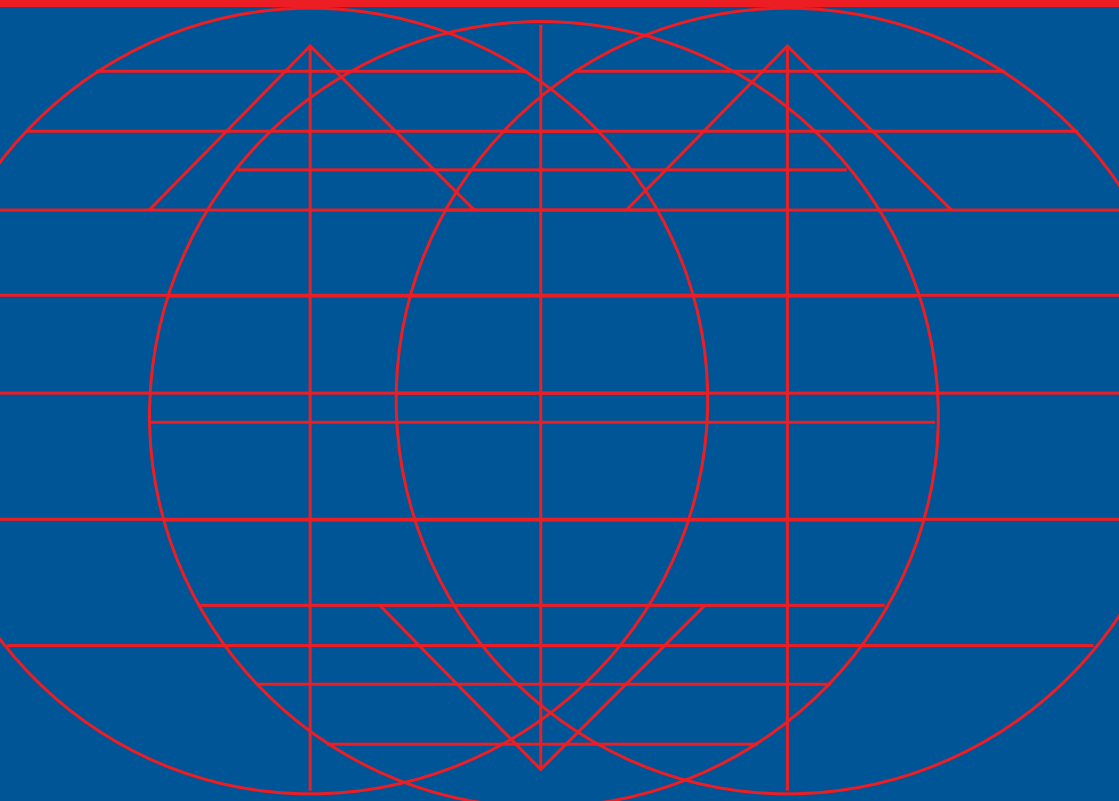
FRIEDRICH EBERT STIFTUNG

الإدارة النقابية

إعداد

أحمد محمد مصطفى



FRIEDRICH EBERT STIFTUNG

الإدارة النقابية

إعداد

أحمد محمد مصطفى

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة	٤
الباب الأول: مفهوم الإدارة النقابية ووظائفها	٨
▪ ما هو التنظيم النقابي وخصائصه	٩
▪ ما هي الإدارة النقابية	١٠
▪ وظائف الإدارة	١١
▪ وظيفة التخطيط	١٤
الباب الثاني: التنظيم وهيكلة العمل النقابي	١٨
▪ تفويض السلطة	٢٤
▪ منظمات القرن الواحد والعشرين	٣٠
الباب الثالث: تشكيلات المنظمات النقابية	٣٢
▪ اللجنة النقابية	٣٨
▪ النقابة العامة	٤٠
▪ الاتحاد النقابي	٤١
الباب الرابع: وظيفة التوجيه والتحفيز	٤٤
▪ الأسس السلوكية في توجيه العاملين	٤٨
▪ الحوافز وتعزيز السلوك	٤٩
▪ التحفيز بلا حوافز	٤٩
الباب الخامس: القيادة النقابية وأساليبها	٥٢
▪ ما هي القيادة ومن هو القائد	٥٣
▪ ليس كل مدير قائد	٥٣
▪ أهم نظريات القيادة	٥٤
▪ الأنماط الرئيسية للقيادة	٥٧
▪ خصائص وأدوار القائد النقابي الفعال	٥٩
الباب السادس: حملات تنظيم العمال نقابياً	٦٠
▪ تأثير وجود قواعد تنظيمه على المشاركة النقابية	٦١
▪ خطر احتكار القرارات داخل المنظمة النقابية	٦٢

مقدمة

نعيش اليوم في عالم يموج بالمتغيرات والتحولات، في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية. هذه المتغيرات جميعاً لم تعد بمعزل عن بعضها البعض، بل صارت متلاحمة ومترابطة ترابطاً عضوياً، بحيث أن التغير في أحدها ينتقل بالتبعية إلى المجالات الأخرى، حتى أصبح من الصعب أن نميز أين بالضبط بدأ التغيير، وما هو العامل الذي أحدث التحول.

فإذا نظرنا إلى هذه التحولات، قد نسأل هل كان المحرك لها هو التطور التكنولوجي الرهيب في مجال الاتصالات والمعلومات. أم أن التوجه نحو الاقتصاد الحر، وتحرير التجارة العالمية، وتقليص دور الدولة في العملية الاقتصادية كان هو المحرك الرئيسي للتغيير.

أم أن التحولات السياسية على الساحة المحلية والدولية، كان هو أصل هذه التحولات جميعها. إلا أن ما يمكن الاتفاق عليه أن التحول قائم بالفعل، ويؤثر علينا، شئنا أم أبينا، في كافة جوانب حياتنا اليومية، في بيوتنا وشوارعنا ومدارسنا ومصانعنا. وايضا في نقاباتنا.

وكما تغيرت الأفكار والاتجاهات، تغيرت النظم والسياسات، وكان لمجال (العمل النقابي العمالي) النصيب الأكبر من هذا التغيير، حتى صار التغيير في فكر القيادات النقابية هو المؤشر والعلامة الدالة والدليل الحي على جوهر التحولات العالمية وماهيتها.

فالقيادات النقابية، تتخذ القرارات وتشارك في صنع الأحداث، وتؤثر بذلك في مئات الآلاف من افراد الطبقة العاملة وكذلك في المجتمع. فهي بذلك الأوسع تأثيراً، وأيضاً الأعمق تأثراً، فمجال العمل النقابي العمالي هو أكثر المجالات حساسية للمتغيرات، التي تحمل في طياتها فرصاً هائلة وتحديات غاية في الخطورة.

من هنا يمكن أن نقول، أن الخلل الذي يواجه بعض نقاباتنا في التعامل مع التحولات المعاصرة، هو في الجانب الأكبر منه خللاً معرفياً، والعجز الذي يصيبنا في مواجهة التحديات التي تفرضها علينا هو غالباً عجزا متصل بنقص المعلومات والمعارف النقابية وخصوصا المعارف المتصلة بالحركة النقابية الدولية، فكيف لنا أن نواجه تحولات القرن الحادي والعشرين، وماذل كثير من اعضاء التنظيم النقابي وقياداته بعيدة عن المعارف الضرورية لإدارة مؤسساتنا النقابية. لذلك كانت قضية تحديث الفكر النقابي، قضية استراتيجية في سياق التعامل مع المتغيرات المعاصرة.

من أجل ذلك، يسعدني أن أقدم هذه المادة العلمية في شكل سلسلة من الكتيبات صغيرة الحجم لتسهل على القارئ المتعجل الاطلاع السهل حسبما يتيسر له من وقت، ولتكون دليلاً تدريبياً لقياداتنا النقابية والتثقيفية، في هذا المجالات الهامة.

وتضم هذه السلسلة الكتيبات التالية:

١. **الحقوق العمالية ومعايير العمل الدولية:**
(ويتضمن عرضا لمضمون الاتفاقيات الدولية التي تحمى الحقوق والحريات النقابية، ولآلية الحوار الاجتماعي)

٢. **الاستقلالية والديمقراطية النقابية:**
(ويتضمن عرضا لمجموعة من المفاهيم المتصلة بقضية الممارسة الديمقراطية في ادارة شئون التنظيم النقابي، ومعايير الاستقلالية النقابية).

٣. **الاسرة النقابية الدولية:**
(يتضمن تعريفا بالاتحادات النقابية الدولية والمنظمات العمالية الدولية والاسماء المختصرة لها).

٤. **مهارات ضرورية للقائد النقابي:**
(ويتضمن بعض مهارات العمل النقابي مثل مهارات الاتصال، مهارة ادارة الاجتماعات، مهارة كتابة التقارير، مهارات المفاوضة وتكتيكاتها).

٥. **عملية التخطيط النقابي الاستراتيجي:**
(ويتضمن الاسلوب العلمي للتخطيط والإدارة الاستراتيجية باستخدام تحليل SWOT، كيفية مواجهة الأزمات النقابية)

٦. **الاضراب والاغلاق:**
(ويتضمن عرضا لحقي الاضراب والاغلاق في ضوء ما نصت عليه المعايير الدولية والتشريعات المحلية، وكيف تتعامل النقابات مع الإضراب).

٧. **الادارة النقابية:**
(ويتضمن لمفهوم ووظائف إدارة المنظمات النقابية، ومسئوليات أعضاء التنظيم النقابي وهياكله).

وإني إذ أقدم الشكر لمؤسسة فريدريش إيبرت على دعمها ومساهمتها الايجابية في ظهور هذه الكتيبات، ارجو أن تكون هذه الكتيبات اضافة الى المكتبة العمالية وأن تكون عونا لإخواننا وزملاءنا النقابيين والمدربين العماليين.

أحمد محمد مصطفى

الباب الأول

مفهوم الإدارة النقابية ووظائفها

ما هو التنظيم النقابي

التنظيم النقابي هو ذلك التنظيم الاجتماعي العمالي الذي يستهدف تحقيق مصالح الطبقة العاملة والحفاظ عليها وتدعيمها، بشتى الوسائل المشروعة الممكنة وفقاً لظروف المجتمع الذي ينشأ ويتواجد فيه.

ويحد التنظيم مجموعة من القوانين واللوائح تحدد أهدافه والوسائل والأساليب التي تتخذ للوصول إلى هذه الأهداف.

وبنية التنظيم النقابي شأنها شأن أي تنظيم اجتماعي تأخذ الشكل الهرمي الذي تتدرج فيه المستويات حتى يصل إلى القمة.

مسئوليات التنظيم النقابي:

أ. الدفاع عن حقوق العمال ورعاية مصالحهم.
ب. العمل على تحسين شروط وظروف العمل.
ج. العمل على رفع مستوى العمال الثقافي والاجتماعي.
د. المشاركة في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التدريب المهني.
ه. الرقابة والتوجيه والمتابعة والإشراف على كل ما هو متعلق بمصالح العمال.
و. المشاركة مع المنظمات النقابية التابعة والفرعية في إجراء المفاوضة الجماعية وإبرام عقود العمل المشتركة.
ز. إبداء الرأي في التشريعات التي تمس المهنة أو الصناعة الخاصة بكل من المنظمات/ النقابية التابعة والفرعية.
ح. المنظمات/ النقابية التابعة والفرعية.

خصائص التنظيم النقابى

أولا: القوة العددية:

تسعى كل نقابة عمالية لمحاولة تمثيل كل أو معظم العمال في المنشأة الواحدة لتكون كيانات مستقلة قوية، تستطيع بحكم قوتها هذه جذب أكبر عدد من الاعضاء لكي تحصل على مكانتها الفريدة في تمثيل غالبية العمال والدفاع عن مصالحهم.

ثانيا: إضافة مزايا جديدة للعمال:

تسعى النقابات إلى تحسين ظروف العمل ورفع الأجور وتخفيض ساعات العمل، بالإضافة إلى مزايا أخرى عديدة مثل الترفيه والنقل والعلاج والمعاش ... إلخ.

ثالثا: المشاركة في المسئوليات القومية:

كذلك تتمكن النقابة بالاشتراك مع النقابات الاخرى من تمثيل العمال في المشاركة في علاج القضايا القومية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وأن يكون لها دور فاعل ومؤثر في تشكيل مستقبل المجتمع. بل أصبح من غير المقبول منها استخدام منطق فردى وجزئي، والمطالبة فقط بمزايا لأعضائها دون إدراك للبعد القومي.

ما هي الإدارة النقابية:

هي نشاط نقابي متكرر ومستمر يعمل على تحقيق هداف محددة هو الدفاع عن حقوق العمال، من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة للنقابة والعمل على تنمية موارد جديدة

العملية الإدارية سواء أكانت إدارة نقابة أو إدارة شركة أو إدارة أي منظمة أخرى، هي:

- عملية اجتماعية تتمكن من خلالها الجماعة المتعاونة من تحقيق هدف معين على ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والأنماط السلطوية السائدة في وسط بيئة معينة.
- وهي أيضاً ذلك النوع المستحدث من العلاقات الاجتماعية والإنسانية والذي يعتمد في تفاعلاته وتعاملاته على ادوات ومهارات محددة تتمثل في (التخطيط/ التنظيم/ التوظيف/ التوجيه/ الرقابة).

الإدارة عموماً هي:

«مباشرة مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة، لتوجيه واستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة»

وظائف الإدارة

تتمثل وظائف الإدارة بشكل عام في:

- تحديد الأهداف
- التخطيط
- التنظيم
- تدبير الموارد
- التوجيه
- الرقابة (المتابعة)
- تقييم الأداء
- اتخاذ قرارات

أي أنه على الإدارة النقابية أن تقوم بالآتي:

- تحدد الأهداف النقابة: وهي النتائج المرغوب في الوصول إليها.
- تخطط لأنشطة النقابة: تحديد ما يجب عمله وتوقيته ومتطلباته.
- تنظم هيكل النقابة: تحدد مسئوليات واختصاصات وسلطات كل عضو.
- تدبر الموارد: توفر الاحتياجات توجه: ترشد وتحفز العاملين الاداريين لتحقيق أهداف الخطة.
- المادية والبشرية لبدء التنفيذ.
- تراقب (تتابع): تراقب الأداء وتحدد مدى مطابقته للخطة.
- تقييم الأداء: تحكم على جودة ما يتم تنفيذه.

مستويات الإدارة داخل المنظمات النقابية

المستوى الأول: الاتحاد العام لنقابات العمال.

المستوى الثاني: النقابات العامة (على مستوى الصناعة).

المستوى الثالث: نقابة المنشأة (اللجنة النقابية).

تتشابه تلك المستويات في أنها جميعاً تمارس وظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .. ولكنها تختلف في نطاق السلطة المتاحة لها، وبالتالي حجم المسئوليات التي تتحملها.

نموذج الإدارة النقابية المتفوقة

التخطيط (من أجل عمل نقابي فعال)

- يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة النقابية، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف النقابية الأخرى.
- بواسطة التخطيط يمكن للقائد النقابي تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- من المهم أن يتذكر القائد النقابي أن التخطيط وسيلة وليس غاية.

التخطيط: «هو نشاط تقوم به المنظمة النقابية تحدد من خلاله مجموعة من الأهداف التي تنشد تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، مع تحديد طرق ووسائل الوصول إلى هذه الأهداف»

وظيفة التخطيط:

من خلال التخطيط، نحدد طرق أداء الأعمال التي سيقوم بها الأعضاء، والأمانات، والسكرتاريات المتخصصة والمنظمة النقابية ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة.

تتطلب عملية التخطيط بشكل عام الإجابة على أربعة أسئلة:

١. ماذا نريد أن نفعل (الهدف)؟
٢. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
٣. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
٤. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

التخطيط يحقق هذه المهام من خلال:

تحديد الموارد المطلوبة

تحديد عدد ونوع الافراد (اعضاء، مندوبين، اداريين مستشارين) المطلوبين.

تطوير الهيكل التنظيمي حسب الأعمال التي يجب أن تنجز.

تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيق المنظمة (لجنة نقابية/ نقابة عامة / الاتحاد العام) للأهداف مما يساعد في إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب (معدلات الأداء).

ما الذي يدعو المنظمات النقابية لممارسة التخطيط؟

هناك عوامل تدعو المنظمات النقابية وتدفعها لإعادة النظر في أعمالها والتخطيط لها من جديد. تنقسم هذه العوامل الى عوامل داخلية واخرى خارجية:

من عوامل التغيير الداخلية

تغير القائمين بإدارة العمل النقابي.

تدنى ألاداء النقابي.

زيادة تكاليف الانشطة النقابية.

وجود طاقات عاطلة.

وجود موارد مهدرة.

من عوامل التغيير الخارجية

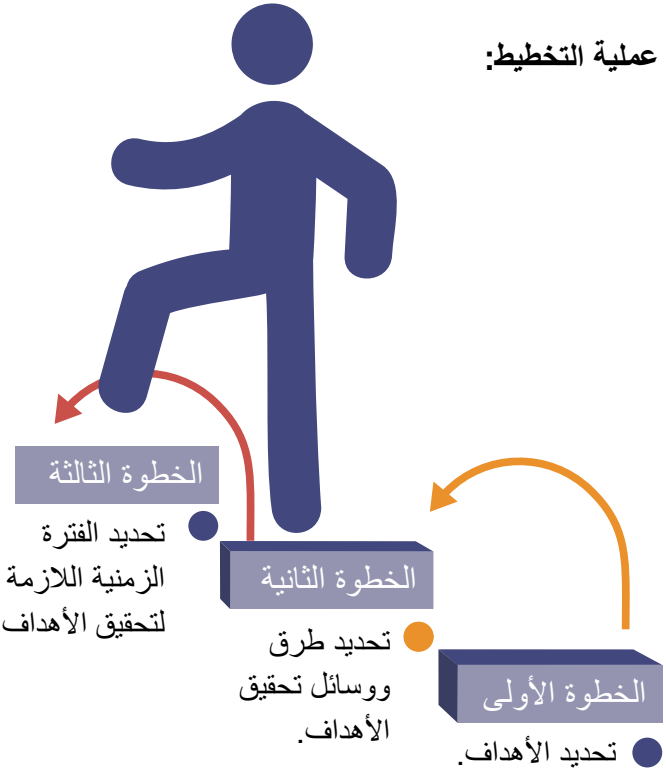
متغيرات البيئة المباشرة (الخاصة):

- اتجاهات ادارة الشركة نحو العمال.
- اتجاهات المنافسون للنقابة.
- القوانين والتشريعات.

متغيرات البيئة غير المباشرة (العامة):

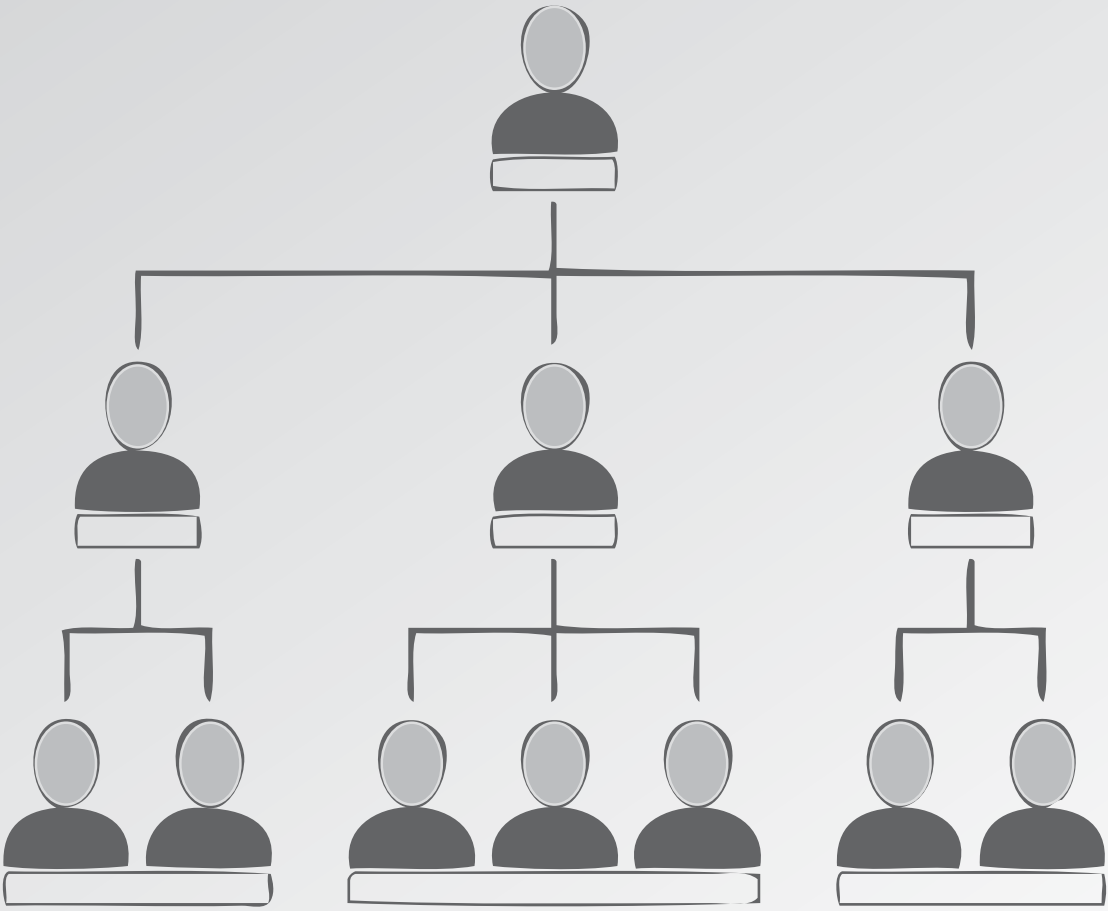
- متغيرات اجتماعية (العادات والتقاليد).
- متغيرات في الظروف الاقتصادية.
- متغيرات سياسية.
- متغيرات تكنولوجية.

خطوات عملية التخطيط:



ومن المهم التأكيد على أن:

- جميع النقابيون في المنظمة مسئولون عن التخطيط ويشتركون ويساهمون فيه بغض النظر عن طبيعة ومجال النشاط أو المستوى النقابي الذي ينتمون إليه.
- تبدأ عملية التخطيط من مستوى الاتحاد العام حيث تقوم بوضع الاهداف العامة واستراتيجيات المنظمات النقابية.
- يمكن تشكيل هيئة استشارية لمجلس الادارة الاتحاد تتضمن خبراء محترفون في التخطيط تقوم بدراسة سبل تحقيق التنسيق والتكامل بين جميع الانشطة التخطيطية في مختلف المستويات النقابية.



الباب الثاني

تنظيم وهيكلة العمل النقابي

تعريف التنظيم

- عملية دمج الموارد البشرية والمادية للنقابة، من خلال هيكل رسمي، يبين المهام والسلطات والأدوار.
- العملية التنظيمية تيسر تحقيق غاية المنظمة النقابية المحددة سلفاً في عملية التخطيط.
- تشتمل وظيفة التنظيم على تجميع موارد النقابة من أفراد ورأسمال ومعدات بطريقة سليمة.
- تشتمل عملية التنظيم على تحديد سلطات واختصاصات كل عضو والعلاقات بين المهام المختلفة بالمنظمة.
- المحصلة النهائية من عملية التنظيم هي: عمل جميع الوحدات التي يتألف منها التنظيم بتناسق لتنفيذ المهام، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

يقصد بالتنظيم:

تلك العمليات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة عن طريق:

- تبسيط الإجراءات.
- والاستغلال الأمثل لموارد النقابة المتاحة المادية والبشرية
- والقضاء على كل صور الفقد والهدر والضياع في الوقت والجهد والمال.

الهيكل التنظيمي

- هو الإطار العام الذي تمارس خلاله القيادات النقابية مسئوليتها الخاصة باتخاذ القرارات.
- مدى كفاءة تلك القرارات تتأثر بنوعية هذا الهيكل وطبيعته.

ينص قانون النقابات العمالية رقم ٣٥لسنة ٧٦ وتعديلاته على شكل الهيكل التنظيمي (البنيان النقابي)

مادة ٧: يقوم البنيان النقابي على شكل هرمي وعلى أساس وحدة الحركة النقابية وتتكون مستوياته من المنظمات النقابية التالية: -

- اللجنة النقابية بالمنشأة أو اللجنة النقابية المهنية.
- النقابة العامة.
- الاتحاد العام لنقابات العمال.

ويصدر الاتحاد العام لنقابات العمال قرار بقواعد وإجراءات تشكيل هذه المنظمات النقابية المشار إليها بالفقرة السابقة وفروعها.

مادة ٤٠: هيئة مكتب المنظمة النقابية هي السلطة التي تتولى تنفيذ قرارات مجلس إدارتها.

وتشكل هيئة مكتب المنظمة النقابية من الرئيس ونائبه أو نوابه والأمين العام ومساعده وأمين الصندوق ومساعده. ويتم انتخاب هيئة المكتب في أول اجتماع يعقده مجلس إدارة المنظمة النقابية

الخطوات الخمس لعملية التنظيم

الخطوة الأولى: التعرف على متطلبات الخطة والأهداف

الخطط تحدد للمنظمة الغايات والأنشطة التي يجب أن تعمل على إنجازها وقد تضطرنا الخطة إلى إجراء بعض التعديلات التنظيمية:

- فمن الممكن إنشاء سكرتاريات (امانات) جديدة.
- أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض السكرتاريات القديمة.
- ومن الممكن أيضاً إلغاء بعض السكرتاريات.
- أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات.

فالتنظيم ينشئ هيكل جديد للعلاقات ويقيّد العلاقات القائمة في ضوء الخطة.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الخطة:

يجب أن يسأل القائم بالتنظيم نفسه:

- ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟

ويجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها:

- أنشطة متكررة وأنشطة غير متكررة.
- أنشطة التنفيذ وأنشطة المتابعة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

يقوم القائمون بالتنظيم في هذه الخطوة بأربعة أمور:

- فحص كل الأنشطة المدرجة بالخطة (تدريب، حملات نقابية ... الخ) لمعرفة طبيعة كل منها.
- تصنيف الأنشطة في مجموعات متجانسة.
- تحويل هذه الأنشطة إلى مهام تمهيداً ليكلف بها الأعضاء حسب الأمانات التي يتولون مسئولياتها.
- البدء بتصميم الأجزاء الرئيسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تحديد السلطات وتوصيف المهام النقابية:

يتم في هذه الخطوة:

- تحديد نطاق السلطة والإشراف لكل أمانة (سكرتارية) في الهيكل في ضوء المسئوليات والمهام المكلفة بها.
- تحديد مواصفات من سيكلف بكل مهمة.

الخطوة الخامسة: تحديد علاقات العمل:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والأفقية في المنظمة ككل:

- تحديد العلاقات بين الأمانات في ضوء المهام بحيث تتكامل الادوار المختلفة بما يؤدى الى وحدة التنظيم.
- تحديد خطوط الاتصال بين مستويات التنظيم.
- تحديد حدود تفويض السلطة لكل مستوى من مستويات التنظيم.

مبادئ التنظيم

تفويض السلطة

مفهوم التفويض

يعنى تحقيق النتائج عن طريق تفويض الصلاحيات والسلطات للآخرين وتحفيزهم لتنفيذ الأعمال التي هي من صميم مسئولياتك وبالمستوى المطلوب.

أهداف التفويض

- تخفيف العبء عن القيادات النقابة.
- إعداد الصف الثاني من النقابيين.
- تحقيق الرضا للقيادات النقابية المرتقبة.
- إتاحة الفرصة للقيادات النقابية بالأعمال الأهم كالتخطيط والتطوير والقيادة الفكرية والثقافية للمنظمة.
- تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

أسس التفويض الفعال

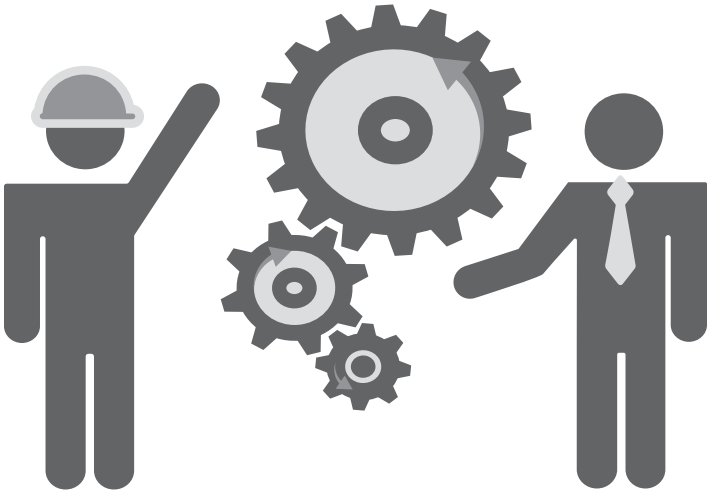
- تحديد الشخص المناسب للتفويض
- تفويض مهام متكاملة
- منح السلطة اللازمة
- تحديد النتائج المتوقعة
- تحديد وقت كافي لأداء المهمة
- التفويض: يعنى منح الثقة

الأعمال التي ينبغي تفويضها:

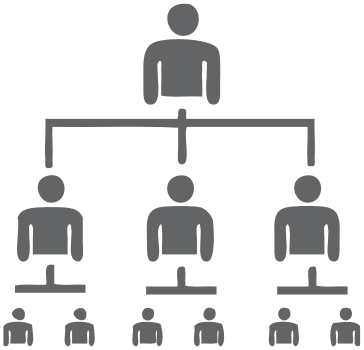
- الأعمال التي تتكرر (الروتينية).
- القرارات السهلة التي تتخذ باستمرار.
- التفاصيل التي تأخذ وقتاً وجهداً كبيراً.
- الأعمال التي لا يميل إليها رئيس النقابة
- الأعمال التي تحتاج لمهارات وقدرات لا يملكها رئيس النقابة.

لماذا لا تقوم القيادات النقابية بالتفويض؟

- عدم الثقة في الصف الثاني.
- عدم فهم رئيس النقابة لمسؤولياته وسلطاته الحقيقية.
- اعتبار أن إنتاجية العمل تكون بحجم النشاط المبذول.
- اعتقاد رئيس النقابة أن قيام الآخرين بالأعمال يقلل من أهميته.
- الخوف من الظهور بمظهر الكسول الامام الاعضاء.
- الخوف من منافسة الصف الثاني.



أنواع التنظيم



أولاً: التنظيم الرأسي (الهرمي):

هو أقدم أنواع التنظيمات وأبسطها وأكثرها شيوعاً، والمقصود به أن السلطة تصدر من الإدارة العليا وتسير إلى الأسفل مارة بكل من هم تحتها في المرتبة إلى أن تصل إلى من هم في المرتبة الأخيرة.

هذا التنظيم يشبه الطريقة التي كانت تتبع في المنظمة الفردية الصغيرة التي يتمكن صاحبها أن يشرف على كافة أعمالها بنفسه، حيث أن صاحب المشروع هو مالكه وهو مديره في نفس الوقت، فيصدر الأوامر إلى موظفيه.

وكلما اتسع حجم المنظمة أصبح من الصعب على صاحبها أن يتولى ويشرف على كافة أعمالها فيعين مساعدين له ويفوض لهم بعض السلطات، وهكذا كلما اتسع حجم المنظمة كلما زادت المستويات بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته.

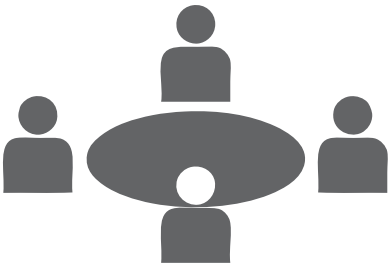
مزايا التنظيم الرأسي:

١. يمتاز هذا النوع من التنظيم بسهولته وبساطته.
٢. يحدد سلطة ومسؤولية كل فرد أو جماعة من الأفراد تحديداً واضحاً.
٣. يوحد الإدارة ويوضح اتجاه الأوامر والمسؤوليات.
٤. سهولة اكتشاف الخطأ والإهمال ومعرفة المسؤول.
٥. يمكن إضافة أقسام وتوسيع الهيكل دون الحاجة لتغيير طريقة التنظيم.
٦. كل شخص في المنظمة يحاول أن يتعلم مهام المستوى الأعلى، فإذا جاء دوره في الترقية سيستلم العمل الجديد وهو يعرف كافة متطلباته.

مساوئ التنظيم الرأسي:

١. دكتاتورية القرار دون مشاركة من سيقوم بالتنفيذ.
٢. المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
٣. لا يستفيد من اقتراحات وآراء اعضاء المنظمة في المستويات الأدنى.
٤. لا يستفيد من فوائد التخصص.
٥. بعد المسافة بين أدنى مستويات التنظيم وبين المستوى الاعلى (متخذ القرار).

ثانياً: التنظيم الوظيفي:



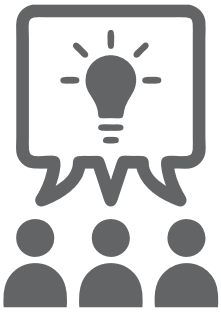
والمقصود به أن يتول عدة أشخاص الإشراف على أعمال مختلفة داخل النقابة، على أن يكون كل منهم مختصاً في العمل الذي يتولاه. فقد يتولى شخص مثلاً الاشراف على سرعة العمل، أي الوقت المقدر لإنجازه، ويعين شخص آخر يتولى الإشراف على دقة الأداء، وآخر يشرف على التطوير. لذا فإن من يقوم بالتنفيذ يكون خاضعاً لإشراف أكثر من شخص واحد ويتلقى التعليمات من أشخاص مختلفين، يكون مسئولاً أمام كل منهم كل حسب اختصاصه.

مزايا التنظيم الوظيفي:

١. الاستفادة من وقت وجهد كل مشرف لتوجيه وإدارة الجزء الذي يختص به دون غيره.
٢. الاستفادة التامة من الخبرة والكفاءة والتخصص لكل مشرف.
٣. المساعدة على تدريب المشرفين في مجالات التخصص وزيادة إتقانهم لها.

مساوئ التنظيم الوظيفي:

١. لا يمكن تحديد المسؤولية تحديداً واضحاً، لغياب مبدأ وحدة الأمر.
٢. كثرة منازعات ومشاحنات العمل نتيجة لتضارب القرارات التي توجه للعامل.



ثالثاً: التنظيم الاستشاري:

كان أهم عيوب التنظيم الرأسي، انعدام التخصص وتحكم السلطة العليا، وكان أهم عيوب التنظيم الوظيفي، تضارب الأوامر وصعوبة تحديد المسؤولية، أما التنظيم الاستشاري، فإنه يجمع أهم مزايا الطريقة الأولى وهي تحديد المسؤولية تحديداً واضحاً، وأهم مزايا الطريقة الثانية وهي الاستفادة من الخبرة والتخصص.

فتم إضافة وظائف استشارية إلى الهيكل التنظيمي الرأسي يقوم أصحابها برسم الخطط المتعلقة بأعمال النقابة وأنشطتها كل حسب اختصاصه ويقدمونها إلى السلطة العليا في النقابة مع اقتراحاتهم، أي أن مهمة هؤلاء الخبراء والاستشاريون هي التوجيه عن طريق إبداء الرأي والاقتراح على مجلس ادارة النقابة دون أن يكون لهم أي سلطة، فهم ليس من حقهم إصدار الأوامر.

رابعاً: التنظيم عن طريق اللجان:

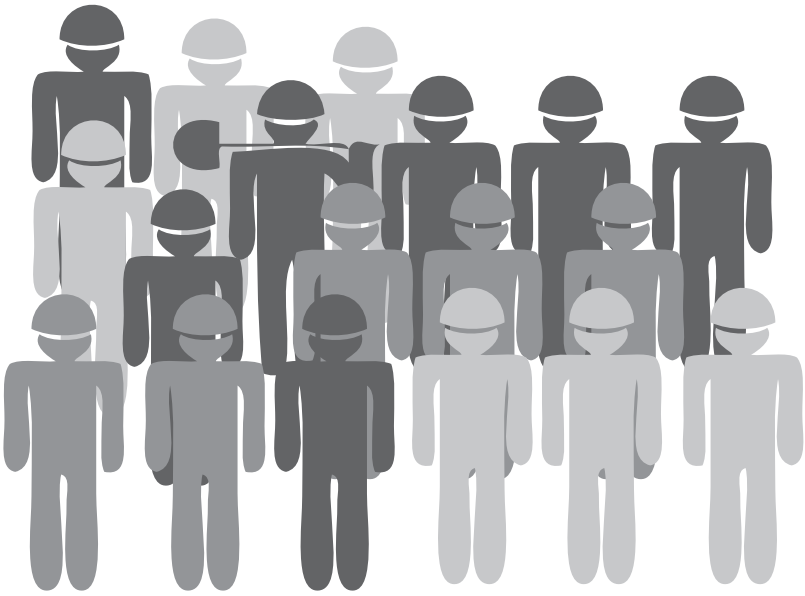
تتكون اللجنة من مجموعة من الأشخاص، يتولون بشكل جماعي مسئولية مشتركة، إما بوضع السياسات أو بإجراءات التنفيذ.

مزايا أداء الأعمال من خلال اللجان:

١. جمع أهل الخبرة وأصحاب المواهب.
٢. القرارات تكون جماعية.
٣. تحقق التنسيق بين مستويات التنظيم النقابي المختلفة.
٤. يعمل على تحقيق المسئولية المشتركة.

عيوب اللجان:

١. طول وقت الأعمال والمناقشات باللجان.
٢. القرارات الصادرة عنها تتعرض للتوفيق بين أفكار متعارضة ومساومات قد تتناسى الهدف الأساسي.
٣. صعوبة تحديد المسئولية في حالة الفشل.



منظمات القرن الواحد والعشرون

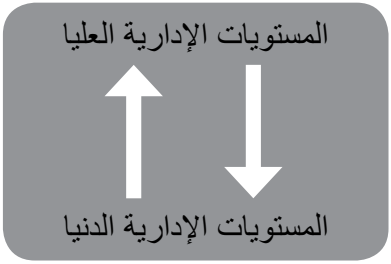
لقد بدأ عرش التنظيم الهرمي التقليدي في الانهيار نتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكات.

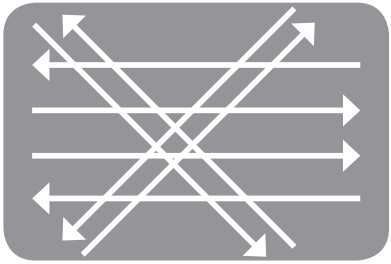
فبعد أن كان تدفق المعلومات يتم من أعلى إلى أسفل والعكس، من خلال خطوط السلطة أصبح من السهل الحصول عليها بشكل غير رسمي ولا يمر بمناصب رئاسية.

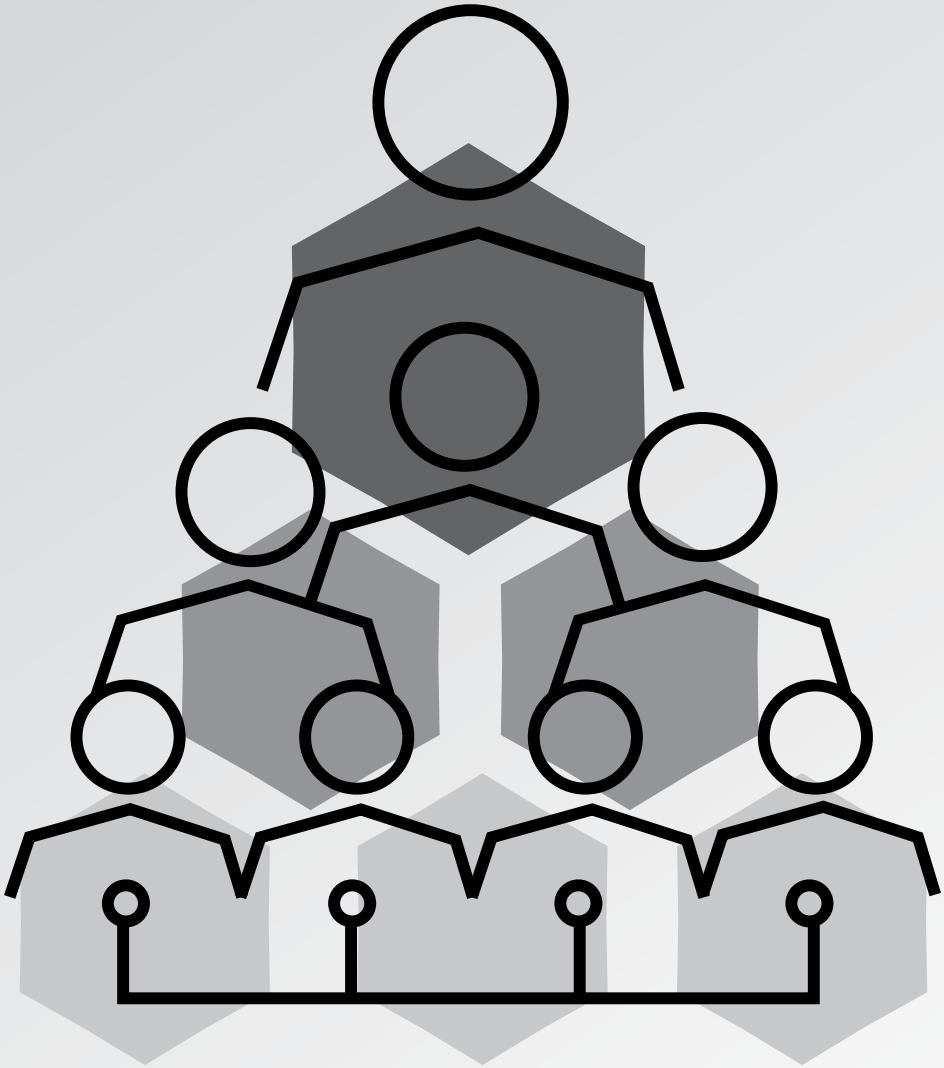
وأصبح من الممكن في ظل انتشار المعرفة، تكوين ترتيبات تنظيمية وإدارية جديدة عبارة عن فرق عمل Work Teams تساعد بعضها وتعتمد على بعضها، ولها سلطتها التي تستمد من المعرفة والمهارة وليس من مراكز رئاسية أعلى.

فمنظمات القرن الواحد والعشرين تعمل في ظروف مضطربة، لذلك لابد أن تكون مرنة وقادرة على الحركة في ضوء الأهداف المحددة، دون الرجوع إلى المستويات التنظيمية الأعلى.

وعلى ذلك فإن منظمات القرن الحادي والعشرين النموذجية يتم إدارتها من خلال فرق عمل متوسطة العدد ومدارة ذاتياً تكون هي الوحدة الأولى في المنظمة لها مهام واضحة وأهداف واضحة وسياسات واضحة، وهي قادرة على الابتكار واتخاذ القرار في ضوء المواقف.







الباب الثالث

تشكيلات المنظمات النقابية

أدوار ومسئوليات اعضاء النقابة:

- مجلس إدارة المنظمة النقابية هو السلطة التي تتولى تنفيذ قرارات الجمعية العمومية ومتابعة أعمال هيئة مكتب المنظمة فيما بين أدوار انعقاد الجمعية العمومية.
- هيئة مكتب المنظمة النقابية هي السلطة التي تتولى تنفيذ قرارات مجلس إدارتها.
- وتشكل هيئة مكتب المنظمة النقابية من الرئيس ونائبه أو نوابه والأمين العام ومساعده وأمين الصندوق ومساعده. ويتم انتخاب هيئة المكتب في أول اجتماع يعقده مجلس إدارة المنظمة النقابية.

أ. الجمعية العمومية لمنظمة النقابية:

الجمعية العمومية هي صاحبة السلطة العليا في كل منظمة نقابية، وتتكون من جميع أعضائها المنضمين إليها وفق اشتراطات نظامها الأساسي والمسددين للاشتراك المستحق حتى تاريخ انعقادها، وتخضع كل منظمة في إدارة شئونها لجمعيتها العمومية.

وللجمعية العمومية دون غيرها رسم السياسات العامة للمنظمة، والإشراف على كافة أنشطتها، ومناقشة واعتماد ميزانياتها، ووضع لوائحها وأنظمة عملها وتعديلها أو إلغائها واستبدالها عند المقتضى. ومن اختصاصاتها:

- اعتماد لائحة النظام الأساسي، وتعديلها.
- اعتماد لائحة النظام المالي، واللوائح الإدارية، وتعديلها.
- اعتماد الموازنة والحساب الختامي، بعد مناقشتها.
- إصدار قرارات بشأن أعضاء مجالس الإدارة الموقوفين عن مباشرة عملهم، وسحب الثقة من كل أو بعض أعضاء مجلس إدارة المنظمة.

- وتعقد الجمعية العمومية اجتماعا عاديا مرة واحدة على الأقل في السنة. ويجوز أن تنعقد لأسباب طارئة بناء على طلب ثلث أعضائها أو أغلب أعضاء مجلس الإدارة أو رئيسه.

ب. مجلس إدارة النقابة:

- مجلس إدارة المنظمة النقابية هو المسئول عن تسيير أنشطتها، ومتابعة وتنفيذ قرارات جمعياتها العمومية فيما بين أدوار انعقادها، ومتابعة وإقرار أعمال هيئة مكتبها.
- ومجلس ادارة النقابة هو المسئول عن تخطيط ومتابعة أنشطتها، وأن يضع في نهاية كل عام تقريرا عن نشاطها خلال السنة الماضية، مرفقا به تقريرا بميزانيتها وحسابها الختامي، وذلك لتمكين الجمعية العمومية من متابعة ومراقبة أعمال مجلس الإدارة وتقييم نشاطه.

ولمجلس الإدارة في سبيل ممارسة أعماله، تمثيلا عن أعضاء المنظمة، الدخول في مفاوضات وإبرام عقود، واتفاقيات جماعية، والموافقة على تحمل نتائج إضرابات واحتجاجات أعضائها.

يتكون مجلس إدارة المنظمة النقابية من عدد فردي مناسب تحدده لائحتها، وينتخبه أعضاء الجمعية العمومية من بين أعضائها.

شروط الترشيح لعضوية مجلس إدارة النقابة:

- أن يكون المرشح كامل الأهلية، بالغا سن الرشد (٢١ سنة).
- أن يكون عضوا في الجمعية العمومية، ومسددا لاشتراكات عضويته حتى تاريخ الترشح.
- أن يكون مجيدا للقراءة والكتابة.

ج. هيئة مكتب النقابة:

- يختار كل مجلس إدارة هيئة مكتب لإدارة العمل اليومي في المنظمة، تتولى تنفيذ قرارات مجلس الإدارة وتدير المنظمة فيما بين دورات انعقاد مجلس الإدارة.
- ويجوز لها (الجمعية العمومية) أن تقترح على مجلس الإدارة سياسات وخطط العمل.
- وتتشكل هيئة المكتب من رئيس مجلس إدارة ونوابه، وأمين عام ومساعده، وأمين صندوق ومساعده، ويتم انتخابهم في أول اجتماع يعقده مجلس الإدارة في كل دورة.

الرئيس:

- رئيس المنظمة هو ممثلها القانوني، والمتحدث باسمها، وواجهتها، ومنسق جهودها، وهو الذي يختص بدعوة مجلس إدارتها وجمعيتها العمومية للاجتماع، وهو الذي يرأس اجتماعاتها، ويوقع على مستنداتها.

ومن مسئولياته ما يلي:

- إقرار جدول أعمال جلسات مجلس الإدارة والجمعية العمومية.
- الإشراف على أعمال مجلس الإدارة، وتنفيذ ما يصدر عن الجمعية العمومية من قرارات.
- التوقيع على العقود والشيكات وأوامر الصرف، مع أمين الصندوق.
- التوقيع على جميع المكاتبات ومحاضر الجلسات، مع الأمين العام.

- البت في المسائل العاجلة والطارئة التي لا يمكن أن تنتظر موعد اجتماع المجلس.
- دعوة مجلس الإدارة، والجمعية العمومية للاجتماع، ورئاسة جلساتهم

الأمين العام (السكرتير):

يعد الأمين العام هو المدير الإداري للمنظمة النقابية، والمسئول عن الأنشطة اليومية بتفاصيلها المختلفة، ويتلخص عمله فيما يلي:

- إعداد سجل العضوية.
- إعداد التقرير السنوي.
- إعداد وتصدير مكاتبات المنظمة والتوقيع عليها مع الرئيس، والإشراف على سجلاتها.
- إعداد جداول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة، والجمعية العمومية.
- توجيه الدعوات لحضور اجتماعات النقابة، مرفقا بها جدول أعمالها وأوراقها.
- إعداد محاضر الاجتماعات وإمساك دفاتر لها، وتتضمن محاضر الاجتماعات، ما يلي:

- أسباب الاجتماع أو عنوانه.
- زمان ومكان الاجتماع.
- تسجيل رئاسة الاجتماع وأمانته.
- تسجيل عدد الحاضرين وأسمائهم، وعدد المتغيبين وأسمائهم وسبب تغيبهم.
- تأكيد صحة وقانونية الاجتماع، من حيث الدعوة ونصاب الحضور.
- تسجيل دعوة الاجتماع وجدول أعماله، وما استجد عليه من نقاط أو تعديلات.

- تسجيل ملخص المناقشات التي دارت في الاجتماع.
- تسجيل قرارات الاجتماع ونصاب صحتها، والتكليفات التي صدرت عنه.
- تذييل محضر الاجتماع بتوقيعه، وتوقيعات رئيس الاجتماع، والأعضاء.

أمين الصندوق:

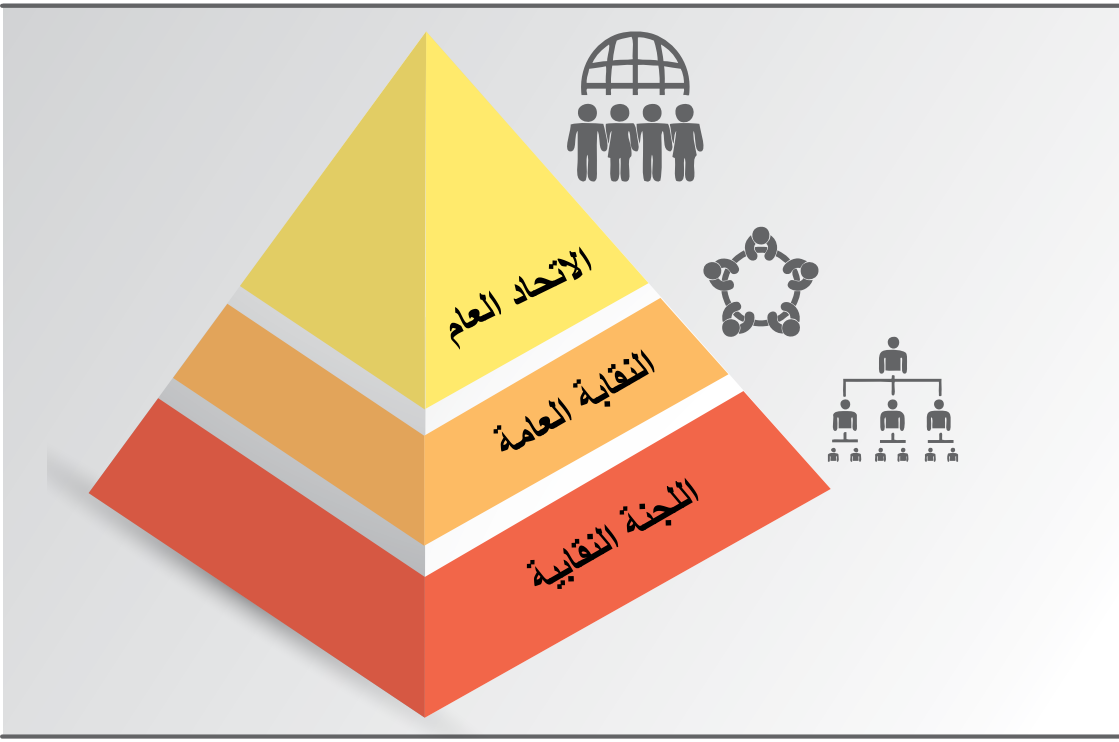
أمين صندوق المنظمة النقابية هو المسئول عن الجوانب المالية فيها، فهو المسئول عن:

- تحصيل وتسجيل الموارد المالية والتأكد من سلامة إنفاقها.
- حفظ المستندات، والسجلات والدفاتر، وتقديم تقريرا شهريا عن الأوضاع المالية للنقابة لمجلس الإدارة.
- وعلى امين الصندوق ألا يقوم بصرف أية مبالغ إلا بموجب مستند وقرارات واعتمادات الصرف طبقا لما هو محدد في لوائح المنظمة، ويلتزم في ذلك بإمساك دفاتر مالية وسجلات، مثل:

  دفتر إيرادات ومصروفات، ودفتر قيد الشيكات، وسجل قيد العقارات والمنقولات وغيرها من عهد النقابة، ودفتر قيد المصروفات والتحصيل والتعامل مع البنوك، ودفتر السلف النقدية (الدائمة والمؤقتة) للأعضاء حسب مسئولياتهم وطبقا للإجراءات المحددة في لوائح المنظمة وقرارات هيئاتها.
- كما يختص أمين الصندوق بالإشراف على أعمال الجرد الدوري لأموال المنظمة وممتلكاتها، وتقديم تقرير بنتيجته لمجلس الإدارة، وإعداد حساب الإيرادات والمصروفات ومراجعته، واعتماده من مراقب الحسابات المعتمد من المنظمة، ووضع التقرير النهائي للسنة المالية، وإعداد موازنة السنة المقبلة.

المسئوليات النقابية وفقاً قانون النقابات ٣٥ لسنة ١٩٧٦

أخذ التنظيم النقابي المصري في تشكيل بنيته الأساسية بالشكل الهرمي، وفقاً لما يلي:



أولاً: اللجنة النقابية

الجمعية العمومية للجنة النقابية:

تنص المادة رقم ٣١ من قانون النقابات العمالية بأن تتكون الجمعية العمومية للجنة النقابية من كافة أعضائها الذين مضى على عضويتهم بها سنة على الأقل والمسددين اشتراكاتهم بانتظام حتى تاريخ انعقاد الجمعية العمومية.

اختصاصات اللجنة النقابية:

تنص المادة ١٢ من قانون النقابات العمالية على هذه الاختصاصات على الوجه التالي:

١. العمل على تسوية المنازعات الفردية والجماعية المتعلقة بأعضائها ولا يجوز عقد اتفاق جماعي إلا بموافقة النقابة العامة.
٢. الاشتراك في إعداد مشروعات عقود العمل المشتركة مع النقابة العامة.
٣. المشاركة في مناقشة مشروعات خطط الإنتاج بالمنشأة والمعاونة في تنفيذها.
٤. إبداء الرأي في لوائح الجزاءان وغيرها من اللوائح والنظم المتعلقة بالعاملين بالمنشأة سواء عند وضعها أو تعديلها.
٥. تنفيذ برامج الخدمات التي تقرها النقابة العامة.
٦. المساهمة في أوجه النشاط الاجتماعي التي يشارك فيها العمال.
٧. إعداد التقارير المتعلقة بنشاطها ومقترحاتها وتقديم البيانات والإيضاحات التي تطلبها النقابة العامة.

تشكيل مجلس إدارة اللجنة النقابية:

تنص المادة رقم ٣٧ من قانون النقابات العمالية، أن تنتخب الجمعية العمومية للجنة النقابية لمجلس إدارتها من بين أعضائها عددا يتراوح بين (٧ – ٢١) سبعة أعضاء وواحد وعشرين عضوا حسب حجم العضوية في اللجنة النقابية.

ثانياً: النقابة العامة

الجمعية العمومية للنقابة العامة:

تنص المادة رقم ٣٣ من قانون النقابات العمالية بان تتكون الجمعية العمومية للنقابة العامة من جميع ممثلي اللجان النقابية لمجموعات المهن أو الصناعات التي تضعها النقابة على مستوى الجمهورية. طبقا للقواعد والإجراءات التي يصدر بها قرار من الاتحاد العام لنقابات العمال. ويراعى ألا يزيد عدد الممثلين للجنة النقابية في عضوية الجمعية العمومية للنقابة العامة عن ٣٥ عضوا مهما بلغ حجم العضوية.

اختصاصات النقابة العامة:

تنص المادة رقم ١٤ من قانون النقابات العمالية على ما يلي: -تباشر النقابة العامة النشاط النقابي على مستوى المهن أو الصناعات التي تضمها وفى حدود الخطط والبرامج التي يقرها الاتحاد العام لنقابات العمال، وتتولى النقابة العامة على الأخص المهام التالية:

١. الدفاع عن حقوق العمال ورعاية مصالحهم.
٢. العمل على تحسين شروط وظروف العمل.
٣. العمل على رفع مستوى العمال الثقافي والاجتماعي.
٤. المشاركة في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التدريب المهني.
٥. الرقابة والتوجيه والمتابعة والإشراف على نشاط اللجان النقابية.
٦. المشاركة مع اللجان النقابية في إجراء المفاوضة الجماعية وإبرام عقود العمل المشتركة.

٧. إبداء الرأي في التشريعات التي تمس المهنة أو الصناعة الخاصة بلجانها النقابية.
٨. الموافقة على المشروعات التي تستثمر بها اللجان النقابية أموالها وفقا للقواعد التي تحددها اللائحة المالية للمنظمات النقابية وكذلك الموافقة على مشروعات الصناديق المنصوص عليها بقانون العمل.
٩. الموافقة على تنظيم الإضراب للعمال طبقا للضوابط التي ينظمها قانون العمل.
١٠. إنشاء صناديق لمواجهة الأعباء المالية الناتجة عن الإضراب.

تشكيل مجلس إدارة النقابة العامة:

يتم تشكيل مجلس إدارة النقابة العامة من عدد يتراوح بين (١١: ٢١ عضوا) ويجب أن يراعى في تشكيل المجلس التمثيل النسبي والنوعي والجغرافي بكل محافظة أو مجموعة من المحافظات وفقا للنظام الذي يقره ويعتمده الاتحاد العام لنقابات عمال مصر.

ثالثاً: الاتحاد العام لنقابات العمال

الجمعية العمومية للاتحاد العام لنقابات العمال:

تنص المادة رقم ١٣ من قانون النقابات العمالية بأن تتكون الجمعية العمومية للاتحاد العام لنقابات العمال من ممثلي النقابات العامة الذين يتم اختيارهم وفقا للقواعد والإجراءات التي يصدر بها قرار من الاتحاد العام لنقابات العمال.

اختصاصات ومهام الاتحاد العام لنقابات العمال:

تنص المادة رقم ١٧ من قانون النقابات العمالية على مهام الاتحاد العام لنقابات العمال على الوجه التالي:

١. الدفاع عن حقوق عمال مصر ورعاية مصالحهم المشتركة والعمل على رفع مستواهم اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا.
٢. وضع ميثاق الشرف الأخلاقي للعمل النقابي في إطار المبادئ والقيم السائدة.
٣. المشاركة في مناقشة مشروعات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية العامة.
٤. إبداء الرأي في مشروعات القوانين واللوائح والقرارات المتعلقة بتنظيم شئون العمل والعمال.
٥. التنسيق بين النقابات العامة ومعاونتها في تحقيق أهدافها.
٦. إنشاء وإدارة المؤسسات الثقافية والصحية والاجتماعية والتعاونية والرياضية والائتمانية والترفيهية العمالية التي تقدم خدماتها للعمال على مستوى الجمهورية. وتكون لهذه المؤسسات الشخصية الاعتبارية.

تشكيل مجلس إدارة الاتحاد العام لنقابات العمال:

تنص المادة رقم ٣٧ من قانون النقابات العمالية، تنتخب الجمعية العمومية للاتحاد العام لنقابات العمال مجلس إدارته من بين من ترشحهم مجالس إدارات النقابات العامة من بين مندوبيها في الجمعية العمومية للاتحاد العام لنقابات العمال أو من بين أعضاء مجالس إدارتها ويشترط أن تمثل كل نقابة عامة بعضو واحد في المجلس.

الباب الرابع

وظيفة التوجيه والتحفيز

سبق أن عرفنا الإدارة النقابية بأنها «إنجاز الأعمال والمهام النقابية من خلال الآخرين»، لذلك فإن كفاءة أي قيادة نقابية تظهر من خلال قدرته على توجيه الاعضاء بنجاح. لذلك إذا أراد أي شخص أن يكون قائدا نقابيا فعالا عليه أن يكون كفءً في قيادته وفعالاً في قراراته. وهذا هو المقصود بوظيفة التوجيه. ويعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى التنظيمي الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة.

والإنسان عادة في مواقف العمل المختلفة يستطيع أن يتخذ أحد المواقف الثلاث التالية:

- يستطيع المشاركة الفعالة والإيجابية في العمل وتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها.
- يستطيع المشاركة في حدود ما يطلب منه فقط ولا يعمل بكامل قدراته.
- يستطيع التهرب من تحمل المسئولية والتكاسل عن العمل ويحد من إنتاجيته كماً وكيفاً.

وتكمن المشكلة التي تواجه القائد النقابي في:

- كيف يستطيع أن يهيئ الظروف بحيث يحصل على أعلى أداء ممكن كماً وكيفاً؟
- وكيف يحافظ على مستويات القدرة والمهارة لديهم والعمل على تحسينها باستمرار؟

بعض مظاهر المشكلة التي يعاني منها بعض المسئولين النقابيين في تعاملهم مع الأفراد:

نمطان من السلوك لا يتفقان
ومن ثم يمكن حدوث المشكلة وتختلف
حدتها باختلاف التباين بين النمطين

السلوك الذي قد يبديه الأفراد	فجوة	السلوك الذي يفضله المسئول
▪ العمل على تحقيق الأهداف الشخصية.		▪ العمل على تحقيق أهداف المنظمة.
▪ يتأثر برغبات الفرد وميوله.		▪ يلتزم بالسياسات والقواعد التي يحددها التنظيم (المستوى الاعلى).
▪ يتأثر بالضغوط الاجتماعية وتأثير المجتمع المحيط.		▪ لا يهتم إلا بتعليمات وسياسات التنظيم (المستوى التنظيمي الاعلى)
▪ يميل إلى التحرر والاستقلالية.		▪ يلتزم بالحدود والنظم التي يحددها دستور المنظمة.
▪ يميل إلى التغير والتقلب.		▪ يثبت على نفس النمط الذي ترسمه وتحدده اللوائح والنظم.

هل يستطيع المسئول النقابي منع هذه المشكلة السلوكية؟

يمكن أن تكون الإجابة (نعم): وذلك إذا نظر إلى المشكلة نظرة موضوعية ويبحث عن أسبابها ويعمل على إيجاد الظروف المناسبة لعلاج الأسباب.

وكذلك قد تكون الإجابة (لا): إذا اعتبر هذا السلوك بمثابة خروج على طاعة الإدارة ومن ثم يتوجب عقابه.

ولكن إذ أرادا المسئول النقابي إيجاد حل علمي للمشكلة ... فما رأيك؟

هل ينتظر حدوث المشكلة ويبحث وقتها عن الحل، أم يعمل على خلق الظروف المناسبة للعمل على منع المشكلة من الأساس.

وقبل أن نجيب يجب أولاً أن نفرق بين نمطين في علاج المشكلات السلوكية للعاملين:

يفرق «دوجلاس ماكريجور» بين مدرستين في توجيه العاملين

نظرية (x) التقليدية	نظرية (y) الحديثة
▪ أغلب الناس كسولين وغير طموحين ولا يحبون العمل. ▪ أغلب الناس يفضل أن يعملوا بتوجيه من غيرهم ولا يمكنهم توجيه أنفسهم. ▪ يجب استخدام نوع من الشدة والقهر مع العاملين حتى يؤدوا المهام المطلوبة. ▪ الناس غالباً يتجنبون تحمل المسئولية ▪ المكافآت المادية هي الحافز الأساسي للعمل	▪ ميل الأفراد نحو العمل يتحدد نتيجة لخبراتهم السابقة وتترتب عليها. ▪ يختار الأفراد لأنفسهم مجموعة من الأهداف التي توصلهم لمزيد من الإشباع ويسعون لتحقيقها. ▪ الطرق المتسلطة لا تضمن إنجاز الأعمال، ولها أثار عكسية خطيرة. ▪ الأفراد في مناخ العمل الجيد لا يتهربون من المسئولية ولكنهم يسعون إليها. ▪ هناك دوافع أخرى للعمل غير الحافز المادي

سلوك المسئول (x):	سلوك المسئول (y):
▪ يهيمن على سير العمل ويتخذ القرارات دون الرجوع إلى الآخرين. ▪ لا يثق إلا بآرائه ولا يقبل النقد من الآخرين. ▪ يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب. ▪ صارم فيما يتعلق بضبط سير العمل. ▪ يتعامل بشدة تجاه التلكؤ بالعمل وضعف الإنتاجية.	▪ يتخذ القرارات بالتشاور مع الآخرين. ▪ ينمى روح الانتماء للمنظمة ▪ يشجع المبادرات والإبداع في العمل. ▪ يدرب العاملين ويشجعهم على النمو. ▪ يحاول أن يكون قدوة للعاملين. ▪ يعترف بالعمل الجيد ويقيمه. ▪ يفوض السلطة ويشرك العاملين في المسئولية ▪ يشجع العمل الجماعي وروح الفريق.

الأسس السلوكية في توجيه العاملين:

- الأفراد مختلفون في القدرات والمهارات والرغبات والاتجاهات والسلوك.
- الأفراد يتأثرون في سلوكهم بأساليبهم في الإدراك.
- الأفراد يعملون من أجل إشباع حاجات مختلفة مادية ومعنوية.
- قدرات الفرد أغلبها مكتسبة وهو قادر على التعلم.
- السلوك الإنساني متغير.
- الفرد يتعامل مع الأفراد الآخرين ويتأثر بهم ويؤثر فيهم.

دور الإدارة النقابية في مواجهة ذلك:

- اختيار الأفراد المناسبين لطبيعة المهمة.
- تزويد الأفراد بالمعلومات وتوضيحها وتأكيدها لضمان سلامة الإدراك.
- تعميم برامج التدريب المناسبة، ونظم التوجيه والإشراف.

- تعميم نظم قياس وتقييم الأداء.
- حسن اختيار مجموعة العمل لكل مهمة من المهام النقابية.

الحوافز وتعزيز السلوك

الحوافز هي مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما. وهي مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد. وهو شيء خارجي يوجد في بيئة العمل يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها.

والحوافز التي تقدمها الإدارة من شأنها أن تحقق إشباع رغبات الإنسان العامل، ومن ثم تؤدى إلى: حالة معنوية عالية ورضا عن العمل، وإنتاجية عالية ... وبالعكس.

ولتأثير الحوافز أصل في نظريات علم النفس، ومنها النظرية السلوكية للعالم «سكينر» التي درست وحللت الأثر السلوكي للحوافز بنوعيها: الإيجابية (الثواب)، والسلبية (العقاب)، في «تعزيز» الاداء الجيد، واستبعاد الاداء الخاطئ.

التحفيز بلا حوافز

- هل تعلم بأنّ الاعضاء والعاملين يمكن أن يحفزوا للعمل طبيعياً (تلقائياً)؟
- كلّ ما عليك القيام به هو الاستفادة من قدراتهم الطبيعية.
- التحفيز الطبيعي للأعضاء وكذا العاملين الإداريين بالنقابة ينطلق من أنّ كلّ الناس عندهم رغبات إنسانية للانتساب، والإنجاز، وللسيطرة على عملهم، وعندهم رغبات لتحقيق المكانة، وتحقيق الذات، وأن يكون لعملهم معنى.

من وسائل التحفيز غير المادية

- إذا كان طبيعة المهمة روتينية، أضف بعض أشكال المرح لهذا الروتين.
- أعط لهم فرصة اختيار الطريقة التي يؤدون بها هذه المهام.
- شجّع تحمل المسؤولية وفرص القيادة في نقابتك.
- شجعّ التفاعل بين العاملين والأعضاء وتكوين فرق العمل بينهم.
- يمكنك تعليمهم من أخطائهم مع تجنّب النقد القاسي.
- طوّر الأهداف والتحديات لكلّ عضو.
- قدّم الكثير من التشجيع.
- أظهر الإعجاب بالأعمال والمهام التي تم انجازها.

بعض مثبطات الأداء

- شحن جو العمل بالسياسات واللوائح.
- عدم وضع معيار واضح لتقييم الأداء الجيد.
- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على العاملين اتباعها.
- عقد اجتماعات غير ضرورية مع العاملين والأعضاء.
- حجب المعلومات المهمة عن الاعضاء.

الباب الخامس

القيادة النقابية وأساليبها

ما هي القيادة؟

- هي تفاعل اجتماعي نشط ومؤثر، وليست مجرد مركز ومكانة وقوة.
- يمكن النظر إليها كدور اجتماعي أو كسلوك أو كسمة شخصية في القائد.
- فهي دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الاعضاء).
- وهي سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة، وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة، والحفاظ على تماسكها وإدارة شئونها وتوفير مواردها.

من هو القائد؟

- هو أي شخص يقود جماعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم ويوجه عملهم.
- هو الشخص المركزي في الجماعة وبؤرة سلوك أعضاءها.
- يختاره أعضاء الجماعة ويرتضونه ويمنحونه السلطة لتحقيق الأهداف التي سبق للجماعة أن حددتها.

ليس كل رئيس .. قائد

القائد	الرئيس
ينتمي عضوياً للجماعة.	ليس بالضرورة منتمياً للجماعة.
يظهر تلقائياً من داخل الجماعة.	يفرض على الجماعة بقرار خارجي.
يمنحه أعضاء الجماعة سلطته.	يضطر أعضاء الجماعة لإطاعته.
يترك الجماعة تتفق على أهدافها.	يملى على الجماعة أهدافها.
أكثر الأعضاء التزاما بنظام الجماعة.	قد يستثنى نفسه من نظام الجماعة.
يتفاعل مع أعضاء الجماعة.	يأمر أعضاء الجماعة.
سلوكه قدوة لأعضاء الجماعة.	لا يتأثر اعضاء الجماعة بسلوكه.

ما هي أهم النظريات التي تفسر القيادة؟

١. نظرية السمات:

تعتبر أن القائد له مجموعة من السمات يتشابه فيها القادة وتميزهم عن الاعضاء داخل الجماعة، وكلما توافرت في شخص كلما كان قائداً ناجحاً، ومن هذه السمات:

سمات جسمانية:

أكثر طولاً وأضخم جسماً وأفضل صحةً وأوفر نشاطاً وأحسن مظهراً.

سمات عقلية:

أكثر ذكاء وأقوى حجة وأبعد أفقاً وأوسع رؤية وأفضل مهارة.

سمات انفعالية:

أقوى إرادة وأكثر حماساً وثباتاً ونضجاً وانضباطاً وثقة بالنفس.

سمات اجتماعية:

أكثر تعاوناً وانفتاحاً واهتماماً بالغير والتزاماً بقيم الجماعة.

٢. النظرية الوظيفية:

ترى أن القيادة وظيفة تنظيمية تقوم بالمهام الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها. وتهتم بنمط توزيع الوظائف القيادية في الجماعة والتي قد تكون:

- واسعة النطاق (لامركزية).
- ضيقة النطاق (مركزية).

وتعتبر أن وظائف القائد في الجماعة لها عدد من الصور أهمها:

- التخطيط (للأهداف القريبة والبعيدة التي سبق أن حددتها الجماعة).
- التنفيذ (لخطط الجماعة وإدارة عمل الإفراد لتحقيق أهداف الخطة).
- وضع السياسات (التي تحدد الأهداف بناء عليها).
- التنظير (حين يكون مصدراً للأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة).
- الخبرة (حين يكون مصدراً للخبرة الفنية والإدارية والمعرفية بالجماعة).
- الوساطة والتحكيم (حسم الخلافات والفصل بين المتخاصمين في الجماعة).
- الثواب والعقاب (يمتلك هذه السلطة للمحافظة على نظام وقيم الجماعة).
- القدوة (حين يكون هو الرمز والنموذج السلوكي).

٣. النظرية الموقفة: !

- ترى أن الموقف الذي يمر بالجماعة يفرض بروز شخص معين كقائد من بين أفرادها.
- وترى أن فرد معين قد يكون قائداً في موقف معين ثم لا يمكنه أن يكون قائداً في موقف آخر.

فالموقف هو الذي يخلق القائد

٤. النظرية التفاعلية:

تقوم على أساس التفاعل والتكامل بين مجموعة من المغيرات:

- **القائد:** شخصيته ونشاطه في الجماعة.
- **الاعضاء:** اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.
- **الموقف:** ظروفه وملابساته ومتطلباته.
- **الجماعة ذاتها:** بناءها وطبيعة العلاقات بين أفرادها.

والقائد عضو فاعل في الجماعة، يدرك نفسه ومركزه بين الأعضاء ويدرك مؤيديه، وهم كذلك يدركونه، ويحدث التفاعل فيما بينهم.

٥. نظرية الرجل العظيم:

ترى أن بعض الرجال العظام في المجتمع، يبرزون لما يتسمون به من خصائص وقدرات ومواهب لا تتوفر في غيرهم، وعبقريتهم تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها.

من صفات القائد:
أنه يستطيع أن يدفع الناس إلى وضع ثقتهم فيه.
ومن صفات القائد العظيم:
أنه يستطيع أن يعيد للناس ثقتهم في أنفسهم.
النقابية مستويات التنظيم لرقابة.

وما هي الأنماط الرئيسية للقيادة؟

١. القائد الديمقراطي

- يعتمد القائد سياسة الإقناع، وأخذ الأصوات، حتى يكون القرار جماعي.
- نظام الثواب والعقاب موضوعي ومرتبط الأهداف.
- يشيع جو من الاحترام والثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة والقائد.
- يشجع على تماسك الجماعة وقلة الصراعات بين الأفراد.
- لا يقتضي العمل والإنجاز داخل الجماعة تواجد القائد بشكل مستمر والجميع حريصون على نجاح العمل.

٢. القائد الأوتوقراطي

- يعتمد القائد على سياسة القهر والإجبار واستبداد الرأي.
- نظام الثواب والعقاب يرتبط بمعايير ذاتية خاصة بالقائد.
- يكون الاعضاء أكثر اعتمادية وتملقاً للقائد.
- يصيب الاعضاء بالإحباط والقلق وانخفاض الروح المعنوية.
- يتطلب الأمر تواجد القائد ومتابعته للأعضاء بشكل مستمر حتى لا يتوقف العمل

٣. القائد الفوضوي

- القائد محايد ويمنح الحرية المطلقة للأعضاء، في تحديد الأهداف وأوجه النشاط التي يرغبون في أداءه.
- لا يوجد نظام للثواب والعقاب.
- تتحقق فيها مرونة كبيرة في العمل ولكن على حساب الدقة والنظام، وغير مضمون النتائج.
- على الرغم من وجود حرية مطلقة إلا أنها لا تدعم الثقة بين الاعضاء والقائد بشكل كبير وتتزعزع فيها مكانة القائد، ويكثر فيها تضارب الآراء والخلافات بين الأفراد.

ولكن رغم تعدد أنماط القادة، ما هي الخصائص العامة للسلوك القيادي؟

- المبادأة والابتكار والمثابرة والطموح.
- التفاعل الاجتماعي النشط والإيجابي.
- السيطرة والرغبة في المكانة وامتلاك زمام الأمور.
- القدرة على التمثيل الخارجي الجيد للجماعة.
- الحرص على تماسك العلاقات داخل الجماعة.
- النظام والتخطيط والرؤية المستقبلية.
- القدرة على عرض المعلومات وتوجيه الآراء.
- التوافق النفسي والثبات الانفعالي.

وما هي خصائص النقابي القائد؟

١. يعطى الأعضاء قدراً من الحرية والمشاركة في تحديد خطة العمل وأهدافها.
٢. يشعر الأعضاء بالمسئولية في حل المشكلات ويشركهم في اتخاذ القرارات.
٣. يوفر نظام اتصال يضمن التفاعل الإيجابي بين الأعضاء.
٤. يضمن الأمن والراحة في اداء الانشطة النقابية جسمانياً ونفسياً.
٥. يهتم بالأعضاء وكذا العاملين الاداريين في النقابة ويحسن الإصغاء إليهم.
٦. يتفهم مشكلات الاعضاء والعاملين الاداريين ويتقبل وجهات نظرهم.
٧. يفوض السلطة ويطبق اللامركزية ويقلل اعتماد الجماعة على شخصه.
٨. لا يستخدم سلطته وقوة مركزه إلا في أضيق الحدود.

الباب السادس

حملات تنظيم العمال نقابياً

ما هو تأثير وجود قواعد تنظيمه على المشاركة النقابية؟

أن القواعد التنظيمية لمختلف المنظمات ومنها النقابية، تحدد الى حد كبير تصرف اعضاء المنظمة ولا سيما مشاركتهم الفعلية في أعمالها. فقواعد وشروط الانتخابات ومدة الدورة النقابية وعدد المسئولين ومسئولياتهم وواجباتهم وعدد اجتماعات هيئة المكتب وصلاحياتها وقواعد تحضير محاضر الجلسات ومضمونها وكذلك قواعد اتخاذ القرارات، بالإضافة الى نوعية النشاطات وطريقة اختيار المسئولين عنها الخ ... كلها قواعد تنظيمية ذات تأثير مباشر على تصرفات اعضاء النقابات ومشاركتهم. لذلك إذا أردنا معالجة مسألة المشاركة في النقابات لا بد وأن ندرس أنظمتها الداخلية وانعكاساتها.

لقد تعودنا على القول إن الأنظمة الداخلية للنقابات هي أنظمة ديمقراطية مع ما يستتبع ذلك من الاقرار بأن جميع أعضاء النقابة لهم نفس الحقوق والواجبات وان جميع الشروط القانونية متوفرة ليتمكن هؤلاء الاعضاء جميعاً من المشاركة في الاعمال والنشاطات دون تمييز بين عضو وآخر. لن نناقش هنا البنود القانونية للأنظمة الداخلية لنقول ما إذا كانت فعلاً تعطي الاعضاء كافة الحق والقدرة على المشاركة الفعلية. سوف ننتقل مباشرة الى المستوى العملي لنرى كيف تطبق هذه الانظمة الداخلية في الواقع.

لقد اتفق أكثر الباحثين في هذا المجال -ان لم يكن جميعهم -على التأكيد على ان هذه المنظمات المسماة ديمقراطية انما تتحول في الواقع لتصبح منظمات يتولى فيها القرار والادارة عدد قليل من الافراد بينما يصبح الاعضاء الباقون خارج إطار المشاركة والسلطة، أي غير مشاركين.

خطر احتكار القرارات داخل المنظمة النقابية

على الرغم من الضمانات القانونية، فإن الكثير من المنظمات النقابية يتحول في الواقع الى منظمة (أوليجاركي) أي يتولى فيها السيطرة والادارة عدد قليل من الافراد بينما يصبح الاعضاء الباقون خارج إطار اتخاذ القرارات، مما قد يؤدي الى فقدان الامل بإمكانية تقوية المشاركة العمالية في الاعمال النقابية مستقبلاً.

تكمن أسباب كثيرة وراء ذلك، من أهمها:

- تحول النقابات إلى بنية بيروقراطية، أي تصبح تنظيم يقوم على تقسيم العمل الاداري وظيفياً بين مستويات مختلفة وعلى الاوامر الرسمية التي تصدر من رئاسات الى مرؤوسين، وهو ما يفرضه عادة التنظيم الاداري، وعدم السماح لتدخلات الاعضاء بعرقلة الخط المرسوم.
- الحاجة الى مؤازرة اصحاب العمل والحكومة في الشكل التنظيمي من اجل التفاوض معهم.
- السيطرة الكاملة للقيادة النقابية على وسائل الاتصال الرسمية داخل النقابة.
- تمرّس القيادات في العمل النقابي وانعدام فرص هذه التجربة ومجالاتها بالنسبة الى باقي الأعضاء.
- رغبة القيادات في البقاء في موقع السلطة والمحافظة على مراكزهم ومكتسباتهم الاجتماعية التي وفرتها لهم المسؤولية النقابية، مما يدفعهم الى استعمال خبراتهم من اجل استبعاد احتمالات خسارتهم لمواقعهم.

عدم مشاركة أغلب الأعضاء في اجتماعات النقابة وتحركاتها ونشاطاتها، مما يجعلهم مفتقرين إلى الكثير من المعارف والمهارات القانونية والادارية والاقتصادية ... الخ، التي اكتسبها غيرهم ممن احتكر هذه الأنشطة

FRIEDRICH EBERT STIFTUNG

Egypt Office

الإدارة النقابية

إعداد: احمد محمد مصطفى*

نشر من قبل مؤسسة فريدريش إيبرت (مكتب مصر)

حقوق الطبع © ٢٠١٧ محفوظة لمؤسسة فريدريش إيبرت

جميع الحقوق محفوظة

تمت الطباعة بجمهورية مصر العربية

أصدر من قبل مؤسسة فريدريش إيبرت (مكتب مصر)

---

* هذا الكتاب لا يعبر عن رأى مؤسسة فريدريش إيبرت ويتحمل المؤلف كامل المسؤولية عن محتوى الكتاب

ملاحظة للعلامة التجارية:

العلامة التجارية وشعار مؤسسة فريدريش إيبرت ومؤسسة فريدريش إيبرت، (مكتب مصر)

مملوكة من قبل: Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.

وتستخدم بموجب ترخيص من قبل مالك العلامة التجارية.

www.fes-egypt.org

fes@fes-egypt.org

/FESEgyptOffice

/fes_egypt

نسخة مجانية

حول مؤسسة فريدريش إيبرت في مصر

استلهاماً من أهداف مؤسسة فريدريش إيبرت العامة و المتمثلة في تعزيز الديمقراطية والعدالة الاجتماعية، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والدعوة إلى حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين، بدأت المؤسسة عملها في مصر منذ عام ١٩٧٦. يعمل المكتب بالتعاون مع شركاء محليين في إطار اتفاقية مبرمة مع الحكومة المصرية. هذه الاتفاقية تم اعتمادها بقرار جمهوري رقم ١٩٧٦/١٣٩ وموافقة البرلمان المصري. وقد تم تجديد هذه الاتفاقية عام ١٩٨٨ وتم اعتمادها بقرار جمهوري رقم ١٩٨٩/٢٤٤ وموافقة البرلمان المصري.

كانت المطالبة بإحداث تغيير اجتماعي وسياسي جوهري هي المحرك وراء الثورة المصرية سنة ٢٠١١. وسيكون التعامل مع هذه المطالب هو التحدي الأساسي أمام المعنيين والمجتمع المصري بأسره على مدار السنوات القادمة ومؤسسة فريدريش إيبرت على أتم الاستعداد لمساعدة الشعب المصري أثناء هذه العملية الانتقالية.

تتعاون مؤسسة فريدريش إيبرت مع الشركاء المصريين في مجالات:

البيئة والتنمية المستدامة

التنمية الاقتصادية والاجتماعية

تمكين المجتمع المدني

التعاون والحوار الدولي

مؤسسة فريدريش إيبرت

مكتب مصر

٤ شارع الصالح أيوب،
١١٢١١ الزمالك، القاهرة – مصر

ت: ٨-٢٧٣٧١٦٥٦ ٠٠٢٠٢

ف: ٢٧٣٧١٦٥٩ ٠٠٢٠٢

FRIEDRICH EBERT STIFTUNG

www.fes-egypt.org