



الرقم التسلسلي:..... رقم التسجيل:

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل:

الموسومة:

دور القيادة في بناء فريق العمل

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة سوناطراك GNL2Z نموذجا

من إعداد الطالبتين:

✓ شريفي هاجر

✓ بن عجينة كوثر

تاريخ المناقشة: 2024/06/05

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. شليح توفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	رئيسا
د. بن شارف حسين	MCA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	مشرفا و مقرا
د. مهدي سويح	MCA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ الحمد لله ما نجحنا ولا تفوقنا الا برضاه، الحمد لله الذي ما اجتزنا ولا
تخطينا جهدا إلا بفضلله، وإليه ينسب الفضل والكمال والإكمال .
(واخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين).

بعد مسيرة دامت سنوات، حملت في طياتها الكثير من المشقة والصعوبات والتعب، ها انا اليوم
اقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر، الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا ما
كنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى الختام...
أهدي لنفسي هذا النجاح أولا، ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، ودمتم لي سندا لا
عمرله.

أهدي هذا النجاح الى المرحومين أجدادي وجداتي (حسني خيرة، محمد، عمارية).
الى من سهلت لي الشدائد بدعائها، إلى الشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات، إلى نبراس أيامي
من أفنت عمرها في سبيل أن أحقق طموحي، قدوتي ومعلمتي الاولى التي منها تعرفت على القوة
والثقة بالنفس، لمن رضاها يخلق لي التوفيق (امي الغالية) اطال الله في عمرها بالصحة والعافية.
إلى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من غرس في روحي مكارم الاخلاق،
داعمي الأول في مسيرتي وقوتي ملاذي بعد الله (والدي).
إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت عضدي بهم، إلى صناع قوتي صفوة أيامي، إلى
الشموع التي تنير لي الطريق، إلى قرة عيني، إخواني وأخواتي (سارة، إسلام، نوال، خير الدين
،المرحومة فاطمة الزهراء).

إلى من دعمني بلا حدود خالاتي وأخوالي (نبيلة أطال الله في عمرها، المرحومة سميرة تمنيت
وجودها معي، نعيمة، (المرحوم محمد، عبد القادر، عبدلي).

الى رفقاء السنين وأصحاب الشدائد والأزمات، من شجعوني دائما للوصول إلى طموحاتي
وساعدوني بدون مقابل (ريمة، كوثر، عبدالحق).

ولا انسى رفيقاتي رحلة النجاح، ومن كان مصاحب لي اثناء دراستي .

ها هو اليوم العظيم، لم تكن الرحلة قصيرة، ولم تكن الامور مسيرة ولكن بعون الله فعلتها.

هاجر

شكر وتقدير

نشكر الله تعالى ونحمده على توفيقنا في إتمام هذا العمل.

نتقدم بخالص الشكر إلى أستاذنا ومشرفنا الفاضل " بن شارف حسين " على إشرافه على هذا

البحث وعلى توجيهاته ونصائحه القيمة، فله منا كل التقدير والاحترام.

أتقدم بشكر خاص و امتنان إلى معلمتي الأولى التي درستني و رافقتني في مسيرتي " بوزيان

مليكة " (أم كوثر).

كما نتقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة، الأساتذة الافاضل بقسم علم الاجتماع، على

قبولهم مناقشة مذكرتنا، والرجاء أن تكون في المستوى.

ونشكر كل من موظفي وعمال شركة سوناطراك، مركب GNL2Z لتمميع وتحويل الغاز على

لطفهم واحترامهم. (السيد يحياني ، و السيد صنهاجي).

ونتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الخالص إلى السيد روابحية عزالدين(خالي).

ونشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل.

الإهداء:

الحمد لله حب وشكرا وامتنانا على البدء والختام

{وَأَخْرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ}

أرى مرحلتي الدراسية قد شارفت على الانتهاء بالفعل، بعد تعبٍ ومشقةٍ دامت سنين في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها آمنيات الليالي، وأصبح عنائي اليوم للعين قرّة، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخرٍ، فالحلم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفققتني على إتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي.

أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ثم إلى من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمتم لي سنداً لا عمر له. وفي اللحظة الأكثر فخراً أهدي هذا الإنجاز إلى قدوتي وحبيبية القلب ملاكي الطاهر، وقوتي بعد الله داعمتي الأولى والأبدية أمي "مليكة"، المرأة التي جعلت مني فتاة طموحة وسهلت علي الصعاب بدعائها الخفي إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمة فلولا وجودك وحنانك البالغ وأمانك المفرط الذي غمر روحي لما وصلت إلى ما أنا عليه... إلى من أرشدتني ورافقتني في كل مشاوير حياتي ولا تزال تفعل إلى الآن. أمي صديقة أيامي حفظها الله وأطال عمرها.

إلى الإنسان العظيم "فقيدي جدي" لطالما تمنيت أن تقر عينه برؤيتي في يوم كهذا... إلى الذي توسدته التراب قبل أن يراني خريجة... فرحتي تنقصها وجودك ونجاحي ينقصه فخرك بي. إلى من قيل فيهم: سنشد عضدك باخيك < إلى من رزقت بهم سنداً أمين - وليد أدامكم الله ظلماً ثابتاً لي.

إلى من آمنت بقدراتي أختي حبيبتي مونيا.

إلى بنات خالي الأحباء خديجة - إيمان .

إلى رفيقة الخطوة الأولى والخطوة الأخيرة صديقة المواقف شريكة الدرب الطموح حبيبتي هاجر. إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي صديقاتي عائشة - صفية - خديجة، إلى من شجعني وكان خير رفيقٍ دربٍ لي زكرياء.

إلى من سهر معي الليالي "إينزو" قطي الصغير.

أهدي تحياتي إلى جميع معارفي الذين شجوني بالكلام الطيب إلى أستاذنا المشرف الذي لم يقصر في مد العون لنا إلى كل عابرٍ في حياتي ترك أثراً جميلاً.

الصفحة:	فهرس المحتويات:
-أ-	الإهداء والشكر
3	المقدمة
14 – 4	الفصل الأول التمهيدي: المقاربة المنهجية للدراسة
05	تحديد موضوع البحث
05	أهمية وأسباب اختيار الموضوع
06	أهداف وصعوبات الدراسة
06	سؤال الانطلاقة
06	الدراسات السابقة
08	مفاهيم الدراسة
10	إشكالية الدراسة
12	الفرضيات المعتمدة
12	الاختيارات المنهجية
35 – 15	الفصل الثاني: المقاربة النظرية للدراسة
17	المبحث الأول: وضعية المناجير الإطار في الجزائر
25	المبحث الثاني: مظاهر القيادة وأساليبها
32	المبحث الثالث: المناجمنت العمومي والخاص في الجزائر
49 – 36	الفصل الثالث: المقاربة الميدانية للدراسة
38	المبحث الأول : تقديم ميدان الدراسة
41	المبحث الثاني: تحليل ميثاق أخلاقيات العمل بمؤسسة سوناطراك
43	المبحث الثالث: تحليل المعطيات الميدانية
51	مناقشة نتائج الدراسة
54	الخاتمة
56	المراجع
60	الملاحق

مقدمة الدراسة:

مقدمة الدراسة:

أن طريقة إدراك وتصور القيادة ليست موحدة فعلاً حتى الآن، وأنها غالباً ما تختلف باختلاف الأيديولوجيات والثقافات والمجتمعات والقطاعات وحتى الأفراد، وأنها تطورت كثيراً عبر التاريخ. لقد تأثرت مفاهيم القيادة بشكل كبير في أذهان الناس. دعونا نلاحظ أولاً أن القيادة بالنسبة للبعض هي مكانة، وبالنسبة للآخرين مكان لإضفاء الشرعية، أو تستخدم أحياناً كمرادف للسلطة والسلطة والقيادة، مع السمات المصاحبة لها. وفي هذا السياق، يمارس القائد وظائف القيادة الهرمية، بشكل عام من جانب واحد، من خلال إعطاء الأوامر للمنفذين، الذين يتم بعد ذلك الإشراف عليهم والسيطرة عليهم في تنفيذ مهامهم. إن علاقة التأثير الوحيدة بين القائد وأتباعه، في سياق القيادة والسيطرة، تقوم على سلطة القائد من جهة وطاعة التابعين من جهة أخرى. ومع ذلك، فمن المهم تحديد أن المتطلبات المطروحة مترابطة بشكل طبيعي ويمكن أن تكون كذلك مصدر الإحباط وعدم الرضا لدى المرؤوسين. باختصار، تصبح الإدارة الفعالة لاحتياجات المرؤوسين من قبل المديرين التنفيذيين لإدارة الشركات مطلباً أساسياً لتشجيع تحفيزهم وإثارة دعمهم من أجل الاستغلال الأمثل لجميع الموارد البشرية المتاحة، ولهذا السبب تهدف دراستنا إلى فهم أفضل لخصائص المرؤوسين. القيادة الفعالة، تحديد أسلوب القيادة الذي من المحتمل أن يضمن حسن سير العمل في المنظمة، بناءً على نظريات ومناهج مختلفة.

عليه، تنقسم دراستنا إلى فصلين منهجي و ميداني كما سنسهب فيه فيما يأتي.

الفصل الأول التمهيدي:

المقاربة المنهجية للدراسة

• مقدمة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل المقاربة المنهجية لموضوع البحث، من خلال تحديد موضوع و اشكالية و الأبعاد المنهجية للدراسة وفق نموذج تحليل منظم.

I. تحديد موضوع البحث

من خلال مذكرة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل، نبحت عن النماذج السوسولوجية للقيادة بمؤسسة سوناطراك و مدى تأثيرها على بناء فرق العمل و على تماسك مجموعة العمل.

II. أهمية و أسباب اختيار الموضوع

1. تعتبر القيادة من المواضيع الأكثر اهتماما في الفكر الإداري، لما لها من ارتباط وثيق في استراتيجية المؤسسات و المنظمات .

2. تتمثل دراستنا في دور الذي تلعبه القيادة اي معرفة الأساليب و الانماط التي تعتمد عليها في بناء فريق العمل.

3. ربط موضوع بناء فريق العمل بموضوع مهم و هو القيادة .

4. قد تساهم هذه الدراسة في إضافة شيء من المعرفة الباحثين و الدراسيين في هذا المجال .

الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره هو مدى أهميته البالغة تحديدا في مؤسسة سوناطراك المركب GNL2Z، كون للقيادة ركيزة بالغة و صلاحها و فعاليتها يضمن نجاح فريق العمل ، بالتالي هذا يعتبر نجاح باهر للمؤسسة و بذلك تضمن تحقيق اهدافها.

(1) الاسباب الذاتية:

1. الميل لمثل هذه المواضيع .

2. الرغبة و السعي، كون الباحث يسعى لاكتساب خصائص و مهارات قيادية لاستفادة منها في الحياة المهنية.

3. الرغبة في التقرب اكثر من المؤسسة الجزائرية و التعرف على كيفية بناء فريق العمل .

(2) الاسباب الموضوعية :

1. التعرف على القيادة بأنواعها و مدى تأثيرها على فرق العمل .

2. محاولة فهم دور القيادة في بناء و تقييم فرق العمل.

3. إثراء المكتبة حول هذه الدراسة لتعميم الفائدة.

III. أهداف وصعوبات الدراسة

1. لقد سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

2. التعرف على مفهوم القيادة و اساليبها و مهاراتها .

3. _لتعرف على مفهوم فرق العمل و كيف يتم بناءه .

4. فهم الدور الذي تلعبه القيادة .

5. التعرف على أهمية القيادة في بناء فريق العمل .

IV. سؤال الانطلاقة:

انطلقنا في دراستنا من الانشغال السوسيوولوجي التالي: "كيف يؤثر أسلوب القيادة على تفاعلات فرق العمل ؟ كيف تساهم القيادة في بناء فريق العمل ؟ ما هو أثر القيادة في تفعيل مهارات الإتصال داخل الفريق ؟ ما هي الأسباب التي تدفع القيادة لتحفيز فرق العمل ؟ ما هي أنماط القيادة المستخدمة لتشكيل فريق العمل ؟

V. الدراسات السابقة:

تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة و التي تعتبر الدراسات السابقة محطة يلجأ إليها الباحث للتأكيد على أهمية الموضوع محل الدراسة وأرضية صلبة التي يعتبر دورها الرئيسي توجيه و إرشاد الباحث واطلاعه على الكثير من متعلقات الموضوع . وقد ساعدتنا بعض الدراسات السابقة في الكثير من محطات دراستنا ومن بينها على سبيل المثال صياغة فروض الدراسة. وفي هذا الصدد نشير إلى أن هناك عدد معتبر من الدراسات التي تناولت دور القيادة في بناء فرق العمل و في السياق الجزائري، قد وقع اختيارنا على بعض الدراسات ذات علاقة وطيدة بموضوع دراستنا أهمها :

(1) الدراسة الأولى لخنور نسرين بعنوان أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح دراسة حالة المؤسسة

الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير BATISUD،

قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على شهادة الليسانس تخصص تسيير الموارد البشرية سنة 2012_2013 دراسة القيادة وكيف يمكن أن يكون لها دور في بناء فرق العمل الناجحة ، هدفت هذه

الدراسة إلى نتائج تحصلت عليها الطالبتان

1- لا تكفي المهارات القيادية وحدها لبناء فريق العمل فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار مهارات فريق العمل.
2- لا بد للقيادي الجديد أن يغير سلوكه ليناسب الدور الجديد والا فلن يتمكن من أداء الدور القيادي.
3- مما يجعل الفريق فعالا ناجحا ويحقق أهداف المنظمة، تشجيع أعضاء الفريق وروح الجماعة، ثقة القائد بالأعضاء التشجيع على

الإبداع، تسوية الصراعات.

4- العمق الفلسفي لبناء فريق العمل ينجم من قيادة واعية وحكيمة، ومنه الفرضية الثانية صحيحة أي تؤثر مهارات القيادة ومهارات فريق العمل على دور القيادة.

(2) اما بالنسبة للدراسة الثانية لمريم بوعصيرية، إيمان لعور، بعنوان دور المهارات القيادية في تفعيل فرق العمل من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج ومؤسسة ميناء جن جن جيغل.

قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بجامعة الصديق بن يحي في جيغل سنة 2021_2022 هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور القيادات بمهارة في فاعلية فرق العمل. تحصلت الطالبتان على النتائج التالية:

1- تتوفر مهارات القيادة النمطية لدى الرؤساء في حين عدم مشاركة العاملين القيادة النمطية
2- توفر مهارات الاتصال بدرجة متوسطة لدى الرؤساء وحرصهم على إرسال رسائل واضحة والاتصال السريع في حين كانت أقل إيجابية في اختيار الوسيلة المناسبة
3- درجة مهارة التحفيز متوسطة لدى الرؤساء متمثلة في توجيهه والثناء على المرؤوسين، وقل إيجابية حول تعزيز الثقة بينهم وبين المرؤوسين، بينما كانت سلبية من ناحية مكافئة الأداء المتميز وتقديم الحوافز
المادية

4- توفر مهارة إدارة الصراع لدى الرؤساء مع التركيز على الحقائق وليس على الأشخاص، مع أنهم يعملون على إقناع الأطراف المتنازعة

(3) الدراسة الثالثة لدراسة الاولى: توفيق درويش، بعنوان فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك.

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل بجامعة الجزائر 2 كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية سنة 2007، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الأداء وفعالية القيادة الإدارية بحيث تطرق إلى القيادة الإدارية والفكر القيادي الإداري القديم، نظرياتها وعوامل تحسين الأداء.

توصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- 1- للقيادة الإدارية دور أساسي وفعال لإثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم
- 2- إن أحسن نمط قيادي يساهم في دفع العمال نحو تحسين أدائهم يتمثل في النمط الديمقراطي وبدرجة أقل النمط الأبوي.
- 3- إن الذكور أكثر إلى النمط الديمقراطي مقارنة بالإناث إذ نجد ميل أكثر إلى النمط الأبوي.
- 4- لتحقيق فعالية القيادة الإدارية يتطلب الأمر الاستعانة ببعض العوامل والتي تساهم في تحسين الأداء للعمال.

5- يعمل التدريب في تحسين الأداء .

VI . مفاهيم الدراسة:

(1) القيادة:

"وظيفة يتولها، بأسلوب معين، فرد أو مجموعة فرعية أو مجموعة موضوعة في موقف محدد، بهدف التأثير بشكل كبير أو حتى تحويل سلوك الآخرين (رجل، مجموعة، منظمة) بحيث يتقدم نحو الأهداف المخصصة له له أو إنجاز المهمة المطلوبة."

وفقاً لآلان دولوك، فإن القيادة تعني: "القدرة على تعبئة الأفراد الأحرار والمتعاونين والمرؤوسين لتشجيع مشاركتهم التطوعية في تحقيق الأهداف".

يتم تعريفه أيضاً على أنه: "فن يعتمد على الحكم والحس بقدر ما يعتمد على مهارات محددة مسبقاً".

(2) الاشراف :

"إنها قدرة الفرد على اكتساب أو ممارسة السلطة في مجموعة على أساس المنافسة أو شعبيته أو لأنه قائد منتخب أو مفروض. إنها القدرة على تنظيم العمليات وتوجيهها.

"طريقة ممارسة سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها.

(3) الأوامر:

إنها طريقة ممارسة السلطة، أي أسلوب العلاقة بين القائد الذي يملك السلطة ومرؤوسيه.

(4) السلطة:

بالمعنى العام، "تشير السلطة إلى القدرة على القيام بعمل خاص بالبشر، وبمعنى مشتق، قدرة فاعل معين على القيام بأفعال فعالة".

وتعني أيضاً: "القدرة على التأثير في قرارات وسلوكيات الآخرين، وبهذا المعنى يتمتع القضاة والمراجعون والمعلمون والمدربون الرياضيون والأطباء بالسلطة".

(5) الأداء:

"التنفيذ في حالة اتصال محددة ومن خلال موضوع محدد يتحدث، لجميع قواعد اللغة"

(6) التماسك:

"يجب مقارنة علم الاجتماع بالمفاهيم الدوركية هيمية حول التضامن الاجتماعي والقيود، وتطبيقه على المجموعات المؤسسية. لاحظ أن التماسك يمثل حالة الأفراد معاً بينما التكامل يمثل حركة الأفراد نحو المجموعة.

في علم النفس الاجتماعي، يمثل التماسك تضامن أفراد المجموعة الناتج عن التجاذب المتبادل أو التكامل بين الأفراد الذين يتألفون منها، من مجتمع الأهداف، من فعل الأعراف أحياناً الأصل أو الولاء لنفس القائد..

(7) التواصل:

الاتصال: "هو دورة نقل المعلومات (الرسالة) من المرسل إلى المستقبل عبر قناة".
يمكن تعريفها بأنها: "عملية اجتماعية تدمج أنماطاً متعددة من السلوك: الكلام، والإيماءة، والنظرة، وتعبيرات الوجه، والمساحة بين الأفراد، وما إلى ذلك".

(8) التحفيز:

يتكون الدافع في العمل من نشر رسالة حساسة، وهيئة الظروف لدى الفرد التي تدفعه إلى العمل، وتنشيط طاقاته للقيام بعمله بإخلاص.

الدافع: "هو نتيجة القيود الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية والثقافية وتفاعلاتها مع احتياجات الأفراد وقيمهم وتطلعاتهم".

إنها: «حاجة تحرك الأشياء، وتجعل الناس يتصرفون. الرغبة التي تميل إلى تحديد سلوك الموظف. جميع العوامل التي تشجع الموظف على العمل.

(9) الموارد البشرية:

«العاملون في القطاع الخاص والقطاع الصناعي والتجاري العام. يُستخدم أحياناً بشكل خاطئ ليشمل الأشخاص العامين في الولاية والمجتمعات المحلية.

(10) المؤسسة :

هي نوع من التنظيم الذي يمثل مجموعة منظمة من العناصر المادية والمالية والبشرية بهدف إنتاج السلع والخدمات المعدة للبيع.

وقد تم تصميمه ليكون: "مكاناً لتطوير واختيار ونقل وتنفيذ المعرفة".

تعرف غراويتز مادلين المؤسسة بأنها: "وحدة إنتاج، من سمات الرأسمالي، تشكل مجموعة من الرجال يعملون معاً في مواقع مختلفة، بهدف إنتاج سلع لبيعها مع الربح في السوق، ولكنها أيضاً مؤسسة اجتماعية". مجموعة حيث المنفعة بصرف النظر عن الربح والهدف المشترك وعلاقة المعلومات وما إلى ذلك. "

VII. إشكالية الدراسة:

أصبحت القيادة في عصر المؤسسات والتنظيمات المختلفة بشتى أنواعها واختصاصاتها المحرك الرئيسي لأي مؤسسة تسعى لفرض نفسها في اقتصاد السوق، لأن المجتمعات الإنسانية تحتاج إلى قيادة لتحقيق أهدافها ، وهذا يعني أن هناك أنواعا عديدة من القيادات، أي كل مجموعة يجب أن يكون لها قائد يناسب خطتها ويكون في اتصال دائم مع أفراد مجموعته.

تعتبر القيادة النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال القيادة وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين . فالقيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية ، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، كما تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.

فالقيادة التي تعتمد على مبدأ المشاركة تعتمد على روح العمل الجماعي، وتوزيع الأدوار و احترام الحوار و المشاركة في عملية صنع و القيادة النمطية، ومشاركة السلطة مع الجماعة، من خلال آلية تفويض السلطة و التي تبنى على أساس توفر المعلومات ، وسهولة إنسيابها ، و وضوح عمليات الاتصال بكل أنواعها المختلفة، و التي بدورها تسهل وصول المعلومات والقيادة في الوقت المناسب ، مما يؤدي إلى فهم أدوار العمل ، و التنسيق بين مختلف الوحدات إلى جانب إعطاء الأولوية للمورد البشري، لأنه أحد مقومات المؤسسة في تحقيق نجاحها و نموها ، من خلال دمج القدرات والإمكانات في مهام متكاملة ومتوازنة الأدوار ، و خاصة الأدوار التي تتطلب العمل الجماعي من أجل سير عجلة العمل.

لذا وجب الأخذ بمنهجية فرق العمل التي بدورها تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة ، تمتاز بالفعالية ، و التفاعل المثمر، بحيث تتميز بخصائص الفهم المشترك و الإتفاق المتبادل، والمرونة، والتمكين و توفير صلاحية التفويض الكافية و إنفتاح الإتصال للجميع ، و تقوم هذه الفرق على أساس مجموعة من الأفراد ، على اعتبار أن لكل مجموعة مشرف او منسق يحاول تسييرها وإدارتها ضمن حلقات متجانسة من أجل توفير خدمات أو إنتاج سلع. فالقيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون وبروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرک أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق.

القائد المتمكن الذي يؤمن أن المؤسسة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها ، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المؤسسة من عقبات. فالدور الذي يؤديه القائد في فريق العمل أو في أي مجموعة عمل ليس فقط إشرافي أو رئاسي كمسؤول في أعلى الحرم و إنما يعني بتقديم المساعدة كفرد من أعضائه، يتسم بمهارات قيادية و قدرات تساعده في التأثير على الآخرين حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة. فنجاحه يتوقف أساسا على اتخاذه القيادة المناسب في الوقت المناسب .

قد أدركت بعض الشركات والمؤسسات في هذا العصر أنها لكي تتحول إلى كيان عضوي متفاعل ينبغي أن تتحول من نظام الآلة والاهتمام بها والاعتماد عليها إلى نظام إنساني يقوم على المشاركة والتفاهم والعمل بروح الفريق الواحد.

بالتالي أصبح تكوين فرق العمل داخل المنظمات ضرورة لابد منها، ذلك لأن الفريق يساعد على بناء علاقات إنسانية مباشرة دون حواجز رسمية بين أفرادها مما ينعكس إيجابيًا على دافعيتهم للعمل و بالتالي زيادة إنتاجيتهم. حيث تساعد فرق العمل على إلغاء الحواجز بين الأقسام وتوسيع نطاق التعاون فيما بينها ورفع معنويات العاملين بها . وبناء على ذلك فإننا نحاول تقديم تحليل للدور الذي تلعبه القيادة داخل المؤسسة الوطنية للبترول و الغاز- سوناطراك - بالمركب للتمميع الغاز GNL22 باعتبار أنها مؤسسة وطنية ذات وزن اقتصادي عالمي في مجال حيوي و هو الطاقة ، يعني أن المؤسسة بحاجة إلى إدارة و إلى شبكة اتصالات قوية، فالمؤسسة مهما كان شكلها كوحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير، تحتوي على مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين يعملون وفقا لنظام تقسيم العمل و السلطة ، وتطمح في أهداف معينة.

من خلال هذه المقدمات نتقدم بالطرح السوسيولوجي التالي: "ما هي النماذج السوسيولوجية للقيادة بمؤسسة سوناطراك و ما تأثيرها على بناء فرق العمل؟ ما هو تأثير القيادة على تماسك مجموعة العمل؟

VIII. الفرضيات المعتمدة:

الفرضية الأولى: "هناك نموذجين من القيادة بمؤسسة سوناطراك البيروقراطية و البيروتنفيذية يتم إنتاجهما من خلال تصميم الأدوار المهنية و الغيرية المهنية و نماذج العمل و المهام و الوظائف".
الفرضية الثانية: "كل فريق عمل ينتج نمودجه الخاص من القيادة الداخلية و تظهر نماذج أخرى لها من خلال التفاعلات بين مختلف الفرق في التنظيم الهرارشي".

IX. الاختيارات المنهجية:

دمجنا المقاربة الكيفية أو النوعية من خلال منهج تحليل المضمون مع المقاربة الكمية من خلال المنهج الوصفي و الاحصائي بالاعتماد على المعطيات الاحصائية و تقارير الانشطة الخاصة بالمؤسسة، كما اعتمدنا على المقابلة النصف الموجهة، العدد الاجمالي هو 10 مقابلات نصف موجهة.
تمثل مجتمع دراستنا في الإطارات المكلفة بالدراسات و رؤساء الأقسام بمركب تميع الغاز الطبيعي GNL22 بمؤسسة سوناطراك بوهران، بالاعتماد على العينة القصدية.

الفصل الأول ----- المقاربة المنهجية للدراسة

عدد الموظفين بمركب تمييع الغاز الطبيعي رقم 2 الموسوم GNL2/Z هو 1663 موظف من بينهم 704 إطار منهم 94 إطار سامي رؤساء أقسام و مديري دوائر و مديرين تنفيذيين و تنسيقيين و نائبي مدير عام و مدير عام و أيضا 610 إطار متوسط هندسي فني و إداري باختلاف التخصصات المهنية منهم 403 إطار متوسط امرأة و 207 إطار متوسط رجل.

جرى التحقيق الميداني النهائي بمركب تمييع الغاز الطبيعي رقم 2 الموسوم GNL2/Z من مؤسسة سوناطراك بالمنطقة الصناعية أرزيو بوهران في الفترة الممتدة من نوفمبر 2023 الى أبريل 2024 بدون انقطاع.

قمنا بإعطاء نماذج مثالية للقيادة و تمثلات السلطة التنظيمية لها و هي خمسة اطارات سامية رؤساء الاقسام و خمسة اطارات متوسطة مكلفة بالبحث و الدراسات.

الرقم	المسمى الوظيفي	الأقدمية	نموذج القيادة الهرمية	مدة المقابلات
1	إطار مكلف بالبحث من مصلحة تسيير المسارات المهنية - صنف 3-ب	08 سنوات	استشارية و تنفيذية	تقريبا 2 ساعتين
2	إطار مكلفة بالبحث من مصلحة التكوين - صنف 3-ب	19 سنة	استشارية و تنفيذية	تقريبا 2 ساعتين
3	رئيس مصلحة التكوين - صنف 4-أ	13 سنة	صنع و الاشراف على الأهداف	تقريبا 2 ساعتين
4	رئيس مصلحة المسارات المهنية - صنف 4-أ	19 سنة	صنع و الاشراف على الأهداف	تقريبا 2 ساعتين
5	رئيس قسم الادارة العامة - صنف 4-أ	23 سنة	صنع و الاشراف على الأهداف	تقريبا 2 ساعتين
6	إطار مكلف بالبحث من قسم الوسائل العامة	09 سنوات	استشارية و تنفيذية	تقريبا 2 ساعتين

7	رئيس قسم الموارد البشرية - صنف 4-أ	19 سنة	صنع و الاشراف على الأهداف	تقريبا 2 ساعتين
8	رئيس قسم الوسائل العامة - صنف 4-أ	18 سنة	صنع و الاشراف على الأهداف	تقريبا 2 ساعتين
9	رئيس قسم المالية و الشؤون القانونية - صنف 4-أ	14 سنة	صنع و الاشراف على الأهداف	تقريبا 2 ساعتين
10	إطار مكلفة بالبحث من مصلحة التكوين - صنف 3-ب	18 سنة	استشارية و تنفيذية	تقريبا 2 ساعتين

كثقتية، اخترنا المقابلة النصف الموجهة، تم تقسيم و تحليل و تفسير و تبويب الجانب الميداني من الدراسة وفقها، بالإضافة، إلى بعض من وثائق و سجلات المؤسسة، تساعدنا في تسليط الضوء على الحقائق التنظيمية بالمنشأة.

استخدمنا الملاحظة المباشرة، و هي وسيلة من وسائل جمع البيانات، تعني مراقبة و معاينة الظاهرة المراد دراستها بدقة، حيث لاحظنا الممارسات المهنية في علاقة مع المخاطر المهنية. البحث المكتبي، الهدف منه الوقوف على ما تناولته المراجع العربية و الأجنبية الكلاسيكية و الحديثة في هذا الموضوع، بما فيها المقالات و الدراسات الواردة في المجالات العلمية المطبوعة و الإلكترونية و التقارير المهنية.

• خاتمة الفصل الأول:

للإجابة على إشكالية البحث و إثبات صحة أو نفي الفرضيات سوف تتم الدراسة بالاعتماد على منهج تحليل المضمون في الدراسة التطبيقية.

الفصل الثاني - المقاربة النظرية للدراسة

• مقدمة الفصل الثاني:

يعتبر موضوع القيادة و فرق العمل من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت علماء نظريات المنظمة، السؤال المحوري الذي يناقشه هذا الفصل الأول هو ماذا نقصد بمفهوم القيادة و فرق العمل؟ كإجابة أولية، نرى أن الفاعل المني داخل التنظيم يسعى لأن تكون سلوكياته و ممارساته القيادية نموذجية بناء على الدور الذي يحوزه و هو يتفاعل مع جماعات مختلفة في العمل.

المبحث الأول: وضعية المناجير الإطار في الجزائر

(1) التراث النظري حول مصطلح المناجير الإطار

تنص المادة 02 للمرسوم التنفيذي 290/90 على أنه يعتبر، مسير الأجير الرئيسي (المدير العام و الوكيل أم أي مسير أجير رئيس آخر) لأي شركة ذات رؤوس أموال تربطها علاقة عمل و جهاز إدارة (مجلس إدارة أو مجلس مراقبة أم أي جهاز إداري آخر للشركة المذكورة)¹.

- إطرارات المديرية الذين يعينهم المدير العام :

بعد قراءة النص المادة يتضح لنا أن للمشرع ضيق مفهوم التسيير فالتسيير طبقا لهذا المرسوم هو المدير العام الذي يتوكد الإشراف على المؤسسة لتحقيق النتائج و الأهداف المسطرة لها لكن السؤال الذي يمكن أن يطرح: هل يمكن إعتبار أن كل مشرف على مؤسسة إطار مسير أم لا؟

- يجب أن نعرف أولا تكييف عقد الإطار المسير يخضع لشروط قانونية و موضوعية باعتماره من النظام العام الذي لا يجب أن يخضع لإدارة الأطراف باعتماره أن تحديد الصفة من الشروط الشكلية و الجوهرية المنصوص عليها قانونا و الخاضعة لرقابة القضاء الذي يحدد من خلال هذه الرقابة إن كان العقد هو عقد مسير أم لا دون الإعتماد على التسميات التي يمنحها الأطراف له.

- إن المشروع من خلال المرسوم التنفيذي 290/90 حصر المسير بين فئتين و هما:

1. المسير الأجير الرئيسي

2. إطرارات المديرية المساعدين المسير الأجير الرئيسي

- تنص المادة 02 من المرسوم 290/90 أن المسير الأجير الرئيسي هم (المدير العام- الوكيل أو أي مسير أجير

رئيسي آخر). (Ahmed nasre eddine ;p103)

الإطار المسير شخص يحافظ على ديمومة و توازن المؤسسة ، يخطط ، يراقب و ينسق ، كما تقوم بالأعمال اليومية المتكررة فهو يلعب دور استراتيجي و متحكم في العمل حيث أن صلاحياته نجد أساسها ليس فقط في إنجاز الأعمال و بذل الجهد و لكن تحقيق الأهداف التي تبرز وجوده في المؤسسة فهو ملزم بتحقيق

¹ Tayeb Belloula : Droit des Sociétés, éditions : BERTI, collection droit pratique, première édition, Alger, 2006.

النتائج و الأهداف الموجودة منه مما يجعل للمسير الحق في شروط نعاقدية و مكافآت أحسن نظر للظغوط الممارسة عليه².

إن تنفيذ العمل إلتزام يرتبط مباشرة بالمهام اتي يتضمنها منصب العمل وهذا الإطار يجب على الأجير أداء عمله وفق ما يقدمه صاحب العمل من أوامر و توجيهات طبقاً للمادة 07 فقرة 10، 3 من قانون 11/90 التي تنص أن يؤدوا بأقصى ما لديهم من قدرات و الواجبات المترتبة بمنصب عملهم و يعملوا بعناية و مواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم³.

– أن ينفذوا تعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي يعينها المستخدم أثناء ممارسته العادية لسلطاته في الإدارة.

– إن المرسوم التنفيذي 290/90 خروجاً عن القواعد العامة لقانون العمل التي تلزم العامل بذل عناية الرجل العادي ،أخضع المسير إلتزام النتائج فأصبح ملزماً بالنتائج النهائية فهي لب و أساس الإلتزام فتقييم المسير بين لم يعد على أساس كيفية القيام بالعمل و لكن على أساس النتائج.

عند قراءتنا 8 من المرسوم 290/90 في فقرتها الرابعة نجدها تنص أن المسير الأجير الرئيسي يتفاوض بكل حرية مع الجهاز الإداري للمؤسسة خاصة فيما يخص أهداف النتائج و إلتزاماتها التي يمكن نقلها و تطبيقها بسهولة على العلاقة بين المسير الأجير الرئيسي و مساعديه الذين تختلف الأهداف المطلوبة من كل واحد منهم تبعاً لطبعة نشاطه حتى و إن كانت تصب كلها في تحقيق الأهداف المحددة في عقد المسير.

– الأجير الرئيسي أي أهداف الشركة ،و عليه أن يحدد شرط النتائج في العقد بشكل دقيق و واضح ،فالمرجع الأساسي لمعالجة الدعوى القضائية يتجسد في عقد العمل المحدد للإلتزامات المسير و هذا ما أقرته المحكمة العليا من خلال القرار الصادر بتاريخ 2001/11/17 رقم 211/271 :حيث جاء في حيثياته أن المرجع الأساسي لمعالجة الدعوى يتجسد في عقد العمل المحدد للإلتزامات الإطار المسير غير أن هذا العقد

² MOHAMMED NOUGA : la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel- essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine, thèse de doctorat, école nationale supérieure d'art et métier, sous la direction de : Truchot Pierre, Paris, 2003.

³ بشير هدي: الوجيز في شرح قانون العمل،(علاقات العمل الفردية و الجماعية)، دار الريحانة للكتاب، الطبعة الثانية، القبة - الجزائر، 2001.

لا إشارة له إطلاقاً و عدم مناقشته في نص قرار مما يتعين القول أن قضاة الموضوع قد أغفلوا في قضائهم على ما كان يجب الإعتماد عليه في العقد المبرم بين الطرفين مما يعرض قرارهم للنقض.

- الأجر: يعتبر الإلتزام الحقيقي الذي يقع على عائق المستخدم هو دفع مقابل العمل المقدم من طرف العامل، باعتبار عقد العمل من عقود المعاوضة، فلا وجود لعقد عمل في غياب الأجر، هذا ما نصت عليه المادة 80 من القانون 11/90 للعامل الحق في أجر مقابل للعمل المؤدي و يتقاضى بموجب راتباً أم دخلاً يتناسب مع نتائج العمل.

- يتم تحديد الأجر بإخضاع مبدئي للحرية التعاقدية أثناء إبرام العقد لكن هذه الحرية تعرف حدوداً، سواء تلك المتعلقة بالنظام العام الإجتماعي التي تضمن عدم تحديد العامل من الإمتيازات كالأجر الأدنى المضمون، إن المسير بين لا يخضعون للنظام الخاص لمدة العمل خاصة فيما يسمى بالساعات الإضافية فهم يتمتعون مجرية كبيرة في تنظيم مواقيت عملهم و لا يخضعون للرقابة على ساعات حضورهم⁴.

- تبقى الوسيلة الأساسية لتحديد أجر المسير هو عقد العمل بإعتبار الأجر أحد أهم عناصره فيتم تحديد بالتفاوض بين الطرفين بكل حرية فيحددان الأجر الأساسي و مختلف الملاحقات التابعة له مثل التعويضات، المكافآت، و العلاوات مع الأخذ بعين الإعتبار الأحكام القانونية كالحد الأدنى للأجر.

- فتحديد الأجور يتطلب قدرة كبيرة على التفاوض تنص المادة 05 الفقرة 2 من المرسوم 290/90 يحدد قائمة المناصب المعينة لإطارات المديرية و كذلك كفاءات دفع مرتباتهم باتفاق بين المسير و الأجير الرئيسي و جهاز الإدارة التابع للشركة ذات رؤوس الأموال.

- و تنص المادة 8 من نفس المرسوم في فقرتها الأولى و الثانية " يكون عقد عمل المسير الأجير الرئيسي موضع تفاوض مع جهاز إدارة شركة رؤوس الأموال و يحدد على الخصوص ما يلي:

1. أسس المرتب و مختلف العناصر التي يتشكل منه و المتكونة من الأجر الأساسي و التعويضات الثابتة و المتغيرة و العلاوات المرتبطة بتاريخ المؤسسة.

⁴ بشير هدي: الوجيز في شرح قانون العمل، مرجع سابق.

2. المنافع العينية: فالمشروع من خلال هذه المادة أخضع تحديد أجر المسير لمعيار المردودية و الأهداف المحققة كما أخذ أيضا بمعيار الوقت ضمانا للمسير لحد أدنى من المدخول و تمتعه بالحماية المقدمة لباقي العمال و حسب بعض عقود المسيرين (الواردة بالملحق) نجد أن أجورهم تعتمد أساسا على :
 - أ. المكونات الثابتة: تدفع شهريا مشكلة من الأجر الأساسي و مجموع العلاوات و التعويضات المدفوعة المرتبطة بالمنصب مجموعها يكون بين 6 إلى 10 مرات من الأجر الوطني المضمون.
 - ب. المكونات المتغيرة و هي مرتبطة بالأهداف و النتائج.
 - ت. الإمتيازات العينية .

(2) حقوق وواجبات المسير⁵ :

1. الحقوق: على الرغم من كون عقد المسير هو المصدر الأساسي لعلاقاته بالشركة نظرا لإستبعاد تطبيق النظام الداخلي طبقا للفقرة الأولى من المادة 16 من المرسوم التنفيذي 90.290 "لا يخضع مسير و المؤسسات للنظام الداخلي الخاص بشركة رؤوس الأموال.
2. الواجبات: إن خضوع المسير لإلتزام النتائج لا ينف عنه إلتزامه بإحترام قانون العمل مما يتعلق بإلتزام تنفيذي العمل كأى عامل بسيط و الذي يتضمن
 1. الإلتزام بالعمل خلال المواقيت و في الأماكن المحددة من طرف المستخدم .
 2. عدم القيام بأي عمل منافس له حتى و لو كان غير مرتبط مع المستخدم بشرط التفرغ لخدمته حتى لا يضر المؤسسة إقتصاديا.
 3. الإلتزام بالمحافظة على وسائل الإنتاج ، ذلك أن هلاكها أو تلفها يؤدي إلى قيام المسؤولية التقصيرية.
 4. الإلتزام بعدم إفشاء الأسرار و يقصد الأسرار المهنية.
 5. الإلتزام بالتحفظ.

⁵ Ahmed Benbitour : l'expérience Algérienne de développement : (1962-1991, leçons pour l'avenir), éditions techniques de l'entreprise, Alger, 1992.

3) نشأة المناجير الاطار في الجزائر

ظهر مصطلح الإطارات في فرنسا بعد الحرب العالمية الثانية، عرفه علماء الاجتماع من خلال مجموع التمثلات الاجتماعية والرمزية والمؤسسية، والإطارات وجه اجتماعي، يتوسط الطبقة العمالية وقادة المنظمات، وهم صورة تجسد النجاح الاجتماعي(2)، و اليوم فإن تطورات المجموعات الاجتماعية ضمن الأجساد المهنية و إندماج المصطلحات المستوردة من البلدان الأنجلوسكسونية، مثل: مصطلح المناجير Manager وخبير⁶ Expert.

في الجزائر خلال عشرون عاما بعد الاستقلال، كان مفهوم الإطارات خاصا بالموظفين السياسيين الساميين في الدولة وقادة حزب جبهة التحرير الوطني أو الحزب الواحد FLN، و الباقين و منهم الموظفين ذوي الكفاءة العالية الذين ينشطون في الحقل الاقتصادي تم اعتبارهم عمال فكريين و آخرين يدويين، و بالتالي، كانت تتجه إيديولوجية قانون العمل إلى المساواتية⁷.

أما اليوم، يتحدد مفهوم الإطار بناء على طبيعة الجسد المهني الذي ينتهي إليه الفرد و طبيعة النشاط الاقتصادي و عادات المنشأة، و لكن، لا تزال المؤسسات الجزائرية ضمن القطاعين العام و الخاص تعتمد سلم الأجور الموسوم (SGT : Statut Général du Travailleur) – و ذلك رغم إلغائه سنة 1990⁸. الديوان الوطني الجزائري للإحصائيات (ONS) في تقريره السنوي 1991 – 1992، يقسم الإطارات إلى حالات هي: الإطارات السامية و المتوسطة و الخارجة عن التصنيف و إطارات المهن الليبرالية، مثل: الطب و المحاماة⁹.

⁶ميراني حسان: الإطارات الصناعية: (شروط تكوين نخبة حديثة)، دفا تر المركز رقم 09 – 2005، منشورات المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC.

⁷ Aktouf Omar : Le Management entre tradition et renouvellement, édition Gaïtan Morin, 3ème édition, Montréal –Paris, 1999.

⁸عمر دراس، الحدث الجمعي في الجزائر، (دراسة حالة ولاية وهران)، مجلة إنسانيات CRASC: الحركات الاجتماعية و الحركات الجماعية، مجلد 3، جزء 2، العدد 8، ماي – أوت 1999.

⁹ Institut National de Formation Professionnelle (CERPEQ), GUIDE MÉTHODOLOGIQUE POUR L'ÉLABORATION DE LA NOMENCLATURE ALGÉRIENNE DES EMPLOIS ET MÉTIERS, Octobre 2006.

في قانون المهن الجزائري الصادر سنة 1998 عن الديوان الوطني للإحصائيات , ورد تصنيف الإطارات إلى فئتين هما:

1. الفئة الأولى: المهن الإدارية, مهن اتخاذ القرارات و ذات التأطير و التوجيه, و هم: الإطارات السامية للإدارة العمومية, مديري و إطارات الإدارات المختصة العمومية و الخاصة مثل: قطاع الزراعة و الصيد الغابي و البحري و البناء و الأشغال العمومية بما فيهم مدير عام و رئيس مدير عام.

2. الفئة الثانية: المهن الفكرية و العلمية و هم: المهندسين على عمومهم و المختصين في العلوم الفيزيائية و الكيمائية و التقنية و الرياضيات و الباحثين في علوم الطبيعة و الحياة و علوم الفلك و الفضاء و علوم الجيوفيزياء و الجيوكيميا و العلوم الانسانية و الاجتماعية و علوم الشريعة و الفقه و غيرها.

لا يحدد قانون العمل الجزائري أية معايير لوظيفة الإطار, فقانون العمل 11-90 , يحكم جميع عقود العمل ما عدا بعض الإمتيازات في وظائف الإطارات السامية, يحددها المرسوم التنفيذي رقم 290/90 الصادر بتاريخ 1990/09/29 (JORA n°42 / 190) المنظم لعلاقات العمل بالنسبة للإطارات السامية¹⁰.
الإطارات في الجزائر حسب المواثيق التشريعية التي نص عليها قانون العمل, هي التي تتولى مهمة التنظيم و التسيير, موجودة على مستوى عالي داخل التنظيم الهرمي للمؤسسة و المسؤولية هي الحجاب الفاصل بين عمال التنفيذ و الإطارات.

إنه لمن خلال الإتفاقيات الجمعية و القانون الداخلي للمؤسسة, يتحدد فقط من هو إطار و العكس, و لا يوجد نص قانوني جزائري أو دولي خاص بوظيفة الإطارات, و ذلك, يبقى ضمن صلاحيات المنشآت, كما أن تسمية الإطارات السامية في الدولة و تنصيبها في محلاتها, يسبقها مراسيم وزارية و رئاسية مركزية و تنفيذية محلية – تأهيلية, في الجزائر كغيرها من الدول يعيش الإطارات باختلافهم شروط و ظروف عمل خاصة تحكمها نصوص عمل تعاقدية أحيانا غير واضحة¹¹.

قد نتساءل عن ماهية الإطار؟ و ماذا نقصد بالإطار الصناعي؟ و ما هو التصنيف السوسولوجي المتفق عليه و المعتمد عليه بالممارسة البحثية حول تصنيف الإطارات؟ ما هي خصائص الأصول الاجتماعية و

¹⁰ بشير هدي: الوجيز في شرح قانون العمل, (علاقات العمل الفردية و الجماعية), دار الريحانة للكتاب, الطبعة الثانية, القبة – الجزائر, 2001.

¹¹ Aktouf Omar : Le Management entre tradition et renouvellement, édition Gaïtan Morin, 3ème édition, Montréal –Paris, 1999.

المهنية لأعضاء الإطارات المتوسطة؟ كيف تهيكل و تنظم الإطارات الجزائرية بين الروافد الحضرية و الريفية؟. و قد نتفق مع بعض الباحثين الاجتماعيين على أن، هذا المفهوم هو مجرد و يشير إلى شخص معين له مكانة داخل التقسيم الاجتماعي للعمل مبنية على معيارين هما:

1. المستوى العلمي و التأهيل المحصل عليه و المتمثل عادة في شهادة أو تكوين أو كفاءة محصل عليها ذاتيا عن طريق الممارسة و الخبرة و الترقية داخل المؤسسة المعنية.
2. الوظيفة أو المنصب الإداري أو الفني الذي يحتله هذا الإطار في المؤسسة المعنية.

«آرنولد كوفمان – Arnold kaufmann» في كتابه: « *informatique Les Cadres et la révolution*

», يعرف الإطار على أنه، «شخص له سلطة المبادرة داخل تنظيم مهني معين»، و نحن بدورنا نعرفه هو «شخص تحصل على تكوين أو تأهيل عن طريق الممارسة و الترقية, و هو الذي يقوم بوظيفة ذات مستوى معين داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة و المتميزة بالمبادرة و مستوى قيادي معين»¹².

يعرف الدكتور «حسان ميراني – Mirani Hassan»، «يعتبر إطار صناعي كل فرد يعمل في إطار علاقة عمل, في إحدى القطاعات الاقتصادية الصناعية, و كان يقوم بتفويض من قيادة التنظيم, بإحدى مهام الدراسة أو التخطيط أو الرقابة سواء إمتلك سلطة أو لا, مع إقرار رسمي له بإحتلال تلك المكانة مع ما يترتب عن ذلك الإقرار من نتائج على موقعه و أجره و واجباته و حقوقه»¹³.

هناك إتفاق واسع في الأسرة السوسولوجية الجزائرية على تصنيف الإطارات كفئة سوسيو مهنية¹⁴, تختلف فيما بينها من حيث، التكوين الذي تلقته و حتى من حيث, مناصب العمل التي تحتلها في إطار التقسيم التقني للعمل داخل المؤسسة و يمكن تباينها كالآتي:

أ- الاطارات العليا: و هي الفئة التي تحصلت على تكوين عالي متوج بشهادة جامعية أو من معاهد تقنية عليا أو بفعل التجربة و الترقية و ندرج ضمن هؤلاء:

¹² Arnold Kaufmann : *Les cadres et la révolution informatique (l'adaptation nécessaire)*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1968.

¹³ ميراني حسان: الإطارات الصناعية: (شروط تكوين نخبة حديثة), دفا تر المركز رقم 09 – 2005, منشورات المركز الوطني للبحث في الأثرولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC.

¹⁴ Benbekhti Omar, *l'Algérie face à la mondialisation, sous la direction de : Tayeb Chenntouf*, « Omar Benbekhti, le développement rural en Algérie face à la mondialisation des flux agricoles », première édition : CODESRIA, Dakar – Sénégal, 2008.

أ-1) المهندسين: التابعين للمؤسسة الإنتاجية الصناعية أو الزراعية، و يتميزون بامتلاكهم لشهادة جامعية أو من معاهد عليا.

أ-2) الإطارات الادارية و التجارية و القانونية: يمثلون المدراء و يطلق عليهم باللغة الانجليزية مصطلح **Managers**.

ب- الإطارات المتوسطة: هم الذين يقومون بوظيفة المراقبة و التنظيم، و لهم نشاط ذو مستوى عالي خاصة من الناحية التقنية، و نستطيع القول أن، وظائف الإطارات المتوسطة تقام على مستوى أدنى من مستوى إتخاذ القرارات، التي تقوم بها الإطارات العليا، و هرميا فإن: الإطارات المتوسطة موجودة بين مستوى التنفيذ و مستوى السامية.

ج- الإطارات البسيطة: نجد فيهم التقنيون – **les Techniciens** ، و يتميزون بتكوين تقني من مستوى التعليم الثانوي أو شهادة من معهد تقني جامعي أو شهادة تقني سامي من معهد تقني وطني تابع لوزارة ما، دورها محدود جدا من ناحية القيادة و السلطة، لهم مسئوليات وظيفية بمعنى، حسب الأدوار التي يقومون بها، و يأخذون عادة مكانا وسطيا بين العمال المنفذين و الإطارات المتوسطة الجامعية.

المبحث الثاني: مظاهر القيادة وأساليبها

(1) نظريات القيادة الإدارية

تعددت نظريات القيادة في الفكر الإداري و اخترنا منها ما يتوافق و دراستنا كالتالي

1. نظريات السمات

✓ أعمال رالف ستوغديل Ralph Stogdill

اجرى ستوغديل ما بين سنوات 1904 و 1947 جملة من الدراسات الميدانية حول الصفات الشخصية التي تجعل من شخص ما قائدا ناجحا و هي:

- أ. المقدرة: و تتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.
- ب. مهارة الإنجاز: و تتضمن الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
- ت. تحمل المسؤولية: و تتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق والطموح.
- ث. المشاركة: وتتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف والتحلي بروح الفكاهة.
- ج. المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركزا اجتماعيا وماليا.
- ح. القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات المرؤوسين، وقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

✓ أعمال كيرك باتريك ولوك Kirk Patrick & Look نلخصها في:

- وجود الدافع: ويتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام.
- الصدق والاستقامة: ويتمثل في الأمانة.
- الحافز إلى القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.
- الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية.
- القدرة العقلية: ويتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.

- الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.

- المرونة: وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.

✓ دراسات براون Brown

توصل براون من خلال دراسته الميدانية للقيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات يجب توافرها في القائد هي: أن يكون القائد أكبر سنا، أنسب صحة، أحسن مظهرا وأكثر ذكاءا، أصوب حكما، أنفذ بصيرة وأوسع معرفة، أقدر على التحمل والمثابرة، أقدر على التكيف وتحمل المسؤولية، أقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال.

2. النظريات السلوكية

✓ دراسات أيوا Iowa

Ronald Lippitt, Ralph قام بهذه الدراسة كل من رونلد ليببت، رالف وايت وكيرت ليفين، وقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة، في أندية White & Kurt Lewin الهواة، حيث قسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائدا يتبع أسلوبا قياديا محددًا- وفق تعليمات القائمين على التجربة -فتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي هي:

- في الأسلوب الأوتوقراطي، احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب والعقاب، وكان القائد محور الاتصالات في المجموعة.

- بينما الأسلوب الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة وتشجيع ومعاونة من القائد، الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

- أما في الأسلوب التسبيبي أو الحر، فترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للمجموعة، ولم يقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد.

✓ دراسات أوهايو Ohio

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، بدأت دراسات جامعة أوهايو* من طرف كل من شارتل، حول فعالية القيادة الإدارية وأثر أساليبها Shartle, Stogdill & Fleishman ستوغديل وفلايشمان على أداء مجموعات العمل، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد، ووزعت هذه الاستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، توصلوا لتحديد بعدان لسلوك القائد الإداري هما:

- سلوك الاهتمام بهيكل العمل: وفيه يركز القائد على توضيح الوظيفة ويقوم بصياغة مهام وأساليب العمل، تحديد علاقات العمل وقنوات الاتصال، فضلا على اهتمامه بتقييم الأداء.
- سلوك التعاطف مع العاملين: وفيه يأخذ القائد باعتباره آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جوا من الصداقة، الثقة، العدالة والاحترام مركزا على خفض التوتر وجعل الوظيفة أكثر راحة.

✓ دراسات ميشيغان Michigan

بمعهد الدراسات الاجتماعية بجامعة Katz, Kahn & Likert قام كل من كاتز، كان وليكرت ميشيغان بدراسات حول القيادة لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر والأقل فعالية، حيث قام الباحثون بدراسة أربعة وعشرين فوجا من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين، وقسمت هذه الأفواج إلى قسمين، يتميز القسم الأول بإنتاجية عالية، بينما يتميز القسم الثاني بإنتاجية منخفضة. ثم قورن كل فوج من القسم الأول بفوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل وفي عدد العمال واختصاصاتهم، وبعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي، بواسطة إجراء استجابات مع قادة ومرؤوسين هذه الأفواج. وهكذا توصلت الدراسة للنتائج التالي:

- تتميز الأفواج ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية، ويمارسون الإشراف المهتم بالعاملين، ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالعاملين، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بمشاعر المرؤوسين وراحتهم، ويأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل ودقائق الأمور الخاصة بالعمل، ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة.

الفصل الثاني ----- المقاربة النظرية للدراسة

- وتتميز الأفواج ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشئون العمل، ولقد سعى بأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بالعمل، الإنتاج، الإجراءات، طرق الأداء وتفاصيل الأمور ودقائقها، ولا يترك فرصة للمرؤوسين للاشتراك في حل مشاكل العمل.

✓ نظرية (X) و (Y) لدوجلاس ماكجريجور

إذ تفترض ، (Y) ونظرية (X) بتقديم نظرية Douglas McGregor قام دوجلاس ماكجريجور أن الإنسان- بطبيعته -محدود الطموح والذكاء، لا يحب العمل ولا يتحمل المسؤولية ويتجنب (X) نظرية المهام، بينما يهتم بإشباع حاجاته الجسمية والمادية وهكذا فإن ما يدفعه للعمل هو:

الحوافز المادية التي تفترض أن الإنسان طموح (Y) والسيطرة المحكمة، ثم طورت هذه النظرية إلى ما سعى بنظرية وإيجابي، محب للعمل وراغب فيه، مبادر، مرحب بتحمل المسؤولية وأن حاجاته غير مركزة في حاجات أساسية مادية وأمنية، بل تتعداها إلى حاجات اجتماعية، وهكذا فإن ما يدفعه للعمل ليست الحوافز المادية فقط، بل يمكن دفعه من خلال الحوافز المعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية الطيبة والاهتمام من طرف القائد.

✓ نظرية رنسيس ليكرت Rensis Likert

يرى ليكرت أن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على أسلوب القيادة الإدارية السائد بها، كما يرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحا هو أسلوب القائد المشارك الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات، وقد صنف ليكرت أساليب القيادة الإدارية إلى أربعة كما يلي:

- يركز القائد الأوتوقراطي الاستغلالي على. (Autoritaire) : أسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي الإنجاز، ولا يثق بمرؤوسيه ولا يشاركونهم في اتخاذ القرارات، ويأخذ بالاتصال النازل فقط، كما يلجأ عادة إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال للأوامر.

- يتقبل القائد الأوتوقراطي الخير آراء ومقترحات. (Paternaliste) : أسلوب القائد الأوتوقراطي الخير مرؤوسيه أحيانا كما يفوض لهم سلطة اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية، ويسمح بالاتصال في الاتجاهين، ويراقب ما يجري عن كثب كما يلجأ للتهديد والعقاب والمكافأة لتحقيق الإنجاز المطلوب، إلا أن المناخ التنظيمي لا يشجع مرؤوسيه للتحدث بحرية عن قضاياهم ومشاكلهم.

- يثق القائد الاستشاري بمروؤوسيه ويحرص على استشارتهم. (Consultatif): أسلوب القائد الاستشاري قبل اتخاذ القرارات، كما يتخذ القرارات الإستراتيجية والمهمة بنفسه بينما يفوض لهم القرارات الروتينية، وكذا يفسح لهم المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ويعزز الاتصال ذي الاتجاهين، كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب كما يشجع العمل الجماعي.
- يبدي القائد المشارك ثقة كبيرة بمروؤوسيه، ويركز. (Participatif): أسلوب القائد المشارك-الجماعي على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، ويشجع مروؤوسيه على تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق عمل مشتركة انطلاقا من حرصه على إشراك مروؤوسيه في اتخاذ القرارات، كما يمنح المكافأة بناء على تقييم الأداء ومدى المساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف.

3. النظريات الموقفية:

✓ النظرية الموقفية لفيدلر Fiedler

- بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتعتبر أول Frederick Fiedler قام فريدريك فيدلر محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وأسلوب القيادة الإدارية، حيث تبني فيدلر أسلوب القيادة الإدارية الذين توصلت إليهما كل من دراسات أوهايو وميتشيغان وهما:
- أسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل.
 - أسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين.

4. نظرية القيادة التحويلية

القائد التحويلي هو قائد جذاب له حضور قوي وجاذبية مؤثرة يسعى لتحويل مروؤوسيه وإدارته، أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على إلهام الآخرين واستئثارهم عقليا وعاطفيا، يحبه المرؤوسون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية، كما يسعى القائد التحويلي إلى تأمل و فحص ثقافة المنظمة ودفع المرؤوسين لأن ينظروا لأبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية، لصالح مجموعة العمل والمنظمة، وكذلك يساعدهم لأن لا يقتنعوا

بإشباع بسيط محدد بل يسوقهم لإنجاز أكبر يرى تحقيق الذات، ويدعوهم للتحويل من مجرد النظر لما تحت أقدامهم إلى نظرة بعيدة المدى.

(2) السمات الشخصية للقيادة الإدارية:

أ. السمات الشخصية

وهي النواحي الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية القائد -قد تكون مكتسبة أو مورثة - والتي تظهر في نوعية الاستجابات التي يصدرها القائد اتجاه المواقف التي تواجهه، كما تساهم في تكوين الميل النفسي اتجاه بعض الأشياء دون الأخرى، إضافة إلى دورها في اختيار الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد.

ب. نسق القيم

تتمثل في التصورات التي من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي Baret إن القيم حسب باريت معين، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف، ومن ثم فإن احتضان الفرد لقيم معينة يعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق وتلك القيم، كما يرى كل من تانباوم وشميدت أن نسق القيم الذي يتبناه القائد سيحدد جزئياً حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، أو بالعمل، وكذلك المدى من المسؤولية الواجب إتاحتها لهم، وبذا يضع نفسه، إما في اتجاه الديمقراطية أو الأوتوقراطية.

ت. مستوى الخبرة الفنية

يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية التي تيسر عليه توظيف هذه الخبرات وتنميتها، وتكمن أهمية مستوى الخبرة كأحد محددات الأسلوب القيادي، في أن القائد ذو الخبرة الفنية العالية، سيعتمد على خبرته تلك في قيادة مرؤوسيه وسيجعلها المصدر الرئيس للقوة التي يركز عليها في قيادتهم، كما يقلل من اعتماده على غيره، أما القائد ذو الخبرة المتوسطة أو دون ذلك، فهذا يفرض عليه أن يستعين بمن معه في المنظمة.

ث. الدافعية للإنجاز

وتشير إلى الطموح، ولكنه الطموح المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال العمل بأنها: "المنافسة من أجل النجاح والتفوق والرغبة الشديدة McClelland والمهنة 97، كما يعرفها ماكلياند في تجنب الفشل"، ولابد للقائد أن يملك دافعية كبيرة للإنجاز لأن من واجبه التحفيز الذاتي، أما عن أبرز

سمات القائد الذي لديه دافع قوي للإنجاز فإنها تتمثل في: قبول المخاطرة المحسوبة، الجدية، قبول التحدي، المثابرة، المراقبة الذاتية، وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي، وعدم الاكتفاء بالوصول للأهداف التي يعتقدونها الآخرون كافية.

ج. تمثيلات القائد عن دوره

أنه لكي نفهم شخصا آخر يجب أن نعي الكيفية التي يشعر بها ويفكر بها عن Beach يرى بيتش ذاته، أما عن مفهوم الذات، فإن الباحثين يتفقون على أنه يشير إلى: "تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته"، وتتمثل أهمية تلك التصورات في أن الفرد يسعى لأن يكون سلوكه وأسلوبه القيادي متسقا معها، فالقائد الذي يتبنى تصورا لذاته مفاده أنه متواضع - أو يجب أن يكون كذلك - سيعمل جاهدا على أن يكون سلوكه مع مرؤوسيه ترجمة عملية لهذا التصور، ومن ناحية أخرى فإن الاتساق بين السلوك الفعلي للقائد الذي يعبر عن الذات الفعلية وبين ما يريد أن يكون عليه سلوكه أي التصور المأمول للذات، من شأنه أن يؤدي إلى مزيد من الارتياح النفسي والرضا عن الذات إن كان مرتفعا، أو يؤدي إلى المزيد من التوتر وعدم الرضا عن الذات إن كان منخفضا.

المبحث الثالث: المناجمنت العمومي والخاص في الجزائر

(1) مظاهر المناجمنت العمومي في الجزائر¹⁵

من 1962 حتى 1965 المؤسسات العمومية الجزائرية، كانت محدودة من حيث، حجم النشاط الإقتصادي و حجم الموارد البشرية، و من 1965 حتى 1971 السياسة التصنيعية، خلقت المؤسسات الوطنية الإنتاجية و التوزيعية و الخدماتية، يسيرها عملاء ساميين في الدولة مقصين في ذلك مساهمات العمال من حظوظ التسيير.

من سنة 1971 حتى سنة 1980 تم التطبيق التدريجي و التسلسلي لما يعرف، بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات (GSE)، أين تم إشراك العمال في تسيير مؤسساتهم.

من سنة 1980 حتى سنة 1984 بدأت الإصلاحات الإقتصادية، «التي أفرزت إلى الحياة عددا هائلا من المؤسسات الوطنية العمومية، حجمها الإقتصادي و البشري محدود، و مقسمة إلى مجموعات متجانسة حسب نوع المنتج المختص فيه، هذه الإصلاحات الهيكلية الإقتصادية، أنتجت مصطلح جديد هو إستقلالية المؤسسات، صحبتها جملة من القوانين حوطت علاقات العمل بشكل راديكالي، بحيث تحول العامل إلى مسير»

في سنة 1990 سنّ المشرع الجزائري جملة من القوانين، منها: قانون العمل رقم 90-11، المتعلق بعلاقات العمل الفردية و الجماعية، و عرفت هذه الفترة بإسم «تحرير القطاع الإقتصادي»، الذي غير كفكر جديد السلوك الإقتصادي و الإجتماعي و السياسي و خصوصا الثقافي و الديني لدى المواطنين.

¹⁵ بشير هدي: الوجيز في شرح قانون العمل، (علاقات العمل الفردية و الجماعية)، دار الريحانة للكتاب، الطبعة الثانية، القبة - الجزائر، 2001.

أنظر أيضا:

- بشير هدي: الوجيز في شرح قانون العمل، (علاقات العمل الفردية و الجماعية)، دار الريحانة للكتاب، الطبعة الثانية، القبة - الجزائر، 2001.

- Tayeb Belloula : Droit des Sociétés, éditions : BERTI, collection droit pratique, première édition, Alger, 2006.
- Abdelatif Rebah : SONATRACH : (une entreprise pas comme les autres), édition : CASBAH, 2eme ed, Alger, 2010.
- MOHAMMED NOUGA : la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel- essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine, thèse de doctorat, école nationale supérieure d'art et métier, sous la direction de : Truchot Pierre, Paris, 2003.

خلال عشرة سنوات من سنة 1987 حتى سنة 1997 , عرف كل من الإقتصاد و المجتمع الجزائري، تحولات هيكلية عميقة يلخصها الطالب – الباحث «بن شارف حسين» إلى محورين هما:

1. على المستوى الإقتصادي، إنتقلنا من الإقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق, و شهدنا تغير الأطر الحقوقية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، من القانون العمومي إلى القانون الخاص, تحرير نظام الأسعار و المنتجات المدعومة, تحرير النظام البنكي وفق النظام المالي و المصرفي العالمي, التعددية الإقتصادية و إلغاء الإحتكار للتجارة الخارجية و مراقبة التبادلات الإقتصادية و المصرفية, تعرض المؤسسات العمومية بما فيها العمال، إلى الإفلاس و المتابعات القضائية، التي من بينها: التسريح, و بلورة مخطط للتكيف الهيكلي (PAS).

2. على المستوى الاجتماعي، إنتقلنا من قانون تأسيسي إلى قانون تعاقدية, وضع نمط جديد من التنظيم الاجتماعي و تسيير المنازعات و نمط جديد من تمثيل الطبقة العمالية, و خصوصا الإنتقال من حالة العمال المسيرين، الذين شهدناهم في التسيير الإشتراكي للمؤسسات (GSE) إلى حالة العمال الأجراء و ذلك من خلال، سنـ المشرع الجزائري لقانون العمل رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل و إعادة تأهيل القانون التأديبي للعمل و نظم التسيير الإداري للمستخدمين.

من سنة 1997 إلى سنة 2011 , ركز المشرع الجزائري اهتمامه على، سنـ قوانين تعديلية متعلقة بالأجور , وضع الأطر الحقوقية لأسلاك الوظيفة العمومية الجزائرية, و توصيف الوضع الحقوقي للمرأة الإطار.

(2) مظاهر المناجمنت الخاص في الجزائر¹⁶

ظهر القطاع الوطني الخاص, حديثا مع الثمانينيات في بداياته, تم مراقبته و تهميشه طويلا و خضع للمراقبة الصارمة للدولة, كما تم حرمانه من الكثير من الصفقات الوطنية و الخارجية و بقي في الظل

¹⁶ Benbekhti Omar : L'Etat, L'Entreprise et Le Management en Algérie, éditions : Dar El Gharb, première édition, Alger, 2005.

Voir aussi :

- Benbekhti Omar, Etudes méthodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail en système industriel, office des publications universitaires, Alger, 1986.
- Benbekhti Omar, l'Algérie face à la mondialisation, sous la direction de : Tayeb Chenntouf, « Omar Benbekhti, le développement rural en Algérie face à la mondialisation des flux agricoles », première édition : CODESRIA, Dakar – Sénégal, 2008.

على غرار تنمية القطاع الوطني العمومي المهيمن، يكاد ينعدم قبل الاستقلال، ذلك أن: السياسة الاقتصادية الإستعمارية، لم تطور قاعدة صناعية حديثة بالجزائر بعكس تنمية القطاع البترولي. التجار الأحرار و المستخدمين الجزائريين، نشطوا في قطاعين عامين و أساسيين هما: التجارة الصغيرة و الحرف (80% تجار صغار و حرفيين). أما رجال الصناعة الجزائريين الذين بلغ عددهم مجموع 1554 من أصل 7020 صناعي فعلي، فاقترضوا على صناعيتين هما: الألبسة و المواد الغذائية.

الفترة ما بين 1962 و 1965، تتميز، بخلق نظام التسيير الذاتي للمؤسسات بحيث، كانت هنالك 300 مؤسسة وطنية عمومية يسيرها عمال، و في سنة 1963 تم إصدار قانون الإستثمارات المقيدة جدا. في الفترة ما بين 1966 و 1980، بدأ التخلي عن نظام التسيير الذاتي، تم إصدار قانون جديد للاستثمارات العمومية في سنة 1966 و وضع هياكل تشجيعية من أجل الاستثمارات في القطاع الوطني الخاص، عرفت أشكالاً من القيود الجبائية، خصوصاً منع الإستثمار في القطاعات الإستراتيجية و إجبارية عدم منافسة القطاعات الاقتصادية للدولة، ما بين 1969 و 1978 تم إنشاء مليون منصب عمل دائم، التنمية الاقتصادية شهدت مرحلتين، الأولى تصاعدية ما بين 1966 و 1971، بإنشاء 688 مشروع تنموي معتمد، و الثانية تنازلية ما بين 1971 و 1979، أين تقلصت المشاريع التنموية المعتمدة إلى 200 مشروع، بشكل خاص، إنشاء مؤسسات عائلية محدودة الحجم، تتكون من أقل من خمسة أجراء فقط.

نلاحظ أن، الدراسات العلمية الأكاديمية الجامعية لم تهتم كثيراً بالقطاع الوطني الخاص، لهذا السبب، نجد حوله إحصائيات متناقضة، من سنة 1980 إلى سنة 2011، نلاحظ نوع من التحرر التدريجي في كل القطاعات الاقتصادية، مثل: تغيير النصوص القانونية للاستثمارات و علاقات العمل، مما ساهم في تضاعف خلق المؤسسات بأحجام و نشاطات اقتصادية مختلفة.

(3) ترقية التشغيل النوعي بين المناجمنت العمومي والخاص¹⁷

تسعى مؤسسات التحقيق الميداني إلى، الإستعمال الأمثل و العقلاني للموارد البشرية في برامج التكوين و التدريب، تركيز التوظيف الخارجي على المهن القاعدية و المهن ذات التخصص الواسع، و التي تقدم أكبر

¹⁷ Bilan ressources humaines, Ministère des Mines et de l'Énergie et Ministère des Finances, Direction coordination groupe ressources humaines Ministère de l'Intérieur, exercice, (2003 / 2014).

قيمة مضافة، بالإعتماد على انتقاء المرشحين على أسس و قواعد منطقية صارمة، بالنسبة للمناصب الشاغرة أو المناصب المستحدثة، يجب مقابلة هذه الإحتياجات بالكفاءات المطلوبة، تشجيع الحركة داخل المؤسسة، اعتماد استعمال التوظيف المؤقت استثناء للأنشطة الراهنة، الإستمرار في ترقية التشغيل النسوي.

• خاتمة الفصل الثاني:

كخلاصة لمضمون الفصل الثاني المتضمن للوعاء النظري المحيط بإشكالية دراستنا، نرى أن القيادة و فرق العمل ثنائية تعتمد على السلطة الرسمية الممنوحة للفاعل المهني حسب خبرته في العمل و مهاراته الفنية و الشخصية و ثقافته المهنية و الاجتماعية و العلمية و الأدوار التي يتقلدها داخل التنظيم أو يحاول تبوؤها داخله و انعكاسات ذلك على تمثلاته لمكانته في التنظيم و المجتمع على حد سواء و الاستراتيجيات التي يضعها أو التي يجد نفسه وسطها من خلال انتماءاته المهنية المتعددة داخل التنظيم، بناء على ثلاثة متغيرات هي استراتيجية و لعب و شك التي اقتبسناها من نموذج "ميشال كروزيه "CROZIER Michel".

الفصل الثالث - المقاربة الميدانية للدراسة

• مقدمة الفصل الثالث:

نرى بأن التنظيم كيان تعاوني لا يعتمد على السلطة الرسمية الممنوحة للفرد و أن السلطة الحقيقية في اتخاذ القرارات تكتسب من قبول و طاعة و رضا المرؤوسين أكثر مما تكتسب من السلطة القانونية، بمعنى أن السلطة تكمن في الشخص الذي يتقبل القرار وليس الشخص الذي يصدره.

المبحث الأول : تقديم ميدان الدراسة:

هي المؤسسة الوطنية للإنتاج و نقل و تسويق المحروقات « Société nationale pour le transport et la commercialisation des hydrocarbures » هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير. وقد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات وتحلية مياه البحر.

تأسست طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 491/63 الصادر بتاريخ 31 ديسمبر 1963 مهمتها الأساسية هي إنتاج و نقل و تسويق المحروقات و مشتقاتها وفي سنة 1966 تغيرت مهمتها طبقا للمرسوم 292/66 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 1966 حيث أسندت لها إلى جانب الإنتاج، النقل والتسويق، مهمات الاستكشاف و تكرير البترول.

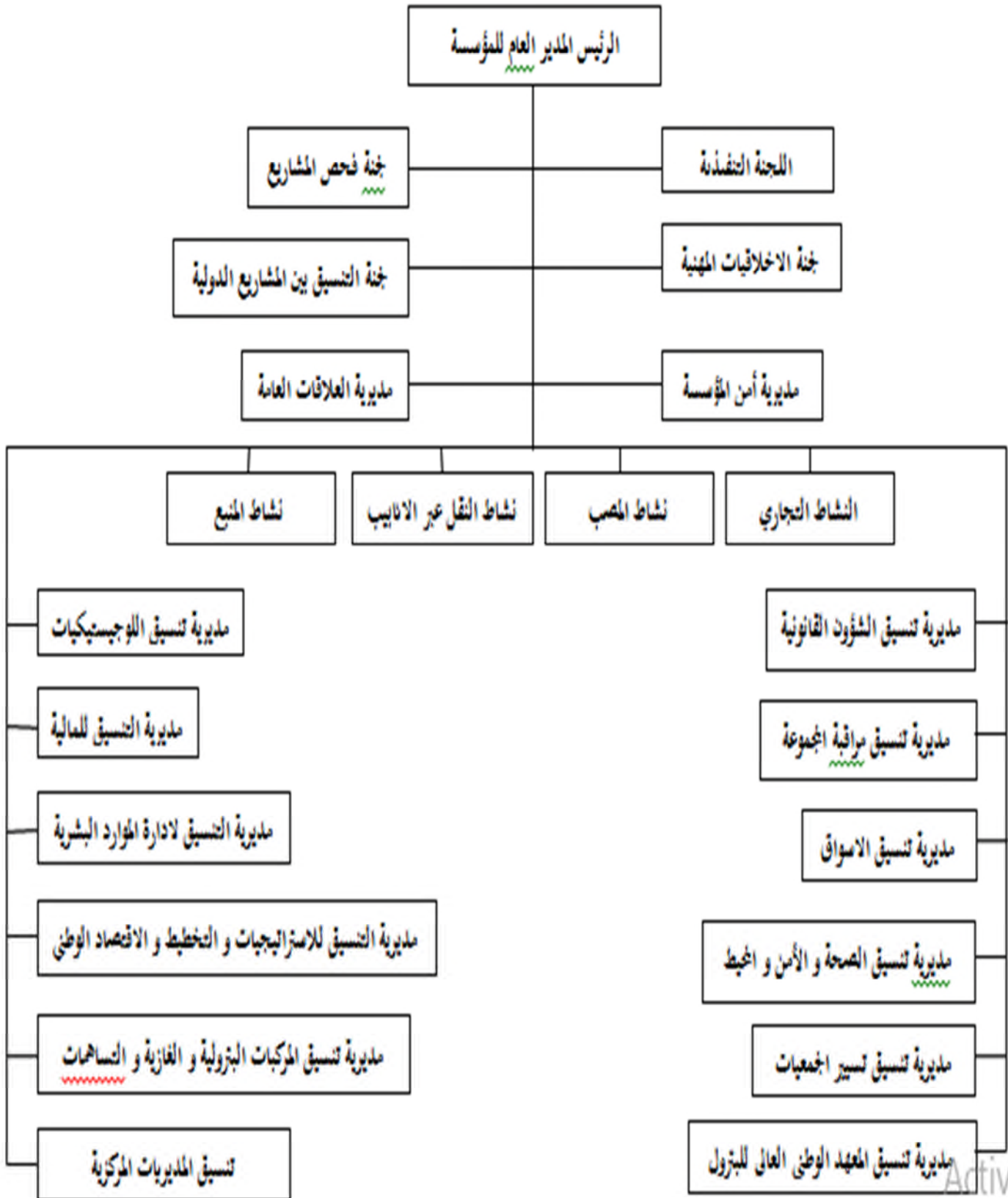
بتأميم قطاع المحروقات سنة 1971، تم إعادة هيكلة المؤسسة إلى ثمانية عشرة 18 مؤسسة منها: « ENTP, NAFTAL, ENAFOR, GTP, GCB, ENSP ».

ركزت على المهام الأساسية التالية: «الاستكشاف و البحث استغلال حقول النفط النقل عبر الانابيب تجميع الغاز الطبيعي و تكرير البترول التسويق تقسيم السلطة و دعم اللامركزية في المؤسسة بالقيادة النمطية الوظيفية».

هو المركب الصناعي لتجميع الغاز الطبيعي الموسوم GNL2/Z يقع بالمنطقة الصناعية لمؤسسة سوناطراك بأرزيو على بعد 40 كم من مدينة بطيوة غرب مدينة وهران. تم بناء هذا المصنع من قبل الشركة الأمريكية PULLMAN KELLOGG سنة 1978.

يتألف المركب من تسعة 09 أقسام هي: «قسم متابعة الاستثمارات قسم التنظيم المعلوماتية قسم توزيع أسواق الإنتاج قسم الأمن الصناعي قسم المستخدمين قسم إنتاج الغاز المميع المطابق قسم الأعمال الجديدة قسم المالية الشؤون القانونية قسم التقنية الصيانة».

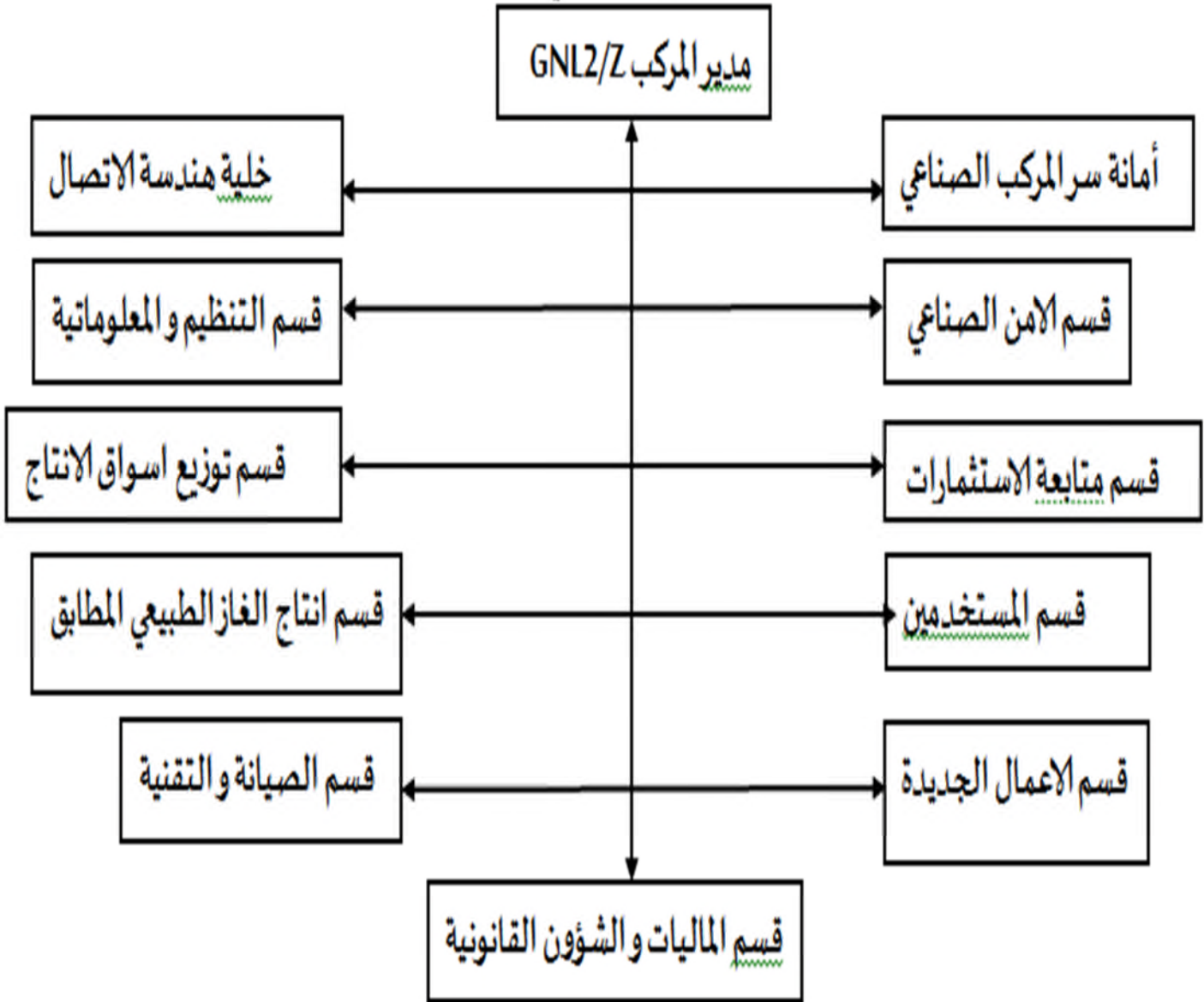
• الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك:



هو المركب الصناعي لتميع الغاز الطبيعي الموسوم GNL2/Z، يقع بالمنطقة الصناعية لمؤسسة سوناتراك بأريزو على بعد 40 كم من مدينة بطيوة غرب مدينة وهران، تم بناء هذا المصنع من قبل الشركة الأمريكية PULLMAN KELLOGG سنة 1978.

يتألف المركب من تسعة 09 أقسام هي: (قسم متابعة الاستثمارات، قسم التنظيم، المعلوماتية، قسم توزيع أسواق الإنتاج، قسم الأمن الصناعي، قسم المستخدمين، قسم إنتاج الغاز المميع المطابق، قسم الأعمال الجديدة، قسم المالية، الشؤون القانونية، قسم التقنية، قسم الصيانة).

● الهيكل التنظيمي للمركب:



المبحث الثاني: تحليل ميثاق أخلاقيات العمل بمؤسسة سوناطراك:

يجب احترام هذا الميثاق الأخلاقي، في جميع الأوقات، من قبل الجميع الذين يعملون أو الذين يعملون نيابة عن سوناطراك.

إنه يقوم على مفهوم الأخلاق الذي تقوم عليه قواعد السلوك.

المبدأ التوجيهي هو أن معاملاتنا وعلاقاتنا يجب أن تكون دائما على درجة من الجودة والدقة بحيث تتضرر سمعة سوناطراك الوطنية والدولية، ولا مصالحها.

يجب عرض أي سؤال أخلاقي يتعلق بموظف في سوناطراك على لجنة الأخلاقيات.

وبالمثل، فإن أي محاولة لإفساد موظف في سوناطراك، مهما كانت طبيعته، من جانب أي شخص أو كيان مهما كان، وبشكل عام، أي خرق للأخلاقيات يصبح أحد موظفي سوناطراك على علم به، يجب الإبلاغ عنه من قبل الموظف المذكور، في كتابيًا وبدون الكشف عن هويته، إلى لجنة الأخلاقيات في أسرع وقت ممكن.

سوف تقرر لجنة الأخلاقيات باستلام التقديم، وتضمن السرية التامة لمرسله وحمايته من أي شكل من أشكال الانتقام، وستواصل معالجته بجدية.

ومع ذلك، إذا تبين بعد التحقق أن هناك تشهيرًا، فسيتم معاقبة المؤلف.

يجب علينا دائما احترام القوانين والأنظمة المناسبة، سواء في الجزائر أو في الخارج، فضلا عن مختلف السياسات والقواعد واللوائح والإجراءات صادرة عن سوناطراك.

ويجب الحفاظ على هذه العلاقات بشكل قانوني ومع مراعاة المبادئ الأخلاقية دائمًا. لن يتم منح أو استلام أي مبالغ، عينية أو نقدية أو بأي شكل آخر، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر لصالح أي شخص أو إدارة أو غيرهم مقابل الحصول أو التخصيص الفعلي أو المفترض أن يكون له أي ميزة.

لا يجوز تقديم أو قبول هدية إذا كانت قيمتها أكثر من اسمية أو يمكن اعتبارها ذات قيمة. وبالمثل، لا ينبغي تقديم أو قبول الدعوات للعروض وتقديم الطعام وما شابه ذلك إذا كان من الممكن اعتبارها باهظة أو متكررة.

يجب أن تكون جميع نفقات الهدية معتمدة وتسجيلها. يجب رفض الدعم، في الجزائر أو في الخارج، بشكل منهجي أو لا يمكن قبوله إلا إذا حدث في إطار الالتزامات التعاقدية وبموافقة حسب الأصول من قبل التسلسل الهرمي.

يجوز لسوناتراك القيام بأعمال الرعاية أو الرعاية أو المحسوبة، إلى الحد الذي تسمح به هذه الأعمال من قبل الهيكل المعتمد.

يجب أن تكون العمولات أو الرسوم الاستشارية أو الخدم أو المدفوعات المماثلة متوافقة مع الخدمات المقدمة. لا يجوز تقديم أو قبول أي دفعة أو قرض أو عمولة أو أي خدمة أخرى لا تتوافق مع الخدمة، أو التي يمكن اعتبارها إغراء غير عادل.

يجب على سوناتراك الحفاظ على نظام مناسب للرقابة الداخلية واتخاذ التدابير اللازمة لضمان الامتثال لهذا الميثاق. يعد الامتثال للأنظمة والقواعد المحاسبية المقررة أمرًا مطلوبًا حتى تعكس الحسابات بدقة المعاملات التي يتم تنفيذها وتصنفها بشكل صحيح وتسجلها على الفور، في جميع الأوقات. لن يتم إنشاء أو الاحتفاظ بأي أموال سرية أو غير مسجلة من الأموال أو الأصول الأخرى.

تمتلك سوناتراك موارد قيمة مثل المواد والمعدات والأموال وأنظمة الكمبيوتر والأسرار التجارية والمعلومات السرية. ولن يتم استخدام هذه الأموال لأي غرض آخر غير مصلحة سوناتراك. ولا يجوز استخدامها لأغراض شخصية غير مشروعة أو للإثراء الشخصي.

يجب أن يكون هذا الميثاق ومدونة قواعد السلوك معروفين لجميع موظفينا وبشكل منهجي لجميع الموظفين الجدد.

ويجب على موظفي سوناتراك وشركائها التابعة الالتزام باحترامهم. ستتم مراجعة هذه الوثيقة بانتظام.

المبحث الثالث: تحليل المعطيات الميدانية:

✚ تفرغ المعطيات الاجتماعية لمجتمع البحث:

(1) النوع الاجتماعي

العينة القصدية كلها من النوع الاجتماعي الرجال و غياب العنصر النسوي يبقى أمرا لم نقف عليه.

(2) السن

يمتاز ميدان الدراسة بالكهولة و يدل على مسار بيوغرافي مهني طويل محصل عليه عن طريق التجربة و الخطأ، التحقوا بمؤسسة سوناطراك أساس شهادة التأهيل المهني الموسومة CEP ، المؤسسة لا تنتهج سياسة التجديد و لا تعتمد السن كمعيار للمسؤولية، و هو شيء يبعث على القلق التنظيمي لأننا نعرف أن النظرة إلى المسؤولين دائما على أساس أنهم كبار السن ذوو أقدمية في العمل، بالتالي ذوو خبرة هي السائدة في مجتمعنا و لكنها تبقى المؤسسة متوقعة على نفسها و نعتقد بدورنا بعد تدوين الملاحظات الميدانية أن السن ليس محددًا للخبرة و إنما هو مؤثرا عليها.

(3) الحالة العائلية

مجتمع البحث كلهم متزوجين و هي ميزة تدل على الاستقرار المهني و الاجتماعي و النفسي تخدم أهداف المنظمة و لديهم أيضا معرفة بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.

(4) الأقدمية في المؤسسة

استنتجنا أن عنصر الخبرة متوفر بكثرة لدى رؤساء الأقسام المبحوثين و يدل على دوران جيد لمعدل تأدية العمل يفسره تأثير الاستراتيجيات الجماعية على ثقافة المؤسسة عكس ما تبين عند المرؤوسين.

(5) المستوى التعليمي

مجتمع البحث كلهم متخرجين من الجامعة، بعضهم متحصل على شهادات عليا لما بعد التدرج، بالإضافة إلى التكوين المتخصص بمؤسسة سوناطراك.

تفريغ المقابلات:

ا. الغربية او كيف يتعامل المرؤوسين مع رؤسائهم

(1) اغلب طريقة في التعامل مع الرئيس المباشر

عبر كامل مجتمع البحث المرؤوسين عن تعاملهم بالرسميات مع رؤسائهم المباشرين أي في اطار القوانين و اللوائح و المراسيم و خطط العمل المسطرة ضمن اهداف المؤسسة الامر الذي اعطى انطبعا لدى المرؤوسين الاطارات المتوسطة المكلفة بالبحث و الدراسات مفاده الاحساس بالاختناق و التقيد و يدل على ذلك المقابلة رقم 2 ضمن عينة المرؤوسين «... شوف القاعدة تقول التطبيق الحرفي للقوانين و المراحل بضح ... دائما يوقع اخلال ...». و هي ميزة تدل على وجود هوة او فجوة اتصالية في التنظيم الهيرارشي.

(2) امكان المشاركة في القيادة النمطية

هناك اتجاهين واضحين حول المشاركة في القيادة النمطية الوظيفية عند مجتمع المرؤوسين.

1. الاول يمثله من لديهم اقل من سبعة 07 سنوات من الاقدمية الذين أبدوا تدمرهم الشديد من

الجهاز الهيرارشي الذي يجعلهم يتحملون عواقب قرارات لم يكون طرفا في اتخاذها في الاصل.

2. الثاني يمثله من لديهم ما بين ثلاثة عشرة 13 سنة و ثمانية و عشرون 28 سنة من الاقدمية

بالمؤسسة سوناطراك إذ بحكم أنهم محليين و ذووا خبرة طويلة تلجأ إليهم المؤسسة كوحدة استشارية.

(3) القيام بمبادرات في تأدية العمل دون استشارة التنظيم الهيرارشي

أقر بالاجماع جمهور المرؤوسين المبحوثين باتخاذهم لبعض القيادة الوظيفية في كثير من الاحيان عندما لا

يتفق الرؤساء المباشرين حولها عادة للتمايز في الاداء المهني «... ليكسباريونس نتاعي جبتها من عند القور

اللي خدموا معايا هنا في الكومبلاكس لاني 2001 ماشي كيما نتا قرنت كتاب حسبت روحك قرنت ...

هه بكري ...» - المبحوث رقم 5 من مجتمع المرؤوسين - اما تاويل الباحث فهو «تجربتي في اداء العمل

تحصلت عليها من محاكاة و ملاحظة الاطارات الاجانب الذي اشتغلوا معي بهذا المركب الصناعي سنة

2001 و لست مثلكم ايها الجامعيين الذين تنحصر خبراتكم في كتاب».

الملاحظة الميدانية تفيدنا بأن الرؤساء يعطون مرؤوسيهم بعض الحرية في العمل و لا يرفضون قيامهم

بأعمال دون استشارتهم كونها في معظمها بسيطة و روتينية تندمج في التكوين المستمر لهؤلاء.

(4) الاتصال بالإدارة لطلب استفسارات

عبر جمهور المرؤوسين عن عدم وجود اتصال انساني فعلي خالي من البيروقراطية الفيبيرية - حسب تعبير المبحوث رقم 1 ورقم 4 من المرؤوسين - بينهم وبين الإدارة و هي دلالة على وجود تنافر انتجته برودة القوانين المنصوص عليها في التنظيم الداخلي للمؤسسة و كذا التعليمات الوزارية الصادرة دون جدوى و التي من بينها قرار انشاء مرصد التشغيل النسوي و قرار تجميد الترقية منذ سنة 2006 بحكم وجوب اعادة الهيكلة و خلق مساواة الفرص بين الاطارات الرجال و الاطارات النسوية.

(5) انتهاج الادارة لأساليب المحاباة و التفاضل مع جمهور الموظفين

ورد ضمنيا في المقابلات إحياءات عن مظاهر المحاباة تدل على الاتجاهات العدوانية من مشاعر الغضب و الاستياء و الرغبة في ترك المؤسسة للعمل في غيرها كنتاج الاعتماد على أسلوب التمييز بين الموظفين، الأمر الذي يفقد مصداقية الإدارة.

ما استخلصه الباحث من هذه البيانات أن أغلبية المرؤوسين لديهم نظرة سلبية تجاه الإدارة لعدم اهتمامها بالشكاوي و التظلمات التنظيمية المرفوعة على مستواها مما ولد حالة نفور اتجاهها.

II. تمثلات علاقات العمل

(1) الرضا وعدم الرضا عن تقييم الرئيس للأداءات المهنية

عبروا عن رضاهم عن عملية التقييم المتبعة بالرغم من تأكيدهم على ذاتية رؤسائهم المباشرين الذين لا يعتمدون على قوانين و لوائح صريحة في تقييم المردودية و الترقية. و الدليل على ذلك تصريح المبحوث رقم 3 من عينة المرؤوسين «كيف له أن يقيم أداءنا ... انه يقيم من يراه ومن يتودد إليه،... أما البقية فهو يقيمهم عشوائيا حسب هواه».

(2) احترام زملاء العمل للأخلاق المهنية

أظهرت المقابلات مع المرؤوسين أن أغليتهم تسودهم روح التعاون و نعتقد يرجع ذلك إلى التنظيم الإداري المعمول به في المؤسسة، الذي وصل إلى درجة الإخاء، ضد تعسف الإدارة التي تخلق الصراع التنظيمي و تحول العلاقات بين الزملاء في العمل إلى سوء تفاهم.

(3) تمثلات للمنازعات داخل المؤسسة

أكد معظم مجتمع البحث من المرؤوسين أن سوناتراك تنقسم إلى مجموعات متنازعة ضمناً بالإشارة إلى بينهم وبين الإدارة. و ذلك بالرغم من ملاحظات الباحث لبعض التضاربات والتقلبات في التصريحات أحياناً. و عليه أسفر مجتمع المرؤوسين تعارضاً بين أهدافهم وأهداف المؤسسة لأنهم يعطون الأولوية لأهدافهم الخاصة.

III. صنع والقيادة النمطية في تمثلات الرؤساء

(1) مدى الإحاطة بالقيادة في المحيط الصناعي

أجاب مجتمع عينة الرؤساء بالإجماع حول أنهم يمتلكون معلومات عن التسيير الصناعي بفعل التكوينات العديدة التي تحصلوا عليها بالمؤسسة سوناتراك على مدار السنين بالإضافة إلى الخبرة الطويلة عن طريق التجربة و الخطأ ذلك ان المؤسسة تترك المجال للخبرة الشخصية لإدارة أعمالها و نعتقد ان ذلك لن يذهب بها بعيداً خاصة في إطار التغيرات المتوقعة لان الدراسات اثبتت عدم نجاعة هذه الإدارة ومحدودية فعاليتها.

(2) إمكان تفويض سلطة القيادة للمرؤوسين

أجاب 06 مسيرين بان الطريقة الاعتيادية في تعاملهم مع مرؤوسهم هي الرسميات بمعنى التطبيق الحرفي للقوانين و اللوائح و المراسيم، بينما يفضل البقية الطريقة غير الرسمية بمعنى إشراكهم في صنع و القيادة النمطية كونها تقلل من منازعات العمل.

قاعدة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة سوناتراك هو التنظيم غير الرسمي، فالعلاقات الشخصية تصنع وضعا قياديا متميزا تنفذ فيه الأوامر وتستوي فيه السبل من اجل تحقيق الأهداف الفردية و المؤسساتية.

كما أكد الرؤساء على أنهم يقبلون الآراء التطوعية من مرؤوسهم، أي أن يدلي الاطار المتوسط المكلف بالبحث و الدراسات برأيه دون طلب المشورة من رئيسه المباشر و ذلك بعكس ما صرح به المرؤوسين. صرح الرؤساء أن مرؤوسهم يشاركون في وضع الأهداف، وهو يشير إلى نوع من ثقافة تنظيمية تؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في القيادة النمطية و وضع الأهداف لتفادي منازعات العمل.

صرح الرؤساء بأنهم يقيمون أداء مساعديهم باستمرار، وتصحيح ما يمكن تصحيحه من الانحرافات الذاتية على جودة الأداء المهني و ذلك مع تصريحهم في نفس السياق بأنهم راضون على العموم على أداء مساعديهم.

أ. صفات القيادة المتبعة

(1) الرسالة القيادية المراد تبليغها

صرح الرؤساء بأنهم يفهمون مشاعر مساعديهم في العمل و يحاولون ترتيبها و تصنيفها حسب معيار الأولوية و ذلك مع ان مواقفهم تراوحت بين محبط و متأسف في ما خص الاداءات المهنية و النضج الاجتماعي و المهني و عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بالمشاكل الادارية و الهندسية التي قد تطرأ و محاولة تدبير حلول لها قبل وقوعها.

ساهمت التكوينات العديدة التي تحصلوا عليها بمؤسسة سوناطراك على مدار السنين بالإضافة إلى الخبرة الطويلة في العمل و الممارسة المهنية داخل و بين فرق العمل و الخبرة الشخصية في تكوين نماذج القيادة، التي تختلف ديناميكيا حسب تغير الأدوار و الأهداف و الانتماء.

تنشأ القيادة في مؤسسة سوناطراك من خلال الغيرية المهنية l'altérité professionnelle التي تنتجها الرسميات بمعنى التطبيق الحرفي للقوانين و اللوائح و المراسيم و التسيير بالأهداف و التناوب على الأدوار و الاشراف، فالعلاقات الشخصية بمؤسسة سوناطراك تصنع وضعا قياديا متميزا تنفذ فيه الأوامر و تستوي فيه السبل من أجل تحقيق الأهداف الفردية و المؤسسية.

أكد الرؤساء أنهم يقبلون الآراء التطوعية من مرؤوسهم، أي أن يدلي الإطار المتوسط المكلف بالبحث و الدراسات برأيه دون طلب المشورة من رئيسه المباشر و ذلك بعكس ما صرح به المرؤوسين.

أيضا عبر الرؤساء على أنهم يقيمون أداء مساعديهم باستمرار، وتصحيح ما يمكن تصحيحه من الانحرافات الذاتية على جودة الأداء المهني و ذلك مع تصريحهم في نفس السياق بأنهم راضون على العموم على أداء مساعديهم.

صرح الرؤساء بأنهم لا يكتفون بما حققوه من نجاح مهني على مدار سنوات طويلة من الممارسة و القيادة، بل يسعون إلى تحقيق المزيد بالعمل عند الخواص فور التقاعد القانوني و في ذلك أظهروا لنا مشاعر الاعتزاز و الفخر.

اهتمت الاطارات المتوسطة و السامية النسوية بالقيم المهنية المتعلقة بالتأطير و القيادة أكثر من ما لاحظناه عند الاطارات المتوسطة و السامية الرجال و هنا يظهر نوعا ما أثر التكوين المؤسسي من خلال تطوير بعض القيم المهنية عن طريق البرامج البيداغوجية. كما أن اختيار المرأة الإطار السامية و المتوسطة للقيادة ساعدتها فيه الظروف السياسية التي مرت بها البلاد في السنوات القليلة الماضية، و الآثار التي خلفتها على الجانب الاجتماعي و الاقتصادي للمجتمع.

عبر المرؤوسين عن تعاملهم بالرسميات مع رؤسائهم المباشرين أي في اطار القوانين و اللوائح و المراسيم و خطط العمل المسطرة ضمن اهداف المؤسسة الامر الذي اعطى انطبعا لدى المرؤوسين الاطارات المتوسطة المكلفة بالبحث و الدراسات مفاده الاحساس بالاختناق و التقيد و يدل على ذلك تصريح المبحوث رقم6 «... شوف القاعدة تقول التطبيق الحرفي للقوانين و المراحل بصح ... دائما يوقع اخلال...». و هي ميزة تدل على وجود هوة او فجوة اتصالية في التنظيم الهيرارشي.

يتخذون بعض القرارات الوظيفية في كثير من الاحيان عندما لا يتفق الرؤساء المباشرين حولها عادة للتمايز في الاداء المهني.

الملاحظة الميدانية تفيدنا بأن الرؤساء يعطون لمرؤوسهم بعض الحرية في العمل و لا يرفضون قيامهم بأعمال دون استشارتهم كونها في معظمها بسيطة و روتينية تندمج في التكوين لهؤلاء. عبر الرؤساء أن مرؤوسهم يشاركون في وضع الأهداف، وهو يشير إلى نوع من ثقافة تنظيمية تؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار و وضع الأهداف لتفادي منازعات العمل.

(2) حدود طموحات الرئيس

صرح الرؤساء بأنهم لا يكتفون بما حققوه من نجاح مهني على مدار سنوات طويلة من الممارسة و القيادة، بل يسعون إلى تحقيق المزيد بالعمل عند الخواص فور التقاعد القانوني و في ذلك يبعثون مشاعر الاعتزاز و الفخر.

• خاتمة الفصل الثاني:

توصلنا الى أن الاطار المتوسط و السامي البيروقيادي يخاف من ارتكاب الأخطاء في صنع و القيادة النمطية الوظيفية ذلك راجع لطبيعة الأعمال التي تتطلب انتباه وحذر للأثار المترتبة عنها سواء كانت قانونية أو اجتماعية.

مناقشة نتائج الدراسة

للتذكير تقدمنا بالطرح السوسيولوجي التالي: "ما هي النماذج السوسيولوجية للقيادة بمؤسسة

سوناطراك وما تأثيرها على بناء فرق العمل؟ ما هو تأثير القيادة على تماسك مجموعة العمل؟

عليه، نطرح نتائج الدراسة وفق الفرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى: "هناك نموذجين من القيادة بمؤسسة سوناطراك البيروقراطية والبيروتنفيذية يتم

إنتاجهما من خلال تصميم الأدوار المهنية والغيرية المهنية ونماذج العمل والمهام والوظائف".

(1) التنظيم القيادي داخل مؤسسة سوناطراك هو تنظيم بيروقراطي يتبع الرسمية كأداة للتعامل.

(2) المسيرين المبحوثين يفتقدون للجانب المعرفي الخاص بمصطلح التسيير و يكتفون بخبراتهم والأوامر

التي يتلقونها من أعلى و لا يتركون حرية المبادرة لمؤوسمهم.

(3) يتعامل الرؤساء مع مؤوسمهم بالرسميات و التصرف في إطار اللوائح و القوانين الأمر الذي صنع

فجوة اتصالية عميقة بين الإطارات السامية المحلية و الإطارات المتوسطة الجامعية.

(4) الإطارات السامية متفردون بأرائهم غالبا أي أنهم: لا يشاركون مساعديهم في اتخاذ القرارات إلا أحيانا.

(5) غياب المبادرة و القدوة من قبل القيادة يعيق نشوء و تكوين النشاط المبدع.

(6) خضوع اختيار القادة و رؤساء المؤسسات إلى مبدأ الثقة و الولاء.

(7) عبر غالبية مجتمع البحث عن عدم رضاهم عن آلية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة و إفشاء السر

المني ذلك أنه: صوري يعتمد على قنوات رسمية و تسلسل إداري محض دون مراعاة المشاعر و

العلاقات الإنسانية.

الفرضية الثانية: "كل فريق عمل ينتج نموذجه الخاص من القيادة الداخلية و تظهر نماذج أخرى لها

من خلال التفاعلات بين مختلف الفرق في التنظيم الهيرارشي".

(8) عبر غالبية مجتمع البحث عن عدم رضاهم عن التمييز الموجود بين الإطارات بالمؤسسة القائم على

أساس عقلانية المحاباة و الصداقة و القرابة، الأمر الذي يثير السخط و يولد مشاعر الكراهية و

الحقد، و يزيد من حجم الهوة بين الإدارة و الموظفين و عليه: لن تكون المؤسسة من اهتمامهم خاصة

مع تواتر الأمر.

(9) اقتصرنا على رصد تمثيلات المبحوثين تجاه عملية تقييم رؤسائهم المباشرين لهم و على مشاعرهم

تجاه المؤسسة، و من ذلك استنتجنا أنهم راضون عن مستوى أدائهم.

10) هناك تناقض في آرائهم حول عملية تقييم الأداء، فهم من جهة يقولون أن: أمراض المحسوبة و المحاباة متفشية في الوسط الصناعي سوناطراك، و من جهة أخرى عبر العديد منهم عن رضاه تجاه عملية التقييم من طرف الرئيس المباشر.

11) استنتجنا من الملاحظة المباشرة غياب مظاهر الولاء التنظيمي الذي يعتبر وجوده مظهرا من مظاهر وجود القيادة الحكيمة، و غيابه لم يشكل لدينا أي صدمة خاصة و أننا مررنا بكل تلك المظاهر التي تبعث على الاستياء حينما أبرز مدير المركب الصناعي و بعض رؤساء المصالح أساليب المضايقة في المواجهة معنا.

12) ثقافة المنظمة سوناطراك هي غير واضحة المعالم، رغم ما يوجد من شعارات مثل: « رفع التحدي، و نحن نفي بوعودنا دائما إلى غير ذلك...»، وهذا ما لمسناه خاصة من جهل معظم الموظفين لرسالتها و حتى المسيرين منهم و وجود تسيير غير متجانس بين المصالح، والذي يفسره التضارب في الآراء بين القادة و المرؤوسين في تأدية الأدوار الوظيفية ضمن النشاطات اليومية.

أثبتنا صحة الفرضيات التي اعتمدها لمقاربة البحث و أجبنا عن الاشكالية المطروحة.

خاتمة الدراسة

خاتمة الدراسة

في نهاية هذا العمل، من المهم أن نتذكر السؤال الأولي الذي طرحناه من أجل تتبع النهج المتبع للإجابة عليه والخصوصيات الخاصة ببحثنا بإيجاز. "ما هي النماذج السوسولوجية للقيادة بمؤسسة سوناطراك و ما تأثيرها على بناء فرق العمل؟ ما هو تأثير القيادة على تماسك مجموعة العمل؟ كان هذا هو السؤال الإداري الذي طرحناه والذي حاولنا العثور على إجابات له في هذه الدراسة.

توصلنا الى أن القيادة والتأثير يسيران جنباً إلى جنب. لذلك، في معظم المؤسسات، وخاصة المتقدمة منها، من الواضح أن هناك عدة طرق للتأثير على الآخرين.

كخطوة أولى نحو رفع مستوى الوعي لدى المديرين، سعينا، في إطار هذه الدراسة، إلى التحقق في مؤسسة سوناطراك من الأدلة على تأثير أسلوب القيادة على تماسك المجموعة.

لتحقيق ذلك، تمكنا من جمع المعلومات بعد الاستبيان والمقابلة التي أجريناها مع جميع الفئات الاجتماعية والمهنية. إلا أن النتائج الواردة في هذه الدراسة تؤكد أسلوب الهيمنة الاستبدادي الذي يتميز بعدم اجتماعي القائد، وضعف العلاقة بين القادة ومرؤوسيه، وعدم رضا المرؤوسين، وقلة التواصل، وكذلك غياب المشاركة في صنع القرار..

بالفعل، فإن اعتماد هذا الأسلوب يمكن أن يؤثر سلباً على تماسك المجموعة، مما يقلل من أداء الموظفين وفرص نجاح المؤسسة.

من المهم أن يهتم قادة البيئة التنظيمية الجزائرية بالجانب الإنساني في سير المنظمات، وفي تماسك ورضا الموارد البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- (1) إبراهيم عباس نتود، هنري هالبرز، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، جامعة البتول و المعادن الظهران، المملكة السعودية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.
- (2) أبو النصر مدحت محمد، الأداء، الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ط1 2012.
- (3) بديع محمود مبارك القاسم علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان ط1. 2001.
- (4) بوفلجة عيات، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
- (5) حسين قنيش، دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات العمومية الجزائرية وأفاقه، ب ط، دار بلقيس البيضاء، الجزائر، 2017.
- (6) خليل محمد محسن، خيضر كاظم ضمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، 200.
- (7) السلامي علي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 30.
- (8) صفوان محمد المبيضين، عائض ابن الشافي الكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العربية، عمان، 2003.
- (9) صلاح الديم محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، جامعة الاسكندرية.
- (10) عبد القادر لحول، مساهمة التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر (ADE) اليوم 28 فيفري 2013.
- (11) عبد الكريم غلاب: أزمة المفاهيم و انحراف التفكير، مركز دراسات الوحدة العربية ، سلسلة الثقافة القومية رقم: 33 ، الطبعة الأولى ، بيروت - لبنان ، مارس 1998.
- (12) على هادي جبرين، إدارة العمليات دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.
- (13) فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الجامعة ، الطبعة 2018-2019، عمان.

قائمة المراجع

- 14)فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ، دار الجاهد، الطبعة 2018، عمان.
- 15)مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
- 16)محمد بوطه، عبد الحميد، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام، 2014.
- 17)محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف وتقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، بن عكنون، 2006.
- 18)محمد صفوان المبيضين، عائض بن الشافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، ط 01، العربية، دار اليازوري، عمان، 2013.
- 19)محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، جامعة الإسكندرية، ط2، 2011.
- 20)موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسات، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط 01، 2015.
- 21)هند محمد المظلوم، نيبال فيصل عطية، إدارة المؤسسات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2016.
- 22)الهيبي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ط2، ص 31.
- 23)يوسف حجيم الطائي ومزيد عبد الحسين الفضل، ترجمة هاشم فوزي عبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، 2016.
- 24)يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، قضايا في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015.
- 25)أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنه 2005.

قائمة المراجع


- (26) طارق السويدان، فيصل باسراحيل، صناعة القائد، دار الأندلس الخضراء، الطبعة الرابعة، السعودية، سنة 2006.
- (27) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، سنة 2003.
- (28) هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم، الطبعة الثالثة، سنة 2006.
- (29) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000.
- (30) حسن ابراهيم بلوط: الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002.
- (31) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 1 2004.
- (32) سمير محمد عبد الوهاب: دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة ، سنة 2007.
- (33) صلاح عبد القادر النعيمي: المدير القائد و المفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر و التوزيع، 2008.
- (34) أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، الاتصالات، القرارات. مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية 2001.
- (35) علي الشرقاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة الحديثة للنشر، الاسكندرية 2002.

الملاحق:

دليل المقابلة النصف موجهة:


"دور القيادة في بناء فريق العمل"

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة سوناطراك GNL2Z نموذجاً

من إعداد الطالبتين: 

✓ شريقي هاجر

✓ بن عجينة كوثر

 المحور الأول: المعطيات الاجتماعية:

- (1) ما هو سنك؟
- (2) النوع الاجتماعي؟
- (3) ما هي حالتك العائلية؟
- (4) ما هو مستواك التعليمي؟ ما هي الشهادات و المؤهلات التي تمتلكها؟
- (5) هل تعتقد أنّ تأهيلك في محلّه بالمقارنة مع العمل الممارس؟
- (6) الأقدمية بالمؤسسة؟
- (7) ما هي الدوافع الذاتية و الموضوعية التي جعلتك تلتحق بالمؤسسة؟ ما هي الطموحات التي أردت تحقيقها؟
- (8) ما هي المهن السابقة التي زاولتها قبل الالتحاق بالمؤسسة؟
- (9) كيف تقيم تجربتك المهنية؟ كيف تتصور النجاح المهني المثالي؟
- (10) ما هو راتبك؟ ما هو الأجر الذي تعتقد أنّك تستحقه؟ لماذا؟ هل مرتبك يكفيك لقضاء حاجاتك و حاجات أسرتك؟ كيف تقيم مستواك الاجتماعي؟

 المحور الثاني: نماذج القيادة بمؤسسة سوناطراك:

- (11) ما رأيك في المركب الصناعي رقم 2 GNL2/Z الذي تعمل فيه من الناحية التنظيمية؟
- (12) كيف بدت لك الأوضاع عند بداية العمل في المركب الصناعي رقم 2 GNL2/Z ، و كيف هي الآن؟
- (13) ما رأيكم في العلاقات المهنية بين الرؤساء و المرؤوسين؟ و بين الرجل و المرأة الاطار؟

- 14) هل مدير المركب الصناعي يشرف مباشرة على فرق العمل و توزيع المهام و متابعة الأهداف؟
- 15) في رأيك، كيف هي العلاقة التنظيمية بين المدير و الإدارة و العمال؟
- 16) هل ما ينطبق عليك من أوضاع داخل المصنع يعمم على بقية العمال؟ و لماذا؟
- 17) ما هي نماذج القرارات المتخذة في حدود صلاحياتك؟ و ما هو مستوى تصريحك الإداري؟
- 18) كيف تبدوا لك القرارات المطروحة داخل المركب الصناعي؟ هل يتم فرضها؟ أو تتخذ بالمشاركة التمثيلية؟
- 19) هل للقيادة العشوائية علاقة بالتوتر العمالي داخل المصنع؟ و هل تعتبر أنه يجب أن تتبادل الأدوار التنظيمية؟
- 20) كيف يؤثر نموذج القيادة على العلاقات المهنية داخل المصنع؟
- 21) هل سبق و عانيتم من ضغوطات مهنية؟ و كيف تم تجاوزها؟
- المحور الثالث: دور الفريق في إنتاج نموذج الخاص من القيادة الداخلية:**
- 22) هل تتخذون القرارات دون استشارة المرؤوسين بسبب ضيق الوقت على المهمة التي بين أيديكم؟
- 23) هل تشجعون المرؤوسين على التعبير عن الأفكار و الاقتراحات؟
- 24) هل تشاركون مرؤوسيك في تطوير مشاريع جديدة؟
- 25) هل تذكرن بوضوح ما يمكن للمرؤوسين أن يتوقعوا الحصول عليه عند تحقيق أهداف الأداء؟
- 26) كيف تفوضون المهام على مرؤوسيك؟
- 27) هل تساعدون على تطوير علاقات جيدة بين أعضاء مجموعة العمل.
- 28) هل تأخذون بعين الاعتبار العواقب الأخلاقية و القيم الأخلاقية لقراراتكم؟
- 29) هل تشرحون قراراتكم و إجراءاتكم لمرؤوسيك؟
- 30) هل تسمحون لمرؤوسيك بتحديد أهدافهم الشخصية في إطار الأهداف العامة للمجموعة؟
- 31) ما رأيك في هذه الأسئلة و ما الذي يمكن أن تضيفه إليها؟

الملحق رقم 2: بعض من مواد القانون الداخلي للمنشأة المتعلقة بالقيادة:

longue durée, ou suite à une décision de réintégration etc).

Article 44 : Tout changement de poste de travail pour raison médicale, doit obligatoirement revêtir l'accord de la direction de l'unité, après avis du médecin du travail de l'Entreprise.

Chapitre 4 : Missions et fonctionnement des commissions Hygiène et Sécurité

Article 45 : Dans le cadre de la législation en vigueur, il est institué des commissions paritaires d'hygiène et de sécurité d'unité et une commission supérieure paritaire d'hygiène et de sécurité.

Article 46 : Les missions des commissions hygiène et sécurité sont définies par la convention d'Entreprise dans le respect des dispositions légales et réglementaires.

Article 47 : Le fonctionnement des commissions hygiène et sécurité est arrêté par voie réglementaire interne.

16

TITRE III : Discipline et sanctions

Article 48 : La discipline sur les lieux de travail est une prérogative exercée par la direction de l'Entreprise ou de l'unité, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires.

Chapitre 1 : Dispositions relatives à la discipline

Section 1 : Entrées et sorties

Article 49 : Le travailleur n'a accès aux locaux de l'unité que pour l'exécution des tâches liées à son poste de travail. En dehors des horaires réglementaires, il est interdit à tout travailleur d'entrer ou de se maintenir sur les lieux de travail sans raison valable ou sans autorisation préalable.

Article 50 : Les sorties de l'unité pendant les heures de travail, pour quelque motif que ce soit, doivent faire l'objet d'une autorisation écrite du responsable hiérarchique habilité.

17

Article 61 : 72 heures après la seconde mise en demeure et si aucun justificatif n'est fourni par le travailleur, la procédure disciplinaire de licenciement est engagée.

Section 4 : Privation de liberté

Article 62 : Les cas de liberté provisoire sont soumis au conseil de discipline pour examen.

Article 63 : En cas de relaxe, le travailleur est réintégré à son poste de travail ou à un poste équivalent. La période de suspension ne peut donner lieu à rémunération.

Article 64 : En cas de condamnation, à des peines autres que l'emprisonnement, la réintégration du travailleur, qui est tenu d'en faire la demande, est examinée par le conseil de discipline.

Article 65 : Après recommandations et avis du conseil de discipline, la décision finale revient à la Direction de l'Entreprise ou de l'Unité qui la notifie au travailleur concerné.

Section 5 : Réintégration

Article 66 : Tout travailleur en position :

- de détachement (autre que pour service national),
 - de disponibilité,
 - de congé sans solde,
- est tenu de rejoindre son poste de travail à la date fixée de reprise.

Section 6 : Permanence et astreinte

Article 67 : Tout refus non motivé d'assurer le tour de permanence ou d'astreinte, tel que défini par la convention d'entreprise, expose le travailleur concerné aux sanctions prévues par le présent règlement intérieur.

Section 7 : Refus de formation

Article 68 : Tout refus non motivé de suivre une formation, organisée dans le but d'acquérir une qualification nécessaire à la maîtrise du poste, un perfectionnement ou un recyclage, est assimilé à une faute et sanctionné conformément aux dispositions du présent règlement intérieur.

21

Section 8 : Secret professionnel

Article 69 : Tout travailleur est tenu de garder le secret sur toute information ou document revêtant un caractère confidentiel.

Section 9 : Exécution des tâches de travail

Article 70 : Tout travailleur, quel que soit son rang dans la hiérarchie, est responsable des tâches qui lui sont confiées.

Les responsables doivent veiller à l'exécution des ordres qu'ils donnent nonobstant la responsabilité de leurs subordonnés.

Article 71 : Il est interdit à tout agent exerçant en système de travail posté, de quitter son poste de travail avant l'arrivée de son remplaçant.

Il appartient au responsable concerné de prendre les dispositions nécessaires, pour assurer la relève du travailleur, qui ne doit en aucun cas être maintenu au delà de l'amplitude journalière légale.

Section 10 : Boissons alcoolisées et drogues

Article 72 : Il est interdit de pénétrer, ou de chameurer, dans l'unité en état d'ivresse ou sous l'emprise de la drogue.

Article 73 : Il est interdit d'introduire, de distribuer ou de consommer de la drogue, ou des boissons alcoolisées, dans l'unité.

Section 11 : Vente d'objets ou de marchandises

Article 74 : L'introduction dans l'unité d'objets ou marchandises destinés à la vente est interdite.

Section 12 : Collecte et publication

Article 75 : Les listes de souscription ou de collecte sur les lieux de travail sont interdites. Toutefois, les collectes des cotisations syndicales, la diffusion des publications et des notes d'informations des représentants du personnel sont autorisées, dans les conditions prévues par les textes réglementaires.

La diffusion de tracts et/ou de publications à caractère non professionnel est strictement interdite.

Article 76 : Tout travailleur, quel que soit son rang dans la hiérarchie, ne peut s'adonner à l'exercice d'activité politique dans l'Entreprise ou l'unité.

Section 13 : Affichage

Article 77 : L'affichage des communications syndicales se fait librement sur des panneaux distincts de ceux réservés aux délégués du personnel et à la direction. Les modalités selon lesquelles les panneaux sont mis en disposition sont arrêtées, d'un commun accord, entre la direction de l'unité et les représentants des travailleurs.

Article 78 : L'affichage en dehors de ces panneaux est illicite.

Article 79 : La direction de l'unité reçoit un exemplaire des communications simultanément à leur affichage. Le texte communiqué à la direction doit être identique à celui qui est affiché.

L'affichage doit rester dans les limites de ce qui est l'objet de l'action légale des représentants des travailleurs.

Article 80 : Il est interdit de retirer, de lacérer ou de détruire les affiches ou notes de services régulièrement apposées sur les panneaux appropriés.

Section 14 : Déplacement hors unité et base de vie

Article 81 : Aucun travailleur n'est autorisé à se déplacer dans le cadre de ses activités professionnelles :

- sans ordre de mission,
- sans autorisation écrite,
- sans feuille de route.

Article 82 : Aucun travailleur n'est autorisé à modifier l'itinéraire initial de la mission sauf de force majeure.

Article 83 : Toute infraction au code de route ou tout accident du fait d'un conducteur de véhicule de l'Entreprise, relève de l'entière responsabilité du conducteur.

Section 15 : Utilisation des véhicules de l'Entreprise

Article 84 : Aucun travailleur n'est autorisé à utiliser un véhicule de l'Entreprise sans autorisation préalable.

Chapitre 2 : Sanctions

Section 1 : Définition de la sanction

Article 85 : Constitue une sanction toute mesure, autre que les observations verbales prises par la direction de l'unité ou de l'Entreprise à la suite d'agissements du travailleur considérés comme faute, que cette mesure soit de nature à affecter immédiatement ou à long terme la présence du travailleur, sa rémunération ou sa carrière.

Section 3 : L'avertissement simple

Article 87 : L'avertissement simple est une mise en garde adressée à un travailleur pour exprimer l'insatisfaction éprouvée à son égard.

L'avertissement simple ne peut sanctionner qu'une faute mineure.

Section 4 : L'avertissement écrit

Article 88 : L'avertissement écrit est une signification formelle et par écrit à un travailleur d'observations exprimant l'insatisfaction éprouvée à son égard, relative à une faute et/ou à une récurrence de faute mineure.

Section 5 : Le blâme

Article 89 : Le blâme est une sanction de deuxième degré qui intervient après un avertissement écrit ou à la suite d'une faute caractérisée.

Il est notifié au travailleur formellement et par écrit.

Section 2 : Définition de la faute professionnelle

Article 86 : Constitue une faute professionnelle, toute négligence, infraction aux règles d'hygiène de sécurité et de façon générale, tout manquement aux obligations professionnelles et à la discipline générale.

Elle peut entraîner, selon le degré de gravité, l'application de l'une des mesures disciplinaires suivantes :

• sanctions du 1er degré :

- . avertissement simple,
- . avertissement écrit.

• sanctions du 2ème degré :

- . blâme,
- . mise à pied de 1 à 3 jours consécutifs sans traitement.

• sanctions du 3ème degré :

- . mise à pied de 4 à 8 jours consécutifs sans traitement,
- . rétrogradation,
- . licenciement sans indemnité ni préavis.

27

Tout travailleur sanctionné par un blâme ne peut être promu pendant l'année au cours de laquelle il a été sanctionné.

Section 6 : La mise à pied

Article 90 : La mise à pied consiste en une suspension d'activité du travailleur entraînant une privation de salaire.

Cette suspension sera proportionnelle à la gravité de la faute et ne pourra excéder huit (08) jours.

La mise à pied de un (01) à trois (03) jours est une sanction du deuxième degré qui peut intervenir soit à la suite d'un blâme, soit pour un manquement caractérisé à la discipline et/ou aux obligations professionnelles.

La mise à pied de quatre (04) à huit (08) jours sanctionne une faute du troisième degré et intervient soit à la suite d'une mise à pied de un (01) à trois (03) jours soit à la suite d'une faute lourde.

Article 91 : Tout travailleur sanctionné par une mise à pied de un (01) à trois (03) jours ne

29

peut prétendre à une promotion et/ou l'avancement pendant un (01) an .

Article 92 : Tout travailleur sanctionné par une mise à pied de quatre (04) à huit (08) jours ne peut prétendre à une promotion et/ou l'avancement pendant deux (02) années .

Section 7 : La rétrogradation

Article 93 : La rétrogradation est une sanction du troisième degré qui peut intervenir soit à la suite d'une mise à pied, soit à la suite d'une faute lourde.

Tout travailleur sanctionné par une rétrogradation ne peut prétendre à la promotion et/ou à l'avancement pendant deux (02) années à partir de la notification de la faute ou de la sanction.

responsable hiérarchique du travailleur concerné ou tout responsable ayant constaté la faute.

Le constat de la faute doit être établi et transmis au responsable habilité dans un délai de 48 heures ouvrables.

Simultanément et dans la limite du même délai, une notification précisant la nature de la faute et la sanction envisagée, doit être adressée au travailleur fautif par tous moyens que ce soit

Le travailleur fautif est tenu de rédiger un rapport et de l'adresser, accompagné des pièces justificatives et notamment des rapports de témoins éventuels, au responsable habilité.

Article 97 : Le travailleur fautif doit être entendu, à sa demande, par le responsable habilité. Il peut se faire assister par un travailleur de son choix.

Après étude du dossier disciplinaire comportant les pièces citées à l'article ci-dessus et si la sanction s'impose, la décision de sanction est établie et notifiée au travailleur dans les meilleurs délais.

Section 8 : la suspension à titre conservatoire

Article 94 : Afin de faire face à des situations de danger ou de désordre imminent, une mesure de suspension sans solde est prononcée à l'encontre du travailleur présumé fautif. La durée de cette mesure conservatoire ne peut en aucun cas dépasser sept (07) jours consécutifs.

Section 9 : Le licenciement sans indemnité ni préavis

Article 95 : Le licenciement sans indemnité ni préavis est une sanction du 3ème degré qui intervient soit à la suite d'une faute lourde ou grave, soit à la suite d'une sanction du 3ème degré.

Chapitre 3 : Procédure disciplinaire

Section 1 : Procédure relative aux sanctions du premier et du deuxième degré

Article 96 : Toute faute professionnelle, telle que définie à l'article 86 et suivants doit être constatée par écrit, par le premier

31

Section 8 : la suspension à titre conservatoire

Article 94 : Afin de faire face à des situations de danger ou de désordre imminent, une mesure de suspension sans solde est prononcée à l'encontre du travailleur présumé fautif. La durée de cette mesure conservatoire ne peut en aucun cas dépasser sept (07) jours consécutifs.

Section 9 : Le licenciement sans indemnité ni préavis

Article 95 : Le licenciement sans indemnité ni préavis est une sanction du 3ème degré qui intervient soit à la suite d'une faute lourde ou grave, soit à la suite d'une sanction du 3ème degré.

Chapitre 3 : Procédure disciplinaire

Section 1 : Procédure relative aux sanctions du premier et du deuxième degré

Article 96 : Toute faute professionnelle, telle que définie à l'article 86 et suivants doit être constatée par écrit, par le premier

31

responsable hiérarchique du travailleur concerné ou tout responsable ayant constaté la faute.

Le constat de la faute doit être établi et transmis au responsable habilité dans un délai de 48 heures ouvrables.

Simultanément et dans la limite du même délai, une notification précisant la nature de la faute et la sanction envisagée, doit être adressée au travailleur fautif par tous moyens que ce soit

Le travailleur fautif est tenu de rédiger un rapport et de l'adresser, accompagné des pièces justificatives et notamment des rapports de témoins éventuels, au responsable habilité.

Article 97 : Le travailleur fautif doit être entendu, à sa demande, par le responsable habilité. Il peut se faire assister par un travailleur de son choix.

Après étude du dossier disciplinaire comportant les pièces citées à l'article ci-dessus et si la sanction s'impose, la décision de sanction est établie et notifiée au travailleur dans les meilleurs délais.

Article 101 : Les recommandations du Conseil de Discipline d'unité, sont transmises au responsable de l'unité ou à son représentant qui arrête la sanction finale et la notifie au travailleur concerné avec accusé de réception.

Article 102 : La décision de sanction est exécutoire même si le travailleur concerné refuse d'en accuser réception.

Article 103 : Une fois saisi, le Conseil Supérieur de Discipline se réunit et se prononce dans un délai de trente (30) jours.

Article 104 : Aucune sanction disciplinaire ne peut être infligée au travailleur au delà de quatre vingt dix (90) jours après constatation de la faute.

Ce délai est prorogé en cas de suspension de la relation de travail.

Chapitre 4 : Le pouvoir disciplinaire

Article 105 : Le pouvoir disciplinaire est du ressort du Directeur Général, du Directeur d'Unité ou de leurs représentants désignés.

Section 2 : Procédure relative à la sanction du 3ème degré

Article 98 : Les propositions de sanctions du troisième degré sont soumises pour recommandations au conseil de discipline d'unité, conformément aux procédures définies par les articles ci après.

Article 99 : Après constat de la faute, tel que défini à l'article 96 et établissement des documents mentionnés dans le même article, la direction de l'unité transmet le dossier complet du travailleur fautif et ce, dans un délai de huit (08) jours.

Le dossier se compose :

- de la fiche de synthèse du travailleur
- des documents mentionnés à l'article 96 alinéas 2, 3 et 4,
- de toutes pièces et documents se rapportant à la faute.

Article 100 : Le conseil de discipline formé une fois saisi, est tenu de formuler ses recommandations dans un délai de quarante huit (48) heures ouvrables, sauf cas de force majeure dûment justifié.

33

Article 106 : Les responsables visés à l'article ci-dessus, sont pleinement compétents pour prononcer des sanctions du premier et deuxième degré à l'encontre du personnel exerçant sous leur autorité.

Article 107 : Les décisions de sanction des premier et deuxième degré, à l'encontre des cadres occupant au minimum des postes de chefs de service, relèvent de la compétence du Directeur Général, ou de ses représentants désignés, sur proposition de la hiérarchie.

Article 108 : Les sanctions du troisième degré ne sont exécutoires qu'après recommandations et avis du conseil de discipline, la décision finale étant du ressort de la Direction l'Entreprise ou d'Unité.

Chapitre 5 : Droit de défense des travailleurs

Article 109 : Le travailleur sanctionné dispose d'un droit de recours notamment auprès de :

35

- La commission de discipline d'unité pour les sanctions des premier et second degré
- La commission Supérieure de discipline pour les sanctions du troisième degré.

Ce droit de recours auprès des dites instances s'exerce dans un délai de quinze (15) jours après l'accusé de réception de la notification de sanction par le travailleur.

Passé ce délai, le recours est nul et de nul effet.

Chapitre 6 : Missions et fonctionnement des Commissions de Discipline

Article 110 : Il est institué des commissions paritaires de discipline d'Unité et une commission supérieure paritaire de Discipline au niveau de l'Entreprise.

Article 111 : Les missions et le fonctionnement des commissions de discipline sont arrêtés par voie réglementaire interne.

DISPOSITIONS FINALES

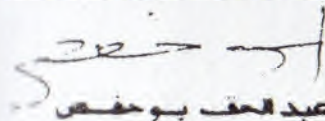
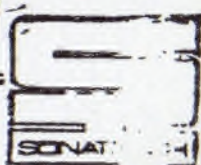
Article 112 : Le présent règlement intérieur est déposé auprès de l'inspection du travail territorialement compétente pour approbation.

Article 113 : Le présent règlement intérieur de l'entreprise entre en vigueur à compter de la date de son dépôt auprès du greffe du tribunal d'Alger.

Article 114 : Un exemplaire du présent règlement intérieur sera remis à chaque travailleur.

Fait à Alger, le 22 juin 1992

LE DIRECTEUR GENERAL

الملحق رقم 3: ميثاق الأخلاق المهنية للمنشأة:

ميثاق الأخلاق للمستخدمين

(تمضى من طرف كل مستخدمى سوناطراك و فروعها)

"الإرتشاء يعني تقديم أو قبول مقابل غير مستحق للتأثير على عملية صنع القرار بهدف تقديم أو الحصول على امتياز معين"

• ميثاق الأخلاق للمستخدمين :

- يجب احترام ميثاق الأخلاق بصفة دائمة من طرف كل مستخدمى سوناطراك و فروعها فهي تقوم على مبادئ الآداب العامة التي تنبني عليها قواعد السلوك.
- يتمثل المبدأ الجوهرى في اعتماد علاقاتنا مبادلاتنا على التفانى و الصرامة بالشكل الذي يحفظ مصالح سوناطراك و يصون سمعتها محليًا و دوليًا.
- على العامل فى سوناطراك أن يتقرب من لجنة الأخلاق فى الشركة لأيّ استفسار يهّمه.
- إنّ تعرض أيّ موظف من سوناطراك لمحاولة الرشوة مهما كان نوعها ، ومن أية جهة كان مصدرها أو وقوفه على حالات تقصير أو تجاوز لقواعد الأخلاق ،يوجب عليه تبليغ لجنة الأخلاق كتابيًا مع تبيان بيانات المرسل.
- تقدم اللجنة إشعار بالاستلام، و تضمن للمرسل السريّة التامة و الحماية من كل أشكال التعسف أو الانتقام و تباشر بصفة آلية بمعالجة الإشكال.
- يقع المرسل أو المبلّغ تحت طائلة المسؤولية إذا تبين بعد عملية الفحص و التدقيق أنّ البلاغ هدفه التشهير أو القذف.

• القوانين و التنظيمات :

من الواجب علينا احترام القوانين و التنظيمات السارية سواء فى الجزائر أو خارجها، و كذا مختلف السياسات، القواعد، التنظيمات، و الإجراءات التي تملئها سوناطراك.

المختصر:

من خلال مذكرة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل، نبحث عن النماذج السوسولوجية للقيادة بمؤسسة سوناطراك و مدى تأثيرها على بناء فرق العمل و على تماسك مجموعة العمل.

أصبح تكوين فرق العمل داخل المنظمات ضرورة لابد منها، ذلك لأن الفريق يساعد على بناء علاقات إنسانية مباشرة دون حواجز رسمية بين أفرادها مما ينعكس إيجابياً على دافعيتهم للعمل و بالتالي زيادة إنتاجيتهم. حيث تساعد فرق العمل على إلغاء الحواجز بين الأقسام و توسيع نطاق التعاون فيما بينها و رفع معنويات العاملين بها. و بناء على ذلك فإننا نحاول تقديم تحليل للدور الذي تلعبه القيادة داخل المؤسسة الوطنية للبترو و الغاز- سوناطراك - بالمركب للتمميع الغاز GNL2Z باعتبار أنها مؤسسة وطنية ذات وزن اقتصادي عالمي في مجال حيوي و هو الطاقة، يعني أن المؤسسة بحاجة إلى إدارة و إلى شبكة اتصالات قوية، فالمؤسسة مهما كان شكلها كوحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير، تحتوي على مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين يعملون وفقاً لمبدأ تقسيم العمل و السلطة التنظيمية و تطمح في أهداف تنظيمية استراتيجية معينة.

الكلمات المفتاحية: القيادة - فريق العمل - الأوامر - الاشراف - السلطة التنظيمية - الأداء المهني - الاتصال التنظيمي - التماسك التنظيمي - التحفيز - إدارة الموارد البشرية - المؤسسة الصناعية.

➤ **Résumé :**

À travers notre mémoire de Master en sociologie de l'organisation et du travail, nous nous intéressons aux modèles sociologiques du leadership à SONATRACH et à leur impact sur la cohésion d'équipe et de groupe. La formation d'équipes de travail au sein des organisations est devenue une nécessité, car l'équipe aide à construire des relations humaines directes sans barrières formelles entre ses membres, ce qui se reflète positivement sur leur motivation à travailler et ainsi augmenter leur productivité. Il aide les équipes de travail à éliminer les barrières entre les départements, à élargir la coopération entre eux et à remonter le moral de leurs employés.

En conséquence, nous essayons de fournir une analyse du rôle joué par la direction au sein de la Société nationale pétrolière et gazière - SONATRACH - dans le complexe de liquéfaction du gaz GNL2Z, car il s'agit d'une institution nationale ayant un poids économique mondial dans un domaine vital, qui est l'énergie, ce qui signifie que l'institution a besoin d'une gestion et d'un réseau de communication fort, l'institution, quelle que soit sa forme en tant qu'unité sociale miniature de la grande communauté, contient un groupe d'acteurs sociaux travaillant selon le principe de la division du travail et de l'autorité de régulation et aspire aux objectifs de Stratégie spécifique à l'organisation.

➤ **Mots clés :** Leadership - Équipe - Ordres - Supervision - Autorité organisationnelle - Performance professionnelle - Communication organisationnelle - Cohérence organisationnelle - Motivation - Management des ressources humaines - Entreprise industrielle.

➤ **Abstract :**

Through our Master's thesis in the sociology of organization and work, we are interested in the sociological models of leadership at SONATRACH and their impact on team and group cohesion. The formation of work teams within organizations has become a necessity, as the team helps to build direct human relationships without formal barriers between its members, which reflects positively on their motivation to work and thus increase their productivity. It helps work teams break down barriers between departments, expand cooperation between them, and boost employee morale.

As a result, we are trying to provide an analysis of the role played by the management within the National Oil and Gas Company - SONATRACH - in the LNG2Z gas liquefaction complex, as it is a national institution with global economic weight in a vital area, which is energy, which means that the institution needs a strong management and communication network, the institution, whatever its form as a miniature social unit of the greater community, contains a group of social actors working according to the principle of division of labor and regulatory authority and aspires to the goals of organization-specific strategy.

➤ **Key words :** Leadership - Team - Orders - Supervision - Organizational Authority - Professional Performance - Organizational Communication - Organizational Coherence - Motivation - Human Resources Management - Industrial Company.