم للعمل، تأتي فئة المبحوثين الذين يرون بأنها مقبولة أيضاً، الذين زاولوا مهامهم عند المتغير من 09 إلى 12 سنة بـ: 45.5%، في حين تری نسبة 22.5% من المبحوثين على العموم وفي جميع الأقدميات بأن ظروف العمل سيئة لأنها لا تعكس طموحاتهم وأنهم ينظرون إلى ظروف العمل بنوع من عدم الرضا، كذلك تعرضهم للضغوط خصوصا فئة الإطارات الذين يعملون في الأماكن خارج الشركة تحت ضغط الأجواء المناخية والصعوبة التي تلقونها مع العمال التنفيذيين.

جدول رقم 11: علاقة المستوى التعليمي وظروف العمل في الشركة.

| المجموع | سيئة | مقبولة | جيدة | ظروف العمل المستوى التعليمي |
|------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------------|
| 01 %100 | — | — | 01 %100 | ابتدائي |
| 05 %100 | — | 04 %80 | 01 %20 | متوسط |
| 09 %100 | 05 %55.6 | 03 %33.3 | 01 %11.1 | ثانوي |
| 25 %100 | 05 %20 | 13 %52 | 07 %28 | جامعي |
| 40 %100 | 10 %25 | 20 %50 | 10 %25 | المجموع |

من خلال الجدول المذكور أعلاه يتبين لنا أن نصف المبحوثين يرون بأن ظروف العمل مقبولة وذلك بنسبة 50% في حين يتساوى الذين يرونها سيئة وجيدة بنسبة 25% لكل منها.

نستنتج بأن المستوى التعليمي للفئات السوسيو مهنية يتركز على أن ظروف العمل في الشركة مقبولة، وما يدعم ذلك عنصر الخبرة الذي يتمتعون به في الوظائف التي يشتغلون فيها، كذلك إلى الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة لفائدة إطاراتها فبعض الأعمال لا تتطلب الشهادات العليا حتى يقوم بها الإطارات إنما تحتاج إلى الخبرة والأقدمية في العمل.

جدول رقم 12: يبين لنا أهمية شيء للسير الحسن لشركة.

| النسبة | التكرار | أهم شيء للسير الحسن |
|--------|---------|----------------------------|
| 12.5% | 05 | التنظيم ومراقبة العمال |
| 17.5% | 07 | الوعي المهني للعمال |
| 02.5% | 01 | مراقبة المسؤولين المباشرين |
| 67.5% | 27 | الوعي المهني للمسؤولين |
| 100% | 40 | المجموع |

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 67.5% من المبحوثين ترى بأن الوعي المهني للمسؤولين بالعمل المطلوب منهم وبالوظيفة التي يشغلونها وبالمسؤولية الملقاة على عاتقهم يساعد على السير الحسن للشركة، بينما ترى نسبة 17.5% من المبحوثين أن مراقبة المسؤولين المباشرين يساهم في السير الحسن للشركة.

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية أن الوعي بالوظيفة والعمل المطلوب من كل من المسؤولين والعمال هو الركيزة الأساسية للسير الحسن للشركة، والعملية الإنتاجية ككل فمعرفة كل طرف بالمهام الملقاة على عاتقه أن تجعله يقوم بما هو أفضل لصالح الشركة، في حين تؤثر مراقبة المسؤولين المباشرين على السير الحسن، كونها تشعر العمال بأنهم تحت المراقبة الشديدة وأنهم محط أنظار المسؤول المباشر، الذي قد لا يترك لهم هامشا من الحرية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل الفرضيات

جدول رقم 13: يبين علاقة المستوى التعليمي بأهم شيء للسير الحسن للمصلحة.

| المجموع | الوعي المهني للمسؤولين | مراقبة المسؤولين | الوعي المهني للعمال | التنظيم ومراقبة العمال | أهم شيء للسير الحسن المستوى التعليمي |
|------------|------------------------|------------------|---------------------|------------------------|--------------------------------------|
| 01 %100 | 01 %100 | — | — | — | ابتدائي |
| 05 %100 | 04 %80 | — | 01 %11.1 | — | متوسط |
| 09 %100 | 06 %66.7 | — | 01 %11.1 | 02 %22.2 | ثانوي |
| 25 %100 | 15 %60 | 01 %04 | 04 %16 | 05 %20 | جامعي |
| 40 %100 | 26 %65 | 01 %02.5 | 06 %15 | 07 %17.5 | المجموع |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يرون بأن أهم شيء للسير الحسن للمصلحة هو الوعي المهني للمسؤولين بنسبة 65%، بينما نجد الذين يرون بأن مراقبة المسؤولين لهم بنسبة 02.5%.

بإدخال المستوى التعليمي يتبين لنا أن الإطارات وعلى الاختلاف مستوياتهم يرجحون أن السير الحسن للشركة والمصلحة، لا يتم إلا في ظل الوعي المهني للمسؤولين بالمسؤولية التي هي على عاتقهم، وهذا لأن تحمل المسؤولية من أسباب العمل الجيد، كما أن الدراية التامة بالعمل المنوط يساهم في الاستقرار ويدفع بالخلافات والمشاكل بين المسؤولين والعمال إلى الوراء، يبقى مراقبة الرؤساء للمرؤوسين من أسباب عدم السير الحسن للشركة وذلك باتفاق أغلب أفراد العينة باختلاف مستوياتهم.

الفصل الخامس: عرض وتحليل الفرضيات

جدول رقم 14: يبين علاقة الوظيفة بالسير الحسن للمصلحة.

| المجموع | الوعي المهني للمسؤولين | مراقبة المسؤولين | الوعي المهني للعمال | التنظيم ومراقبة العمال | أهم شيء للسير الحسن الوظيفة |
|------------|------------------------|------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------|
| 21 %100 | 13 %16.9 | 01 %04.8 | 04 %19.0 | 03 %14.3 | رئيس مصلحة |
| 14 %100 | 12 %85.8 | — | 01 %07.1 | 01 %07.1 | رئيس وحدة |
| 05 %100 | 02 %40 | — | 02 %40 | 01 %20 | إطار |
| 40 %100 | 27 %67.5 | 01 %02.5 | 07 %17.5 | 05 %12.5 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا، أن المبحوثين باختلاف رتبهم الوظيفية، من رئيس مصلحة ورئيس وحدة وإطار، إلا أنهم يركزون على متغيري الوعي المهني للمسؤولين بـ: 67.5%، والوعي المهني للعمال 17.5%.

فكل إطار في رتبته الوظيفية ينظر إلى الوعي والمسؤولية بالوظيفة، أنها مفتاح الاستمرار والاستقرار في العمل، بالتالي يحاول كل طرف التعامل مع ما قد يحدث بمهنية واحترافية، وبذلك يتجنب الفوضى، واللامسؤولية في التعامل مع مشكلات العمل.

جدول رقم 15: العلاقة بين الوظيفة ووجود توتر مع العمال.

| المجموع | أبدا | أحيانا | دائما | وجود توتر الوظيفة |
|------------|-------------|-------------|-------------|----------------------|
| 21 %100 | 14 %66.7 | 05 %23.8 | 02 %09.5 | رئيس مصلحة |
| 14 %100 | 10 %71.4 | — | 04 %28.6 | رئيس وحدة |
| 05 %100 | 04 %80 | — | 01 %20 | إطار |
| 40 %100 | 28 %70 | 05 %12.5 | 07 %17.5 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 70% من المبحوثين ترى بأنه لا يوجد بينهم وبين العمال، في حين ترى نسبة 17.5% أنه دائما ما يكون هناك توتر، وتبقى النسبة الأخرى 12.5% ترى أنه أحيانا تحدث بينهم وبين العمال توترات.

بإدخال متغير الوظيفة نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن علاقتهم بالعمال لا يوجد فيها توتر، وذلك راجع إلى الأقدمية في الوظيفة والتي أكسبتهم مكانة واحتراما في طريقة التعامل مع العمال، هذا ما جعله يعملون على خفض المشاكل والنزاعات، أما الذين يرون أن الحياة المهنية تشهد بينهم وبين العمال توترات ومشاكل، فهم رؤساء الوحدات والأفواج الذين يعملون في الورشات بينهم، فتحدث بينهم وبين العمال خلافات ومشاكل، كما أنهم يتعاملون مع العمال التنفيذيين الذين يقومون خصوصا بصناعة العوارض الاسمنتية.

جدول رقم 16: يبين العلاقة بين الرتبة الوظيفية وكيفية معالجة المشكلة.

| المجموع | اتخاذ قرار شخصيا | إبلاغ الرئيس المباشر | كيفية معالجة المشكلة الوظيفة |
|------------|------------------|----------------------|---------------------------------|
| 21 %100 | 06 %28.6 | 15 %71.4 | رئيس مصلحة |
| 14 %100 | — | 14 %100 | رئيس وحدة |
| 06 %100 | 02 %40 | 03 %60 | إطار |
| 40 %100 | 08 %20 | 32 %80 | المجموع |

من خلال الجدول المذكور أعلاه يتبين لنا أن نسبة 80% من المبحوثين تعتمد في معالجتها للمشكلة على إبلاغ الرئيس المباشر، في حين ترى نسبة 20% من المبحوثين أنها تتخذ القرار شخصيا.

بإدخال متغير الوظيفة لأفراد العينة نلاحظ أن أغلب المبحوثين يقومون بإبلاغ الرئيس المباشر أثناء معالجتهم المشكلة، وذلك يعود إلى أنهم لا يريدون تحمل مسؤولية، أو أن المشكلة تتجاوز صلاحياتهم، نجد رؤساء الوحدات في خلافاتهم ومشاكلهم مع العمال فإنهم يبلغون المسؤولين عنهم، وذلكم بنسبة 100%، في حين نجد الذين يعملون كإطارات أمثال المهندسين والتقنيين فإنهم إحتككاهم بالعمال تنشأ بينهم وبين العمال علاقات شخصية تمكنهم من حل هذه المشاكل بطرق شخصية، بالتالي لا داعي لإخبار المسؤول المباشر، أما المشاكل التي تتجاوز صلاحياتهم فيجب احترام السلم الإداري فيها.

جدول رقم 17: يبين ظهور الخلاف كنتيجة لعدم إيجاد حلول للمشكلة.

| المجموع | لا | نعم | ظهور الخلاف |
|------------|-------------|-------------|---------------------|
| | | | الفئة السوسيو مهنية |
| 21 %100 | 06 %28.6 | 15 %71.4 | رئيس مصلحة |
| 14 %100 | 02 %14.3 | 12 %85.7 | رئيس وحدة |
| 05 %100 | 01 %20 | 04 %80 | إطار |
| 40 %100 | 09 %22.5 | 31 %77.5 | المجموع |

من الجدول المذكور أعلاه يتبين لنا أن أغلب المبحوثين بنسبة 77.5% يرون بأن الخلاف يظهر نتيجة عدم إيجاد حل للمشكلة التي وقعت بينهم وبين العمال، في حين ترى نسبة 22.5% عكس ذلك.

من خلال الفئات السوسيو مهنية نلاحظ الإطارات يؤكدون على أن خلاف إنما هو نتيجة لعدم اتفاق الطرفين ولعدم إيجاد الحلول ولتمسك كل طرف برأيه، هذا ما يجعل من المشكلة تتطور وتصل إلى درجة الخلاف، فقد لا يتفق الطرفين على حل مناسب ويرضي الجميع، فيلح العامل على مطلبه، أو قد يتعنت المسؤول ويرفض تلبية ما يطلب منه، فتبدأ المشكلة بالتطور وتصل إلى حد الخلاف الذي قد يتطور هو الآخر أيضا ويصل إلى مرحلة النزاع إذا لم تتقدم المفاوضات الجماعية.

جدول رقم 18: نظرة الفئات السوسيو مهنية إلى وجود سلوكيات معينة للخلاف.

| المجموع | لا | نعم | وجود سلوكيات معينة |
|------------|-------------|-------------|---------------------|
| | | | الفئة السوسيو مهنية |
| 21 %100 | 11 %52.4 | 10 %47.6 | رئيس مصلحة |
| 14 %100 | 10 %71.4 | 04 %28.6 | رئيس وحدة |
| 05 %100 | 05 %100 | — | إطار |
| 40 %100 | 26 %65 | 14 %35 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين لا يضعون سلوكيات معينة ومحددة بذاتها كدليل على الخلاف ويمكن حصرها فيه بـ: 65%، بينما الذين يرون أن الخلاف له سلوكيات دالة عليه فهم بنسبة 35% من المجتمع المبحوث.

من خلال الفئات السوسيو مهنية نلاحظ أن أغلب المبحوثين من الإطارات بـ 100% ورؤساء الوحدات بـ: 71.4%، ورؤساء المصالح بـ 52.4% بأنه لا توجد سلوكيات معينة للخلاف، يقول أحد المبحوثين (توقع من العمال كل شيء لما يكون الخلاف، وعدم التفاهم). فقد يقوم العمال بسلوكيات متعارف عليها تعبر على عدم الرضا مثل: الجماعات غير الرسمية، الفوضى، البحث على التكتلات... فلا شيء محدد، يبقى أنه هناك خلاف وكل شيء يعطل العملية الإنتاجية ويؤثر على السير الحسن للشركة يدل عليه، في حين ترى الفئة الأخرى بأنه هناك سلوكيات للخلاف معينة تدل عليه، وتختلف عن السلوكيات التي تدل على النزاع الجماعي، ففي الخلاف تجد الفوضى وعدم الرضا عن العمل وحتى رفع الشكاوي والتظلمات إلى المسؤولين، على العكس في النزاع الجماعي فإن السلوك الدال عليه يتمثل في الإضراب أو الغلق وهذا بعد تطور الخلاف إلى نزاع جماعي في العمل.

جدول رقم 19: يبين كيفية معالجة أفراد العينة للخلاف.

| المجموع | إبلاغ الرئيس المباشر | تطبيق القانون الداخلي | كيفية معالجة الخلاف |
|------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------|
| | | | الفئة السوسيو مهنية |
| 21 %100 | 03 %14.3 | 18 %85.7 | رئيس مصلحة |
| 14 %100 | 03 %21.4 | 11 %78.6 | رئيس وحدة |
| 05 %100 | — | 05 %100 | إطار |
| 40 %100 | 06 %15 | 34 %85 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة يقومون بتطبيق القانون الداخلي بنسبة 85% أثناء معالجتهم للخلاف، بينما تقوم الفئة الأخرى من الإطارات بإبلاغ المسؤول المباشر بنسبة 15%.

نستنتج أن القيادات حسب متغير الفئة السوسيو لوجية تتفق في مجملها على أن طريقة معالجة الخلاف تتم وفق القانون الداخلي المعمول به، والمتفق عليه بموجب اتفاقيات جماعية، في حين يرى آخرون بأن إبلاغ الرئيس المباشر هو الإجراء التنظيمي الواجب عمله ويبقى التقيد باللوائح التنظيمية والقوانين هو الحل الأمثل حسب الإطارات للتعامل مع الخلاف قبل تطوره إلى نزاع.

الفصل الخامس: عرض وتحليل الفرضيات

جدول رقم 20: يبين نظرة الفئات السوسيو مهنية إلى سبب الاستمرار في الخلاف.

| المجموع | التهميش وعدم إشراك العمال | عدم وجود حل للخلاف | عدم الإعراف بحقوق العمال | سبب استمرار الخلاف |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|
| | | | | الفئة السوسيو مهنية |
| 21 %100 | 03 %14.3 | 01 %4.8 | 17 %80.9 | رئيس مصلحة |
| 14 %100 | 06 %42.9 | 01 %07.1 | 07 %50 | رئيس وحدة |
| 05 %100 | 02 %40 | 01 %20 | 02 %40 | إطار |
| 40 %100 | 11 %27.5 | 03 %07.5 | 26 %65 | المجموع |

يبين لنا الجدول السابق أن عدم الاعتراف بحقوق العمال هو سبب الاستمرار في الخلاف بنسبة 65% يليه تهمة عدم إشراكهم بنسبة 27%، في حين عدم وجود حل للخلاف فكان بنسبة 7.5%.

نستنتج أن سبب الاستمرار في الخلاف هو في أغلبه قائم على مصالح العمال وحقوقهم التي لا يتنازلون عنها وهو حول الزيادات والعلوات بمعنى أنها أسباب اقتصادية (أنظر بن سلامة زهية أسباب نزاعات العمل مذكرة ماجستير، مرجع سابق، ص20)، كما يلعب عدم إشراك العمال في اتخاذ القرار دورا في استمرار الخلاف، كون اتخاذ القرارات بصورة منفردة يتعبر تعسفا في حق العمال.

جدول رقم 21: نظرة الفئات السوسيو مهنية إلى دور مكاتب المصالحة كإجراء تنظيمي.

| المجموع | لا | نعم | دور مكاتب المصالحة |
|------------|-------------|-------------|---------------------|
| | | | الفئة السوسيو مهنية |
| 21 %100 | 05 %23.8 | 16 %76.2 | رئيس مصلحة |
| 14 %100 | 05 %35.7 | 09 %64.3 | رئيس وحدة |
| 05 %100 | 04 %80 | 01 %20 | إطار |
| 40 %100 | 14 %35 | 26 %65 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 65% من المبحوثين تقر بالدور التي تلعبه المصالحة كإجراء تنظيمي، في حين لا ترى نسبة 35% من المبحوثين ذلك.

نستنتج من خلال ما سبق إن المصالحة كوسيلة ودية لفك النزاعات بطرق القانونية تعتبر إجراء قانونياً تنظيمياً له ضوابطه، ونجد المصالح والوحدات يقرون بذلك وهذا راجع لمعرفتهم بأهمية المصالحة، بينما فئة الإطارات التي أجابت بان مكاتب المصالحة لا تلعب دوراً في التعامل مع الخلافات والنزاعات بين العمال، فقد يعود ذلك إلى عدم اطلاعها على مهام هذه الوسيلة، أو إلى فقدان الثقة في هذه المكاتب.

2-2 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

- من خلال تحليل وتفسير بيانات ومعطيات الفرضية الأولى التي مفادها انه كلما كانت هناك بوادر للنزاع قام الإطارات بإجراءات تنظيمية لاحتوائه تبين لنا أن:
- نسبة 47.5% من المبحوثين يرون بأن ظروف العمل في الشركة مقبولة.
 - نسبة 70% من المبحوثين لا يرون بأن هناك توترا أو خلافات بينهم وبين العمال.
 - نسبة 77.5% من المبحوثين ترى بأن هناك علاقة بين عدم إيجاد حل للمشكل وظهور خلاف، مما يضطرهم إلى إبلاغ المسؤول المباشر.
 - نسبة 80% من المبحوثين يقومون بإبلاغ الرئيس المباشر لمعالجة مشكلات العمل.
 - نسبة 77% من المبحوثين يقومون بتطبيق القانون الداخلي في التعامل مع الخلاف.
 - نسبة 65% من المبحوثين يقرون بالدور الذي تلعبه مكاتب المصالحة كإجراء تنظيمي.

اعتمادا على النتائج المسجلة يتضح لنا أن الإدارة في شركة كوسيدار للمنشآت الفنية بحاسي بحبح، ومن خلال خبرة إطاراتها، تحاول دوماً إبعاد بوادر الخلافات بينهم وبين فئة العمال، حتى احتوائها وعدم إظهارها للعلن، ومن خلال إبلاغ الرئيس المباشر أولاً، ثم تطبيق النظام الداخلي ثانياً هذا الأخير الذي يكون الجميع على إطلاع عليه، وعلى اللوائح التنظيمية التي تم الاتفاق عليها فيه، مما يبين أن الفرضية الأولى قد تحققت بنسبة كبيرة، وهذا ما تبينه النسب المذكورة أعلاه.

2-3 تحليل الفرضية الثانية:

جدول رقم 22: يبين علاقة الرتبة الوظيفية بعقد اجتماعات مع العمال

| المجموع | عقد الاجتماعات | | الرتبة الوظيفية |
|-------------|----------------|--------------|-----------------|
| | لا | نعم | |
| 21 % 100 | 02 %09.5 | 19 % 90.5 | رئيس المصلحة |
| 14 % 100 | 04 % 28.6 | 10 % 71.4 | رئيس وحدة |
| 05 % 100 | %01 % 20 | 04 % 80 | إطار |
| 40 % 100 | 07 17.5 | 33 % 82.5 | المجموع |

من خلال البيانات في الجدول أعلاه يتبين أن اغلب مفردات البحث تقوم بعقد اجتماعات مع العمال أو ممثليهم بنسبة 82.5%، بينما لا يقوم المبحوثون الآخرون بهذه الطريقة بنسبة 17.5%.

بإدخال متغير الوظيفة، نجد رؤساء المصالح هي التي تقوم بعقد اجتماعات مع العمال أو ممثليهم بنسبة 90.5%، وهذا ما يعكس الوعي المهني للمسؤولين بضرورة الحوار والاستماع للطرف الآخر من العملية الإنتاجية، فالإطار بعقده الاجتماعات مع العمال يكون بذلك على الاطلاع بكل جديدة حول مشكلات العمل وظروفه، ويستطيع أن يكون قريباً منهم مما يكسبهم ثقة بإرادتهم نحو إيجاد الحلول وتحقيق الأهداف التي تخدم المصلحتين، في حين تبقى فئة الذين لا يعقدون تلك الاجتماعات من الإطارات التي لها أعمال إدارية، لا تتطلع الاجتماع بالعمال. فالوظيفة كلما كانت عليا وكان تحت إشراف الإطار فيها مجموعة من العمال، كانت هناك اجتماعات مع العمال أو ممثليهم.

جدول رقم 23: يبين علاقات الأقدمية في الشركة الاجتماعات مع العمال.

| المجموع | لا | نعم | عقد الاجتماعات |
|------------|-------------|-------------|-------------------------|
| | | | الأقدمية في الشركة |
| 06 %100 | 01 %16.7 | 05 %83.3 | من 05 الى اقل من 09 سنة |
| 11 %100 | 03 %16.7 | 08 %72.7 | من 09 الى اقل من 12 سنة |
| 23 %100 | 04 %17.4 | 19 %82.6 | 12 سنة فأكثر |
| 40 %100 | 08 %20 | 32 %80 | المجموع |

من خلال الاتجاه العام للجدول يتبين لنا أن أغلب المبحوثين على اختلاف أقدميتهم في الشركة قد قاموا بعد الاجتماعات مع العمال بنسبة 80%، في حين تبقى نسبة 20% للذين لم يقوموا بعقد اجتماعات مع العمال خلال مسارهم المهني بالشركة.

حسب متغير الأقدمية في الشركة فإن الإطارات الذين يعقدون اجتماعات مع العمال هم الذين لهم أقدمية من 05 سنة إلى اقل من 09 سنوات، وهذا راجع إلى الثقافة التنظيمية السائدة داخل الشركة والتي تشجع على الحوار والتبادل الآراء، يمكن القول بان عقد الاجتماعات داخل شركة كوسيدار، أصبح حلقة وصل بين الرؤساء والمرؤوسين، يستطيع من خلالها كل طرف إيداء ما بداخله من مخاوف وانشغالات، ويستطيع العامل أن يبلغها إلى المسؤول، فالهدف من ذلك سير العملية الإنتاجية في ظل منافسة خارجية وداخلية على تحقيق الجودة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تحقيق الاستقرار والتفاهم.

جدول رقم 24: يبين العلاقة بين الرتبة الوظيفية وإعادة النظر في النقطة موضوع الخلاف.

| المجموع | لا | نعم | إعادة النظر في الخلاف |
|------------|-------------|-------------|-----------------------|
| | | | الرتبة الوظيفية |
| 21 %100 | 13 %61.9 | 08 %38.1 | رئيس مصلحة |
| 14 %100 | 06 %42.8 | 08 %57.2 | رئيس وحدة |
| 05 %100 | 02 %40 | 03 %60 | اطار |
| 40 %100 | 21 %52.5 | 19 %47.5 | المجموع |

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن اتجاه العام للمبحوثين كان بأنهم لا يعيدون النظر في النقطة موضوع الخلاف وذلك بنسبة 52.5%، بينما ذهبت الفئة الأخرى إلى أنهم يعيدون النظر في الخلاف بنسبة 47.5%.

بإدخال متغير الرتبة الوظيفية نلاحظ أن رؤساء المصالح لا يعيدون النظر في الخلاف إنما يقومون بتطبيق ما يرونه مناسباً، اعتماداً على القانون الداخلي والقوانين التنظيمية بحيث تأتي أوامرهم في شكل قرارات ملزمة بنسبة 61.9%، وفي أغلب الحالات يبلغون المسؤول المباشر عنهم. نستنتج من ذلك الفئات السوسيو مهنية تعتمد طريقة إبلاغ المسؤول المباشر للتدخل بعد إحالة موضوع الخلاف إليه، وعن الذين يعيدون النظر في الخلاف فكانت نسبة 60% منهم للإطارات الذين يحتكون بالعمال والمسؤولين، بالتالي يستطيعون حل الخلاف عن طريق الحوار والعلاقات الشخصية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل الفرضيات

جدول رقم 25: يبين علاقة الرتبة الوظيفية بإشراك العمال في إيجاد الحلول للخلاف.

| المجموع | إشراك العمال | | الرتبة الوظيفية |
|------------|--------------|-------------|-----------------|
| | لا | نعم | |
| 21 %100 | 07 %33.3 | 14 %66.7 | رئيس المصلحة |
| 14 %100 | 02 %14.3 | 12 %85.7 | رئيس وحدة |
| 05 %100 | 01 %20 | 04 %80 | إطار |
| 40 %100 | 10 %25 | 30 %75 | المجموع |

يبين الإتجاه العام للجدول أن نسبة 75% من المبحوثين تقوم بإشراك العمال عن طريق ممثليهم في إيجاد الحلول الممكنة للخلاف، وتبقى نسبة 25% من المبحوثين لا تقوم بذلك. نلاحظ بعد إدخال متغير الرتبة الوظيفية، أن أغلب الإطارات يقومون بإشراك ممثلي العمال في إيجاد الحلول، وكان رؤساء الوحدات قد حازوا النسبة الكبيرة بـ 85.7%، تليها رتبة الإطارات بـ: 80%، وتبقى نسبة 66.7% لرؤساء المصالح، الذين يقومون بإصدار قراراتهم بعيدا عن إشراك العمال أو ممثليهم، وهنا يقع التعسف في التعامل تجاه الطرف الثاني لأنه غيب، بالتالي يستمر الخلاف إلى درجة النزاع الجماعي الذي قد لا تنفع مع إلا طرق التسوية القضائية للنزاع، بعد ما يستنفد الطرفين أسباب الحل (أنظر طرق التسوية نزاعات العمل الجماعية ص 84).

جدول رقم 26: طريقة اتخاذ أفراد العينة للقرارات في الشركة.

| الفئة السوسيو مهنية | اتخاذ القرار بطريقة منفردة | تستشير العمال ثم تتخذ القرار | تشارك مع العمال في اتخاذ القرار | المجموع |
|---------------------|----------------------------|------------------------------|---------------------------------|------------|
| رئيس المصلحة | — | 20 %95.2 | 01 %04.8 | 21 %100 |
| رئيس وحدة | 01 %07.1 | 12 %85.8 | 01 %07.1 | 14 %100 |
| إطار | 01 %20 | 04 %80 | — | 05 %100 |
| المجموع | 02 %05 | 36 %90 | 02 %05 | 40 %100 |

من خلال البيانات المذكورة في الجدول أعلاه، نجد أن الاتجاه العام للمبحوثين يركز على أن أغلبية أفراد العينة يقومون باستشارة العمال أو ممثليهم في الطريقة الممكنة لحل الخلاف والنزاع قبل اتخاذ القرار بنسبة 90%، ثم تأتي نسبة المبحوثين الذين يتخذونه بطريقة منفردة، والذين يشتركون مع العمال في اتخاذ القرار بنسبة 05% على التساوي لكل منهما.

نستنتج من البيانات السابقة أن استشارة العمال بعد حدوث الخلاف والنزاع سواء عن طريقهم أو عن طريق ممثليهم، يساعدهم في الوصول إلى حل توافقي للنزاع والخروج بحل يرضي الجميع، كما أن هذا الأسلوب يمكن متخذ القرار من الإلمام الجيد بمطالب الطرف الأخر، وتبقى السلطة التقديرية له في اتخاذ ما يراه مناسباً وصالحاً لكلا الطرفين.

جدول رقم 27: العلاقة بين المستوى التعليمي وطريقة اتخاذ القرار.

| المجموع | تتشرك مع العمال في اتخاذ القرار | تستشير العمال ثم تتخذ القرار | بطريقة منفردة | طريقة اتخاذ القرار / المستوى التعليمي |
|------------|---------------------------------|------------------------------|---------------|---------------------------------------|
| 01 %100 | 01 %100 | — | — | ابتدائي |
| 05 %100 | — | 04 %80 | 01 %20 | متوسط |
| 09 %100 | — | 09 %100 | — | ثانوي |
| 25 %100 | 01 %04 | 23 %92 | 01 %04 | جامعي |
| 40 %100 | 02 %05 | 36 %90 | 02 %05 | المجموع |

من الاتجاه العام للجدول يتبين لنا أن نسبة 90% من المبحوثين حسب مستواهم التعليمي يقومون باتخاذ القرار أثناء الخلاف بعد استشارة العمال أو ممثليهم بنسبة 90%، في حين يشتركون مع العمال في اتخاذ القرار بنسبة 05%، أيضا هناك من يتخذه بصفة منفردة بـ: 05%.

بإدخال متغير المستوى التعليمي للمبحوثين نلاحظ أن الذين لديهم مستوى ثانوي وابتدائي يستشيرون العمال في اتخاذ القرار بعد الحصول الخلاف بنسبة 100% لكل منهما، تأتي بعدها نسبة الجامعيين بـ: 92%، وذوي المستوى المتوسط بـ: 80%، وهذا إن دل إنما يدل على أن الحل التوافقي والذي يستطيع معه أطراف النزاع الوصول إلى نتائج إيجابية هو سماع كل طرف للأخر، وأن الإطارات بالرغم من مستواهم العلمي إلا نتائج إيجابية هو سماع كل طرف للأخر، وأن الإطارات بالرغم من مستواهم العلمي إلا أن للخبرة مكانها أثناء المحاولة البحث عن الحلول الممكنة للنزاع.

2-4 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال الشواهد الكمية المذكورة في الجداول أعلاه، والمتعلقة بالفرضية التي مفادها أنه كلما استمر النزاع في شركة كوسيدار للمنشآت الفنية سارعت الإدارة باتخاذ إجراءات وقائية تمنع بذلك تطوره، وذلك كما يلي:

- نسبة 82.5 % من المبحوثين يقومون بعقد اجتماعات مع العمال أو ممثليهم.
- نسبة 75 % من المبحوثين يشركون العمال عن طريق ممثليهم في اتخاذ القرارات عن طريق اجتماعات سواء دورية، أو استثنائية.
- نسبة 90 % من أفراد العينة يقومون باستشارة العمال قبل اتخاذ القرار فيما يخص موضوع الخلاف والنزاع.

من خلال النتائج السابقة تبين لنا أن أفراد العينة يقومون بإشراك العمال في اتخاذ القرارات متى تطورت المشكلة إلى خلاف أو نزاع، وهذا من الإجراءات الوقائية التي تتخذها شركة كوسيدار كلما استمرت الخلافات والنزاعات الجماعية في العمل ومنها عقد الاجتماعات، إشراك العمال في اتخاذ القرارات، تطبيق بنود الاتفاقيات الجماعية المبررة بين الأطراف.

مما سبق يمكن أن الفرضية الثانية قد تحققت بنسبة كبيرة، مما يسهم في الوقاية من حدوث الإضرابات وحتى التهديد بالغلق من طرف الشركة، وهذا راجع كما سبق إلى حكمة وخبرة الطاقم الإداري والإطارات.

5-2 تحليل الفرضية الثالثة:

جدول رقم 28: يبيّن أهداف الشركة وأهداف العمال.

| وجود التعارض | التكرار | النسب المئوية % |
|--------------|---------|-----------------|
| نعم | 03 | 07.5 % |
| | 02 | 05.0 % |
| | 11 | 27.5 % |
| | 16 | 40 % |
| لا | 24 | 60 % |
| المجموع | 40 | 100 % |

من خلال الجدول المذكور أعلاه، يتبين لنا أن نسبة 60% من إجابات المبحوثين أبرزت بأنه لا يوجد تعارض بين أهداف الشركة وأهداف العمال، كون الهدف الرئيسي المشترك هو تحقيق الاستمرارية وضمان الإنتاجية، أما بالنسبة 40% من المبحوثين فترى العكس من ذلك، أي أنه يوجد تعارض فالعمال الهدف من عملهم هو تحقيق مصالحهم الشخصية من أجر محترم وامتيازات، بينما هدف الشركة هو تحقيق الإنتاجية وضمان الربح، وانه في حال وجود تعارض بين أهداف الشركة والعمال فإن المبحوثين يقومون بمحاولة التوفيق بينهما وذلك بنسبة 27.5%.

إن ما يمكن استخلاصه أن أفراد العينة يحاولون أثناء تأدية مهامهم محاولة التوفيق بين أهداف الشركة وأهداف العمال.

جدول رقم 29: علاقة الرتبة الوظيفية بالاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي للعمال

| المجموع | الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي | | الرتبة الوظيفية |
|------------|--------------------------------------|------------|-----------------|
| | لا | نعم | |
| 21 %100 | 02 %09.5 | 19 %9.5 | رئيس مصلحة |
| 14 %100 | - | 14 %100 | رئيس وحدة |
| 05 %100 | - | 05 %100 | إطار |
| 40 %100 | 02 %05 | 38 %95 | المجموع |

من خلال الجدول المذكور أعلاه يتبين لنا أن نسبة 95% من المجتمع المبحوث تولى الجانب الإنساني والاجتماعي للعمال اهتماما شديدا، بينما نسبة 05%، فلا ترى ذلك أن الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي بالأهمية الكبيرة.

بإدخال متغير الوظيفة يتبين لنا أن كل من رؤساء الوحدات والإطارات يهتمون بالعلاقات الإنسانية داخل شركة كوسيدار وذلك بنسبة 100% على التوالي ويعود ذلك إلى أن هاتين الوظيفتين قريبتين من فتي العمال، فرؤساء الوحدات يكونون مشرفين حتى على الأفواج من العمال، كذلك الإطارات الذين يشكلون من المهندسين والتقنيين وهم الذين يتعاملون يوميا معه، وبالتالي فيدركون ما للجانب الإنساني والاجتماعي

الفصل الخامس: عرض وتحليل الفرضيات

للعمال من أهمية كبيرة أثناء تأدية المهام، بينما نسبة 09.5% فمثل رؤساء المصالح الذين لا يعطون الجانب الإنساني والاجتماعي للعمال أهمية، كونهم لا يحتكون بهم أولاً، وأنهم يركزون على ظروف العمل وتوفي وسائل الإنتاج، لكن يبقى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من بين اهتمامات الإطارات في شركة كوسيدار للمنشآت الفنية.

جدول رقم 30: يبين علاقة الفئات السوسيو مهنية مع علاقة العمال

| المجموع | مقبولة | جيدة | ممتازة | العلاقة مع العمال |
|------------|--------------|-------------|-------------|---------------------|
| | | | | الفئة السوسيو مهنية |
| 21 %100 | 16 %76.2 | 04 19.0% | 01 %04.8 | رئيس مصلحة |
| 14 %100 | 09 % 64.3 | 03 21.4% | 02 %14.3 | رئيس وحدة |
| 05 %100 | 03 % 60 | 01 % 20 | 01 %20 | إطار |
| 40 %100 | 28 %70 | 08 % 20 | 04 %10 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن العلاقة في مجملها مقبولة بين الإطارات والعمال وذلك بنسبة 70% من المبحوثين، تليها نسبة 20% من الذين يرون بأنها جيدة، في حين الذين يرون بأنها ممتازة فيمثلون نسبة 10%.

الفصل الخامس: عرض وتحليل الفرضيات

بإدخال متغير الفئة السوسيو مهنية نلاحظ أن أغلب الإطارات نفس الرأي بنسبة 60 % ما يمكن استنتاجه أن العلاقة إذا كانت مقبولة معناه أن هناك تفاهم واتفق إلى حد ما، ومعناه أيضا أن العمال ينظروا ينوع من الرضا والقبول للإطارات والمسؤولين عنهم، هذا ما يقلل من أسباب التنافر والاختلاف بالتالي السير الحسن للشركة.

جدول رقم 31: يبين علاقة الأقدمية في الشركة بعلاقة العمال داخل الشركة.

| المجموع | مقبولة | جيدة | ممتازة | العلاقة مع العمال |
|---------|--------|-------|--------|-------------------------|
| | | | | الأقدمية في الوظيفة |
| 06 | 05 | 01 | - | من 05 إلى اقل من 09 سنة |
| %100 | %83.03 | 16.7% | | |
| 11 | 06 | 04 | 01 | من 09 إلى اقل من 12 سنة |
| %100 | %54.6 | %36.4 | %09.0 | |
| 23 | 18 | 03 | 02 | 12 سنة فأكثر |
| %100 | %78.3 | %13 | %08.7 | |
| 40 | 29 | 08 | 03 | المجموع |
| %100 | %72.5 | %20 | %07.5 | |

من خلال الجدول المذكور أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين يتجه نحو أن العلاقة بينهم وبين العمال خلال سنوات الخدمة في الشركة مقبولة بنسبة 72.5% تليها

الفصل الخامس: عرض وتحليل الفرضيات

نسبة 20% للمبحوثين الذين يرون بأنها جيدة في حين الذين يرون بأنها ممتازة فكانت النسبة بـ 07.5%.

بإدخال متغير الأقدمية في الشركة نجد أن المبحوثين الذين قضوا أقدمية من 05 سنة إلى 09 سنة هم الذين يرون أن العلاقة بالعمال مقبولة، بنسبة 83.3% تليها نسبة الذين قضوا أكثر من 12 سنة بـ 78.3% منه نستنتج أن المبحوثين خلال مسارهم المهني يحضون بنوع من القبول والرضا وهذا ما يعكس العلاقة المقبولة بينهم، بفضل الخبرة التي اكتسبوها في التعامل مع المشكلات ومع العمال على اختلاف خصائصهم فيشعرون بالراحة والاطمئنان تجاههم وهذا ما يساعد على التقليل من النزاعات والخلافات.

جدول رقم 32: علاقة الأقدمية في الوظيفة بعلاقة العمال داخل الشركة

| العلاقة بالعمال الأقدمية في الوظيفة | ممتازة | جيدة | مقبولة | المجموع |
|--|------------|--------------|--------------|-------------|
| أقل من 02 سنة | - | 02 % 28.6 | 05 % 71.4 | 07 %100 |
| من 02 إلى 05 سنة | 01 % 04 | 06 % 24 | 18 % 72 | 25 % 100 |
| من 09 إلى أقل من 12 سنة | - | - | 01 %100 | 01 %100 |
| 12 سنة | - | - | 01 %100 | 01 %100 |

الفصل الخامس: عرض وتحليل الفرضيات

| | | | | |
|------|-------|-----|-------|---------|
| 40 | 29 | 08 | 03 | المجموع |
| %100 | %72.5 | %20 | %07.5 | |

نجد الاتجاه العام للجدول أعلاه يركز لدى المتغير الذي فيه العلاقة بالعمال مقبولة بنسبة 72.5 % أما الذين يرون بأنها مقبولة فبنسبة 20% يبقى الذين يرون ممتازة بـ 07.5%.

بإدخال متغير الاقديمة في الوظيفة نلاحظ أن فئة المبحوثين في جميع الاقدميات في وظائفهم التي يشغلونها يقولون بان علاقتهم بالعمال، وهذا ما يعكس القبول والرضا الذي يضحون به داخل وظائفهم، فالتسيير الجيد والوعي المهني بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم تجعلهم يعملون من أجل تقديم ما لديهم بغرض السير الحسن للمصلحة التي يعملون داخلها، ولغرض الشركة ككل، بالتالي تقل الخلافات والنزاعات، وهذا ما يسعى إليها القائد المبادر والذي يحاول تقديم ما ليده داخل وظيفة التي يشغلها.

جدول رقم 33: يبين علاقة المستوى التعليمي بعلاقة العمال داخل الشركة

| المجموع | مقبولة | جيدة | ممتازة | العلاقة بالعمال المستوي التعليمي |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------------|
| 01 %100 | 01 %100 | - | - | ابتدائي |
| 05 %100 | 03 %60 | 01 %20 | 01 %20 | متوسط |
| 09 %100 | 06 %66.7 | 02 %22.2 | 01 %11.1 | ثانوي |
| 25 %100 | 19 %76 | 05 %20 | 01 %04 | جامعي |
| 40 | 29 | 08 | 03 | المجموع |

الفصل الخامس: عرض وتحليل الفرضيات

| | | | |
|------|-------|-----|-------|
| %100 | %72.5 | %20 | %07.5 |
|------|-------|-----|-------|

من خلال الجدول أعلاه يرى 72.5% من أفراد المجتمع المبحوث بأن العلاقة مع العمال مقبول، تليها 20% يرون بأنها جيدة في حين ترى الفئة المتبقية بأنها ممتازة بنسبة 07.5%.

بإدخال متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن الفئات السوسيو مهنية بالرغم من مستواها العلمي إلا أن ذلك لم يكن حاجزا أمامها لكي محط قبول ورضا من طرف العمال، كونهم يتمتعون بالخبرة الكافية التي يمكنهم فيها التعامل مع المستجدات وحتى المشكلات، فوجد المبحوث الذي مستواه العملي ابتدائي يلقي القبول من طرق العامل، كما نجد أعلى نسبة من الجامعيين بـ 76% كذلك تحضى بالقبول أيضا، فلا يكفي المستوى العلمي وحده لتكون العلاقة بين الإطارات والعمال جيدة، إذا تكفي سرعة إيجاد الحلول والوعي النهي بالمسؤولية حتى يسود الانسجام داخل جماعة العمل، وتسود العلاقات الإنسانية داخل الشركة.

جدول رقم 34: يبين رأي المبحوثين في كيفية الوقاية من نزاعات العمل الجماعية

| المجموع | الاهتمام بالجانب الفيزيقي والنفسي للعمال | التحلي بروح المسؤولية وتطبيق القانون | كيفية الوقاية الفئة السوسيو مهنية |
|------------|--|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 01 %100 | 14 %66.7 | 07 % 33.3 | رئيس مصلحة |
| 14 %100 | 07 %50 | 07 %50 | رئيس وحدة |
| 05 %100 | 03 %60 | 02 %40 | إطار |
| 40 %100 | 24 %60 | 16 %40 | المجموع |

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول كيفية الوقاية من نزاعات العمل الجماعية يركز عند الاهتمام بالجانب الفيزيقي والنفسي للعمال بنسبة 60% بينما التحلي بروح المسؤولية وتطبيق القانون كان بنسبة 40%.

بإدخال متغير الفئة السوسيو مهنية نلاحظ أن رؤساء المصالح والإطارات يركز على الجانب الفيزيقي والنفسي للعمال كطريقة للوقاية من نزاعات العمل داخل الشركة وذلك ما للمورد البشري من أهمية، إذا اتجهت الدراسات الحديثة للاستثمار فيه، في مقابلة لنا مع رئيس مصلحة قال: "عندما تدخل إلى الشركة كعامل فانك تلقي بعض الامتيازات التي تجعلك لا تفكر في الاستقالة منها الزيادات والعلوات السنوية وحتى العناية الطبية"، هذا ما يساهم في الوقاية من الخلافات والنزاعات فيحين ترى الفئة لأخرى بان التحلي بروح المسؤولية وتطبيق القانون من خلال النظام الموجود في الاتفاقية الجماعية هو الذي من شأنه التقليل من النزاعات الجماعية.

2-6 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تبين الشواهد الكمية أعلاه، والمتعلقة بالعلاقات الإنسانية، التي تضمنها الفرضية الثالثة والتي مفادها " كلما سادت العلاقات الإنسانية سهل التعامل مع نزاعات العمل الجماعية.

- نسبة 60% من المبحوثين ترى بأنه لا يوجد تعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف العمال مما يجعل الهدف واحد، بالتالي ليس هناك أهداف شخصية.
- نسبة 95% من أفراد العينة يعطون الجانب الإنساني للعمال أهمية من خلال علاقاتهم بهم.

- نسبة 70% من المبحوثين علاقاتهم بالعمال مقبولة.
- نسبة 60% من المبحوثين يرون بأن الاهتمام بالجانب الفيزيقي والنفسي يساهم في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية.

يمكن القول بأن الفرضية الثالثة تحققت أيضا فالاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعمال يجعل من العلاقات الإنسانية هي التي تسود الشركة، وكلما سادت العلاقات الإنسانية فإنه يسهل التعامل مع نزاعات العمل الجماعية، ويمكن التقليل من حدتها.

الاستنتاج العام:

إن النتيجة العامة التي نستخلصها بعد دراساتنا للنتائج السابقة هي أن القيادة الإدارية تساهم بشكل كبير في الحفاظ على استقرار المؤسسات الصناعية، وذلك من خلال مساهمتها في الوقاية من حدوث الاضطرابات والنزاعات داخلها.

فاحتواء المشكلة قبل تطورها ووصوله إلى درجة النزاع يساهم في القضاء عليها مما يخدم المصلحة المشتركة بين العمال وصاحب العمل، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تضافر الجهود وإتباع القوانين والاستعانة بالخبرات السابقة.

كما أن عقد الدورات العادية، وحتى الاستثنائية يساهم بشكل كبير أيضا في الوقاية من النزاعات إذ يتم عرض المشكلة والنقطة محل الخلاف من خلال سماع جميع الأطراف وعدم اعتماد سياسة الإقصاء والتهميش، كما أن إشراك العمال من خلال ممثليهم في إيجاد الحلول يجعل هناك نوعا من الثقة التي تشعر العمال بالأمان.

ويلعب الاتصال الجيد الذي يضمن وصول المعلومة إلى الجميع دورا كبيرا كذلك في الوقاية من النزاعات في العمل إذ أن ضعف الاتصالات يجعل من الغموض سيد الموقف بين أطراف العملية الإنتاجية مما ينشئ حالة من عدم التفاهم أو حتى سوء التقدير.

وتم استنتاج أيضا أن الاهتمام بالجوانب الفيزيائية والنفسية والاجتماعية للعمال يساهم إلى حد بعيد في الوقاية من حدوث صراعات داخل مكان العمل وهذا ما لا يخدم العملية الإنتاجية ولا يخدم الشركة ككل، إذ كلما سادت العلاقات الإنسانية داخل الشركة هل التعامل مع الخلافات والنزاعات داخلها.

ولكن رغم النتائج السابقة، ورغم أن شركة كوسيدار للمنشآت الفنية تعد من إحدى الشركات الوطنية الناجحة، إلا أنه من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وتحليلات الباحثين، وحتى الواقع يثبت أن المؤسسة الصناعية الجزائرية، لم تتمكن من الوصول إلى قيادة فعالة ورشيحة للتسيير، نتيجة وجود فجوة بين الإدارة والعمال، ونتيجة اعتمادها على قادة لا يتصرفون في المؤسسات التي يديرونها من خلال مستويات عالية من الوعي والتفاهم،¹ ما يخلق جوا من التوتر والمشاكل وعدم السير الجيد للعمل.

¹ نوال رويمل، القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة، عين مليلة، 2009، ص57.

إلا أنه حتى يتم الوقاية من النزاعات والخلافات داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية يكفي تضافر الجهود بين الإدارة بإطاراتها والعمال بفئاتهم السوسيو مهنية من خلال التحلي بروح المسؤولية والشعور بالإنتماء.

- التوصيات والاقتراحات:

لا تقتصر أي دراسة علمية على ما توصلت إليه من نتائج علمية وإنما تتعداها في الكشف عن العديد من المشكلات الأخرى التي تحتاج إلى دراسة، وتفتح المجال أمام الباحثين لدراساتها ووضع الحلول لها. ومن هذه الدراسة نسعى للتعرف على دور القيادة الإدارية في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ارتأينا أن تكون التوصيات التالية:

1- الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية والاهتمام النفسي والاجتماعي داخل التنظيم من طرف القيادات الإدارية تجاه العمال في علاقاتهم الإنسانية وكسب ثقتهم وإحساسهم بالطمأنينة داخل التنظيم.

- 2- إعطاء مساحات أوسع للموارد البشرية وقياداتها في أداء وظائفها من خلال مشاركتها في اتخاذ القرارات وبحث مشكلات العمل وحلولها بتوافق الجماعة.
- 3- تدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما يخدم العملية الإنتاجية برمتها.
- 4- الاهتمام أكثر بالجماعات الغير رسمية في التنظيم وذلك بهدف التقرب منهم والتعرف على مشكلاتهم للوصول إلى الحلول قبل أن يحدث ما يضر بالمنظمة.
- 5- أعداد دورات داخلية أو خارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري عن الطرق العلمية للقيادة وطرق الإشراف وأهم الأنماط والنظريات القيادية لتسهيل انسيابية وحركة عملية القيادة الإنتاجية.
- 6- إعطاء المرونة الكافية لقيادات الموارد البشرية في التعامل مع الموارد البشرية ومع الجماعات الموجودة داخل التنظيم.
- 7- عقد اجتماعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين لأنها تساهم في التقليل من النزاعات وتساهم في كسب العمال ثقتهم بالقائد.

خاتمة

خاتمة:

من خلال الدراسات التي قمنا بها في شركة كوسيدار للمنشآت الفنية تبين لنا أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع الحفاظ على الاستقرار داخلها وتعمل جاهدة على تحقيق أهدافها من خلال تطبيق القوانين وعدم التعسف في استخدامها، كذلك من خلال الاهتمام بالجانب الفيزيقي والنفسي للعمال، وهذا ما أكده صدق الفرضيات التي وضعناها والتساؤلات التي أجبنا عنها.

فموضوع القيادة الإدارية من المواضيع التي شغلت الباحثين والدارسين في شتى التخصصات من الإدارة، التنظيم والاقتصاد الذين بحثوا فيها وفي النظريات التي جاءت بها، وما كان الهدف منهم في ذلك إلا أنها العنصر الفعال في سير المؤسسة التي أصبحت تبحث عن الجودة وتحسين الإنتاجية من أجل البقاء وضمان الاستمرارية في ظل منافسة سوق شديدة وإلا هذا لا يحدث في ظل فوضى تعيشها وإنما يجب أن يكون هناك استقرار تعيشه.

هذا ما يفرض على القادة والمسؤولين على السواء الاهتمام بمكانة الموارد البشرية في هاته العملية الإنتاجية، فإكفي الاهتمام بالجوانب التقنية في التنظيم والاعتماد عليها في الإنتاج على حساب الجانب الإنساني للعمال والمؤسسين هؤلاء الذين يستطيعون المساهمة في العملية الإنتاجية من خلال معارفهم وقدراتهم وإبداعاتهم، بالإضافة إلى إنشاء نظام من الاتصالات الفعالة يكفل وصول المعلومة إلى جميعهم، أيضا تحديد المسؤوليات حتى لا يكون هناك تداخل بينهم، يبقى دائما الرجوع إلى القانون وإلى اللوائح التنظيمية التي تنظم علاقات العمل الجماعية في حال حدوث مشاكل ونزاعات هذا ما يساهم في نشر الانضباط والصرامة ويساهم في اتخاذ مواقف تجاه السلوكات غير المقبولة والفوضوية التي تؤثر على السير الحسن.

وفي أخيراً يمكن القول أنه ليس من الصعب تحقيق قيادة فعالة تستطيع أن توفق بين أهداف المؤسسة وأهداف الجماعة فكل ما يتطلبه القائد أن يتسم بنوع من الديمقراطية في التسيير واتخاذ القرارات والتقرب من المرؤوسين لكسب ثقتهم وتنمية روح الجماعة فيهم.

المراجع

قائمة المراجع:

01- المراجع باللغة العربية:

- 01- أبو جادو صالح محمد علي، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة، الاردن، 2000.
- 02- ابو قحف عبد السلام، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 03- أنجرس موريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2006.
- 04- إسماعيل خميس السيد ، القيادة الإدارية ، دار الهناء للطباعة، مصر، 1971.
- 05- بدوي هناء حافظ ، إدارة و تنظيم المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2002.
- 06- البدري طارق عبد الحميد، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر، الأردن، 2002.
- 07- بوحوش عمار ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1984.
- 08- بوحفص عبد الكريم ، دليل الطالب لإعداد وإخراج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2009.
- 09- بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة النشر.
- 10- البياتي ياس خضير ،النظرية الاجتماعية ،جذورها التاريخية و روادها،الجامعة المفتوحة، طرابلس، دار الكتب، ليبيا، 2002.

- 11- بعلي محمد الصغير، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع الجزائر، 2000
- 12- الدواودي غالب علي ، شرح قانون العمل و تعديلاته ، دار وائل للنشر ،الأردن ط3، 2004.
- 13- درويش عبد الكريم، فصول الإدارة العامة، المكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1975.
- 14- هدفي البشير، الوجيز في شرح قانون العمل، علاقات العمل الفردية والجماعية، دار الريحانة للكتاب ، الجزائر، 2006.
- 15- واضح رشيد، منازعات العمل الفردية والجماعية ، في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2007.
- 16- حمدان حسين عبد اللطيف، قانون العمل (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009.
- 17- حسن راوية، السلوك في المنظمات ،الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001.
- 18- حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، الوظائف) دار الحامد، الأردن، 2009.
- 19- حريم حسين، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زاهر للنشر و التوزيع، عمان، 1994.
- 20- طلحة احمد عثمان، إدارة المؤسسات العملة في الدول النامية، منظور استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 21- طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، مصر، 2007.
- 22- لظماوي سليمان محمد، مبادئ علم الإدارة العامة، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 1972.

- 23- طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993.
- 24- كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
- 25- كعباش رابح ، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع ،قسنطينة،2006.
- 26- لويس كامل مليكة ، سيكولوجية الجماعات و القيادة ،ط3 ، مكتبة النهضة العربية، مصر، 1970.
- 27- ماهر احمد، السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد في المنظمات، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994.
- 28- ماهر احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية الاسكندرية1999.
- 29- محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم اجتماع التنظيم، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 30- المصاروة هيثم حامد، المنتقي في شرح قانون العمل ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2008.
- 31- المصري سعيد محمد، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- 32- النمر محمد صبري فؤاد، التفكير العلمي والنقدي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 33- النعيمي صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 34- سويسي عبد الوهاب، المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر 2009.
- 35- سيد مصطفى احمد، إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، 2005 .

- 36 سفير ناجي، ترجمة الأزهر بو غنبوز، محاولات في التحليل الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 37- عباس سهيلة، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز، دار وائل عمان، الأردن، 2004.
- 38- عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2007.
- 39- عبد الباقي زيدان، قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، ط2، 1998.
- 40- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- 41 عبد الحي عبد المنعم، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
- 42- عبد الرحمان عبد الله محمد، النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 43- عبده فيلة فاروق، عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط2، الأردن، 2009.
- 44- عبودي زيد مني، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، وظائف المدير، دار دجلة، عمان، الأردن، 2007.
- 45- العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 46- عدمان مريزق، تسيير الموارد البشرية، دراسات حالات، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008 .
- 47- عوض عباس محمود، القيادة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

- 48- عياصرة معن محمود، بني احمد مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، ط1
- 49- عياصرة علي، الفاضل محمد محمود العودة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية، دار حامد للنشر، الأردن، 2006.
- 50- العيسوي عبد الرحمان، بسيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 51- العيسوي عبد الرحمان، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
- 52- عيسوي عبد الرحمان محمد، علم النفس والانتاج، دار المعرفة الجامعية، 2003.
- 53- عكاشة محمود فتحي، محمد شفيق زكي، مدخل علم النفس الاجتماعي، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2002.
- 54- العلاق بشير، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1998.
- 55- العمدي ابو النجا محمد، أسس البحث في الخدمة الاجتماعية، المكتبة العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- 56- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2005.
- 57- عقيلي عمرو صفى، الإدارة المعاصرة، التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران للنشر، الأردن، 2007.
- 58- عشوي مصطفى، أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 59- عثمان حسين عثمان محمد، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحقوقية، لبنان، 2007.

- 60- قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 61- القاضي حسين عبد اللطيف حمدان، قانون العمل، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009.
- 62- قوراية احمد، فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 63- القيروتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، 2003.
- 64- راشد عادل، مأكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1981.
- 65- رويمل نوال، القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى، عين الميليلة، الجزائر، 2009.
- 66- رمضان سيد محمود، الوسيط في شرح قانونم العمل، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
- 67- الرفاعي احمد حسن، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية، دار وائل عمان، 1995.
- 68- رشوان حامد عبد السلام، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، ط5، القاهرة، 1984.
- 69- رشوان حسين عبد الحميد، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 70- رتيمي فضيل، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دار بن مرابط للطباعة، الجزائر، 2009.
- 71- رضوان شفيق، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2002.
- 72- شحماط محمود، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى، الجزائر، 2010.

- 73- شيحا ابراهيم عبد العزيز، أصول الادارة العامة، منشأالمعارف، مصر، 2001.
- 74- شفيق محمد، العلوم السلوكية، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.
- 75- خليفي عبد الرحمان، الوجيز في منازعات العمل والضمان الاجتماعي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008.
- 76- غربي علي، أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

2- الرسائل الجامعية:

- 77- بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة 2006/2007.
- 78- حواس رشيد، القيادة الإدارية ودورها في تطوير المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2007/2008.

3- قائمة المعاجم والقواميس:

- 79- ملكاوي بشار عدنان، معجم تعريف مصطلحات القانون الخاص، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 80- نجار ابراهيم، بدوي احمد، القاموس القانوني، مكتبة لبنان، 2000.
- 81- غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.

4- قائمة الوثائق والسجلات:

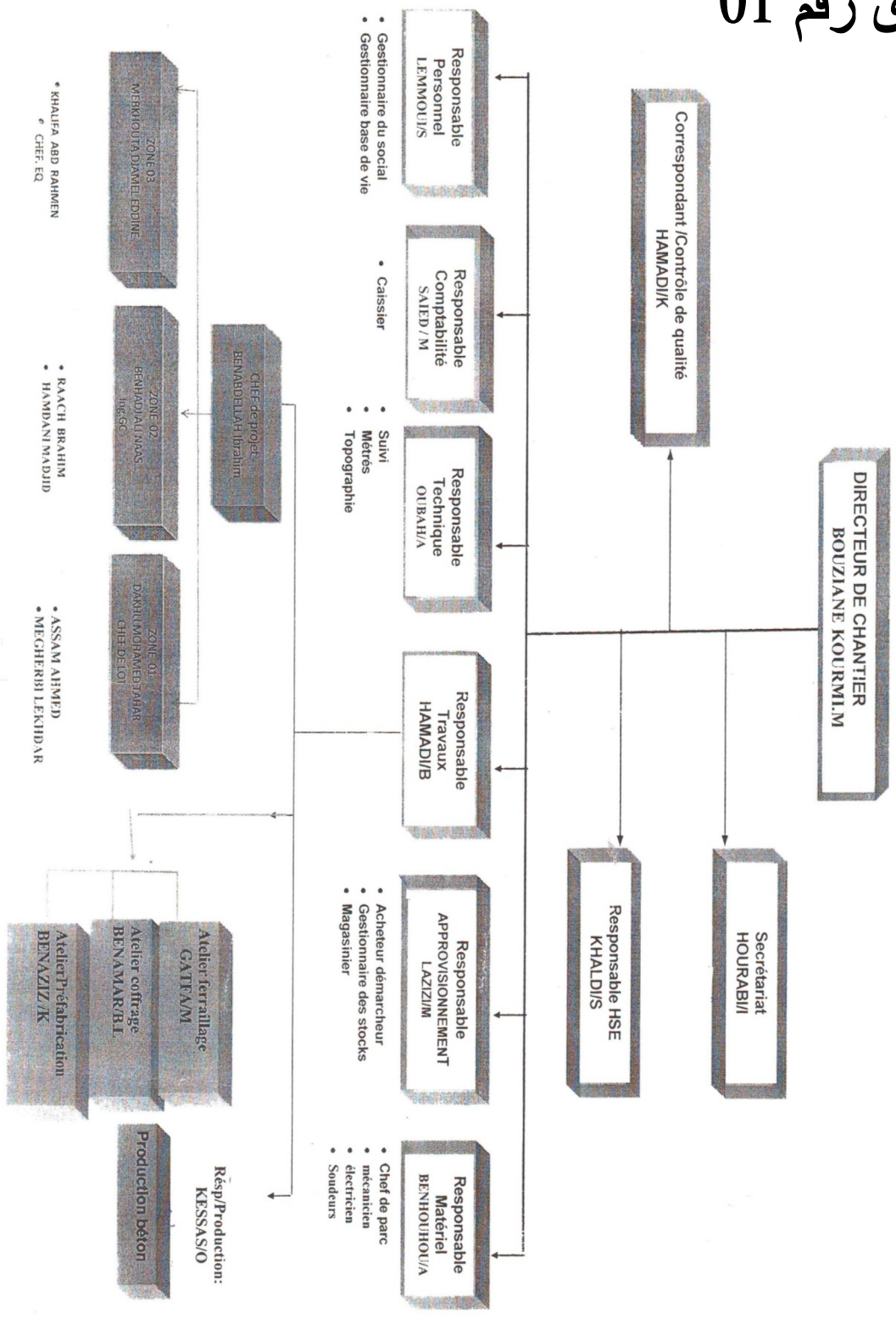
- 82- الجريدة الرسمية، العدد6، الصادرة في 07 فيفري 1990، قانون رقم 02/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة الإضراب.
- 83- الجريدة الرسمية، العدد17، الصادرة في 23 افريل 1990، قانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 افريل 1990 المتعلقة بعلاقات العمل.

5- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 85- Bolden (R), j.Gosting, AMarturano, and Dennison(P), **Review of leadership theory and competency frameworks**, university of exeter, united kingdom, 2003.
- 86- GEREY ROCHER، **Le changement social**، paris، tome 03، 1968.
- 87- KARL MARKX، **le manifeste du parti communiste**، paris.
- 88- LUIS HENRI، **histoire générale du travaille**، paris، elle libraire de France، tome1، 1960.
- 89- THOMAS GAY، **indispensable de la sociologie**، France، 2004.

الملاحق

ملف رقم 01



ملحق رقم 02

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع



رقم الاستمارة:

إستمارة حول:

القيادة الإدارية ودورها في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية

A31(دراسة حالة إطارات كوسيدار للمنشآت الفنية القطب

بحاسي بجبج ولاية الجلفة)

مشروع بحث لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

بكاي الميلود

إعداد الطالب:

شولي عمر

قوق الحواس

ملاحظات هامة:

*- وضع علامة × في الخانة التي تعبر عن اختيارك.

*- علماً أن بيانات هذه الاستمارة مهمة وسرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية، لذا نرجو منك ملء هذه الاستمارة بكل صدق وإخلاص.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الموسم الجامعي: 2015/2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن :سنة

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

4- الوظيفة

5- الأقدمية في الشركةسنة

6- الأقدمية في الوظيفة.....سنة

7- كيف التحقت بالشركة؟

اختبار شهادة صفات شخصية أخرى

المحور الثاني: الإجراء التنظيمي الذي يقوم به الإطار النزاع الجماعي.

8- هل ظروف العمل في مصلحتكم؟ جيدة مقبولة سيئة

9- حسب رأيك ما هو أهم شيء للسير الحسن لمصلحتكم؟

التنظيم ومراقبة العمال الوعي المهني للعمال مراقبة المسؤولين

الوعي المهني للمسؤولين أخرى

10- هل يوجد توترا ومشاكل بينكم وبين العمال؟ دائما أحيانا أبدا

11/- عندما تطرح مشكلة مهمة بالمصلحة ولا تستطيع معالجتها بالطرق المعهودة، ما هي بالنسبة إليك أنجع الطرق لمعالجتها؟

إبلاغ الرئيس المباشر إتخاذ القرار شخصيا أخرى

12/- هل عدم إيجاد الحلول للمشكل يؤدي إلى خلاف؟ نعم لا

13/- في حال تطور المشكل إلى خلاف كيف تتعامل معه؟

.....
.....

14/- هل يمكن أن يصل هذا الخلاف إلى نزاع جماعي بينكم وبين العمال؟

نعم لا

15/- هل هناك سلوكيات معينة كدليل على خلاف؟ نعم لا

16/- هل لمكاتب المصالحة دور في حل النزاع؟ نعم لا

المحور الثالث: إشراك العمال في اتخاذ القرار وعلاقته باستمرار النزاع.

17/- هل تعقد اجتماعات مع ممثلي العمال؟ نعم لا

18/- هل تعيد النظر في النقطة موضوع الخلاف؟ نعم لا

19/- هل تشرك العمال في اتخاذ القرار؟ نعم لا

20- ما هي طريقتك في اتخاذ القرارات؟

- تتخذه بطريقة منفردة

- تستشير العمال ثم تتخذ القرار

- تشترك مع العمال في اتخاذ القرار

21- إذا حدثت مشكلة في العمل هل:

- تبادر بحلها

- تطلب تدخل رئيسك المباشر

- تستشير الزملاء والعمال

22- في حال عدم الوصول إلى إتفاق وحل للنزاع ماذا تفعل؟

.....
.....

المحور الرابع: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ونزاعات العمل الجماعية.

23- هل تعتقد أن هناك تعارض بين أهداف الشركة وأهداف العمال؟

نعم لا

24- هل ترى بان الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعامل ينقص من حدة

التوتر؟

نعم لا

25- هل الاهتمام بظروف العمل يساهم في الوقاية من النزاعات الجماعية؟

نعم لا

26- هل علاقتك مع العمال؟

ممتازة جيدة مقبولة سيئة

27- حسب رأيك كيف تساهم القيادة الإدارية في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية؟

.....
.....
.....