الدكتوريحي فارس بالمديةجامعة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم العلوم الاجتماعية

توجهات العمال نحو التسيير العقلاني بالمؤسسة الاقتصاديةالجزائرية

دراسة ميدانية بموقع إنتاج المدية –صيدال -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبين:

بوسهوة محمد الأمين

جعفري رتيبة

إشراف الأستاذة:

صغير جميلة

السنةالجامعية: 2016 - 2017

مقدمة :

مما لا شك فيه أن الاختلاف والتشابه والتغيير حاصل من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى، لأجل مواكبة جملة التطورات الحاصلة على جميع الأصعدة، ولا يتوقف هذا إلا بتفعيل عملية التسيير. ولقد أصبح تسيير المؤسسات الحديثة يشكل تحديا كبيرا لما يحمله من تعقيدات تجاوزت ذلك المفهوم البسيط الذي يجمع بين مسير وفرد عامل داخل تنظيم معين وبينهما نشاط ومقابل مادي، فالمؤسسة اليوم هي بيئة اجتماعية متكاملة تشكل امتداد للواقع الاجتماعي الخارجي بكل ما يحمله من تحديات وتغيرات ، كما أنها تعيش في حركية وديناميكية دائمة تجعل من التطوير والتغيير عناصر أساسية للاستمرارية والتنافسية.

وعند الرجوع إلى الخلفية التاريخية نجد أن طرق التسيير التي كانت سائدة، وهذا ابتداء من الثورة الصناعية وحتى القرن 19، لم تكن قائمة على المعرفة العلمية والأسس العقلانية والتفكير الرشيد، بل كانت مستمدة من العادات والعرف والتقاليد، الأمر الذي دفع إلى ظهور دراسات وأبحاث جادة من أجل تطوير هذه العملية، ومن تلك الأبحاث التي اهتمت بهذا الجانب نجد الإدارة الكلاسيكية والإدارة الحديثة قدموا إضافات جديدة كان لها الأثر البارز في تطوير المؤسسات.

و باعتبار أن التسيير في الوقت الراهن يعد من بين العوامل ذات الأهمية البالغة في تحديد مصير المؤسسة الأمر الذي أدى إلى إعادة النظر في ذلك من أجل مواكبة التطورات المختلفة في أنماط التسيير، ومن هذا المنطلق نجد أن هذه الأبعاد الجديدة قد ساهمت بشكل كبير في إعطاء أهمية لوظائف وعمليات كانت في فترة سابقة هامشية جدا، ولا أهمية لها في العملية الإدارية، لعل أهمها تسيير شؤون المؤسسة بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق فعاليتها وأهدافها المنشودة، وبما أن المؤسسات الجزائرية تعيش في عصر يمتاز بالسرعة والتطور في كل المجالات، أصبح وجوبا عليها مسايرة ذلك، لكن تحقيق هذا على أرض الواقع يحتاج إعادة النظر في الإستراتيجيات الموضوعة وضرورة تغيير نمط التسيير الذي يجب أن يبنى على أسس وقواعد تمتاز بالعقلانية والرشادة من أجل تجاوز المعيقات التي تقف حائلا أمامها نحو تطورها وضمان بقائها من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن عملية التسيير العقلاني داخل المؤسسة تقوم على مجموعة من المبادئ والأسس من بينها تقسيم العمل، تحديد نطاق الإشراف والسلطة والمسؤولية، من أجل توجيه مواردها نحو تحقيق الفعالية المطلوبة من خلال بروز دور المسير الذي يجب أن يتميز سلوكه بالعقلانية أثناء بناء الهيكل التنظيمي، وتوضيح أدواره، وفي عملية صنع واتخاذ القرارات ومتابعة ذلك وفقا للمعارف الفكرية والفنية التي يمتلكها، وينتج عنه قيما تنظيمية توجه سلوكات العاملين إلى ما هو مرغوب فيه، وهذا بدمج ثقافة الفرد مع ثقافة المؤسسة .

وعليه فعملية التسيير هي من العمليات الرئيسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه لذلك فمن الضروري تفعيل هذه العملية وتطويرها، والتي يجب أن تبنى على قواعد علمية عقلانية.

وتنقسم الدراسة إلى أربعة فصول هي كالآتي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم التطرق فيه إلى تحديد الإشكالية، صياغة الفرضيات، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، أدوات البحث، المنهج المستخدم، المقاربة النظرية.

أما **الفصل الثاني،** فقد تطرقنا فيه إلى:

مبادئ عملية التسيير، الجوانب الفكرية في التسيير، تجربة وثقافة التسيير في الجزائر، مدخل إلى سلوك المسير، طرق وأساليب تسيير المسير في التسيير،

أما **الفصل الثالث** تطرقنا إلى:

النسق القيمي، والجوانب الفكرية في دراسة القيم، مكانة النسق القيمي.

أما **الجانب الميداني** فقد احتوى على:

مجال الدراسة، الإطار الزماني، الإطار المكاني، عرض الجداول وتحليلها، عرض نتائج الفرضيات والاستنتاجات الجزئية والاستنتاج العام

وفي الأخير أتممنا دراستنا بعرض خاتمة للموضوع والتي تعبر عن نهاية الدراسة الحالية وبداية الدراسات اللاحقة ثم عرضنا قائمة المراجع المعتمد عليها في الدراسة وتتبعها قائمة الملاحق.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، والذي يعتبر انطلاقة أولية للباحث السوسيولوجي في دراسة الموضوع المتناول، حتى يتمكن من تحديد الأطر والمعالم الخاصة بالدراسة، فكانت الانطلاقة من تحديد الإشكالية لما لها من أهمية في البحث العلمي، وتكون مرفقة بمجموعة من الأسئلة تترجم في شكل فرضيات، والتي تعتبر إجابة مؤقتة لسؤال البحث وعبارة عن علاقة بين متغيرين، وحتى نوضح حدود الدراسة علينا تحديد المفاهيم الخاصة بالموضوع والتي تعتبر خلفية يعتمد عليها الباحث تتناسب والمعطيات الميدانية، في حين أن أي دراسة كانت ، إلا ولها دراسة سابقة عنها ،لأنها بمثابة الأرضية التي تكمل البحث وتدعمه، إضافة إلى تحديد المنهج المستخدم والأدوات المناسبة وأخيرا المقاربة النظرية التي تميز الدراسات السوسيولوجية.

1) الإشكالية

يعتبر التسيير قاعدة علمية مبنية على قوانين وقواعد قابلة للتطبيق تتم وفق اختيار الأهداف ووضع الوسائل الكفيلة بتحقيقها، فهو مبني على تيارين وهما العقلانية والإنسانية، لدمج ثقافة المؤسسة مع ثقافة الفرد، من أجل تشغيل الطاقات.

وأي مؤسسة يكفي بلوغها ترسيخ عمل بيروقراطي لا شخصي يضع حدا للاعقلنة في السلوك، وإتباع أسلوب رشيد مبني على قواعد وقوانين،واكتساب آليات تتسم بالرشادة القائمة على الموضوعية مهما كانت الظروف والمواقف لأنه يمثل الدقة في العمل، تطبيق القوانين، معالجة النقائص،من أجل تحديد الأهداف، وعندما تتم هذه الأخيرة بشكل موضوعي تتضح الرؤية وتظهر ملامح العقلانية، بحيث يمكنها من ضمان بقائها واستمراريتها.

"فالمتخصص في منشآتنا ومؤسساتنا الاقتصادية يلاحظ أنها تتخبط في تدهور العلاقات بين المشرفين والمنفذين واشتداد الصراعات والتوترات لأن الأصل في العمل كان مبنيا على اعتبارات شخصية تفاضلية لا على أساس مهني أو الخبرة بل على أسس شخصية مما انعكس على التسيير والتنظيم العام للمؤسسة " [1] أي أن العمال وجب عليهم الخضوع للرسمية والطرق العقلانية من أجل تحقيق الأهداف .

وفي هذا الطرح نشير إلى مقاربات نظرية اهتمت بالموضوع، ومن بينها النظرية البيروقراطية للعالم السوسيولوجي "**ماكس فيبر** " الذي حاول أن يبرز في نموذجه المثالي ، دور النمط العقلاني في العملية التسييرية، فنظرة " **فيبر** " هو " تحقيق الاستقرار والفعالية عبر أنشطة تتميز بالصرامة، إصدار الأوامر والتعليمات في إطار القواعد والقوانين وإتباعها، فهو لا يترك المجال للاعتبارات اللاعقلانية القائمة على العاطفة، والعلاقات الشخصية، لأنه يسعى لبلوغ الأهداف بأقل التكاليف." [2] وبما أن البيئة متغير رئيسي يحدد السلوك فإنه يندرج ضمنها نسق من القيم التي تضبط سلوك العامل، التي تكون مكتوبة فتأخذ شكل قواعد وقوانين، أو غير مكتوبة فتأخذ شكل العلاقات الإنسانية اللارسمية، والعامل يسلك داخلها أنماط من السلوك تعكس موقفه وتوجهه، ويجد نفسه يسير بقيم تسطرها له المؤسسة تدل على توجهه المركزي في المواقف الاجتماعية، فتحدد له أهدافه التي تظهر من خلال سلوكه، ويتكيف وفق معطيات البيئة الداخلية، وهذا يفرض عليه طابع تسيير عقلاني يعمل على توحيد السلوك وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل، وبه تتمركز القرارات في يد السلطة العليا، وتسير وفق نمط بيروقراطي يعمل على وضع قرارات تتماشى باختيار نتاج العقل، الذي بواسطته

---

[1] الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، **عقلنه المنظمة ونظريات التنظيم**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، البليدة، 2013 ، ص ص 17- 18.

[2] طلعت ابراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص79.

يتم اختيار المواقف السليمة ذات الطبيعة العقلانية والوصول للفعل النهائي، وفي الوقت نفسه تسهر على إيصال المعلومات وفق قنوات رسمية وبشكل مباشر .

تظهر بعض السلوكيات على العالمين، ورغبتهم بالمشاركة في اتخاذ القرار وتكوين علاقات اتصالية لتحقيق الفعالية، وحسن تسيير الموارد البشرية من خلال تخويلهم لسلطة اتخاذ القرار والمشاركة فيه للفئات الأدنى، والذي يحقق اندماجهم ويستطيعون تحقيق العقلانية، ومن هنا يبرز سلوك المسير داخل المؤسسة من أجل تعديل قيم وسلوكيات ومواقف العمال "لأن التسيير صار معقدا يفرض على المسيرين ليس فقط الاهتمام بالجانب الداخلي للمؤسسة، بل يفرض الاهتمام بالبيئة الخارجية على اختلاف متغيراتها ومهما كانت وضعية تلك المتغيرات، مستقرة وغير مستقرة" [1]. والعامل بدوره ينتمي إلى جماعات اجتماعية تساهم في تحديد توجهه نحو موقف معين، وبناء نسق قيم متكيف مع طبيعة وبيئة المؤسسة ، يساهم في تحقيق الولاء التنظيمي، وشعور العامل بالانتماء، وقبوله لأهداف وقيم هذه الأخيرة التي تكمن خلف السلوك وتوجهه لتعطيه معنى هذا المعنى يتحدد وفق نمط النشاط والسلوك السائد تبعا لتصرفات العاملين، والنظر لهذا الفرد على أساس أنه عنصر فعال كمورد بشري يساهم في تدعيم التسيير العقلاني، حيث يكون التسيير داخل المنظمة وفق تسيير الأفراد .

"المسير الجزائري تكيف مع الأوضاع السائدة واكتفى بالحضور الجسماني داخل المؤسسة، ويرتبط بالمنصب دون المؤسسة، فهو ينظر لما تقدمه له ولا يبالي بما يجب أن يقدمه لها " [2] فالفرد يعيش في تغير مستمر، لذا اقتضى الأمر أن تكون لديه نوع من المرونة والقابلية للتغيير، من أجل التكيف وتحقيق التناسق والانسجام بين القيم المرجعية للعامل وقيمه التنظيمية، وتظهر آليات التكيف من خلال سلوكه وتصرفاته، وتحديد جوانب السلوك التي ساهمت في إحداث التغيير، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية، وتظهر قيم الولاء للتنظيم ويكون العامل أكثر تكيفا ودراية من قبل الأمور المتعلقة بالعمل، وتتغير إنجازاته نحو الأسفل ويصبح لديه الحق في المشاركة واتخاذ القرار، والمساهمة في تدعيم التسيير العقلاني وتحقيق الفعالية وهذا يكسبه أهمية ومكانة بالمؤسسة، ويشعر بتحقيق ذاته ويزداد ولاءه لها أكثر.

[1] محمد الطاهر بوباية، **دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية** ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، ص225.

[2] الفضيل رتيمي، **المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية الدراسة النظرية**، بن مرابط، الجزائر، ط 1، 2009، ص 262.

وعلى هذا الأساس، وانطلاقا مما تم التطرق إليه نصيغ التساؤل التالي :

- ما هي العوامل التي تدعم التسيير العقلاني بالمؤسسة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل أسئلة فرعية:

- هل يلعب المسير دورا في تدعيم التسيير العقلاني؟
- هل يساهم النسق القيمي في تدعيم التسيير العقلاني بالمؤسسة؟

2) الفرضيات :

- يلعب سلوك المسير دور في تدعيم التسيير العقلاني بالمؤسسة.
- يساهم النسق القيمي في تدعيم التسيير العقلاني بالمؤسسة.

3) تحديد المفاهيم: يعتبر تحديد مفاهيم الدراسة من المسائل الهامة والضرورية في البحث السوسيولوجي، وأصبح مألوفا ضبط المفاهيم في سياق نظري يسمح بترابط مراحل البحث، لأن الإطار المفاهيمي هو الخلفية التي يعتمد عليها الباحث في تحديد مسار بحثه، لهذا تحدد استجابة لمعطيات الدرلسة (موضوع البحث) من حيث اقترابها في تحليلها للمؤسسة على أساس أنها تمكن من تحديد إجرائيا يتناسب والمعطيات الواقعية للمؤسسة الجزائرية.

وعلى هذا الأساس، المفاهيم التي تخدم موضوع بحثنا، هي كالتالي:

- **مفهوم التوجهات :** عرفها **كيم** "**KIM**" على أنها ميل مبني على أساس المعتقدات أو التوجهات الفكرية، لأنه مرتبط بالعوامل الشخصية"[1]

كمفهوم آخر، **التوجه:** "هو مجموعة العوامل المعرفية التي تتفاعل فيها إرادة الفرد مع العوامل البيئية المحيطة به والتي تكسبه فيما بعد قناعة مفادها إحداث وهندسة فعل اختيار هذا المسار"[2]

المفهوم الإجرائي : هي مجموعة من المواقف السلوكية المرجعية (الرجع)التي يعود إليها العامل كمصدر فهم وتحليل مواجهة موقف أو التفاعل مع وضعية أو تغيير مشكلة، وعلى هذا الأساس، التوجهات إذا ما ارتبطت بالنزاعات الاجتماعية تحولت إلى صنف اجتماعي يعيق العامل على الاندماج وعلى توجهه نحو تسيير عقلاني فعال.

- **مفهوم التسيير:** مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل العديد من المفكرين الاقتصاديين والسوسيولوجيين، مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل يحوي كل المعاني المختلفة أما بالنسبة للمدرسة القرارية وعلى رأسها "سيمون" فإن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر

[1] Kim y.j.2005 : **Heararchy Attennating/ Enhancing organizational Environmental inter group Attitudes**: Relaticenship of Racism. Classism, and Sexisms in multiracial and monoracial charches of united states. Master of social psychology. Vol 62.

[2] العيد عماد، **متطلبات العقلانية للفعل المقاولاتي في ظل المتغيرات البيئية الراهنة**، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات العدد 13، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجلفة، 2015، ص 152.

فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عملية تنطوي على فعل، وتحديد واختيار الوسائل الكفيلة بتحقيقها انطلاقا من سلطة المسير على اتخاذ قرارات ملائمة في إطار السياسة بالاعتماد على جهاز تنفيذي كفؤ وفعال، لضمان نمو واستمرار أي تنظيم"[1]

عرفه "فريدريك تايلور" بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية"[2]

"يعتبر طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد المادية والبشرية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وتتم هذه المرحلة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم ، الإدارة والرقابة للعمليات"[3]

المفهوم الإجرائي: نستخلص بأن التسيير العقلاني هو الطريقة أو الأسلوب الذي يتم من خلاله إدماج وتنسيق وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المبرمجة سابقا، فهو نطاق من الأنساق في القوانين والإجراءات والتدابير التي تجعل الجميع داخل المجتمع يخضع لنمطها خضوعا سلوكيا يوفر التجاوب بين الحضور البدني والحضور المهني وإذا ما استطاع العامل أن يستوعب قيم التسيير وآدابه أعطى لحضوره فعالية لامتلاكه ثقافة الاندماج والتكيف وإذا ما رأى أنه يتجاوب أو لا يتجاوب مع نمط التسيير فهذا يعني:

- أن التسيير لا يحمل قيما تنظيمية توفر له فعالية الحضور.
- إما التسيير عقلاني ومقنن بما لم يسمح له بالتكيف نتيجة عدم امتلاكه القيم العضوية للتسيير العقلاني أي أنه "مفلس".

وعليه فإن التسيير العقلاني هو تلك الطريقة التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة بما يتوافق مع متطلباتها واحتياجاتها وهذا يتوافق على تفعيل قنوات الاتصال وإشراك العاملين في عملية صنع القرارات مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى المتوسط والبعيد وضمان بقائها واستمراريتها.

- **مفهوم المسير :** يعتمد نجاح المؤسسة على مدى وجود تسيير فعال يقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها، فالمسير والمؤسسة يعتبران وجهان لعملة واحدة، وكلاهما ضروري ومكمل للآخر، فالحاجة إلى المسير ظهرت نتيجة لظهور المؤسسات، ودون وجود المسير الكفؤ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها، فالمسير هو الذي يقوم بوظائف التسيير من تخطيط وتنظيم

[1] Traifoed Beer, **les sciences de la gestion bolle jaques**, collection technique d'aujourd'hui, paris,1970, p 10.

[2] جميل احمد توفيق، **إدارة الأعمال**، دار الجامعات المصرية، 1970، ص10.

[3] عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص103.

ورقابة، وهو الذي يقوم بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال العاملين معه، وذلك بالكفاءة واستغلال الموارد المادية والبشرية والفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة"[1]

وكمفهوم آخر **المسير:** هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوجههم،لإنجاز أهداف محددة، ويكون قادرا على سياسة نفسه وكلما اكتملت عناصر القوة فيه اكتملت عناصر قيادته[2]

ويرى علماء الإدارة أن **المسير:** هو القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين، إذ أنه مخطط ومنسق ومراقب لجهود الآخرين بغية تحقيق هدف مشترك[3]

المفهوم الإجرائي: حسب ما تضمنته هذه التعاريف فإن المسيرون هم فئة قليلة تسير الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بالطريقة المثلى، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات والمسير هو الشخص الذي يستطيع القبام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، ويعد منسقا لجهودهم لبلوغ غرض مشترك ولابد أن تكون للمسير سلطة معينة في اتخاذ القرارات.

- **مفهوم النسق القيمي:** تناول الباحثون والعلماء موضوع القيم من منظورات مختلفة ومتباينة من خلال مختلف التوجهات الفكرية والتصورات الذهنية، وذلك لإلقاء مزيد من الفهم والوضوح حول مفهوم القيم.

والنسق القيمي يعرف على أنه: نموذج منظم للقيم في المجتمع أو جماعة ما وتتميز القيم الفردية فيه بالارتباط الذي يجعلها تدعم بعضها البعض وتكون كلا متبادلا، هذا ويحدد النسق القيمي أطارا لتحليل المعايير والمثل والمعتقدات والسلوك الاجتماعي[4]

وتعرف أيضا على أنها معيارا لتقويم المعطيات، التجارب والسلوكيات لكونها ذات بعد تأثيري يمكن تبنيها كمتغير مستقل وفاعل يؤدي إلى نتائج على البناءات الحضرية، الاجتماعية، الدينية، العائلية والتربوية[5]

وتعرفها "**تهاني عبد الحميد الكيان**" بأنها: قيم تتجلى وتجسد في مواقف الاختيار وضمن إطار منظومة الحياة الطبيعية، بيد أن التوجهات القيمية التي تدفع الإنسان إلى ملاحظة قوانين محددة في

[1] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص122.

[2] محمد أكرم العدلوني، **القائد الفعال**، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2000، ص17.

[3] طريق شوقي،**السلوك القيادي وفعالية الإدارة**،مصر 1994، ص26.

[4] محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية، 1997، ص231.

[5] محمد عاطف غيث، **علم الاجتماع الحضري مدخل نظري**، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية، 1998، ص61.

الاختيار بين البدائل المتاحة، ليست كلية عشوائية ولكنها تميل إلى تشكيل النسق الذي بدوره يحول الفرد نحو مجموعة من القوانين المنظمة له[1]

وعرفها بارسونز في كتابه النسق الاجتماعي على أنها عنصر في النسق الرمزي مقبول من المجتمع ويؤدي وظيفته باعتباره معيارا أو قاعدة للاختيار بين مقابلات بدائل التوجيه المنظمة والمسيرة للمرء في الموقف، فنسق القيم عند بارسونز تكمن في اتجاهات الاختيار في مشكلة الفعل[2]

المفهوم الإجرائي: يعرف النسق القيمي على أنه تلك المجموعة من العايير والمبادئ التي يتمسك بها المجتمع وأغلب أعضاءه سواء صراحة أو ضمنية، فالقيم هي ذلك المرجع أو المعيار الذي تتشكل من خلاله تصرفات وسلوكيات الفرد وتكون في أغلبها أفعال هادفة ومقصودة ومخطط لها مسبقا نحو اتجاه أو موقف معين ليصبح السلوك القيمي معقولا وذا معنى ويكون النسق القيمي أكثر نشاط في أداء وظائفه وتعتبر موجهة لأفعال العمال وتصرفاتهم في بيئة العمل لتحقيق التكيف مع معطيات المناخ السائد ووصف توجه العقل في موقف الاختيار أي ما هو مرغوب وغير مرغوب حتى تكون العملية التسييرية داخل المؤسسة محكمة ومضبوطة.

4) الدراسات السابقة:

❖ الدراسة الأولى:

تعتبر الدراسات السابقة أرضية ينطلق منها الباحث وموجها أساسيا له حتى يتمكن من معرفة الجوانب المختلفة لموضوع البحث محل الدراسة فهي توضح الجوانب التي بحثت في الموضوع والتي مازالت موضوع النقاش أو لم تبحث بعد.

ولقد أجريت العديد من الدراسات في عدد من المؤسسات، سواء كان ذلك بالجزائر أو غيرها من المؤسسات الصناعية والتي قد تختلف أو تتطابق في بعض مظاهرها مع واقع المؤسسة الجزائرية والملاحظ أنها كلها سعت إلى معرفة توجه العمال نحو طبيعة التسيير الذي تعتمد عليه هذه المؤسسات مهما اختلف نوع النشاط الذي تمارسه.

هذا ما أدى إلى محاولة فهم العوامل التي تساهم في تدعيم التسيير العقلاني، كل ذلك من أجل الوقوف على المعيقات التي تقف حائلا أمام المؤسسات نحو تحقيق العقلانية في التسيير.

إن التطرق للدراسات السابقة له دلالة قوية في البحث حيث تناولنا في دراستنا هذه إلى دراسة عبد العالي بلعيفة بعنوان **التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة.

---

[1] تهاني حسن عبد الحميد الكيان، **الثقافة والثقافات الفرعية**، دار المعارف الجامعية، 1997، ص92

[2] عادل غزالي، **أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص16.

وقد أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته مزلوق سطيف والتي يبلغ عدد عمالها 201 عاملا، والأقسام التي تناولها الباحث هي قسم الإنتاج، قسم الصيانة، والمصلحة التجارية.

ولقد صاغ الباحث إشكاليته التي تتمثل في: " **هل التسيير الفعال يحقق تماسك الجماعات العمالية في الجزائر؟**"

ولتحقيق هدف البحث وضع الباحث عدة فرضيات بهدف التحقق منها ميدانيا وهي كالآتي:

- التسيير الفعال يحقق رضا العاملين وهدف التنظيم
- رضا العاملين عن هدف التنظيم يحقق تماسك جماعتهم[1]

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العلاقات الرسمية وغير الرسمية للمسير الجزائري في الجماعات العمالية وما إذا كان المسير يهتم بمقتضيات التسيير من خلال الجماعات ومعرفة دور المشرف المباشر للعمال على الجماعات العمالية في مسألة التسيير وكذلك التطرق إلى طبيعة التسيير والجماعات العمالية أثناء الوضعية الحالية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية.

ولاختيار فرضيات هذه الدراسة فقد اختار الباحث المنهج الوصفي بهدف تتبع مواصفات الظاهرة مجال الدراسة من حيث معرفة فعالية التسيير وأثره على تحقيق تماسك الجماعات العمالية بالمؤسسة الجزائرية وكذلك العمل على تحديد أبعاد الظاهرة بشكل كامل من أجل التعرف عليها وتمييزها للوصول إلى نتائج ميدانية.

وكانت الأداة الأساسية للمنهج عبارة عن استمارة وجهت للمبحوثين بهدف جمع المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة واستعان الباحث بالملاحظة لشرح نتائج الاستمارة.

وعند رصد النتائج وتحليلها توصل الباحث إلى العديد من النتائج ومنها أن التسيير بوحدة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته بمزلوق ولاية سطيف عير فعال، وبالتالي لم يتحقق تماسك الجماعات العمالية، ومن هنا نجد أن التساؤل الرئيسي الذي مفاده: هل التسيير الفعال يحقق تماسك الجماعات العمالية؟ لم يتحقق بهذه المؤسسة وهذا ما تؤكده نتائج الدراسة وأن المتوسط الحسابي للفرضيتين بلغ 13.76 % فقط.

كما أن الفرضيتين المقترحتين لم تتحققا، فالفرضية الأولى التي مفادها " التسيير الفعال يحقق رضا العاملين وهدف التنظيم " لم تتحقق لأن العمال غير راضين عن أهداف التنظيم، ونفس الشيء بالنسبة للفرضية الثانية والتي مفادها :" رضا العاملين عن هدف التنظيم يحقق تماسك جماعاتهم" لم تتحقق أيضا.

---

[1] عبد العالي بلعيفة، **التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية**، مذكرة ماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2007.

➢ **التعقيب على الدراسة الأولى:**

من خلال ما تؤكد نتائج هذه الدراسة، ربما يعود عدم تحقيق الفرضية المقترحة إلى أن التسيير بهذه المؤسسة غير مبني على أسس وقواعد علمية رشيدة من بينها العمل على ضرورة الانسجام ما بين الأهداف الشخصية الخاصة بالعمال والأهداف العامة للتنظيم ووضع تحفيزات للعمال وهو ما يجب إعادة النظر فيه، لأن كلا الفرضيتين لم يتحققا وهذا ما يبين بأن دور المسير في التسيير غير فعال في التسيير لأنه لا يملك علاقات جيدة تمكنه من التأثير على الجماعات العمالية.

ولقد ساهمت دراسة "**عبد العالي بلعيفة**" في إثراء موضوعنا والذي كان يتمحور حول " **توجهات العمال نحو التسيير العقلاني بالمؤسسة** " من خلال معرفتنا للدور الذي يلعبه المسير في التسيير وفهم توجهات العمال نحو فعل معين، من أجل تحقيق رضا العاملين وبالتالي تحقيق الولاء التنظيمي الأمر الذي يساهم في تحقيق أهدافها المستقبلية.

❖ **الدراسة الثانية:**

حول **أثر القيم الثقافية على التسيير العقلاني في المؤسسة الصناعية** قامت بها الباحثة "سفاصن سعيدة" في إطار إعداد رسالة الماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، وذلك لعام 2002 بجامعة الجزائر، وحاولت هذه الدراسة الإجابة على تساؤل أساسي يتضمن مجموعة تساؤلات أهمها:

- هل المشكل يكمن في الطبيعة القانونية للملكية أي العام والخاص؟
- وهل العقلانية في التسيير مرتبطة دائما بالقطاع الخاص؟
- هل الظواهر السلبية من استعمال الرشوة والاعتماد على العلاقات غير الرسمية وتضييع الوقت هي ميزات خاصة بالقطاع العام دون القطاع الخاص؟

واشتقت من هذه التساؤلات ثلاث فرضيات مفادها:

1. لايقترن التسيير العقلاني للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالطبيعة القانونية للملكية أي العام والخاص وإنما هناك عوامل أخرى تؤثر إيجابا أ و سلبا عليها تتمثل في العوامل الثقافية
2. إن مفهوم العامل للعمل والوقت الذي اكتسبه من خلال تجربته في المؤسسة العمومية صعب من تكيفه مع التسيير العقلاني داخل المؤسسة الخاصة
3. عدم احترام مقاييس التسيير العقلاني داخل المؤسسة الخاصة نتيجة العقلية القبلية والتسلطية لدى أرباب العمل أثر سلبا على تحقيق التسيير العقلاني فيها.[1]

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج التاريخي مبررة بذلك أن دراسة وتحليل السياسة التنموية للجزائر منذ بداية الاستقلال إلى يومنا هذا، لا يمكن أن يتأتى إلا بالرجوع إلى معطيات تاريخية، في حين كانت

[1] سفاصن سعيدة، **أثر القيم الثقافية على التسيير العقلاني بالمؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير، الجزائر، 2002.

أدوات الدراسة المستعملة هي تقنية الاستمارة بالمقابلة، وحتى تقوم الباحثة بتحليل المعطيات التي تحصلت عليها من خلال استمارة المقابلة، استعملت طريقتين في التحليل وهما التحليل الكمي والتحليل الكيفي أما فيما يخص عينة الدراسة التي شملتها الدراسة الميدانية، تندرج ضمن إطار العينة القصدية، حيث تم اختيار من بين 80 عاملا في المؤسسة 60 عاملا تتوفر فيهم الشروط المحددة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

1 -أن التسيير العقلاني لا يرتبط بالطبيعة القانونية للملكية سواء كانت عامة أو خاصة

2 -هناك عوامل أخرى مرتبطة تؤثر سلبا أو إيجابا على تطبيق هذا التسيير وهي مرتبطة بالتصورات التي ينطلق منها كل من العامل والمسؤول .

3 -إن قيمة الوقت لم تعد مصدر الاستقرار والضمان وتحقيق الذات وعدم الاتكال على الآخرين، وإنما أصبحت مصدرا للاستقرار لكسب الراتب الذي أصبح يترقبه العامل في نهاية كل شهر، ومعنى هذا أن قيمة الوقت فقدت معناها الاجتماعي في المجتمع ومعناها بالنسبة للأفراد، أما المعنى الإيجابي في قيمة الوقت، فهو موجود في تصورات العمال الذي لا يترجم على أرض الواقع وهذا لا يعني أننا نفتقد إلى القيم الإيجابية وإنما تفتقد إلى توظيفها في حياتنا اليومية.

4 -إن هذا المفهوم السلبي لقيمة الوقت لا يمكن أن تكون لدى العامل ذهنية العامل العقلاني، ولا يمكن أن يهضم الثقافة التنظيمية والسير وفقها.

5 -إن المسؤول غير مؤهل بأن يكون ذلك المقاول الرأسمالي الذي تجتمع فيه مجموعة من الصفات الإيجابية.

6 -إن التسيير بعيد كل البعد بأن تكون خصائص المؤسسة ذات التسيير العقلاني.

7 -المشكل لا يكمن في نوعية القطاع، فلا توجد أسباب نظرية أو عضوية تفرض أن يكون القطاع الخاص، أكفأ من القطاع العام أو العكس والموضوع يعتمد على إدارة كل منهما، ومدى حسن اختيار الإدارة الكفأة وطريقة الإدارة وغيرها.

وبناء على ما تقدم فإنه من الصعب الحديث عن الثقافة في المؤسسة، في غياب نظام ثقافي يعمل على إنتاج وسائل فكرية جديدة تعمل على امتصاص الثقافية الصناعية.

- **التعقيب على الدراسة الثانية:**

من خلال ما تم استنتاجه من هذه الدراسة نجد أن نمط التسيير بالمؤسسة لا يرتبط بالطبيعة القانونية للملكية سواء كانت عامة أو خاصة، وإنما توجد هناك عوامل أخرى تؤثر على طبيعة التسيير الذي تنتهجه المؤسسة، ونجد من تلك العوامل القيم التي يكتسبها العامل والمسؤول معا والتي قد يكون لها الأثر البارز في تحديد نمط التسيير الذي تنتهجه المؤسسة.

ولقد ساهمت هاتين الدراستين في تدعيم موضوعنا وذلك من خلال فهم التوجه الذي اختاره كل من الباحثين بغية التعرف على الهدف المراد الوصول إليه من خلال معرفة توجه العمال نحو التسيير العقلاني بالمؤسسة الاقتصادية، وابراز الدور الذي يلعبه سلوك المسير والنسق القيمي في تدعيم التسيير العقلاني المبني على أسس رشيدة وموضوعية تساهم فس فعالية المؤسسة، وتختلف دراستنا عن هاتين الدراستين في كونهما يدرسان نوع الملكية والقيم الثقافية في التسيير، بينما دراستنا تتمحور حول معرفة التوجه الذي يختاره العامل في العمل سواء بعقلانية أو العكس.

5) المنهج المستخدم:

إن مجموع الجهود التي يسعى إليها الباحث تترجم تصوره للبحث بطريقة منهجية والباحث لكي يستطيع دراسة موضوعه، عليه أن يتبع مسعى واضح ولا يتم ذلك إلا وفق منهج خاص يعتمد عليه في دراسته.

فالمنهج هو عبارة عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي إتباعها بكيفية منسقة ومنظمة، وهو "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف معين" [1] ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة الموضوع المراد دراسته، ومنه فإن المنهج الذي يتناسب مع موضوع دراستنا **هو المنهج الوصفي** والذي يعرف بأنه "النهج الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة في ذلك ويقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو يحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره"[2] .

إن الغرض من استخدام المنهج الوصفي هو وصف توجهات العمال نحو التسيير العقلاني والكشف عن مختلف العوامل المساهمة في تدعيم التسيير العقلاني من خلال جمع المعطيات النظرية حول الموضوع وتحليلها، وإظهارها في شكل فصول، وأيضا المعطيات الميدانية ووضع الأسئلة الخاصة بالفرضيات باستعمال تقنية الاستمارة ثم توزيعها في شكل جداول وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج والتحقق من صدق الفرضية أو عدم صدقه.

6) أدوات البحث:

يتطلب كل بحث علمي وسائل وأدوات لجمع البيانات تمثل وثيقة الارتباط بمنهج الدراسة وطبيعة الموضوع والهدف منه والبحث السوسيولوجي يتم عبر مسارين إما كمي أو كيفي وذلك من أجل

---

[1] موريس انجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي،كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبة للنشر، الجزائر، ط2، ص ص 36-98.

[2] ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001،ص ص 42-43.

الاستعانة بمختلف الأدوات للحصول على بيانات وبما أننا اعتمدنا على التحليل الكمي،يتطلب استخدام أداة الاستمارة حتى تتوافق مع منهج وأدوات البحث.

- **الاستمارة:** تستخدم الاستمارة في الدراسات الاجتماعية عموما للإجابة عن أسئلة البحث أو للتحقق من الفرضيات.

ويعرفها **موريس أنجرس (Maurice Angers)** بأنها "تقنية مباشرة في البحث العلمي تستعمل لاستجواب المبحوثين عن طريق المقابلة المباشرة" [1] وهي مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهي وسيلة الاتصال الأساسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوثين"[2]

وقد قسمت الاستمارة في بحثنا إلى ثلاثة محاور، واحتوت على أسئلة مغلقة ونصف مفتوحة ومفتوحة.

7) المقاربة النظرية:

يعتبر تحديد الإطار النظري لأي مشكلة بحث أمر مهم وأساسي لفهم معطيات الواقع لأن الاختصار على المستوى التجريبي وحده معناه علل وأسباب الظاهرة الحقيقية سواء كان هذا الإنكار ضمنيا وصريحا ومعناه بإيجاز تمويه الحقيقة وتزييفها [3] لأن النظرية تختلف من موضوع إلى آخر، حيث يتم اختيار النظرية المناسبة لمقاربة الموضوع حسب نوع الظاهرة المدروسة أين يستمد الباحث من المفاهيم وجملة العلاقات المحددة لأبعاد النظرية التصور الذي يزيد تفاعلا مع موضوع الدراسة، إضافة إلى أن المقاربة النظرية من أهم الركائز الأساسية في علم الاجتماع لتميز الدراسات السوسيولوجية عن بقية الدراسات الأخرى، وهنا نجد موريس أنجرس يعرف النظرية على "أنها مجموعة من المصطلحات والتعريفات والافتراضات لها علاقة ببعضها البعض والتي تقترح رؤية منظمة للظاهرة، وذلك بهدف عرضها والتنبؤ بمظاهرها"[4].

فمن خلال موضوع دراستنا تناولنا مقاربة "النظرية البيروقراطية" لماكس فيبر والذي عرف بنموذجه المثالي في التنظيم وأول من حاول تقديم نظرية منظمة وشاملة تتناول تحليل طريقة تسيير

---

[1] Maurice Angers. **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**. Alger. 1997. p146

[2] بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، **أسس البحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2007، ص 77.

[3] عبد الغني مغربي، **التفكير الاجتماعي عند ابن خلدون**، ترجمة محمد الشريف بن دالي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص97.

[4] موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 54 .

المنظمات بطرق رشيدة لأن البيروقراطية عنده هي استخدام أفضل وأقصر طريقة للوصول إلى الأهداف المحددة، فالعقلانية عند ماكس فيبر هي جملة القوانين التنظيمية والأسس التي تجعل السلطة قائمة وتفرض نظام تسيير عقلاني وتنزع عنه كل ما هو غير عقلاني، وركز على العقلانية في التسيير لأنه رأى بأن الإنسان يكتسبها وهو في مراحل تطوره إلى الأفضل، وأن الحياة الاجتماعية والاقتصادية محددة قطعا بالأنساق القيمية المبنية على الرشادة والموضوعية المكتسبة، إذ يعبر على درجة التقدم التي يعرفها المجتمع حيث يصبح التسيير فيها لا تحكمه الأوهام ولا تدخلات شخصية للمسير، عندها يصل التنظيم إلى قمة العقلانية، وعند إدخال النظام العقلاني تصبح القوانين تطبق صرامة، حيث أصبحت المشاكل الناتجة في التنظيم توجه دائما إلى النظام العقلاني حتى تسير بطرق رشيدة تخضع لتطبيق التعليمات على جميع المستويات والأصعدة، بمعنى أنه على المؤسسة أن تتقيد وتلتزم بمجموعة من التشريعات والقوانين الداخلية أو الخارجية على مستوى التسيير والقيادة والإشراف ويستلزم هنا أن نكون العملية التسييرية ناجحة وفعالة ولقد كانت المشكلة الرئيسية التي بنى عليها فيبر نموذجه المثالي كيف يمكن للعملية التسييرية أن تكون أكثر عقلانية؟ وتحقق أكبر قدر من الفعالية والكفاءة، حينها يبرز دور المسير في التسيير من خلال تقسيم العمل الإداري، حيث تظهر في شكل قوانين عامة توجه وتنظم السلوك نحو أهداف واضحة وعقلانية محددة، وجملة من القوانين تكون مستمدو من طبيعة النصوص التنظيمية الرسمية حتى تضمن فعالية التسيير واستمرارية المنظمة، حتى يصبح توجه العمال عقلاني لا يخضع للعلاقات الشخصية.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الإطار النظري للبحث، حيث بدأنا بتحديد الإشكالية وبناء فرضيات تقوم على أساس موضوعنا هذا والتي سنختبرها من خلال الدراسة الميدانية وتطرقنا إلى المفاهيم الأساسية للدراسة والتعرف على المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات.

ويعد هذا الفصل رابطة بين معطيات البحث والبيانات الميدانية حيث يجمع بين جانبي البحث النظري والميداني وعليه، فهدف الفصل هو توضيح الرؤى حول جوانب الموضوع وأهداف دراستنا في الكشف عن حقائق علمية والوصول إلى صحة الفرضيات المقترحة أو تنفيذها.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

1 الإشكالية

2 الفرضيات

3 تحديد المفاهيم

4 الدراسات السابقة

5 المنهج المستخدم

6 أدوات البحث

7 المقاربة النظرية

تمهيد:

يعتبر التسيير قديم قدم الإنسان نفسه، فقد أخذ بالظهور بصورة معينة وبدرجة معينة، فالتاريخ اليوناني القديم، وكذا الإمبراطورية الرومانية يقدمان الكثير من الأدلة على المعرفة البشرية، ومع تطور المعاملات الاقتصادية، وظهور المؤسسات الكبرى خاصة في إيطاليا في **ق 15**، وانتشارها بعد ذالك في أوربا، حيث كانت هناك نظرة أكثر تطورا لمفهوم التسيير، والعمل على تحديد مسار المنظمة، بما يخدم أهدافها بالطرق العقلانية، هذا ما يدفعنا للحديث عن التغيير الذي حدث في الجزائر في نهاية الثمانيات بالخصوص حيث تحولت فيه الدولة من نمط التسيير الاشتراكي إلى نمط اقتصاد السوق، ذلك أن التغيير من سياق المحيط العام، واعتمد على تغيير نمط التنظيم تكيفا مع متطلبات المحيط الداخلي والخارجي، وكان الهدف من وراء ذلك تغيير أنماط التسيير، في اتجاه تحرير المؤسسات من هيمنة التسيير المركزي والعوامل كفاعل مستقل من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية التي يسعى المسير إلى تجسيدها من خلال التعرف على سلوكه والدور الذي يلعبه في تحقيق الأهداف وتطوير المؤسسة، ومن أجل تناول التسيير العقلاني والجوانب المتعلقة به قسمنا هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- مبادئ عملية التسيير
- الجوانب الفكرية في التسيير
- تجربة وثقافة التسيير في الجزائر
- مدخل إلى سلوك المسير
- طرق وأساليب المسير في التسيير

الفصل الثاني: التسيير والمسير

تمهيد:

المبحث الأول: مبادئ عملية التسيير

المطلب الأول: عقلانية التسيير

المطلب الثاني: تطور عملية التسيير

المطلب الثالث: التسيير عملية دائرية مستمرة

المبحث الثاني : الجوانب الفكرية في التسيير

المطلب الأول:المدرسة الكلاسيكية في التسيير

المطلب الثاني: حركة العلاقات الإنسانية

المطلب الثالث:المدرسة السلوكية

المبحث الثالث: تجربة وثقافة التسيير في الجزائر

المطلب الأول: المراحل التي مرت بها التجربة الجزائرية في التسيير

المطلب الثاني: المؤسسة وثقافة التسيير

المطلب الثالث: أساليب تسيير المؤسسات

المبحث الرابع: مدخل إلى سلوك المسير

المطلب الأول: مفهوم المسير

المطلب الثاني: تصنيفات المسير

المطلب الثالث: خصائص المسير

المطلب الرابع: مهام وأعمال المسير (القائد) الفعال

المبحث الخامس: طرق وأساليب المسير في التسيير

المطلب الأول: أساليب تأثير المسير(القائد) على المرؤوسين.

المطلب الثاني: منهجية إعداد وصناعة المسير(القائد)

المطلب الثالث: مصادر القوة ونفوذ المسير

المطلب الرابع:دراسة لبعض تصورات سلوك المسيرين حول فعالية التسيير

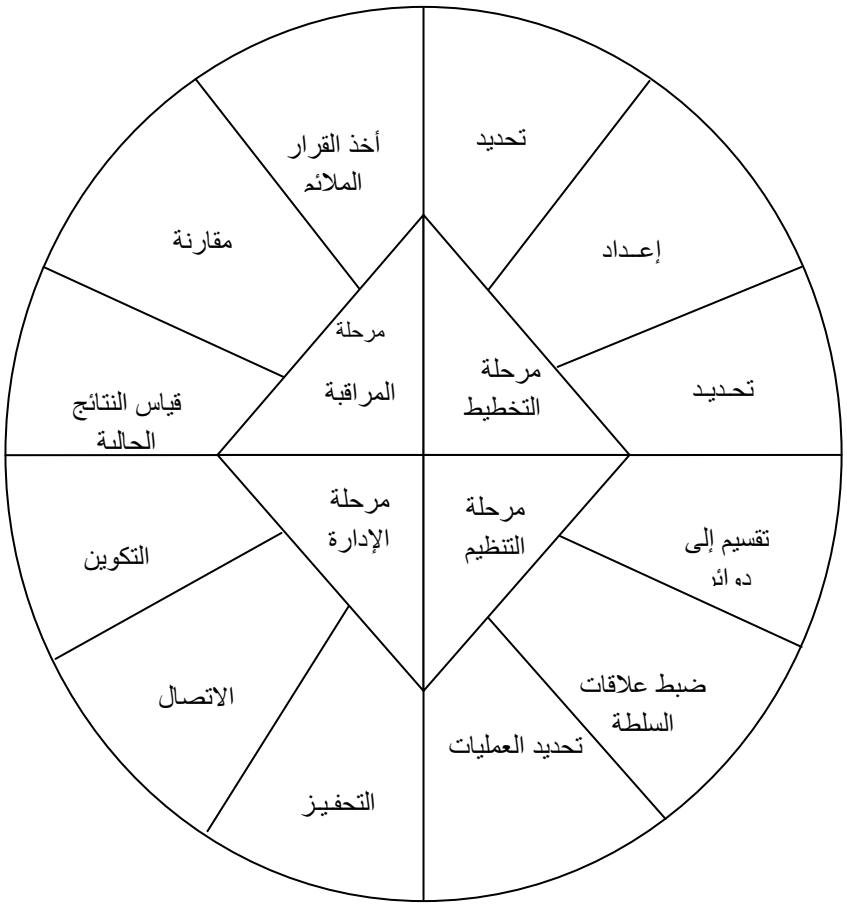
خلاصة

المبحث الأول: مبادئ عملية التسيير.

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية المادية، والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في **التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات** قصد تحقيق أهداف المؤسسة وفي هذا السياق يمكن أن نبرز مبادئ التسيير:

المطلب الأول: عقلانية التسيير: والتي تظهر كالآتي:

1) التسيير علم وفن من الصفات الضرورية للمسير هي: التكوين، القدرة على الاتصال، معرفة المهام والقدرة على التأثير.
2) يبنى التسيير على الوظائف التي تتأثر فيما بينها، وتكون حدة متماسكة وعلى إثر ذلك نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة، وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى، حتى تصل إلى الشكل العقلاني، والذي نسميه بعجلة التسيير وهي المنقسمة إلى أربعة مراحل كل مرحلة تضم ثلاثة عناصر أساسية[1]:



الشكل رقم 01: عجلة التسيير

[1] الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص 190.

يتطور التسيير حسب دورة متواصلة ، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتجدد وبصفة متواصلة.

1) **التسيير م بني على تقارب تيارين** وهما: العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة ، وعلى هذا الأساس لخص **الفضيل رتيمي** عقلنة التسيير في عجلة سماها "**بعجلة التسيير**"حتى يتصور من خلالها مجموعة من الخطوات التي يجب الاعتماد عليها للوصول إلى عقلانية حقيقية ، التي تمثل جوهر العملية الإدارية .

ويعود تطور مفهوم التسيير إلى فشل كل من المدرسة الكلاسيكية (**التايلورية)** ومدرسة العلاقات الإنسانية، ولإبراز هذين العنصرين قام المفكرين بتقديم تصنيفات خاصة بمراحل التسيير فمثلا تصنيف " **شوفية**" يبنى على محورين:

- **المحور الأول:**

محور الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة **(أي الانفتاح)** هذا المحور "**صلابة – مرونة**" فهو يقسم أنظمة التسيير من جهة إلى الأنظمة المغلقة والمتعلقة بالموارد والعوامل الداخلية للمؤسسة، ومن جهة ثانية إلى أنظمة مفتوحة المبنية على تأقلم المؤسسة لعناصر البيئة.

- **المحور الثاني:**

يضم هذا المحور عنصرين متضادين " **المؤسسة – الفرد**" ومن خلاله يعرف المؤسسة من منظورين وهما:

- المنظور الذي يشمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة إلى تطبيق عام للعقلانية في العمل.
- يكمن المنظور الثاني في التوجه الاجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي المبني على شروط اجتماعية ملائمة. وهذا ما يوضحه لنا " **شوفيه**" عندما قسم أنظمة التسيير إلى محورين أساسيين يبرز من خلالهما الطريقة العقلانية للتسيير وتحديد أهداف الفرد والمؤسسة على حد السواء من خلال فهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية[1]، أي أنه على الفرد التأقلم مع المتغيرات البيئية وكذلك المؤسسة لأن المؤسسة لا تبقى تسير بنمط واحد فقط، وإنما يكون هناك تغيير ومرونة في التسيير عبر مختلف الأنساق المفتوحة والمغلقة.

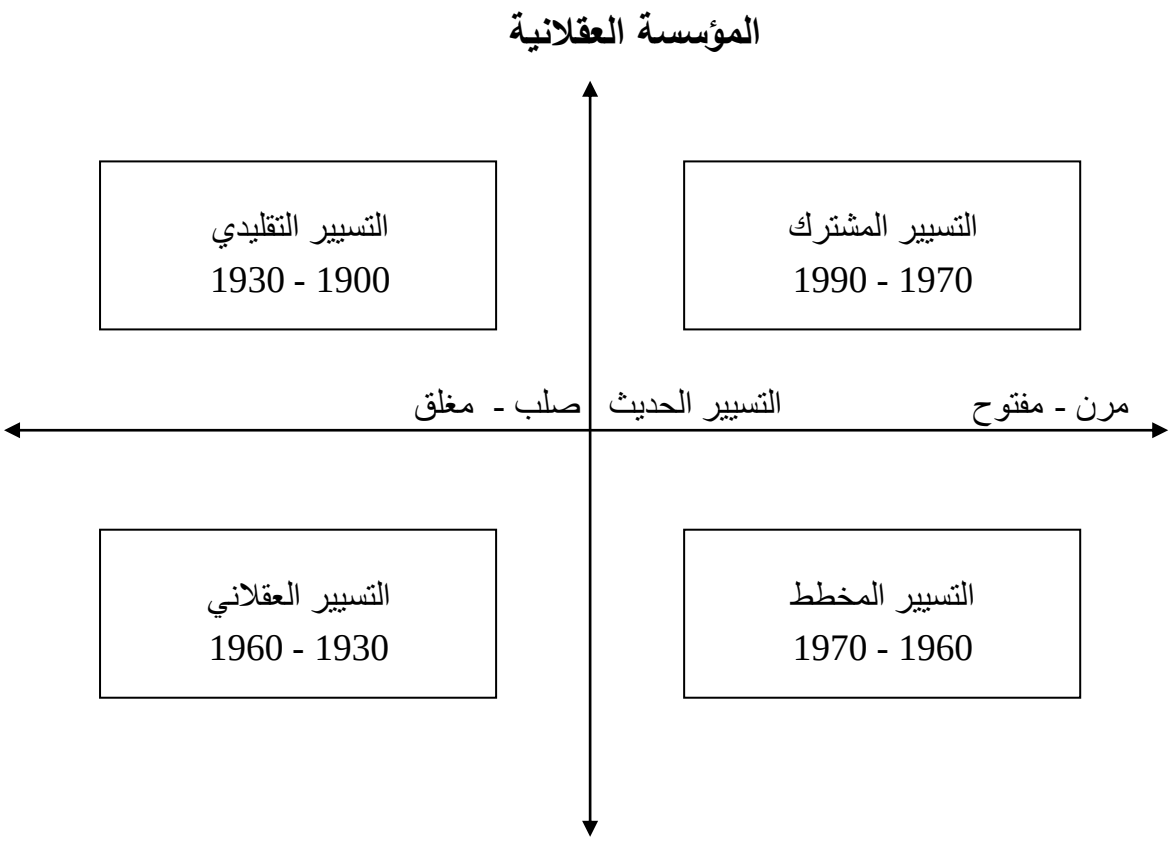
[1] الفضيل رتيمي، المرجع نفسه ، 191.

المطلب الثاني: تطور عملية التسيير.

من خلال المحورين المذكورين سابقا في المطلب الأول، استطاع " **شوفيه**" أن يبرز أربعة أنماط للتسيير التي تعكس بدورها أربعة مراحل لتطور التسيير في غضون القرن العشرين :

- ❖ التسيير التقليدي (مغلق عقلاني) أنظر للمدرسة **التايلورية** التسيير العقلاني المبني على العلاقات الإنسانية.
- ❖ مغلق اجتماعي (أنظر مدرسة العلاقات الإنسانية).
- ❖ التسيير المخطط (مفتوح وعقلاني).

2) والهدف من هذا النوع من التسيير يكمن في "**التكيف مع البيئة**" .[1]



الشكل رقم 02: تطور عملية التسيير

يكمن التسيير المخطط في التحكم فيما يخص التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقاتها بالمؤسسة، وهذا يتم بعملية تكيف بنيات المؤسسة باستعمال مناهج عديدة منها:

[1] الفضيل رتيمي، المرجع نفسه، ص 192.

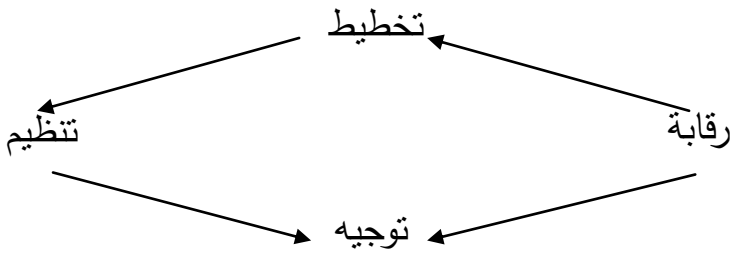
- تسيير الجودة، تسيير المشاريع، تحاليل القيمة، تسيير مناصب العمل، التحاليل والإستراتيجية الكلاسيكية.
- التسيير المشترك، والتي وجدت مسميات عديدة مثل القيم المشتركة، الثقافة الإستراتيجية
- التسيير من النوع الثالث.
- التسيير الاستراتيجي.[1]

ومنه فإن "**الفضيل رتيمي**" يشير إلى التسيير المخطط باستعمال المناهج المذكورة أعلاه، حيث يوضح فيها أهم العمليات والمناهج التي تستعملها المؤسسة في تطوير عملية التسيير، من خلال قيم وثقافة المؤسسة والفرد.

يكمن هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة وفي القدرات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى، وهو ملك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا **التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة** ، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.

المطلب الثالث: التسيير عملية دائرية مستمرة.

يتناول التنظيم باعتباره جزءا من العملية التسييرية، تصميم بنية المنش أة أو هيكلتها بما تشتمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية، ومناصب عمل، وعلاقات سلطة وغيره، يمكن أن يوسع مفهوم التنظيم ليشمل منش أة الأعمال ككل باعتبارها نتاج العملية التسييرية وأثرها العملي المحسوس، يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية:



<u>الشكل رقم</u> 03: يمثل التسيير عملية دائرية

فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد أهداف أي تخطيط فإنه لا ينبغي أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لابد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات .

[1] الفضيل رتيمي، المرجع نفسه ، ص 192-194.

المبحث الثاني: الجوانب الفكرية في التسيير.

عرف التسيير منذ القديم تحولات وتغيرات من مدرس ة إلى أخرى ومن عصر إلى آخر ، فكان هناك اتجاه تقليدي، واتجاه إنساني، وموقف سلوكي، كلها تدرس الجوانب الفكرية للتسيير، باعتباره عملية تسيير بطرق عقلانية.

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية في التسيير:

لقد ركزت المدرسة الكلاسيكية التي ترجع أصولها إلى مبادئ التسيير العلمي، كما صاغها بعض الباحثين مثل "**تايلور**" **(1856-1915)** والى أفكار بعض المساهمين الأساسيين، في هذه النظرة أمثال "**فايول**" **(1841-1925)** في البحث على معايير للأداء، وإحلال التفكير العلمي محل المحاولة والخطأ، ففي ظل مناخ إيديولوجي متميز أصبحت قضية التسيير من الاهتمامات الأساسية لدى العمال والمسيرين، حيث كانت الفكرة المبدئية هي محاولة إيجاد علاقة بين التنظيم والتسيير ونجاح المؤسسة، والتي كشفت أن نمو ونجاح المؤسسة يمر حتما عبر تنظيم جيد يطور ويحسن والهدف المنشود، لذلك اتجه " **تايلور**"إلى دراسة العامل الأساسي في التنظيم وهو التسيير الاستقلالي المحكم، حيث اعتقد " **تايلور**" بأن الطرق [1] التي يتبعها العمال في أداء المهام طرق عقيمة في معظمها تؤدي إلى تبديد في الطاقة والمال، لهذا يجب أن يختار العمال ويدبرون على أفضل الطرق المحددة والمدروسة علميا، وقد خلص إلى وضع مبادئ أساسية يقوم عليها التسيير، إلا أنه لابد من الإشارة أولا إلى التصورات أو المرتكزات التي قامت عليها تلك المبادئ، فقد اعتبر الفرد وحدة مستقلة يتعين أن يكون سلوكه ونشاطه على درجة عالية من الرشد والتعقل [2] الشيء الذي يمكن من رفع المردود عن طريق التحكم في عدة متغيرات كالوقت المجهود، التكلفة، لأن العمل يعني الاشتغال من أجل الحصول على مكافئات، وقد اعتبر الأجر المحفز الأساسي وأخذ المحاور التي يقوم عليهما مفهوم العمل، يضاف إلى هذا اعتقاد مفاده أنه العلاقة بين العمال والإدارة هي علاقة تعاون، والواجب يحتم على المسيرين رفع الإنتاجية ، وذلك بالاعتماد على المبادئ التالية[3] :

- تقسيم العمل على أساس التخصص
- وضع نظام صارم للمراقبة وإجراء توزيع المهام.
- إيجاد تسلسل رتبوي بحيث يكون لكل عامل رئيس واحد.

---

[1] محمد رفيق الطيب ، **مدخل للتسيير** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 ، ص 55.

[2] محمد علي محمد ، **علم الاجتماع التنظيم** ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1989 ، ص ، 131.

[3] Orsani Jacques , **management** , vuiben , paris , 1990 , p 16.

- الخبرة التقنية أساس العقلانية في اتخاذ القرارات .
- تنمية المهارة والخبرة نتيجة لتكرار مهمة محدودة
- توفير الوقت الضائع في الانتقال من مهمة إلى أخرى
- اختراع الآلات نتيجة لتبسيط العمل وتنميطه[1].

ومن هذا كله يمكننا فهم العملية التسييرية كعملية قائمة على أساس عقلاني رشيد يطبع المنظمة بأحكام موضوعية وهادفة حسب النظرية التقليدية عند "**تايلور**".

أما "**فايول**" فقد أولى الاهتمام بالعملية التسييرية ذاتها وبالأحرى ما يسمى بالتسيير في مستوى الإدارة العليا، لأنه اعتبر أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم والجماعات الإنسانية فيه، وأن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يقوم على بعض الشروط المتميزة [2]، بدلا من القوانين لأنه لا يمكن استخدام مؤشرات ثابتة في الإدارة، حيث أبرز عنصر التسيير كنشاط مميز مهما كانت طبيعة المؤسسة، سواء صناعية أو تجارية أو أداء الخدمات، فوظيفة التسيير ترتكز على عدة عناصر أساسية، ومن بينها **التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.** [3]

فحسب اعتقاد "**فايول**" أن التسيير الجديد يرتكز على أربعة عشر مبدأ استخدمها في حياته المهنية، وهي بصفة عامة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف سواء كانت فنية، تجارية، صناعية فوظيفة التسيير الإدارة، ومن أهم المبادئ، **تقييم العمل، الانضباط، التخصص، وحدة التوجيه، لا مركزية السلطة والعدل...الخ** [4].
حيث يعتبر العالم الألماني "**ماكس فيبر**" **(1964-1920)** أبرز مؤسسي هذا الاتجاه قدم نموذجه البيروقراطي على أنه الأكثر عقلانية والذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية، وقد تميز هذا التنظيم بالخصائص التالية:

- **التسلسل الرئاسي أو التدرج الرتبوي** : أي أنظمة هرمية للسلطة توضح مكان كل شخص في التنظيم.
- **التخصص الدقيق**:أي لكل شخص مجال اختصاص معين وفقا للنصوص واللوائح.
- **الاختيار العقلاني للأشخاص**: وفقا للمؤهلات المطلوبة على أساس الكفاءة.
- **دوام المرتب**: والذي يتحدد وفقا لأقدمية الشخص في التنظيم ولمرتبته.
- **الخضوع لنظام دقيق**: من الانضباط والرقابة القانونية.

---

[1] شنوفي نور الدين ، **أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية** ، الجزائر، 2011 ، ص ص 12- 13.

[2] محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص 143.

[3] Orsani Jacques , IpID, p 17.

[4] محمد علي محمد، مرجع نفسه ص 143.

- **التنظيم الرسمي:** هو نظام من الأنشطة المنسقة لمجموعة من الأشخاص يعملون متعاونين لتحقيق غرض مشترك في
- ظل السلطة والقيادة. [1]

فتطبيق التقاليد التايلورية، خلق نوع من اللاتوازن في تأدية المهام، بالرغم من أن الاهتمام الأول ارتكز على أساس تجزئة المهمة أي تحليل العمل إلى حركات، فحسب رأي بعض المخالفين لأفكار " **فايول**"، أنه تخلى عن التقاليد التايلورية، ليس بسبب إنما ليست مقبولة اجتماعيا، حيث لا يمكن للمؤسسة اليوم من تحقيق الأهداف التي تفرضها المنافسة العالية، فتور المؤسسات وتقدمها المادي بين محدودية الأسلوب التقليدي.

المطلب الثاني: حركة العلاقات الإنسانية.

انصب الاهتمام في هذا الاتجاه في محاولة إيجاد علاج ناجح للمشكلات الإنسانية التي تجاهلتها الحركة العلمية التي أثارت زوبعة من الانتقادات أهمها ما جاء به أو ذكره " **أولفيد شيلدون**" من الواجب أن تحقق توازنا عادلا في دراستنا بين آليات الإنتاج وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست تنظيما .

عاديا معقدا فحسب، لكنها تنظيما إنسانيا بالضرورة، ولطالما اعتمدت على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها[2].

عانت المؤسسات الصناعية المسيرة، وفق المبادئ **التايلورية** في الولايات المتحدة الأمريكية، وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية، كالعجز عن الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمال، إضافة إلى الغيابات والإضرابات[3] ومن هذا كله تبين عدم كفاية التنظيم الرسمي، مما استدعى النظر في توسيعه وتطويره ليلبي الحاجات الإنسانية والاجتماعية للأفراد، ولهذا حاولت الحركة إيجاد أسس جديدة تقوم عليها فلسفة التسيير [4]، لذا جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية ببعض المبادئ النظرية، والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسة الرأسمالية المسيرة، وفق المبادئ **التايلورية** وبالرغم من الطابع الإنساني الذي اكتسبته هذه المدرسة فإنها لا تخرج عن الإطار الرأسمالي العام، ويقصد بمصطلح العلاقات الإنسانية وذلك الاتجاه المحدد في الدراسة التي تعالج موضوعاته من منظور التعقل والرشد، بل يؤكد الجوانب السلوكية والجماعية، فينظر إلى الفرد لا بوصفه عضوا في التنظيم العقلي الرشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعات اجتماعية، ظهرت في موقف العمل تلقائيا لها قيمتها ومعاييرها الخاصة، فضلا عن ارتباطاته المتعددة، بجماعات أخرى خارج نطاق العمل **الأسرة، جماعة الجوار، والطبقة الاجتماعية**، ولهذه الجماعات كلها تأثير قوي في تحديد اتجاهاته نحو موقف العمل[5] .

---

[1] شنوفي نور الدين ، مرجع سابق ، ص 14 .

[2] محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص ص 143-145 .

[3] الفضيل رتيمي ، مرجع سابق ، ص 160.

[4] محمد علي محمد ، مرجع نفسه ، ص 145.

[5] الفضيل رتيمي ، مرجع نفسه ، ص 160.

حيث أن هذه الحركة اتضحت معالمها نتائج دراسة " **الهاوثورن**" التي استغرقت حوالي خمس سنوات بالتحديد **(1927-1932)**، والتي اقترنت باسم " **إلتون مايو** " **(1880-1949)**، حيث بينت هذه الدراسات والبحوث العلمية أنه يوجد هناك عوامل ذات بعد سيكولوجي، نفسي واجتماعي تلعب دور هام، وتفوق الحوافز المادية، وعلى هذا الأساس طالب أصحاب هذا الاتجاه، في العمل وخلق جو مناسب لإقامة روابط وعلاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، والمشاركة في إبداء الرأي واتخاذ القرار، حيث تسير المهام داخل المؤسسة بنظام وبطريقة إنسانية اجتماعية، وتتماشى العملية التسييرية من خلال دمج ثقافة المؤسسة والعكس [1]، أي يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره وخلفياته، حتى يتسنى إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية.

المطلب الثالث: المدرسة السلوكية.

رغم تعدد اتجاهات المدرسة السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها:

- أخذ الأبعاد السلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد، وهي متأثرة بالمظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسياسة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك.
- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب.
- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، إضافة إلى التفاعل مع محيطه، لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط[2].
- محددات سلوكيات الأفراد واليات تعديل هذه السلوكيات.
- التكوين على العلاقات بين الأفراد.
- إعادة هيكلة المهام.
- دراسة العلاقات المتبادلة بالاعتماد على الطرق التسييرية المحكمة.
- منهجية إدخال التغيرات الثقافية والهيكلة على مستوى المنظمة.

توجه المدرسة السلوكية اهتمامها لدراسة العوامل البيئية التي توجد في المجتمع الكبير (**عوامل اقتصادية واجتماعية وتعليمية وتكنولوجية**) وتريد هذه المدرسة بذلك أن تساعد الإدارة على تفهم الظواهر السلوكية من حولها، ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية والإنسانية التي

[1] محمد علي محمد ،مرجع سابق ، ص 156.

[2] شنوفي نور الدين ،مرجع سابق ، ص 18.

تسعى إليها[1]. ويشير أصحاب المدرسة السلوكية إلى فهم نظرة وتوجه العمال نحو عمل ما ، وذلك بمنح هؤلاء العمال مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية ، وفسح المجال لهم في المشاركة وإبداء الرأي هذا بدوره يكون جملة من العلاقات فيما بينهم تحدد سلوكهم ومنه المؤسسة تسير بهدف تحقيق الأهداف.

المبحث الثالث: تجربة وثقافة التسيير في الجزائر.

إن الواقع ا لحالي للتسيير في المؤسسات الجزائرية يلزم علينا الرجوع إلى الخلفية التاريخية الماضية لتفسير الوضعية المتوصل إليها حاليا ، فقد عرف الاقتصاد الجزائري تطورا كبيرا، ارتبط بالتطور التاريخي للجزائر ولقد رزح الشعب الجزائري تحت ن ير الاستعمار الفرنسي لمدة **130** سنة، عانى خلالها الكثير من الحرمان والعبودية والفقر ، فالجزائر عاشت سلسلة من التغييرات المتعاقبة وذلك منذ الاستقلال، ويمكن الحديث عن هذه التغييرات من خلال التعرض للأنماط المختلفة التي مرت بها.

المطلب الأول: المراحل التي مرت بها التجربة الجزائرية في التسيير:

مر التسيير في الجزائر بالمراحل الآتية:

1 -التسيير الذاتي:

لقد جاء التسيير الذاتي للمؤسسات كنتيجة حتمية للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وكذا السياسية بعد الاستقلال فالهجرة الكثيفة لما يقارب **900.000** معمر، وتركهم للأملاك الاقتصادية شاغرة، دفع العمال بتلقائية أحيانا إلى شغلها قصد النهوض بالنشاط المحلي من جهة والتأكد من حقهم في امتلاك من جهة أخرى، فتشكل التسيير الذاتي بذلك أول أسلوب تسيير للمؤسسة الجزائرية، إذ يعد انتقالا من تنظيم اقتصادي استعماري قائم على الاستغلال إلى تنظيم اقتصادي جديد يسير فيه العمال المؤسسة بأنفسهم، ويعرف **محمد السويدي** التسيير الذاتي في الجزائر على أنه تسيير العمال الديمقراطي للمنشأة والمستثمرات التي هجرها الأوربيون[2] .

ويقول عنه "**عبد اللطيف بن أشنهو**" بأنه حركة نمت في الصناعة كما حصل في الزراعة لمجابهة رحيل المسؤولين الأجانب من وحداتهم وهجرهم لمنشآتهم، والذي كان رد العمال عليه هو الانتظام في تعاونيات مسيرة ذاتيا لمتابعة النشاط في كل وحدة من هذه الوحدات [3]، وهو ما دفع العمال إلى القيام بتشغيل وتسيير المؤسسات التي يعملون بها إلا أن هذا الشكل من التسيير لم يشمل إلا الوحدات الصغيرة ، لذا فإن مرحلة التسيير الذاتي جعلت العمال الجزائريين يعملون على النهوض بالاقتصاد المحلي وهذا نتيجة الظروف الاستعمارية التي كانوا يعيشونها من أجل تسيير المؤسسات التي تركها المعمرون وهدفهم أن تسير المؤسسات بعقلانية.

---

[1] سعيد يس عامر، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة** ، مركز وايد سرفيس ، القاهرة ، ط 2 ، 1998 ، ص 21 .

[2] محمد السويدي ، **التسيير الذاتي في التجربة والتجارب العلمية** ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1980 ، ص 139 .

[3] عبد اللطيف بن أشنهو ، **التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 ، ص ، 27

لقد جاء الاعتراف الرسمي للدولة بالتسيير الذاتي في القرار الصادر في **23 أكتوبر 1962**، في حين أن تنظيمه كان في المرسوم رقم **63-95** الصادر في **22 مارس 1963**، ولقد استمد هذا التنظيم من النموذج اليوغسلافي، أين يشكل التسيير الذاتي قطاعا أساسيا في الاقتصاد.

وعليه بادر عمال نفس المؤسسات إلى تسييرها، وكان وراء ذلك الشعور الوطني الذي لعب دورا أساسيا في دفع الحركة العمالية إلى تشكيل لجان التسيير الذاتي في أكثر من **500** مؤسسة شاغرة بعد أن وضعت هذه المؤسسات تحت وصاية الدولة الجزائرية المستقلة مباشرة، لهذا كان الهدف من هذه المرحلة التسييرية هو رفع التحدي من طرف المسيرين والعمال الجزائريين حتى تسير المؤسسة بمنطق رشيد.

2 -التسيير الاشتراكي:

لم تكن الاشتراكي وليدة ظروف عابرة بل كانت ن يتجة لظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية معينة، فتطور الفكر الاشتراكي نجده في معظم ه عبارة عن ترسبات لنزعة ثورية للخروج من الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية التي فرضتها الأقلية المسيطرة على الأغلبية، وفي هذا المعنى يقول " **أنجلز**"، أن الاشتراكية جاءت كرد فعل للفوضى الاقتصادية في التوزيع والإنتاج والصراع الطبقي بين أصحاب الثروات وبين المحرومين الذين لا يملكون إلا الشقاء في العمل، لقد امتاز نمط التسيير والإدارة في المؤسسات الصناعية خلال المرحلة الممتدة بين **1971/1965** بسيطرة أعوان الدولة المعنيين من ق بلها على جميع مصادر القرار داخل المؤسسة الصناعية، مع تهميش كبير لمشاركة العمال في الإدارة والتسيير مما نتج عنه حالة من الاستياء والضجر لدى العمال زادت في تعميق فجوة عدم الثقة بينهم وبين الإداريين خاصة مع بروز السلوكات البيروقراطية وحتى القيمية، وكذا الأفكار المسبقة السلبية التي يشكلها كل طرف على الآخر[1].

لذا يعد هذا التوتر الذي يميز العلاقات الإنتاجية خلال هذه الفترة من أحد أهم العوامل الأساسية التي كانت وراء الإجراء التنظيمي للمؤسسات والمتمثلة في ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة **1971**، وذلك بهدف تحقيق التغيير النوعي في العلاقات الإنتاجية والتي تعد من أهداف الاشتراكية، و أن هدف المؤسسة الاشتراكية هو إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين من خلال مشاركة العمال الإداريين في التسيير ، وكانت هذه المرحلة مرحلة تغيير في نمط العلاقات والتسيير بين العمال والإدارة من أجل الخروج من مرحلة الضجر والاستياء وتعزيز الثقة حتى تسير المؤسسة بمنطق عقلاني رشيد.

[1] عادل غزالي ، **أثر القيم الإجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري**، مذكرة ماجستير، قسم علم الإجتماع، سطيف، الجزائر، 2007،ص 110 .

3 -إعادة الهيكلة :

إن الهدف من إعادة هيكلة المؤسسات هو سهولة التحكم في المؤسسة وتسييرها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية وإشكالية هذه المرحلة هي تصغير حجم المؤسسة من خلال استقلاليتها، قرارها يؤدي إلى تسيير أفضل وبالتالي زيادة الفعالية [1] ولما لم تحقق هذه المرحلة الأهداف المرجوة منها تم المرور إلى مرحلة جديدة وهي استقلالية المؤسسات حيث أن مسالة استقلالية المؤسسات قد نوقشت منذ بداية **1970** فالمسيرين للمؤسسات العمومية والذين كان نفوذهم الاقتصادي يزداد يوما بعد يوم كانوا يصدمون دائما مع البيروقراطية المركزية ومع المخطط الرباعي **1980-1984** لوحظ بوادر تقبل السلطة واستعدادها لإعطاء مدراء المؤسسات نوعا من الاستقلالية في التسيير فقد تم الإعلان بصفة صريحة عن استقلالية المؤسسات في الدورة العامة في حزب جبهة التحرير الوطني في **21-22 ديسمبر 1986** ووضع الإجراءات اللازمة لذلك لتلقي المناعة القانونية في **1988** بمصادقة المجلس الشعبي الوطني، وقد حولت تنمية المؤسسات العمومية الاشتراكية إلى المؤسسات العمومية الاقتصادية، ويكمن هدف هذه المرحلة في شخصية وهوية المؤسسات العمومية، وجعل هذه الأخيرة تتكفل بطريقة مباشرة بشؤونها دون تدخل أي وصاية.

فهيكل المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي وعلاقتها مع إدارات الدولة قد فسخ، فالشركة الجديدة تعرف على أنها شركة ذات أسهم أو ذات المسؤولية المحددة.[2]والعمل على خلق مسيرين فعالين من أجل تسيير المؤسسات بطريقة رشيدة ، وعليه فقد مرت الجزائر بعدة مراحل تسييرية داخل المؤسسات هذا نتيجة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية السائدة ، فبروز التجربة الجزائرية من خلال مراحل التغيير ، قدم ميزة جديدة لطريقة التسيير تختلف من مرحلة إلى أخرى والهدف من وراء ذلك يكمن في العمل على تسيير المؤسسات بطرق تتماشى وثقافة المجتمع الجزائري حتى يخلق ما يسمى بالانسجام والتناسق في التسيير.

4-اقتصاد السوق :

إن عملية الانتقال إلى مرحلة اقتصاد السوق تواجه صعوبات عديدة ذات طابع اقتصادي وإيديولوجي، يمكن حصر البعض منها في: البيروقراطية الإدارية وسوء التسيير المنتهج من طرف المؤسسات إضافة إلى غياب القوانين وضعف أداء المؤسسات، وعدم مواكبتها للتطورات الحاصلة على المستوى الخارجي، أدى إلى صعوبة تحقيق اقتصاد فعال.

فالرهان الأول يتعلق بدور الدولة الذي عرف مراجعة جديدة خاصة من خلال عملية الخوصصة إذ تجد نفسها مدعوة إلى الانسحاب من الساحة الاقتصادية وتركها للقطاع الخاص، وقصورها على مجرد الإشراف، الرقابة والتوجيه الإقتصادي بأكمله والقيام كذلك بالأنشطة المرتبطة بالبيئة الأساسية التي يكون لها عائد اجتماعي.

---

[1] محمد الصغير بن يعلي ، **تنظيم القطاع العام في الجزائر** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 31.

[2] سفاصن سعيدة، مرجع سابق، 74 .

كبير وإن انتقال الإقتصاد الجزائري من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق أصبح أمرا ضروريا حتى يتبين أن هناك تغيرات جذرية عميقة باتجاه نبني تسييرا جديدا ومستمرا على المستوى الكلي والجزئي من أجل نجاح وفعالية التسيير بالمؤسسات الجزائرية[1].

المطلب الثاني: المؤسسة وثقافة التسيير.

إن الثقافة عنصر أساسي ومهم مرتبط بقيم وشخصية الفرد، فهي بمثابة الأسلوب الذي يعكس السلوك والتصرفات لأنها تشكل روح المؤسسة، ومن خلالها تتحدد أساليب التسيير.

تعتبر الثقافة شخصية المجتمع التي تتضمن الجوانب المادية كالفنون والتقنية وجوانب معنوية كالقيم والمعتقدات والمعايير والعادات والتقاليد واللغة والمعارف والأفكار، وتعتبر الثقافة ذلك الأسلوب الحياتي الذي تتميز به مجموعة من الأفراد، والذي يعكس كل النماذج المنمطة للسلوك[2].

يتفق بعض المفكرين والباحثين أمثال " **ماكس فيبر** "، و"**دوتش**" و"**تيربسترا**"، وغيرهم على أن العوامل الثقافية هي من أهم العوامل المؤثرة وإذا كانت الدوافع والقيم والاتجاهات عناصر ثقافية فإنها هي التي تحدد إلى حد بعيد درجة العقلانية في السلوك، فاتجاهات الناس نحو العمل يكمن في أن تكون هي المحدد الحاسم لرفع الإنتاج وتحسين الإنتاجية، ويذهب "**ماكس فيبر**"، في تحليله لعملية التحديث التي تعيشها أوروبا والعقلانية التي تتمتع بها هي الأول ناشئة من القيم والأخلاق البروتستانتية خاصة المتعلقة بالعمل كالجدية والمثابرة والحماس المتزايد[3]، فثقافة المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع التي تعيش فيه، ولاشك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية، والاقتصادية لمجتمع معين تلعب دورا بارزا ومهما في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسات، حيث نجد أن ما يصدر من الموظفين أو العاملين من تصرفات فعلية هو في واقع الأمر إفراز أو إنتاج البيئة الخارجية.[4]

إن مؤسستنا اليوم أصبحت أكثر انفتاحا وتفتحا، وتعمل في بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت عليها، فالسبيل في ظل المنافسة المحلية والعالمية هي إعادة النظر في الممارسات والتطبيقات السائدة من علاقات إنسانية ونظم رقابية، ونظم الاستحقاق ومنظومة الحوافز، التوظيف والترقية، القيادة... أصبحت تتحكم فيها قيم واتجاهات وافتراضات ومعايير المجتمع الأولي، أبعد ما تكون عن القيم الأصلية والحقيقية التي افتقدت جدواها لتفريغها من محتواها، فثقافة المؤسسة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل أيضا

---

[1] زايد مراد، **دور الجمارك في ظل اقتصاد السوق**، أطروحة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية وفعالية التسيير، فرع التسيير } جامعة يوسف بن خدة الجزائر،2006.

[2] Hofstede (g) : « **culture, conséquences international différences** in work related values bevely hills calif, 1980, p 25.

[3] الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص 228.

[4] ثامر العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيم ي، منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 179.

تنعكس هذه الثقافة في الهيكل التنظيمي القائم بنمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، بل وأيضا لها تأثير لنجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية المطلوبة، فقد يكون مصدره قوة وتدعم الاستراتيجيات المطلوبة، وقد تكون مصدر ضعف وتقف عائقا أمام تنفيذ الإستراتيجية. [1]

المطلب الثالث: أساليب تسيير المؤسسات.

لقد تطورت المؤسسات العصرية، وأصبحت تعتمد أساليب وطرائق علمية لهدف تحقيق قدر مرتفع من الفعالية والإنتاجية، وهكذا اعتمدت أساليب علمية في تسيير وتدريب الكفاءات البشرية، حيث يتم اختيار الكفاءات العلمية والتقنية من اجل مصلحة المؤسسة.

في حين أن أساليب تسيير الأفراد في الدول النامية عموما، عادة ما تعتمد المحاباة والجهوية، والقبيلة أو الطائفية، في توظيف وترقية العمال والإطارات قبل معيار الكفاءة، وهو ما أدى إلى انعكاسات سلبية على فعالية المؤسسات.

❖ الممارسات التسييرية في المؤسسات الجزائرية:

حين نتكلم عن الممارسات التسييرية في المؤسسات الجزائرية نجد بأن هناك اختلاف بين المؤسسات الجزائرية العامة والخاصة، من حيث الثقافة المهنية للعمال والممارسات التسييرية بها، وهي جوانب يمكن توضيحها فيما يلي:

أ -المؤسسات العامة:

تتميز ممارسات العمال والمسيرين التابعين للقطاع العمومي، وثقافتهم المهنية بمجموعة من الخصائص، تظهر في تنفيذ مختلف المهام التسييرية:

1) التوظيف: من المشاكل التي تعاني منها جل المؤسسات العمومية الجزائرية عدم احترام المعايير العلمية في التوظيف، ذلك أن ارتفاع مستوى البطالة وقلة توظيف العمال خاصة في القطاع العمومي، جعل المسئولين على هزم المؤسسة يتدخلون في عملية التوظيف لصالح الأقارب والمعارف، وليس على أساس الكفاءة والحاجة، وهو ما يؤثر سلبا على فعالية المؤسسات .

2) الترقية: إن عدم اعتماد معايير وأساليب علمية في التوظيف، وغيا ب إستراتيجية واضحة في التدريب، جعل عملية الترقية تفتقد إلى أسس علمية[2]، ذلك أنه عادة لا توجد ترقية في المؤسسات، وفي حالة وجودها فهي تخضع إلى معايير ذاتية من هذه المعايير قد تكون الأقدمية رغم غياب الكفاءات الضرورية لشغل المنصب.

---

[1] فيليب اتكسون، **إدارة الجودة الشاملة، الجزء الأول، التغيير الثقافي** ، سلسلة إصدارات البنك المركزي للخبرات المهنية للإدارة، 1996، ص 89.

[2] بوفلجة غياث ،**التغيير التنظيمي وثقافة العمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 150.

3) **المساهمة في اتخاذ القرارات:** إن غياب إستراتيجية واضحة لإشراك العمال بفعالية في عمليات صنع القرارات، وغياب الكفاءات التسييرية، جعل هذه العملية غائبة، إلا أن غياب الكفاءات التسييرية، وثقافة المساهمة في صنع القرارات، أصبحت عبارة عن عمليات بيروقراطية معرقلة للنشاط التسييري السليم بالمؤسسة . وفي هذه الممارسات التسييرية تظهر عمليات وطرق تسيير مختلفة في المؤسسة العمومية من حيث تصور العمال ونظرتهم للعمل في المؤسسة العمومية وتنفيذ عمليات التسيير بالادارة يخضع إلى شروط ومعايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ومن هذا كله بروز ثقافة وقيم العمال مع قيم المؤسسة .

4) **الإتصالات:** رغم أهمية الاتصالات في المؤسسات المعاصرة، إلا أن غالبية المسؤولين عن المؤسسات العمومية، لا يعيرونها أهمية، لقد منح التسيير الاشتراكي للمؤسسات أهمية لموضوع.

الاتصالات إلا أن عدم الوعي بأهميتها وغياب الشروط الضرورية لنجاحها، أدى إلى فشل ممارستها، وقد ترتب عن ذلك مجموعة من الصعوبات والمشاكل التنظيمية ، وعموما إن كانت هذه الصورة السلبية في المؤسسات العمومية إلا أن ذلك لا ينفي وجود مؤسسات عمومية فعالة بمسئوليها وعمالها، وممارساتها التسييرية وثقافتها التنظيمية الايجابية.

ب –**المؤسسات الخاصة:** على خلاف المؤسسات العمومية، تتميز ممارسات العمال والمسيرين في القطاع الخاص، بالجدية والصرامة في تنفيذ مختلف المهام التسييرية:

1) **التوظيف:** رغم صغر حجم المؤسسات الخاصة عموما، إلا أن القطاع الخاص يوظف العمال والمسيرين الذين هم في حاجة إليهم، قد تكون العلاقات الشخصية والأسرية عوامل تدخل في تفضيل توظيف العمال، إلا أن ذلك لا يلغي شروط التمتع بالكفاءة والصرامة والجدية في العمل والفعالية في انجاز المهام.

2) **الترقية:** ما يميز المؤسسات الخاصة، غياب ظاهرة البيروقراطية المتفشية في القطاع العام، وبالتالي فان الترقية وتقديم المنح والعلاوات، تحكمها شروط النجاح في أداء المهام، وشعور مالك المؤسسة الخاصة بحاجة إلى الكفاءات والمهارات التي يتمتع بها العامل.

3) **المساهمة في اتخاذ القرارات :** نادرا ما يشرك أصحاب المؤسسات الخاصة عمالهم في اتخاذ مختلف القرارات، إذ عادة ما تتخذ القرارات داخل حلقة ضيقة من أفراد نفس العائلة، أو عدد محدود من الإطارات المسيرة للمؤسسة، ذلك أن إشراك العمال في اتخاذ القرارات، لا يعتبر إستراتيجية تسييرية مهمة في القطاع الخاص.

4) **الاتصالات:** إن صغر حجم مؤسسات القطاع الخاص، يؤدي إلى إيجاد سيولة في الاتصالات، دون الحاجة إلى اجتماعات دورية مع العمال [1]، ذلك أن الاتصالات مباشرة دون حواجز وعوائق بيروقراطية .

[1] بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 150.

صحيح أن هذا القطاع يتميز بخصائص تقدم نجاح وفعالية للمؤسسة إلا أنه لم يصل بعد إلى مرحلة من التوسع والتنظيم.

إن أساليب التسيير في المؤسسات الجزائرية كانت عتيقة وغير ناجحة، لذلك اعتمدت أساليب عصرية من خلال وضع مديرين أجانب أكفاء على رأس تلك المؤسسات، كما قامت بتدريب العمال والفنيين والمديرين على مهارات عصرية في كل مجالات التسيير والتنظيم، وأدت هذه الأساليب خاصة قوانين التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى إيجاد مختلف مجالس العمال، منحتها قوة على حساب سلطات المسيرين وهو ما أدى إلى ظهور ثقافة التعاون والتكاسل في العمل، وعدم احترام تعليمات الإدارة، كما أدى بالمسيرين إلى التكيف مع الأوضاع الجديدة، وتجنب مواجهات فاشلة مع ممثلي العمال، وهو ما أدى إلى إفلاس المؤسسات العمومية وتدهور الكثير منها[1]، ويمكن التمييز بين أسلوبين للتسيير في دراسة "**بوفلجة غياث**" والتي يبرز فيها الاختلاف في استجابات العمال تبعا لتمايز الأسلوبين منها:

أ -**أسلوب الإدارة المفتوحة:** تتجلى في شخص المسؤول القائم على بناء علاقات منفتحة مع العمال، احترام النصوص القانونية، وما تتطلبه من إجراءات ولجان لصنع القرارات، فلا يتخذ قرارات دون العودة إلى ممثلي العمال ونقابتهم، ومكتبه مفتوح لكل العمال الذين يرغبون الاتصال به دون حواجز ولا إجراءات، أما النتيجة فكانت أن العمال يحتقرونه ويعتبرونه مديرا ضعيفا، كما أن غالبية رؤساء العمال كانوا يتجاوزون صلاحياتهم ولا يحترمون سلطة المدير.

ب **أسلوب الإدارة المتسلطة:** كان مدير وحدة الإنتاج قبل ترقيته رئيسا للإنتاج عادة ما يتجاهل النصوص القانونية، والإجراءات المصاحبة لها، بدعوى كونه المسؤول الأول عن كل الوحدة الإنتاجية، ويرى أنه يقوم باتخاذ القرارات المناسبة وكانت زيارتهم له تتطلب المرور برؤسا ء مختلف المصالح، أي احترام السلم الإداري، حيث كانت استجابات العمال تتمحور حول خوفهم من المدير، بل احترامه .[2] ومنه فإن هذين الأسلوبين يختلفان من حيث التسيير وطريقة المسير لأن المؤسسات العمومية حسب ما جاء في دراسة "**بوفلجة غياث**" أحيانا تبرز فيها مظاهر سلبية كالرشوة وغيرها، بينما الأمر يختلف في المؤسسات الخاصة التي تسير وفق نمط خاص.

المبحث الرابع : مدخل إلى سلوك المسير

أصبح من ضروريات نجاح المؤسسة في الوقت الراهن هو الاعتماد على مسير ناجح وكفئ في نفس الوقت، الأمر الذي جعل العملية التسييرية ناجحة في بعض المؤسسات العالمية، من خلال فهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والعمل على تحسين عملية الإنتاج، تطوير اليد العاملة، توسيع السوق، فهم ثقافة المؤسسة، التركيز على التحفيزات المادية والمعنوية وكذا ترسيخ مجموعة من القيم والإيمان بها وتثبيتها لدى العاملين، كل

[1] بوفلجة غياث ، مرجع سابق، ص ص 65-177 .

[2] بوفلجة غياث ، **القيم الثقافية والتسيير** ، دار غريب للطباعة ، الجزائر ، ص ص 152-153.

هذه العوامل بدورها إذا توفرت في المؤسسة أصبحت مؤسسة فعالة، تعمل على تحديد السلوك العقلاني، بفضل مسير ناجح، وعليه يمكن تحديد مفهوم المسير.

المطلب الأول: مفهوم المسير.

المسير: يعتبر فاعل ومصدر السلطة داخل المؤسسة ، والقادر على تجسيد كل تغيير مطلوب على مستواها والذي يعمل على إعادة بناء النسق الثقافي للمؤسسة.[1]

ويرى" **كوهن** " أن **المسير** هو الشخص الذي لديه نوع من التدريبات والمهارات في التأثير على المرؤوسين بحيث ينجزون ما يحدده هو.

وهو أيضا : ذلك الشخص الذي لديه نوع من القدرات والنشاطات والارتباطات التي تؤثر بها في سلوك أعضاء التنظيم. [2]

وعليه فالمسير هو الذي يعمل على استقطاب الآخرين ويدفعهم لأداء الأعمال والمهام المنوطة بهم بكل ثقة ، من أجل توجيههم نحو هدف مشترك بطريقة عقلانية.

المطلب الثاني : تصنيفات المسير، هناك عدة تصنيفات للمسير من بينها:

- **المسير الميراثي أو المقلد :** وهو الذي يوجه تسيير لأهداف البقاء ، الاستقلال والنمو ، وغالبا ما يستخدم رأس ماله الشخصي والعائلي عند الضرورة وعموما ما يكون نمو المؤسسة معتدلا ومواكبا للتغيرات.
- **المسير المقاول :** وهو الذي يبني قيادة المؤسسة حول عدة مبادئ ويؤدي النوع من المسيرين للحصول على مصادر تميل خارجية لفتح رؤوس الأموال .
- **المسير التسييري :** وهو الذي ينسجم مع المفهوم الكلاسيكي للتسيير في المؤسسات الكبيرة وهنا يكون تركيز المسير على البحث على الأداء المرتفع من خلال سيرورة قرارات عقلانية[3] .

ويمكن أن نعتبر مسير المؤسسة قائدا لها بحيث يصنف في شكل ثلاثة نماذج هي :

---

[1] سليمان رحال ، **الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية العمومية** الجزائرية ، مجلة التواصل للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة عنابة ، العدد 5، سبتمبر 1999 ، ص 10. نقلا عن الفضيل رتيمي ، مرجع سايق ، ص 225.

[2] عيسوي عبد الرحمان ،**علم النفس والإنتاج** ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، 2000 ، ص 346.بتصرف.

[3] نذيرة بوزيد ، **دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، مذكرة ماستر ، علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2012 ، ص 32.

- **المسير القائد المتسلط أو الأوتوقراطي :** وهو الذي كل السلطات في يده فينفرد بوضع السياسات والاستراتيجيات ، واتخاذ أغلب الإجراءات والقرارات عبر خطوط المؤسسة ، فهو الذي يراجع كل شيء باستمرار ومتسلط على الأفراد ولا يقبل إلا بالامتثال لأوامره وقراراته ، وتنفيذها بدون مناقشة وإبداء الرأي.
- **المسير المتساهل :** وهو لا يوجه وغير قادر على إصدار الأوامر ، يترك الأشياء تسير وبذلك تختفي المشكلات ولا يضع أهدافا واضحة ومحددة .
- **المسير المشاور أو الديمقراطي :** وهو الذي يعلم أن وسيلة تحقيق أهداف المؤسسة تكمن في مواردها البشرية ، فهو يعمل على تشجيع ومساعدة معاونيه على النمو في أعمالهم ، وذلك بمنحهم الفرص الكافية والمناسبة في اتخاذ القرارات وبتحليل المشاكل التي تتعرض لها مؤسستهم واختيار البدائل ، وتقديم الاقتراحات والأفكار والحلول اللازمة
- لاتخاذ قرارات فعالة[1]. إذن فوظيفة التسيير مرتبطة بعدة نماذج ، ولا يرتبط بنموذج واحد ومحدد ، لأن التسيير الفعال يتطلب ضرورة توافر أكثر من نموذج في نفس الموقف الواحد ، ومعظم المسيرين يميلون إلى نموذج معين ويستخدمونه أكثر.

المطلب الثالث : خصائص المسير

بعدما تعرفنا إلى مفهوم المسير وأهم تصنيفاته ، نتطرق إلى أبرز السمات والخصائص التي يتصف بها المسيرين الأكفاء وهي تختلف من مسير لآخر ولعل من أهمها ما يلي :

- القدرة على تحمل المسؤولية
- القدرة على تحمل وفهم مختلف الظروف الاقتصادية ، الاجتماعية والسياسية في المجتمع
- القدرة على فهم طبيعة التغيير وضروراته
- القدرة على سرعة البث في الأمور واتخاذ القرارات الصائبة
- القدرة على التأثير في الجماعة التي يتولى قيادتها ، وتوجيه السلوك نحو الأهداف المرغوبة
- القدرة على الاستفادة من جميع خبرات العاملين في المؤسسة
- الإيمان بالعدالة والإنصاف والمساواة في الحقوق والواجبات
- القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ، والمعاملة الحسنة للأفراد
- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها

أن يكون من أهداف تطوير المهارات الإنسانية للعاملين معه :

- القدرة على حسن توزيع الأعمال والمهام على الأفراد بالمؤسسة
- القدرة على تحقيق التعاون بين جميع الفئات العاملة معه[2].

---

[1] نوري منير ، **تسيير الموارد البشرية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص ص 104 106 .

[2] نذيرة بوزيد ، مرجع سابق ، ص ص 33-34.

وعليه فالمسير هو ذلك الشخص الذي يجب أن يتميز بخصائص تجعله قادرا على تقديم الإضافة اللازمة للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها .

المطلب الرابع : مهام وأعمال المسير (القائد) الفعال

1) المسير المفكر : هو ذلك الشخص الذي :

- يلجأ إلى الخلوة بين فترة وأخرى للتفكير والنظر والتصور
- الاهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير
- الوضوح التام للرؤية والرسالة للمؤسسة أو المنظمة التي يقودها
- المبادرة إلى طرح الأفكار والتصورات والمسارات الصحيحة
- الإبداع والابتكار والطموح إلى الجديد وكبريات الأمور
- الثقافة العالية المتجددة المتنوعة التي تشحن العقل والفكر
- امتلاك عقلية شمولية كلية تنظر إلى الأمور من كل الزوايا
- النظرة العميقة ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل
- النظرة إلى المستقبل وتحدياته ومحاولة التنبؤ وإشرافه والاستعداد له
- الارتكاز إلى المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات واتخاذ المواقف.

3) المسير الموجه : يقوم بـ:

- تحديد الأهداف والخطط التفصيلية والبرامج الزمنية
- الإشراف على الإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة
- تزويد الأفراد بالمعلومات والتعليمات اللازمة لانجاز الأعمال
- إرشاد العاملين أفراد وفرق عمل عن ماهية العمل وكيفية أدائه وزمن تنفيذه
- التنسيق بين مجالات وأقسام ووحدات العمل المختلفة
- التوفيق والتوحيد بين الآراء والمقترحات والتصورات
- اتخاذ القرارات المناسبة والاختيار الأنسب بين البدائل المتاحة
- حل المشكلات والنزاعات وإزالة معوقات التنفيذ على مستوى الأفراد أو المنظمة
- الاهتمام بالعمل وتحقيق النتائج والأهداف وتوجيه الأنظار له دائما

3) المسير المغير :

- التجديد والتطوير مهمة أساسية من مهام المسير (القائد) في الأهداف والوسائل والطرق
- التحسين المستمر وعدم الاستسلام المألوف والتخطيط لذلك على جميع المستويات [1]
- البحث عن الجودة والنوعية من خلال تطبيق نظرية إدارة الجودة الشاملة

[1] محمد أكرم العدلوني ، مرجع سابق ، ص 53.

- الخدمة المتميزة ونقل الناس أو الزبائن من مرحلة إرضائهم إلى مرحلة إسعادهم
- السرعة والإحساس بقيمة الوقت من أجل أداء الأعمال والمهام معيار أساسي للمسير
- المواكبة والعاصرة سمة مهمة من سمات المسير (المغير) ليتمكن إحداث التغيير
- الوعي بالمتغيرات في عالم متقلب ومتغير عن طريق المتابعة والمطالبة والسفر
- الجرأة وقبول التحدي لتبني الأفكار والأساليب التي فيها مصلحة المنظمة
- معالجة مقاومة التغيير ، من خلال الإقناع والتدرج ، وتوفير المناخ المناسب لقبوله .[1]

تتجلى مهام وأعمال المسير الفعال في كونه شخص مفكر وفي الوقت نفسه موجه ومغير للكثير من المهام والصلاحيات ، وتصور مسبق وتخطيط رشيد وعقلاني .

المبحث الخامس : طرق وأساليب المسير في التسيير

إن للمسير العديد من الطرق والأساليب في التأثير على العاملين كونه هو القائد بالمنظمة يمتاز بكاريزمة تمكنه من التسيير بعقلانية وتسمح له بالتصرف برشادة وموضوعية مع الأمور بحكم أنه يملك قوة الإقناع في الآخرين والتأثير عليهم والتحكم في سلوكهم وتوجيهه وتشجيعهم على العمل الأفضل كل هذا بغية التصرف بعقلانية في التسيير ، وهذا ما نحاول تفصيله في الأساليب التي تجعل المسير يؤثر على مرؤوسيه

المطلب الأول :أساليب تأثير المسير (القائد) على المرؤوسين

تعد عملية التأثير أحد الركائز الأساسية التي تمكننا من التعرف على ظاهرة القيادة واكتشاف القائد الناجح ، ويبرز هذا النجاح من خلال كيفية تأثيره ونفوذه على سلوك مرؤوسيه ، ومن بين أهم الأساليب التي يستخدمها المسير ما يلي :

1)استخدام المدعمات والعقاب : ونعني بهذا أن القائد يعتمد على الحوافز المادية والمعنوية، كإعطاء المكافآت ، وتشجيع العاملين على مستوى التنظيم من جهة أخرى ، وهذا ما يزيد في توسيع نفوذه وقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين

2) تحديد أهداف العمل : يعمل المسير على تحديد أهداف العمل التي تتصف بالموضوعية ، والتحديد ، وتكون قابلة للقياس ، ويسعى إلى إقناعهم بها ، وذلك من خلال تحقيق الربط بين هذه الأهداف ، وبين تحقيق حاجات وطموحات وأهداف الجماعة.

3) جمع وتحليل ونشر المعلومات : يجب على المسير أن يقوم بجمع أكبر كم من المعلومات التي تخص جماعة العمل ، ثم بعد ذلك يعمل على تحليلها واختيار الأفضل منها [2] ، والتي تساهم في عملية التأثير على

---

[1] محمد أكرم العدلوني ، مرجع سابق ، ص 54.

[2] بونخلة فريد، **تأثير القادة على عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري**، مذكرة ماجستير ، قسم علم الاجتماع، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 84، بتصرف.

مرؤوسيه ، كما يجب عليه أن يفتح قنوات اتصال بين مرؤوسيه وبين هذه المصادر أو أن يعزلهم ويمنعهم من الاتصال بشكل نهائي مع هذه المصادر .

4) تحديد أساليب العمل : يقوم المسير على تحديد طرق تنفيذ الوظائف ووصف المهام ، وعملية التوجيه، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية ، التي تمكن وتشجع على العمل بطريقة أفضل، وتسهل عملية ملاحظة سلوك عامليه.

5) إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المسير الناجح هو الذي يقوم بإشراك المرؤوسين وسين في عملية اتخاذ القرارات ، مما يحقق رضا مرؤوسيه ، والعمل بحرية وجدية وبالتالي جعلهم يتحملون المسؤولية في كل الأعمال.[1]

المطلب الثاني : منهجية إعداد وصناعة المسير (القائد)

تتحدد ملامح ومسارات منهجية إعداد وصناعة المسير فيما يلي :

- أن يكون إعداد وصناعة المسير جزء من إستراتيجية المنظمة
- إنشاء مدارس ومراكز تدريب
- توفير المناهج القيادية اللازمة
- تشجيع الحوار والنقاش من خلال مؤتمرات تعقد خصوصا لهذا الموضوع وإتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع وتحمل المسؤولية والشعور بها عمليا
- إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع وتحمل المسؤولية والشعور بها عمليا
- اعتماد فقه أصيل في قضية توريث القيادة للجيل الآخر توريثا كاملا
- السماح بالتخطيط لعملية تطعيم العناصر الواعدة الجديدة
- الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكمية ستكمل الصناعة .[2]

تتجلى أعمال ومهام المسير الفعال في كونه شخص مفكر في الوقت نفسه موجه ومغير للكثير من المهام والصلاحيات ، وتصور مسبق وتخطيط رشيد وعقلاني ، وتجديد وتطوير في أساسيات وأهداف تخدم الفرد والمؤسسة ، وخلق منهجية فعالة في التطوير والتغيير .

[1] بونخلة فريد ، مرجع سابق، ص84 . بتصرف .

[2] محمد أكرم العدلوني ، مرجع سابق ، ص 58 .

المطلب الثالث : مصادر القوة ونفوذ المسير

تقوم عملية التأثير التي ترتكز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة وبقدر ما تكون درجة تأثير المسير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لأنشطتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة ، ويقدم كل من" **فرينش ورافيين** " أشهر تقسيم لمصادر النفوذ التي يتمتع بها المسير وهي كالتالي :

1) **قوة الحافز** : وهي القوة التي تعتمد على نظام الحوافز ، حيث يعد عاملا أساسيا في تشجيع العاملين على الأداء أكثر ، والعمل بصورة فعالة من أجل تحقيق الأهداف المحددة .

2) **قوة العقاب والقهر** : وهي الوسيلة التي يتبعها المسير باستخدام سلطة لدفع المرؤوسين إلى العمل بجدية وفعالية عن طريق التهديد وتسليط العقوبات

3) **القوة الشرعية** : وذلك بأن يحاول المدير في إطار سن المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيد سلوكهم

4) **قوة الإعجاب** : وهي تكمن في جاذبية القائد وإعجاب العاملين به من حيث قوة الشخصية ، لغة الخطاب ، والمهارات التقليدية[1].

المطلب الرابع: دراسة لبعض تصورات سلوك المسيرين حول فعالية التسيير

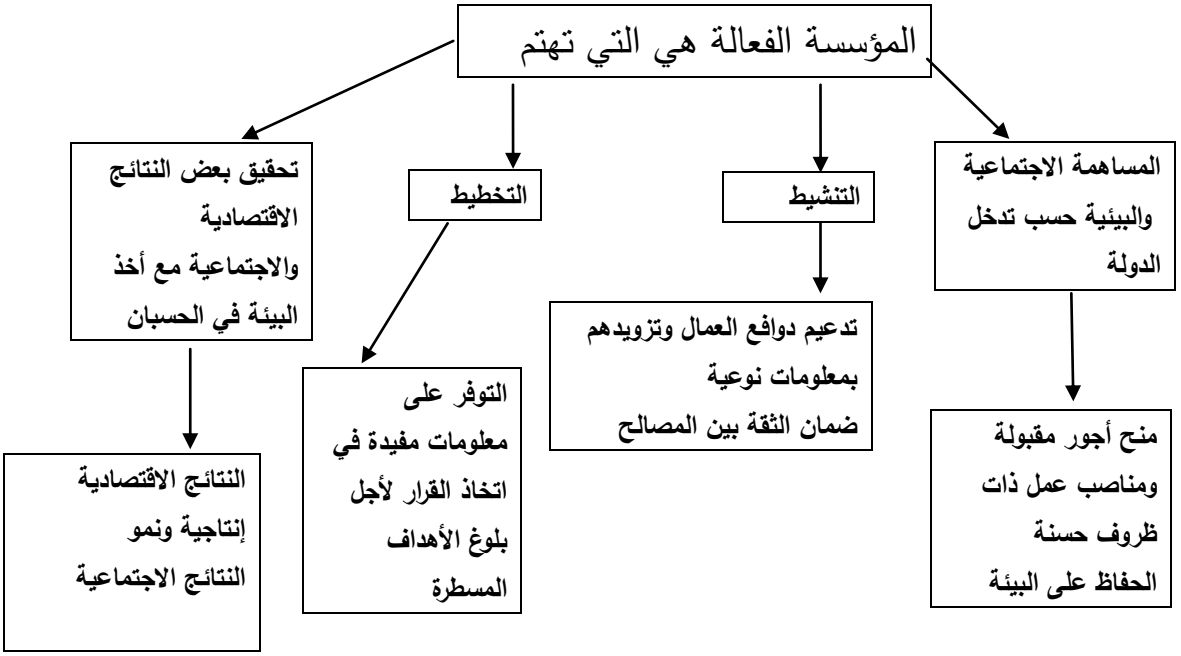
يلعب المسير دور أساسي في القيام بالعديد من الأنشطة والمهام داخل المؤسسة فهو الذي يتحكم في تسيير العمل الإداري بطريقة عقلانية لتحقيق أهداف المؤسسة وفي دراسة قام آلان قود Alain Ged سنة 1981بدراسة تصورات المسيرين لفعالية التسيير تضم جنسيات مختلفة منها الفرنسية والايطالية والسويسرية، وخلص إلى نتائج تبرز الاختلاف بين الإطارات المسيرة، وهذا ما يتضح من خلال هذه الأشكال.

1) تصورات المسيرين الفرنسيين

إن المسير الفرنسي يهتم بالإنتاجية من جهة ورضا العاملين من جهة أخرى إذ من خلال عملية التنشيط يدعم دافعيتهم ، مع التركيز على الحصول على أمس المعلومات الممكنة لقيامه بالتخطيط ، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وبالتالي يضمن المسير تحقيق الأهداف ويبقى النمو أحسن ضمانا للبقاء[2] .

[1] بونخلة فريد ، مرجع سابق ، ص 82- 83 .

[2] عبد العالي بلعيفة، مرجع سابق، ص 140.

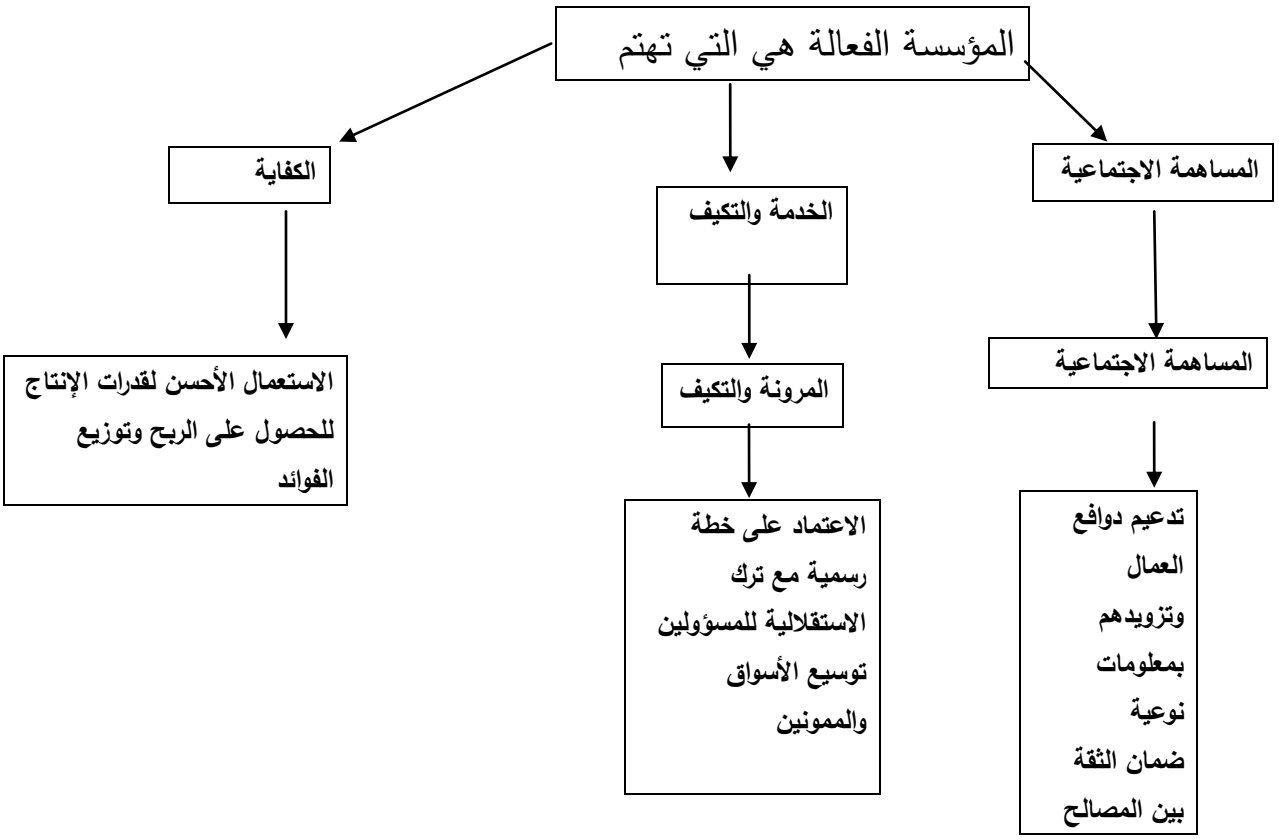


شكل رقم (4) يوضح تصورات المسيرين الفرنسيين لفعالية المؤسسة

2) تصورات المسيرين الايطاليين:

أما حسب المسير الايطالي ففي تصوراته يكون التسيير فعال من خلال إعداد خطة مسطرة للقرارات مع ترك هامش من الاستقلالية لمختلف المستويات الهرمية داخل المؤسسة ، الأمر الذي يخلق جوا اجتماعيا مناسبا يسعى المسير للمحافظة عليه وتحسينه ، إضافة إلى استعمال أمثل لقدرات المؤسسة الإنتاجية المادية منها والبشرية .[1]

[1] عبد العالي بلعيفة ، مرجع سابق ، ص 140.

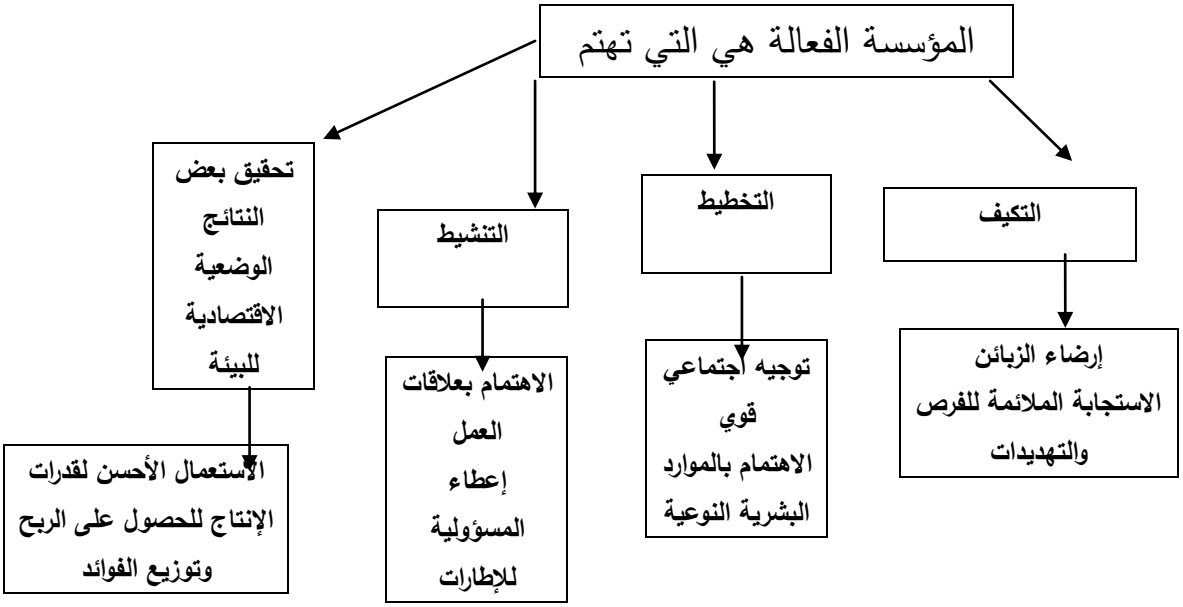


شكل رقم (5) يوضح تصورات المسيرين الايطاليين لفعالية وعقلانية المؤسسة

3) تصورات المسيرين السويسريين

أما بالنسبة للمسير السويسري فهو يركز على الصلابة المالية على الصعيد الاقتصادي مع تحقيق بعض المطالب الاجتماعية ، مع التحديد الواضح للمهام والأدوار المنوطة بالعمل، ولهذا يلاحظ المسير اهتمامه بعملية التنشيط والتخطيط في التعامل مع الموارد البشرية من خلال إتاحة هامش من الحرية والاستقلالية [1] ، من خلال العرض السابق يتضح لنا أن إدراك وتصورات المسيرين لمعايير فعالية التسيير بالمؤسسة تختلف بحسب الاختلافات الثقافية، وهذه الدراسة حول فعالية التسيير تبرز دور المسيرين بشكل فعال من خلال تحديد الأدوار والمهام لكل مسير، وذلك بهدف معرفة العوامل الاقتصادية والاجتماعية بالمؤسسة، ويبقى السبيل الوحيد هو حسن تسيير المؤسسة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها بطريقة فعالة رشيدة.

1 عبد العالي بلعيفة ، مرجع سابق ، ص 140 .



شكل رقم (6) يوضح تصورات المسيرين الايطاليين لفعالية وعقلانية المؤسسة[1].

[1] عبد العالي بلعيفة ، مرجع سابق ، ص 141

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في فصل التسيير والمسير باعتبار أن المؤسسة لا يستقيم قوامها إلا باستقامة عقلانية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بالفعالية اللازمة لمواكبة كل التغيرات الجديدة وفق سيرورة دائمة ومعرفة كل الجوانب التي تساعدها على حماية نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والسير بنمط عقلاني رشيد بالإعتماد على مناهج وقواعد موضوعية لتنمية المهارات الفكرية والابداعية، وفهم التوجه الذي يحمله العامل تجاه نمط التسيير المتبع،بالإضافة إلى الكشف عن الواقع الذي كانت تعيشه المؤسسة الجزائرية في وقت مضى عبر سلسلة من الأحداث لتفسير الوضعية المتوصل إليها حاليا، هذا من جهة ومن جهة أخرى معرفة مختلف الأساليب التسييرية في المؤسسة والدور الذي يلعبه المسير في تجسيد مختلف معارفه للسير بالمؤسسة نحو تحقيق العقلانية في التسيير وهذا بدوره يخلق لدى العامل الشعور بالولاء والانتماء، وتجسيده للطاقة الإنسانية حتى يقدم أداء أفضل، من خلال فهم سلوكه وموقفه، وبالتالي يساهم في رفع انتاجية المؤسسة.

الفصل الثالث: تحليل القيم من المنظور السوسيولوجي

تمهيد:

المبحث الأول: النسق القيمي

المطلب الأول: تطور مفهوم النسق القيمي

المطلب الثالث: أهمية النسق القيمي ووظائفه

المطلب الثالث: تصنيف القيم

المطلب الرابع: التناقض القيمي

المبحث الثاني: الجوانب الفكرية في دراسة القيم

المطلب الأول: المدرسة السلوكية والقيم

المطلب الثاني:المدرسة الوظيفية والقيم

المطلب الثالث: القيم معطيات اجتماعية عند دوركايم

المطلب الرابع:القيم قوة الفعل عند ماكس فيبر

المبحث الثالث: مكانة النسق القيمي

المطلب الأول: اكتساب نسق القيم

المطلب الثاني: القيم وآثارها على تصورات العامل

المطلب الثالث: خصائص ومكونات القيم

خلاصة.

تمهيد:

إن الثقافة مفهوم واسع وشامل يرتبط بالسلوك والنتائج التي تصدر عن الأفعال، أي أنها تبرز دورا كبيرا في فهم توجهات الأفراد نحو فعل معين، فهي قيم سائدة بالمؤسسة، سواء كانت قيم شخصية مرتبطة بالفرد نفسه أو قيم تنظيمية تشوبها المؤسسة للفرد، ومنه فالنسق القيمي هو أحد المعايير التي توجه سلوك الفرد وتصوره بحيث تظهر على شكل قواعد يمكن من خلالها التمييز بين الخطأ والصواب أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني، لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات وتصورات العاملين بالمؤسسة، وقد تناولنا هذا الفصل النسق القيمي وأهميته على الفرد والمؤسسة، وقسمناه إلى العناصر التالية:

- النسق القيمي
- الجوانب الفكرية في دراسة القيم
- مكانة النسق القيمي

المبحث الأول: النسق القيمي

عند تحليلنا لهذا المفهوم نجد بأن الكثير من الباحثين والمنظرين تناولوا موضوع القيم من زوايا متعددة مما أفرز وجهات نظر مختلفة تختلف باختلاف العادات والتقاليد من مجتمع لآخر ومن جماعة لأخرى لأن أي باحث سوسيولوجي عندما يحاول دراسة موضوع القيم يجد نفسه أمام من معان ومدلولات مختلفة، وهذا ما يدفعه للكشف عن جملة الأنساق التي تؤثر في سلوك الفرد.

المطلب الأول: تطور مفهوم النسق القيمي.

باعتبار أن القيم هي المحددة والموجهة لسلوك الفرد والتي يكتسبها من المجتمع الذي يعيش فيه، حيث تختلف من جماعة إلى أخرى باختلاف العادات والتقاليد والمعتقدات، حيث تعرف بأنها المعتقدات حول الأمور والغايات وأشكال السلوك المفضلة التي توجه مشاعر وتصرفات ومواقف وأفكار واختيارات الأفراد، وتنظم علاقاتهم بالمحيط الذي ينتمون إليه أي بالواقع والمؤسسات والآخرين وأنفسهم والمكان والزمان وتسوغ مواقعهم، وتحدد هويتهم ومعنى وجودهم، بكلام بسيط ومفصل، تتصل القيم بنوعية السلوك المفضل وبمعنى الوجود وغاياته، فتمثل القواعد والمعايير التي تبنى عليها المنظمات، وهي عبارة عن مجموع القيم المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة التابعين لتنظيم معين، وهي تختلف من تنظيم لآخر حسب طبيعة نشاطه، وفي نفس الوقت تعكس الخصائص الداخلية للتنظيم، وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول وعلى أساسه توجه سلوك الأفراد داخل هذا التنظيم.

وبالتالي هي لا تخرج عن مجال معتقدات العاملين وما يؤمون به من أنماط السلوكيات المقبولة، وتتحدد من خلال العلاقات الرابطة بين العاملين وعن الاتجاهات التي ينتجونها عند أداء وظائفهم المهنية حيث تترجم هذه القيم في شكل قوانين وأنظمة يتم إتباعها في المسار المهني وهي قابلة للتغيير حسب حاجيات المنظمة وتصوراتها وكذا الظروف السائدة لكون التنظيم نسق مفتوح في حالة يتفاعل مع البيئة الخارجية التي يستمد منها موارده فهما في وضعية تأثير وتأثر [1].

القيم التنظيمية التي تبنى عليها الأعمال بالمؤسسة كونها نسق متكيف مع البيئة الداخلية والخارجية تعمل على تحقيق التسيير العقلاني تخلق قيم مشتركة تساهم في خلق شعور ايجابي لدى العاملين والتوجهات في المبادئ المهنية والشعور بأهميتهم في المؤسسة لأنهم شاكرو في وضعها تماشيا مع تصوراتهم وما يناسب سلوكهم.

[1] عبد الله عقلة مجلى الخزاعلة، **الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية** ، دار حامد للنشر التوزيع، ط **1**، الأردن، 2009، ص ص 45-55.

المطلب الثاني: أهمية النسق القيمي ووظائفه.

يعتبر موضوع القيم من المواضيع الهامة في علم الاجتماع، ذلك أن القيم من خصائص النوع البشري، ولها علاقة وطيدة بحياة الإنسان والجماعات والناس يتمسكون بالقيم لأنها تعطي لوجودهم الإنساني معاينة التي تميزه عن وجود الكائنات الأخرى، فالإنسان مهما كان مستواه لا يستطيع أن يعيش بدون قيم وأن يعيش البحث عما هو أسمى في نظره من القيم الحاصلة له لأن القيمة في الأخير هي التي تحدد سلوكه وتصرفاته وتطبع شخصيته.

ويشكل مجموع القيم في مجتمع ما منظومة قيمية بغض النظر عما بينها من تكامل أو تناقص، هذه المنظومة القيمية تكون جزءا هاما من الإطار المرجعي للسلوك الإنساني، وبذلك تؤثر في اختيار الأهداف وتحديد الوسائل والأساليب المؤدية إليها، وهي من جهة أخرى تمثل نسقا من المقاييس التي من خلالها يتم الحكم على الأشياء وعلى سلوك الأفراد والجماعات وتحديد الجزاءات المناسبة على ذلك السلوك[1]، كما يمكن من خلال دارسة القيم في مجتمع من المجتمعات تحديد الإيديولوجي ة أو الفلسفة العامة لهذا المجتمع، فالقيم ما هي إلا انعكاس للأسلوب الذي يفكر الأشخاص به في ثقافة معينة وفي فترة زمنية معينة [2]، هذا وتعتبر القيم بمثابة الميثاق لأي مؤسسة من المؤسسات إذ على أساسها تبنى القرارات، وترسم الخطط، وتوضع السياسات وتتخذ الإجراءات وتبنى النظم وتحدد الأسس والمعايير ونظام العلاقات وتقدم الخدمات، وكلما كانت القيم مشتركة بين كل الأطراف التنظيم كلما كان ذلك مدعما للانسجام والتوافق وكان ذلك مؤشرا للتكيف وتحديد آراء وسلوكات الأفراد الفاعلين بالمنظمة وهو ما يؤثر بدوره على فعالية التنظيم.

---

[1] الربيع ميمون، **نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية والمطلقة** ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980، ص 327.

[2] زكريا عبد العزيز محمد، **التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب والمراهقين** ، مركز الإسكندرية للكتاب، 2002، ص26 نقلا عن عادل غزالي، **أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري** ، مذكرة ماجستير، قيم علم الاجتماع، سطيف، الجزائر، 2007، ص37

❖ وظائف النسق القيمي:

من المعروف أن الحياة مليئة بمجالات التفاعل والتعامل بين الناس، لذلك فهي تشمل العديد من القيم البسيطة والمركبة المتداخلة، وهذه القيم لها درجات مختلفة من التأثير على الفعل، ويرجع هذا إلى أن القيم ليست متساوية، ومن أهم الوظائف التي يؤديها النسق القيمي ما يلي:

- تؤلف مجموعة من القيم المكتسبة نسقا متماسكا للقيم بحيث تحتل كل قيمة في هذا النسق أولوية خاصة بالقياس إلى القيم الأخرى، وهذا الترتيب من القيم يمكننا من دراسة الثبات والتغير الذي يطرأ على أنساق القيم.
- إن مستويات القيم بوصفها مستويات للتوجيه السلوكي، تمارس هذه الوظيفة بطرق مختلفة أهمها:

  - القيم تدفعنا إلى اتخاذ مواقف خاصة من المسائل الاجتماعية الرئيسية.
  - القيم تدفعنا إلى تبني إيديولوجية سياسية أو دينية دون الأخرى.
  - أنساق القيم هي المستويات التي تحتكم إليها في عرض ذواتنا أمام الآخرين، أو هي الموجهات التي تحرك تصرفاتنا كي نبدو أمام الآخرين بالصورة التي نفضلها.
  - أنساق القيم هي مستويات يعتمد عليها الأشخاص في الاحتفاظ بالتقدير الذاتي غالبا باستمرار.

- من الوظائف الأساسية لنسق القيم الإسهام في خفض حدة الصراع والتوتر والمعاونة على إتخاذ القرار على أساس الاختيار بين البدائل. [1].

إذا كانت الوظائف المباشرة للقيم وأنساقها هي توجيه الفعل الإنساني في المواقف اليومية، فان الوظائف البعيدة المدى لها هي التعبير عن الحاجات الأساسية، أي أن النسق القيمي يشمل الكثير من الأنساق المتداخلة سواء كانت خارجية أو داخلية لتغيير النمط المتبع بالمؤسسة، والسير بعقلانية في ظل التحولات الجديدة

[1] نورهان منير حسن فهمي، **القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية** ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بينها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص ص 104 -107.

ذلك أن القيم تنطوي على عنصر واقعي تماما، كما تتضمن عناصر معرفية، وعاطفية وسلوكية، وهكذا فان نسق القيم يحقق التوافق واحترام الذات، وتحقيق الذات، ويتفاوت الأفراد فيما يتعلق بالأهمية النسبية للقيم التي تؤدي هذه الوظائف الثلاثة والقيم تساعد الفرد على تحقيق العديد من الوظائف التي من أهمها[1]:

1) الوظيفة الدافعية:

من الوظائف المباشرة للقيم توجيه الأفعال الإنسانية أو أفعال الأفراد في المواقف التي يتعرضون لها في حياتهم، كما أن لها وظائف أخرى طويلة المدى تتمثل في التعبير عن حاجات الأفراد الأساسية، فالقيم مكون واقعي قوي، كما أن لها مكونات معرفية ووجدانية وسلوكية، فالقيم الوسيلية مثلا لها قوة دفع لتحقيق أهداف معينة يتم تحقيقها من خلال تحقيق غايات أبعد.

2) الوظيفة التوافقية:

ككل مرحلة عمرية نسق من القيم تتميز به عن غيرها من المراحل طبقا للخصائص المعرفية والوجدانية والسلوكية لها، ويؤدي هذا النسق في حالة توافقه إلى تحقيق توافق الفرد مع القواعد والمعايير الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع.

3) وظيفة المعرفة أو تحقيق الذات:

ويعرف "**كاتر**" هذه الوظيفة بأنها تعني البحث عن معنى، والحاجة إلى الفهم والاتجاه لعمل أفضل، ومن وظائف القيم أيضا تحويل الأحداث التاريخية والتوقعات المستقبلية ومنها المعلومات المتعلقة بالإشباعات والإحباطات والمنفعة والأخلاق إلى قيم حاضرة ساكنة تصلح للمقارنة المباشرة، والمقارنة المباشرة هي الخلفية الأساسية للسلوكيات العقلانية[2]

---

[1] عبد اللطيف محمد خليفة، **ارتقاء القيم**، عالم المعرفة، الكويت، **1992**، ص ص **153 – 155**.

[2] نورهان منير حسن فهمي، مرجع سابق، ص 107.

المطلب الثالث: تصنيف القيم.

هناك اختلاف لبعض الباحثين والمفكرين حول تصنيف القيم وتفسيرها فمنهم من يرى بأن القيم يصعب وضع تصنيف محدد لها نظرا للتعقيدات المتضمنة في مفهومها، ويرى البعض الآخر يتجنب تصنيفها لعدم التمكن من الإحاطة بكل الأنماط القديمة للقيم ومنهم من يرى أنه من الممكن تصنيفها لذا اهتم الكثير من المنشغلين بالعلوم الاجتماعية بهذه المسألة من أجل التعرف على وجهات النظر والتبيان في المداخل الفكرية لذا فإنه من الممكن عرض مختلف أسس تصنيف القيم على النحو التالي:

1) التصنيف على أساس القيمة:

يركز اهتمامه على الأشخاص الذين يثبتون قيمة معينة، حيث لا يهتم بالقيم في ذواتها من حيث المحتوى أو الموضوع، وإنما يسلم بوجود بعض القيم كمعطيات.

2) التصنيف في ضوء معطيات القيم:

ويقوم هذا التصنيف على أساس طبيعة الموضوعات أو الظواهر التي تحضى بالتقويم .

3) التصنيف على أساس الفائدة أو المنفعة:

وفيه ترتبط القيم عادة بفائدة أو منفعة يحققها أولائك الذين يحتضنوها، ومن ثم يجب البدء بتصنيف الفوائد أو المنافع الخاصة أولا وإن أفضل تصنيف في هذا الصدد هو تصنيف الحاجات والرغبات والاهتمامات الأساسية للإنسان.

4) التصنيف على أساس الأغراض أو الأهداف:

ويقصد به تصنيف القيم وفقا للغرض الإنساني النوعي الخاص الذي يتحقق بوجود قيمة معينة [1].

5) **التصنيف على أساس القيمة والسلوك:** وتعتبر قيم محددة للسلوك وأفعال الفرد، ويعرفها موريس بقوله: " التوجه أو السلوك المفضل أو المرغوب من بين عدد من التوجهات المتاحة " ويصنفها إلى ثلاث فئات رئيسية:

- القيم العاملة : يمكن الكشف عنها من خلال السلوك التفضيلي أي في سياق إجتماعي
- القيم المتصورة هي عبارة عن التصورات المثالية لما يجب أن يكون، كما يتم في ضوءها الحكم على السلوك[2]

[1] عادل غزالي ، مرجع سابق ، ص 40 .

[2] الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص 262

- القيم الموضوعية: في ضوء ذلك يعرف البعض القيم بأنها مفهوم يدل على مجموعة من الإتجاهات المركزية لدى الفرد في المواقف الاجتماعية، فتحدد له أهدافه العامة في الحياة، والتي توضح من خلال سلوكه[1]

6) التصنيف على أساس العلاقة بين محتضن القيمة وبين الفائدة:

وهنا يلاحظ عموما أن الشخص الذي يحتضن قيمة ما لأنه يري في وجودها فائدة معينة بالنسبة له، أو للآخرين وهذا ما يعرف باسم توجهات القيم ويمكن الحصول في هذه الحالة على تصنيف من النوع التالي :

أ -**القيم ذات التوجه الشخصي (الذاتي):**النجاح، الراحة، الخصوصية

ب -**القيم ذات التوجه نحو الآخرين :**

- **القيم ذات التوجه الجماعي الداخلي مثل:**
  - القيم الأسرية**(التوجه نحو الأسرة).**
  - القيم المهنية**(التوجه نحو المهنة).**
  - القيم القومية**(الاعتداد بالقومية).**
  - القيم المجتمعية**(العدالة الاجتماعية).**
- **القيم ذات التوجه الإنساني:**

مثل القيم الجماعية أو القيم الإنسانية بصفة عامة.

7) التصنيف على أساس العلاقة بين القيم ذاتها:

وهنا يبرز مدى ارتباط القيم بعضها بالبعض، وهذا التصنيف يدرج قضية تدرج القيم وفقا لمدى عموميتها، ويعرض "**روبين ويليامز**"، وصفا للقيم الأساسية في الممارسة على أساس أنها:

- عناصر تجريدية أكثر من تكون ملموسة تعبر عن ردود أفعال انفعالية، وتظهر من خلال تصرف الفرد في المواقف الحالية.[2]

[1] الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص 262

[2] عادل غزالي، مرجع سابق، ص **40.**

- تؤثر بإيجاد الحوافز أو الدوافع نحو الفعل أو الأداء.
- إن دور القيم لا يقتصر على مجرد تحديد أهداف السلوك أو الفعل، ولكنها بالإضافة إلى ذلك تمثل الإطار الذي من خلاله ينتقي الفرد أهدافه.[1]

وعليه فإن التصنيفات السابقة لها أهمية كبيرة في تحليل وتفسير القيم ودراستها ميدانيا، باعتبار أن القيم هي معيار لتحديد سلوكا ت الأفراد وتصرفاتهم وأيضا معرفة التوجهات القيمية المحددة للمواقف والأفعال.

المطلب الرابع: التناقض القيمي.

تؤدي تناقضات القيم إلى مجموعة من المشاكل التنظيمية، التي يصعب في غالب الأحيان التعرف على أسبابها القيمية، لهذه المشاكل انعكاسات على العمل والفاعلين في التنظيم، يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل حسب درجة التناقض وقوة الانعكاسات وهي تتدرج من سوء التكيف البسيط إلى سوء العلاقات البشرية ثم الصراع فالاستعاب، وأقوى رد فعل وأخطره يتجلى في التخريب.

1) صعوبة التكيف:

إن قوة التناقضات والاختلافات بين القيم داخل التنظيم، تؤدي إلى صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف القيم المتعاكسة، فكلما زادت الاختلافات والتناقضات زادت صعوبة التكيف، وأدت إلى انعكاسات أوسع مدى وأكثر قوة.

2) فشل التكيف:

وفي هذه المرحلة تبرز مظاهر الفشل في ثلاث صور:[2]

أ -سوء العلاقات الإنسانية:

هناك اختلاف في طبيعة القيم وتباين في درجات الثقافة والتكوين بين العمال أنفسهم، وبين العمال والمسئولين، حيث تغلب القيم التقليدية على ذهنيات العمال بينما تتغلب القيم الحديثة وتؤثر على سلوكات الإطارات، هذا الاختلاف والتناقض قد يصل إلى درجة توتر العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، باعتبار وجود ثقافتين كحد أدنى، والغلبة لأطري خاصيتي "الإجماع والشدة"[3].

---

[1] عادل غزالي، مرجع سابق، ص 40.

[2] بوفلجة غياب، **القيم الثقافية والتسيير**، دار الغريب للطباعة، الجزائر، ص 51.

[3] رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، الأردن، 2005، ص 158.

فالخاصية الأولى تشير إلى عنصر المشاركة لنفس القيم في المنظمة من قبل الأعضاء أما الخاصية الثانية فترمز إلى قوة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بهذه القيم.

ب -إنخفاض الرضا المهني:

إن سوء العلاقات الإنسانية تؤدي إلى انخفاض الرضا المهني لدى العمال، ونقص الحوافز والدوافع نحو الانجاز مع صدارة اللامبالاة وانخفاض في الروح المعنوية[1].

ج- الإجهاد الذهني والبدني:

إن مشاكل العمل وانخفاض الرضا المهني مع تناقض القيم، يؤدي إلى التعب والإجهاد نتيجة الضغوط التنفسية التي يتعرض لها العامل، وبالتالي غياب عنصر الالتزام، والشعور بعدم الانتماء إلى المنظمة[2].

3) المواجهة:

إن صعوبة العمل في التنظيم وعدم القدرة على مسايرة التغيير، باعتبار أن هذا الأخير يمكن أن يكون في شكلين، فهو إما استجابة، أي استجابة لعوامل محيطية، اضطرت التنظيمات الاستجابة لها، وإما تنبؤ سابق للأحداث مستعدا لها، بهدف التأثير على مجرياتها يؤدي لا محالة إلى بروز آليات دفاعية تتجسد في "**الانسحاب، الصراع، التخريب**"[3]

4) الصراع والانسحاب:

هذا الأخير يتجسد وفق نمطين، إما ترك العمل نهائيا، وبالتحديد في ظل توافر عوامل مساعدة لهذا الخيار من رخاء اقتصادي سانح للعاملين من إيجاد فرص عمل ضمن تنظيمات أخرى، وأحيانا بفضل العامل البطال على التعرض لضغوط العمل في التنظيم وما يحتويه من تناقضات أما الطرح الثاني المعبر للانسحاب، فيتمثل في البقاء في العمل مع التخلف، التغيب، التمارض، تجنب العمل وإنتاج أقل ما يمكن إنتاجه.

---

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي، **سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات العمال** ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004، ص 229.

[2] جيرالد جريندرج، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات** ، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض، 2004، ص 630.

[3] محمد احمد الزغبي، **التغير الاجتماعي بين علم الاجتماع البرجوازي وعلم الاجتماع الاشتراكي** ، سلسلة السياسة والمجتمع، مصر، ط 03، ص 39.

أما الصراع فيتمثل في مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفا، وتكون في صيغة صراعات عالية واضطرابات واختلافات واضحة، حيث نادرا ما يتم تشخيص السبب القيمي للمشاكل من قبل المسؤولين، وفي ظل هذا الوضع المتفاقم ليصل إلى مرحلة التخريب، وهي خطوة ذات صبغة نهائية تدفع العامل إلى تخريب آلته يخلق مبرر مقبول للتوقف عن العمل ولو لمدة[1].

المبحث الثاني: الجوانب الفكرية في دراسة القيم.

إن الإنسان عبر مسار حياته كلها يتعرض لعدة تجارب وخبرات تمكنه من فهم سلوكه نحو فعل معين، وضبط مجموعة من المفاهيم والقواعد التي يستطيع من خلالها اختيار توجهه نحو الفعل المرغوب سواء كان في مجتمع تحكمه أنساق خارجية أو في نسق داخلي يترجم المتغيرات البيئية، وهذا ما دفع العديد من المنظرين للإهتمام بموضوع القيم والاتجاهات النظرية في دراسته.

المطلب الأول: الاتجاهات النظرية في دراسة القيم.

لقد لقيت القيم العديد من الاهتمامات لما لها من تأثير داخل التنظيم ومن بين تلك الدراسات نجد:

1) المدرسة السلوكية والقيم:

يرى أصحاب هذه المدرسة أن اكتساب القيم يتم عن طريق التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي، ويتعاملون مع القيم على أنها إما إيجابية وإما سلبية، كما أنها ليست أكثر من استنتاجات من السلوك الظاهر للفرد، وتتم عملية اكتساب القيم حسب المدرسة السلوكية نتيجة عملية تفاعل المتعلم مع المثيرات البيئية وتعزيز استجاباته لها، فمن الممكن أن يتعلم الفرد السلوك المرغوب فيه والسلوك غير المرغوب فيه[2].

إن السلوك يتولد أساسا عن طريق عوامل البيئة، وعوامل البيئة تنقسم إلى قسمين:

- المثيرات الموجودة قبل حدوث السلوك، فمثلا وجود مراقب مدخل الموضع للترتيب من ارتداء الأجهزة الوقائية من الخطر **(قيم داخل المنظمة)**.
- المثيرات التي تتلو حدوث السلوك أو نتائج السلوك، فمثلا رفع مستوى الأداء والحصول على مكافأة مالية أو التباطؤ في العمل وحصول انخفاض في منحة الإنتاج.

هناك قيم يتصرف بها الفرد **(العامل)** بالإيجاب أو السلب والسلوك الإرادي أو العقلاني يرتبط أساسا بالنتائج التي تلت سلوكا سابقا يماثله أو يشابهه"[3].

---

[1] ابراهيم ناصر، **علم الاجتماع التربوي**، مكتبة الرائد العلمية، دار الجيل، الأردن، عمان، ص 160.

[2] الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص266.

[3] رياض الزغل، **مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي** ، دار قتيبة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت 1993، ص32.

فالعامل بالمؤسسة يكتسب قيم تترجم في تصرفاته وسلوكاته، وقد تكون مقبولة أحيانا وغير مقبولة أحيانا أخرى، نتيجة تأثره بالبيئة السائدة بالمؤسسة التي تعكس السلوك الذي صدر منه حسب طبيعة توجهه العقلاني في التسيير.

المطلب الثاني: المدرسة الوظيفية والقيم

إن سوسيولوجية القيمة وفعاليتها تعتبر إحدى المجالات الهامة والرئيسية التي انشغل بدراستها من الباحثين السوسيولوجيين، حيث تتجسد القيم كظاهرة اجتماعية في تركيب البناء الاجتماعي للمجتمع، وهذا البناء الاجتماعي يبرز من خلال تحليل رؤى المدارس الفكرية المختلفة لعلم الاجتماع.

بداية من **المدرسة الفرنسية** وخاصة عند "**إميل دواكايم**" والذي حدد مكونات الظاهرة الاجتماعية بأنماط اجتماعية لها صفة الضغط والإلزام، كما أنها تتكون من الرموز الاجتماعية والقيم والأفكار والمثل، وتأكيده كذلك على مفهوم الضمير الجمعي في تحديد الضبط داخل المجتمع.

أما **المدرسة الانجليزية** وعلى رأسها "**هربرت سبنسر**" وما طرأ على النظرية العضوية من تغييرات أدت إلى ظهور نظرية التطور التي تؤمن من أساسها بالتعديل في نسق التوقعات في حين يلاحظ أن المدرسة الألمانية وعلى رأسها " **ماكس فيبر**" كان لها اهتمام بأثر القيم وتدخلها في تحديد مسار الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

بينما اهتدى إليها كل من "**ماكس شيلر**" و"**كارل منهايم**" ضمن السياق السوسيولوجي أما **المدرسة الأمريكية** ولنأخذ منها على سبيل المثال لا الحصر كل من "**سوروكين**" "**وبارسونز**" فنجد أن الأول منهما حاول **(تعميم)** الوصول إلى تعميمات عن التغير الاجتماعي والثقافي من خلال تاريخ الإنسانية كمؤثر محدد للقيم، ويعبر عن التفاعل على أساس أنه ظاهرة اجتماعية ثقافية تتكون من ثلاث عناصر، أما "**بارسونز**" فنجد في نظريته عن الفعل الاجتماعي تأثيره على أن الموجات الدافعية أو القيمية هي إحدى أركان الفعل الاجتماعي، ومن ثم تتحقق القيم في أدوار وموجهات ومواقف وهذا ما يتضمنه الإطار المرجعي للفعل[1].

[1] حميد خروف، **فعالية القيم العلمية التربوية، رؤية سوسيولوجية** ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، عدد 1998/12/10، ص152.

المطلب الثالث: القيم معطيات اجتماعية عند دوركايم.

اعتنى **دوركايم** بالجانب المعياري للحياة الاجتماعية، وهذا يمثل في نسق القيم، في تحديد السلوك الاجتماعي، وفي الحقيقة أن "**دور كايم**" وجه انتباه السوسيولوجيين إلى أهمية القيم والأفكار في الحياة، والتأكيد المستوى الاجتماعي للقيم، فإن "**دوركايم**" رفض العملية التنفيذية التي يقوم بها الفرد، كما أشار في ذلك "**بارسونز**"، أن "**دوركايم**" قد وضح كيف أن المجتمع يعتبر ظاهرة أخلاقية وأن الأخلاق ظاهرة اجتماعية[1].

ويظهر نسق القيم عند "**دوركايم**" بالنسبة لمفهوم الضمير الجمعي، فكرة الاعتقادات المشتركة أو القيم العامة، ولعل مشكلة الوحدة والتضامن والتكافل المجتمعي للجماعة واصفة في كتاب تقسيم الفصل في المجتمع، وهو عبارة عن تصدي وتوضيح جملة من التغييرات التي حدثت في المجتمع نتيجة التكنولوجيا، وكيف يؤثر ذلك في نسق القيم والتوقعات المشتركة وطبيعة النظام.

كما نجد تأكيد **دوركايم** لدور القيم باعتبارها ميكانيزمات للتضامن الاجتماعي، وهذا ويظهر جليا في كتابة في كتابة "**الأشكال الأولية للحياة الدينية** " حيث ينظر إلى القيم على أنها مقولات أساسية للإدراك، وجد "**دوركايم**" أن المثل والقيم هي من الواقع الاجتماعي والأشياء المقدسة، ما هي إلا رموزا عن المجتمع، بمعنى أن نسق القيمة والتنسيق الأخلاقي للنسق القيمي لا يمكن أن تقلصها عن الطبيعة الحقيقية لهذا المجتمع لأن المجتمع بكلمة واحدة هو الواقع الذي يتسامى بأعضائه[2].

وبالتالي **فدوركايم** قد أرجع القيم التي يكتسبها الفرد إلى القيم العامة والمشتركة بين الأفراد من خلال جملة التغيرات التي تحدث.

المطلب الرابع: القيم قوة الفعل عند ماكس فيبر.

حلل فيبر الفعل من خلال أربعة نماذج مثالية هي:

- عقلانية الظروف عن طريق توقعات السلوك لموضوعات البيئة الخارجية، وعن طريق استخدام هذه التوزيعات على أنها ظروف أو وسائل نهايات مقولة.
- عقلانية القيمة عن طريق الاعتقاد الشعوري في القيمة المطلقة نفسها .
- الوجدانية خاصة المشاعر، عن طريق تأثيرات معينة وحالات الإحساس.

---

[1] parsons (T) **sociologialthaory and modern society** , new york: frepress 1967
نقلا عن أحمد بيومي، **علم الاجتماع القيمي**، دار المعرفة، الإسكندرية، ص99.

[2] الفضيل رتيمي ، مرجع سابق، ص ص 268– 269.

- التقليدية عن طريق التعود الناشئ عن طول فترة الممارسة.[1]

وبنفس الأسباب أقام "**فيبر**" نموذجا مثاليا للتقاليد الاجتماعية التي تدرك باعتبارها وسائل لتوجيه العقل، التوجيه العقلي، القانون...

تشكل أعمال "**فيبر**" عن العلاقة بين القيم الدينية والأنساق الاقتصادية مساهمة أخرى لعلم اجتماع القيم، فقد اهتم بالقيم الدينية التي شكلت عفو الرأسمالية الحديثة بمعنى أنه إهتم بالقيم باعتبارها عاملا ديناميكيا في التغيير التاريخي والثقافي[2].

إن عقلانية القيم تكون عن طريق فهم البيئة الخارجية وما يترتب عنها من توقعات وسلوكات للعاملين، قد تحدث خلل في نظام البيئة الداخلية إن لم تضبط بقواعد وقوانين الواقع يفرض أن تكون الموضوعية والرشادة داخل المؤسسة وفهم التغييرات الخارجية والتكيف معها حتى تساهم في تدعيم سير فعال.

المبحث الثالث: مكانة النسق القيمي.

في ظل التطورات الحاصلة في المجتمع والتغير السريع الذي تحدثه الكثير من العوامل التكنولوجية والثقافية والاجتماعية وغيرها ينتج عنه ثقافة تنظيمية يكتسبها الفرد ويتعايش معها، فالقيم من منظور سوسيولوجي تعتبر نتاج تقافي يحدد الأهداف والغايات ويعطي للنسق القيمي مكانته للتفاعل مع ما هو موجود.

المطلب الأول: اكتساب نسق القيم.

تبدأ عملية اكتساب القيم منذ الصغر، وبتأثير الوالدين، فالفرد يعتمد في تكوين ذاته المثالية على الوالدين، ويكتب الأبناء قيم الآباء من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، وتختلف القيم التي يكتسبها الأبناء، باختلاف الطبقات الاجتماعية لآبائهم الذين يهتمون بدورهم بالنتائج المباشرة لسلوك أبنائهم أكثر من اهتمامهم بالدوافع التي تكمن وراء هذا السلوك[3].

فالقيم تكتسب من خلال عملية التطبيع الاجتماعي للفرد منذ مولده ومن خلال تفاعله الاجتماعي مع الآخرين في المجتمع.

والفرد يكتسب نسق القيم من الجماعة التي يعيش فيها وينتمي إليها بفعل الخبرة المباشرة والاحتكاك الدائم أي بتأثير عملية التنشئة الاجتماعية، وهي وإن كانت تختلف من جماعة مرجعية بجماعة مرجعية أخرى، داخل إطار الثقافة الواحدة، إلا أنها لا تختلف كثيرا عن قيم المجتمع الأصلي،

---

[1] weber (M) **the theory of social and economic organisation** , edt , parsons and trans , by A.M henderson and T. parsons (**NEW YORK**) the free press 1964. P88.

[2] الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص 270.

[3] فيصل قدري، **نظرة ديناميكية في علم النفس والقيم**، دار الطباعة الحديثة، القاهرة 1988، ص56.

والفرد على امتداد حياته، إنما يمر بعمليات متعددة من التنشئة الاجتماعية أهمها اكتساب القيم وانتظامها نسق متكامل يعرف بنسق القيم، ويكتسب الكثير من القيم السائدة في الوسط الثقافي الذي يعيش فيه، ويمكن عن طريق التفاعل داخل الجماعة تعديل واكتساب القيم والاتجاهات، وللجماعة القدرة على اكتساب الفرد القيم والسلوك الاجتماعي المرغوب فيه

ونخلص من ذلك إلى أن عملية اكتساب القيم هي نتائج الخبرات الاجتماعية التي يمر بها الفرد داخل الجماعات الاجتماعية المختلفة، لأنه بدوره يكتسب مجموعة من القيم من المحيط الذي نشأ فيه تشكل له نسق كلي يتمثل في البيئة التي يعيش فيها ونسق فرعي يتعلق بثقافته وقيمه الشخصية التي اكتسبها حتى يتفاعل مع المحيط والمتغيرات البيئية، وبذلك تنقسم العوامل التي تؤثر في اكتساب نسق القيم للفرد إلى الفئات الآتية:

1) العوامل البيئية والاجتماعية:

حيث يمكن تفسير أوجه التشابه والاختلاف بين الأفراد في اكتساب نسق القيم في ضوء اختلاف المؤثرات البيئية والاجتماعية

2) العوامل النفسية:

وتتضمن العديد من النواحي كسمات الشخصية ودورها في تحديد التوجهات القيمية للأفراد .

3) العوامل البيولوجية:

وتشمل الملامح أو الصفات الجسيمة كالطول والوزن، والتغييرات في هذه الملامح وما يصاحبها من تغييرات في نسق القيم[1].

المطلب الثاني: القيم وآثارها على تصورات العامل.

تنعكس القيم بشكل مباشر على تعاملات العمال المهنية، وتعد المنظمة مجتمعا صغيرا داخل المجتمع الكبير، له قيمه وقوانينه، هذا النظام يؤثر على النحو المباشر على أفراد المنظمة وما تم اقتناؤه واكتسابه من شخصية فردية لا يمكن تجاوزه وتغييره بعد الانخراط في المنظمة [2]، فالعامل يكتسب قيم تنعكس بالضرورة على أفعاله وفي ممارساته لأعماله وتؤثر في تصوراته نحو الأشياء، فمن الأكيد أن نظريته وتصوره وموقفه لشيء معين بالمؤسسة حسب تكيفه مع المتطلبات البيئية سيكون حسب نسق من القيم التي نشأ عليها واكتسبها من بيئته.

[1] نورهان منير حسن فهمي، مرجع سابق، ص ص 108-109.

[2] عبد الله عقلة مجلى الخزاعلة، مرجع سابق، ص43.

لقد أكدت دراسات "**علم النفس الصناعي المعاصر**" على أن قيم الإنسان التقليدي حين تصطدم بمجتمع المصنع، إنما تبدأ بالتغيير حيث تؤثر البيئة الإيكولوجية على شخصية الإنسان التقليدي، فيصبح قادرا على تغيير نفسه، والتكيف مع الجديد، فتغيير كفاءة الإنسان وأهدافه حين تزداد خبراته ومعلوماته مع زيادة احتكاكه بالآخرين[1].

مما يخلف قيم تعبر عن تصورات العاملين وتحقيق أهدافهم، وتسير أهداف المؤسسة مع معطيات البيئة الداخلية، أي قرض ثقافة للمؤسسة على العامل يصدر عنه قيم تتماشى وأنماط التسيير المضبوطة بقواعد وإجراءات، وفي الوقت نفسه يسير العمال بثقافة ينتج عنها قيم تنظيمية تعكس تصوراتهم على المؤسسة وفهم توجهاتهم من خلال اندماجهم مع متطلبات البيئة الخارجية، فتؤثر هذه القيم تصورات العاملين بالمؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص ومكونات القيم.

القيم هي مجموعة الأفكار والاهتمامات التي كونها الفرد من خلال تجاربه المتنوعة والعملية آخذة صفة العقلانية في التصرفات ولها الصبغة الإيجابية الشرعية للحكم.

❖ خصائص القيم:

- **إن أهم ما تتميز به القيمة هي أنها تصطبغ بالصبغة الاجتماعية** : ومنه تنطلق القيم من إطار اجتماعي محدد ضوئها قيم الحكم على سلوك الأفراد، لأنها تنال قبولا من المجتمع.
- **تتصف القيم بالذاتية:** إذ يحس كل شخص منا بالقيم على نحو خاص به.
- **تتصف بالقابلية للتغيير :** رغم ثباتها النسبي إلا أنها قابلة للتغيير بتغيير الظروف لأنها انعكاس لطبيعة العلاقات وننلج لها.
- **تتصف بالمثالية:** ولأنها ليست شيئا بأي حال.
- **القيمة ذات قطبين :** فهي تحمل أحد الصفات، فهي تحمل إما صفة الخير أو الشر ما هو مرغوب أو غير مرغوب، الإيجاب أو السلب[2]

[1] قباري محمد إسماعيل، **علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية** ، دار الطباعة والنشر الطبي، 1977، ص 327.

[2] الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص ص 258-259.

❖ مكونات القيم:

القيم نتاج جماعي يتعلمها ويكتسبها ويشربها ويستخدمها تدريجيا ويضيفها إلى أطره المرجعية للسلوك، ويرى "**بارسونز**" أن القيمة تتكون من ثلاثة مكونات لا يمكن الفصل بينها والتي تشبه الاتجاهات والمعتقدات التي يمتاز بها الفرد، وتظهر في تصرفاته ومواقفه وهي:

➢ المكون العقلي المعرفي (الإختيار):

يشمل الخبرات والمعلومات التي كونها الفرد حول موضوع معين ويشمل المفاهيم والمعارف ومن خلال المكون يتمكن صاحب القيمة من معرفة الطريقة الصحيحة للسلوك ونتائجه

➢ المكون الوجداني النفسي (التقرير):

فهو يعكس التعلق[1] بالقيمة والاعتزاز بها والشعور بالسعادة لاختيارها، الميل إليها وال رفور منها **(من موضوع القيمة)** له علاقة بالمشاعر الوجدانية والانفعالات **(انفعال الفرد نحو موضوع القيمة)** ومعيار التقدير.

➢ المكون السلوكي الإرشادي (الفعل):

ويشمل الممارسة الفعلية للقيمة بشكل مستمر، وهي بمثابة المرشد والموجد للسلوك، وما يجب أن يسلكه الفرد اتجاه موضوع معين ومعيارهالممارسة

وهذه العناصر متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض وذلك بتأثير المجتمع والتفاعل التي تعكس ثقافته وتعبر عن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة[2].

هذه المكونات قد تؤثر على نظرة العامل نحو موضوع القيمة، فالتراكم المعرفي للفرد الذي استمدهمن خبراته الميدانية، يجعله ينظر إلى الأمور بمنظار جديد يختلف على ما نشأ عليه فالمعارف تمكن الفرد العامل من معرفة الطريقة الصحيحة للسلوك ونتائجه وكذا المكون الوجداني يعكس تعلق الفرد بالقيم وتوجهاته لممارسة هذه القيم داخل المؤسسة سواء كانت قيم مرغوب فيها أو العكس، وهذا ما عبر عنه "**تالكوت بارسونز**" بالدور الذاتي الذي تلعبه الشخصية في القيم، وبالنسبة للمكون السلوكي تظهر أفعال وأفكار العاملين وممارستهم من خلال سلوكهم.

وباعتبار أن المؤسسة نسق مفتوح تجعل العامل داخلها يغير نظراته نحو المفاهيم ويصبح متكيف مع متطلبات البيئة.

---

[1] عبد الله عقلة، مرجع سابق، ص ص 37.

[2] مرعي توفيق، وبلقيس أحمد، **المسير في علم النفس الاجتماعي**، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 1994، ص236.

خلاصة:

لقد حظي موضوع القيم باهتمام العديد من المنظرين السوسيولوجيين، نظرا لتعدد تعاريفه ومداخله النظرية، لذا يعد النسق القيمي عبارة عن أحكام يصدرها الفرد بالسلوك والفعل المرغوب وغير المرغوب كونها تشكل مجموعة من المعايير والأساليب والمبادئ التي تساعده على فهم توجهه ويصبح النسق القيمي حينها معقولا يحدد السلوك، وينظم العلاقات ويتخذ الإجراءات بين مختلف الأطراف من أجل تحقيق الانسجام والتوافق بين الأهداف المرجوة والأهداف المراد تحقيقها على أرض الواقع لضمان السير الحسن للمؤسسة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: ميدان الدرسة وتحليل بيانات الفرضبات

تمهيد:

المبحث الأول: مجال الدراسة

المطلب الأول: الإطار الزمني

المطلب الثاني: الإطار المكاني

المبحث الثاني :عرض الجداول وتحليلها

المطلب الأول:الجداول الخاصة بالبيانات العامة

المطلب الثاني: الجداول الخاصة باالفرضية الأولى

المطلب الثالث: الجداول الخاصة بالفرضية الثانية

المبحث الثالث:نتائج الفرضيات

المطلب الأول: الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

المطلب الثاني: الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

المطلب الثالث: الاستنتاج العام

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

تمهيد:

من خلال الباب الثاني المتضمن الجانب الميداني، قمنا بتقديم ميدان البحث وذلك من خلال التعرف على المؤسسة التي أجرينا فيها دراستنا وتتمثل هذه الأخيرة في موقع إنتاج المدية للأدوية باعتبارها مؤسسة تنطبق عليها دراستنا إلى حد كبير.

حيث تناولنا في هذا الجانب، مجال الدراسة، (المجال الزماني والمكاني لمؤسسة "**صيدال**") والتطرق إلى نشأتها وهيكلها التنظيمي ومهامها وأهدافها.

وبعدها تحديد العينة وخصائصها، ثم تطرقنا إلى عرض الجداول وتحليلها، وأخيرا توصلنا إلى عرض نتائج الفرضيات المقترحة في البحث.

المبحث الأول: مجال الدراسة .

للقيام بدراسة ميدانية يقوم الباحث بالنزول شخصيا إلى ميدان الدراسة من أجل تقديم قراءة علمية لموضوع بحثه ، وهذا يتوقف على طبيعة الظاهرة المدروسة، من أجل اختبار فرضياته، ولذلك فقد قمنا بإجراء هذه الدراسة في موقع إنتاج المدية للأدوية ، باعتباره موقعا إنتاجيا ضخما لمؤسسة" صيدال " .

المطلب الأول: المجال الزماني :

لقد قمنا بإنجاز دراستنا هذه، ابتداء من شهر جانفي، إلى غاية نهاية شهر ماي،
حيث بدأنا بجمع المعلومات الأولية حول الموضوع، وأيضا تحديد الإشكالية وفرضيات الدراسة ثم بدأنا العمل بتوظيف المعلومات التي جمعناها، وقد تم اختبار الفرضيات في موقع انتاح المدية "صيدال" وتمت هذه الدراسة على ثلاث مراحل :

المرحلة الأولى : كانت عبارة عن زيارة أولية لمؤسسة صيدال، دامت 3 مرات في شهر مارس والتعرف على هيكل المؤسسة وطريقة التسيير بها، وذلك بالتحاور مع بعض العمال.

المرحلة الثانية : في هذه المرحلة دامت زيارتنا للمؤسسة أسبوعا كاملا، حيث قمنا بتعديل استمارة البحث، وفي الأسبوع نفسه قمنا بتوزيع الاستمارات على المبحوثين، في 10 أفريل وتم استرجاعها في 16 أفريل، حيث تم توزيع 100 استمارة، واسترجعنا منها 90 استمارة .

المرحلة الثالثة : قمنا في هذه المرحلة بتفريغ الاستمارات وبناء الجداول وأخيرا عملية تحليل البيانات.

المطلب الثاني:المجال المكاني : إن طبيعة الظاهرة هي التي تفرض اختيار ميدان البحث، وبما أن دراستنا هذه تتمحور حول" **توجهات العمال نحو التسيير العقلاني**" ، لذلك قمنا باختيار موقع إنتاج المدية "**صيدال**" مكان للدراسة وذلك لما فيه من هياكل ووحدات لإنتاج الأدوية.ومنه لا بد من معرفة السياق التاريخي لمؤسسة "**صيدال**"

تقديم موقع إنتاج المدية : يعتبر موقع إنتاج المدية من أكبر وأضخم مواقع إنتاج **صيدال** ومن أكبر المؤسسات الجزائرية، وقد مرت بعدة مراحل.

نشأة موقع إنتاج المدية :

يمثل موقع إنتاج المدية مشروعا ضخما أسند إنجازه إلى المؤسسة الإيطالية " وقد باشرت هذه الأخيرة إنجاز الأشغال في **1978/02/12** وقد قدرت مدة الإنجاز **50** شهرا أي ما يعادل **4** سنوات وشهرين، وبعد تسليم المشروع في **04/12/ 1982**تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد االكيميائية، وفي

سنة **1978**بدأ تشغيله من طرف مؤسسة **صيدال** حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الايطالية، وفي يوم الثلاثاء **1988/10/04** ، دشن المركب من طرف رئيس الجمهورية الراحل " الشاذلي بن جديد ".

تعريف موقع إنتاج المدية :

هو شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب : **1.187.500.000** يقع مقره بطريق خميس مليانة ص. ب : **33**. المدية **26000** على بعد **100** كلم جنوب الجزائر العاصمة يتربع على مساحة قدرها 33 هكتار من بينها **19** هكتار مبنية ، يختص هذا الموقع في إنتاج المضادات الحيوية البينيسيلنية والغير البينيسيلنية ، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية إبتداءا من الحيازة على المادة الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتوج .

بعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية **صيدال**، تحول إسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية، ثم إلى وحدة المضادات الحيوية في حين أصبح الآن يسمى بموقع إنتاج المدية، وذلك منذ بداية سنة 2014.ويوظف حاليا 612 عاملا موزعين حسب الطاقة السوسيو مهنية كالتالي[1]:

عدد العمال الإجمالي **612**

عدد الإطارات الإجمالي **128**

عدد أعوان التحكم الإجمالي **143**

عدد أعوان التنفيذ الإجمالي **341**

أهداف موقع إنتاج المدية:

من أجل الاندماج كليا في سياسة السوق واحتلال المكانة الأولى في السوق الصيدلاني ولمواجهة المنافسة الحادة فكان لا بد من تحديد مجموعة من الأهداف التي يجب تحقيقها لاحتلال مركز سوقي وتنافسي مميز ، ومن بين الأهداف نجد :

العمل على البحث واكتشاف جديد

تطوير العلاقات مع الزملاء وهذا بتطبيق معايير ومقاييس الجودة

تطوير سياسة ترقية المنتوج

توسيع أداء الإنتاج والاستغلال الأمثل لقدرات الإنتاج المتاحة

التأطير الجيد لمختلف العاملين في مختلف المستويات من أجل التسيير الجيد، وعليه من أجل تحقيق هذه الأهداف لا بد من إقامة صناعة صيدلانية تتحكم في احتياجاتها الفعلية الحاضرة والمستقبلية.

[1] محمد فهيس ، **مسؤول مركزالإعلام والتوثيق** ، 2 أفريل 2017 ، من الساعة 9:30إلى الساعة 11:00

مهام موقع إنتاج المدية :

يعتبر موقع إنتاج المدية في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في التطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطباب البشري والبيطري، يمكن تقسيم مهمة الموقع غلى مهام أساسية تتمثل في:

إنتاج المواد المخصصة لصناعة الدواء، إنتاج الأسس الفعالة للمضادات الحيوية. [1]

[1] محمد فهيس، مرجع سابق .

المطلب الثالث العينة وكيفية اختيارها :

هي ذلك الإجراء العملي الذي يسمح باستخراج تلك المجموعة الفرعية من المجموع الكلي أي استخراج العينة من مجتمع البحث : (مجموعة من العمليات تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة .

وتعرف **العينة** على أنها تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع وعليه يمكن القول أن العينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين[1] .

ويتطلب اختيار هذه العينة إتباع مجموعة من الخطوات تتمثل في :

تقسيم مجتمع البحث الكلي المتمثل في عمال موقع إنتاج المدية صيدال الذي يتشكل من **612** عامل مقسمين إلى ثلاث طبقات ، طبقة الإطارات ، طبقة أعوان التحكم ، طبقة أعوان التنفيذ ، حيث قمنا بتحديد عناصر مجتمع البحث وفقا للطبقات المكونة له وتم تحديد نسبة حجم العينة والتي يجب أن تكون نفسها بالنسبة لجميع الطبقات الأخرى بعد ذلك تم تحديد حجم العينة الكلي وحجم عينة كل طبقة ، وأخيرا قمنا بحساب مجموع عينات الطبقات وتحصلنا على العدد نفسه المشكل لحجم العينة الكلي الذي وجدناه سابقا .

طبقة الإطارات 128 ، طبقة أعوان تحكم 143 ، طبقة أعوان تنفيذ 341

العدد الكلي لمجتمع البحث: **612**، نأخذ نسبة 15% من المجتمع الكلي وعليه نستنتج أن:

$$\frac{612 \times 15}{100} = 91.08$$

وعليه عند المعاينة يجب أن يتكون مجتمع البحث من 92 مفردة.

- تحديد عينة كل طبقة :

تحديد عينة طبقة الإطارات :

$$\frac{15 \times 128}{100} = 19 \text{ مفردة}$$

تحديد عينة أعوان التحكم:

$$\frac{15 \times 143}{100} = 21$$

تحديد عينة أعوان التنفيذ:

$$\frac{15 \times 341}{100} = 51$$

[1] سعيد سبعون، حفصة جرادي، **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الإجتماع**، دار القصبة للنشر ، الجزائر، 2012، ص135.

المبحث الثاني: عرض الجداول وتحليلها

المطلب الأول:الجداول الخاصة بالبيانات العامة:

جدول رقم (01) يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	64	%71.11
أنثى	26	%28.89
المجموع	90	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين هم من جنس الذكور بنسبة تقدر ب 71.11% تليها نسبة 28.89% هم جنس الإناث، وهذه الإحصائيات تدل على وجود العنصر الذكوري أكثر من العنصر الأنثوي، وهذا يدل على طبيعة العمل بالمؤسسة، لأن الإناث يعملن في المكاتب، بينما الذكور يعملون في مواقع صناعة الأدوية، وهذا يتطلب وجود الذكور أكثر من الإناث لصعوبة العمل.

جدول رقم (02) يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
[20-28[	22	%24.44
[28-36[	35	%38.89
[36-44[	19	%21.11
44 فأكثر	14	%15.56
المجموع	90	%100

يتضح لنا من خلال توزيع المبحوثين حسب السن، حيث تتوزع أكبر نسبة منهم والمقدرة ب 38.88% في الفئة العمرية [28-36[تليها نسبة 24.44% في الفئة العمرية [20-28[في حين نجد نسبة 21.11% في الفئة العمرية [36-44[، وأخيرا نسبة 15.56% الذين تفوق أعمارهم 44 فأكثر، ونلاحظ أن أغلبية المبحوثين هم من فئة الشباب فالمؤسسة تعمل على التخفيف من البطالة من خلال استقطاب الكوادر الشابة لتلبية احتياجاتها.

جدول رقم (03) : يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	/	/
متوسط	08	%08.89
ثانوي	30	%33,33
جامعي	52	%57,78
المجموع	90	%100

يتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة والمقدرة ب 57.78% من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي، مقابل نسبة 33.33% من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي ثانوي، تليها نسبة08.89% مستواهم التعليمي متوسط.

فمن خلال معطيات الجدول يتضح أن المستوى التعليمي في موقع إنتاج المدية هو مستوى جامعي، وهذا قد يرجع إلى طبيعة ونشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى كفاءات علمية عالية من أجل مواكبة التطورات الجديدة والمتغيرات الخارجية على مستوى الأسواق.

جدول رقم(04) يبين توزيع المبحوثين حسب المنطقة الجغرافية

المنطقة الجغرافية	التكرار	النسبة
ريف	08	% 8.89
مدينة	82	%91.11
المجموع	90	%100

يتبين من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يقطنون في المدينة، وتقدر نسبتهم ب91.11% تليها نسبة 8.89% من المبحوثين يقطنون في الريف، وهذا يشير إلى طبيعة العمل بالمؤسسة التي يعملون بها، ربما المؤسسة في عملية التوظيف تأخذ بعين الاعتبار المنطقة السكنية ، بحيث تكون أقرب إلى مكان العمل بحكم مشاكل النقل.

جدول رقم (05) يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية داخل المؤسسة.

الأقدمية داخل المؤسسة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	%13.33
من [05-10[سنوات	18	%20
من [10-15[سنة	26	%28.89
من [15-20[سنة	15	%16.67
من 20 فأكثر	19	%21.11
المجموع	90	%100

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 28.89% من المبحوثين صرحوا بأن أقدميتهم بالمؤسسة تتراوح ما بين [10-15[سنة، مقابل 21.11% من المبحوثين تتراوح أقدميتهم من 20 سنة فأكثر ، تليها نسبة 20% تتراوح أقدميتهم بالمؤسسة من [5-10[سنوات، في حين نجد نسبة 16.67% ما بين [15-20[سنة، وفي الأخير نسبة 13.33% أقدميتهم أقل من 5سنوات.

وهذا يشير إلى أن العمال بالمؤسسة لديهم كفاءة وخبرة فتمسكت بهم المؤسسة، وفي الوقت نفسه هم أيضا يتمسكون بها، وبالمحافظة على مناصبهم، وبالرجوع إلى المعطيات الإحصائية التي أفرزها السؤال وأيضا الدردشة مع بعض العمال بالمؤسسة صرحوا لنا بأن هذه المؤسسة هي مؤسستهم لأنها تؤمن بمواهبهم وكفاءاتهم كما أنهم وجدوا الاحترام من قبل الموظفين الجدد بحكم أنهم يمتلكون أقدمية وتجربة بالمؤسسة والبعض منهم صرحوا بأنهم أصروا على البقاء لأنهم وجدوا ميدان عملهم، ووظفوا تخصصهم في هذه المؤسسة.

المطلب الثاني: الجداول الخاصة بالفرضية الأولى:

جدول رقم (06) يبين تأثير الجنس على أولويات المؤسسة

الجنس / أولويات المؤسسة	ذكر	أنثى	المجموع
تطوير اليد العاملة	32 %50	06 %23.07	38 %42.22
تطوير الأرباح	10 %15.62	08 %30.76	18 %20
توسيع السوق	04 %6.25	10 %38.64	14 %15.56
المؤسسة لا تهتم بتحقيق الفعالية	18 %28.12	02 %7.69	20 %22.22
المجموع	64 %100	26 %100	90 %100

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن نسبة 42.22% من المبحوثين صرحوا بأن من أولويات المؤسسة هو تطوير اليد العاملة، تمثل الاتجاه العام، تدعمها نسبة 50 من جنس الذكور أجابوا بأن من أولويات المؤسسة تطوير اليد العاملة، تليها نسبة 23.07% من جنس الإناث صرحن بنفس الجواب، بالمقابل نجد نسبة 22.22% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تهتم بتحقيق الفعالية، تدعمها نسبة 28.12% من جنس الذكور، ونسبة 7.69% هن من جنس الإناث، بالمقابل أيضا نجد من المبحوثين من صرحوا بأن المؤسسة تعمل على تطوير الأرباح والمقدرة نسبتهم بـ 20% ، تدعمها تصريحات الإناث بنسبة 30.76% وتصريحات الذكور بنسبة 15.62% وفي الأخير من المبحوثين من صرحوا بأن من أولويات المؤسسة توسيع السوق والمقدرة نسبتهم بـ 15.56% تدعمها نسبة 38.46% من جنس الإناث صرحن بذلك ونسبة 6.25% من جنس الذكور.

فمن خلال القراءة الإحصائية لجدول يتبين أن أغب المبحوثين صرحوا بأن من أولويات المؤسسة ، تطوير اليد العاملة، وهذا قد يرجع إلى أن المؤسسة هدفها هو الرفع من مستوى الإنتاج من خلال توظيف الإطارات أصحاب الكفاءات العالية، وتهتم بالعنصر البشري من حيث تقديم الامتيازات

والتحفيزات التي تجعل العامل يقدم أداء أفضل وتحقق المؤسسة الفعالية، وعن تأثير متغير الجنس على أولويات المؤسسة يتبين أن جنس الذكور يصرحون بأن المؤسسة تعمل على تطوير اليد العاملة أكثر من جنس الإناث، وهذا يشير إلى أن الذكور يتقنون العمل في الأمور التقنية مثل ورشات لصناعة الأدوية وإعادة تصليح الآلات وتحديثها وغيرها، هذا ما يسير المشروع الصناعي للمؤسسة بالإضافة إلى تطوير أرباحها وتوسيع السوق حتى تصبح أكثر عقلانية، ويتطلب من العمال الحرص على إتقان العمل، والمؤسسة بدورها تسعى لتشجيع العامل وتحسين الدخل له وتقدير المجهود الذي يقيمه لصالحها، وتعمل على تحفيزه من أجل السير بعقلانية .

جدول رقم (07) يبين توزيع المبحوثين حسب معايير التوظيف بالمؤسسة

معايير التوظيف بالمؤسسة	التكرار	النسبة
الشهادة العلمية	52	%57.78
الخبرة والتجربة	16	%17.78
الكفاءة	13	%14.44
الوساطة	09	%10
المجموع	90	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 57.78% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم حاملين للشهادات العلمية، تدعمها نسبة 17.78% أجابوا بأن معيار التوظيف لديهم هو الخبرة والتجربة، تليها نسبة 14.44% معيار التوظيف لديهم هو الكفاءة، في حين نجد نسبة 10% الوساطة، وهذا يدل من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن من متطلبات الوظيفة وشاغليها هو الشهادة، والمؤسسة تحتاج إلى عاملين ذو تكوين عالي للرفع من مستوى الإنتاج، وهذا ما يسمح لهم بتقديم أداء فعال يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يتماشى مع سياسة التوظيف في الجزائر.

جدول رقم (08) يبين دور المسير في التسيير وتأثيره على تقليص الفجوة بين الأهداف المرسومة وما يتحقق في الواقع

دور المسير البارز / تعمل المؤسسة على	نعم	لا	المجموع
الانسجام بين الأهداف الشخصية للعمال والأهداف الجماعية للمؤسسة	27 %52.94	07 %17.94	34 %37.78
الأولوية للأهداف الشخصية	07 %7.84	14 %53.98	18 %20
الأولوية للأهداف الجماعية	11 %21.56	02 %5.12	13 %14.44
المؤسسة لا يهمها تقليص الفجوة	09 %17.64	16 %41.02	25 %27.78
المجموع	51 %100	39 %100	90 %100

كشفت لنا الدراسة الميدانية من خلال معطيات الجدول على وجود تأثير بين دور المسير في التسيير وتقليص الفجوة بين الأهداف المرسومة وما يتحقق في الواقع، حيث نجد نسبة 37.78% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة على تقليص الفجوة من خلال الانسجام بين الأهداف الشخصية للعمال والأهداف الجماعية للمؤسسة تمثل الاتجاه العام، تدعمها نسبة 52.94% منهم من أجابوا بأن للمسير دور بارز في التسيير، ونسبة 17.94% أجابوا ب لا ، تقابلها نسبة 27.78% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا يهمها تقليص الفجوة، تدعمها نسبة 41.02% أكدوا بأنه ليس للمسير دور للمسير دور بارز في التسيير، ونسبة 17.64% أجابوا بأنه يبرز دوره. أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقروا بأن الأولوية للأهداف الشخصية تقدر نسبتهم ب 20% تدعمها نسبة 35.89% أجابوا بأنه ليس للمسير دور، بينما نجد نسبة 7.84% أجابوا بنعم، في الأخير نجد نسبة 14.44% من المبحوثين صرحوا بأن الأولوية للأهداف الجماعية، تدعمها نسبة 21.56% أجابوا بأن المسير يبرز دوره في التسيير ونسبة 12.5% أجابوا ب لا.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعمل على تحقيق الانسجام بين الأهداف الشخصية للعمال والأهداف الجماعية للمؤسسة، وهذا دليل على أن هناك أهداف تحمل التصور العقلاني للعمل والمؤسسة من خلال نجاحها وتطويرها وتحقيق الخطط الإستراتيجية

الممكنة، وهذا ما أشار إليه" **شستر برنارد** " في نظريته "التعاون" وهو الانسجام بين الأهداف الشخصية للتنظيم والأهداف العامة، والتنسيق في مختلف الأنشطة.

وعن مدى تأثير دور المسير في التسيير من أجل تقليص الفجوة بين الأهداف المرسومة وما يتحقق في الواقع يتبين أن دور المسير يبرز من خلال تنشيط العملية التسييرية عبر فتح القنوات الاتصالية بين العاملين والرؤساء لتحقيق الانسجام والتوافق بين الأهداف وتثمين روح المبادرة والمشاركة في القرارات الصادرة، وإعطاء الأولوية للأهداف الجماعية ينتج عنه روح الانسجام والتعاون لخلق جو سائد لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي يحقق العقلنة في التسيير.

جدول رقم (09) يبين المعارف التي تمكن المدير من التسيير وتأثيرها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المعارف الفكرية والتقنية للمدير / مميزات الهيكل التنظيمي	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
وضوح الأدوار	24 %75	2 %09,09	11 %30,56	37 %41,11
تداخل الأدوار	08 %25	14 %63,63	07 %19,44	29 %32,22
تناقض الأدوار		06 %27,27	18 %50	24 %26,67
المجموع	32 %100	22 %100	36 %100	90 %100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بأن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يتميز بوضوح الأدوار بنسبة تقدر ب 41.11% تمثل الاتجاه العام، تدعمها نسبة 75% من المبحوثين أجابوا بأن للمدير الجزائري معارف فكرية وتقنية تمكنه من التسيير بفعالية في إطار اقتصاد السوق، تليها نسبة 30.55% أقروا بأنه نوعا ما يكون للمدير معارف فكرية وتقنية تمكنه من التسيير، بينما نجد نسبة 09.09% أجابوا بأن للمدير لا يملك معارف ، بالمقابل نجد نسبة

32.22% من المبحوثين صرحوا بأن من مميزات الهيكل التنظيمي تداخل الأدوار، تليها نسبة 63,63% منهم أجابوا بأن ليس للمسير معارف فكرية وتقنية تمكنه من التسيير، بينما نجد نسبة 25% أقروا بأن للمسير معارف ونسبة 19.44% أجابوا ب نوعا ما .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن من مميزات الهيكل التنظيمي تتمثل في تناقض الأدوار والمقدرة نسبتهم ب 26.67% تدعمها نسبة 50% من المبحوثين صرحوا بأن المدير نوعا ما يملك معارف فكرية وتقنية تمكنه من التسيير، في حين نجد نسبة 27.27% أجابوا بأن المدير لا يملك معارف تمكنه من التسيير.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ بأن نسبة من المبحوثين صرحوا بأن الهيكل التنظيمي يتميز بوضوح الأدوار وما هو ظاهر هنا أن المؤسسة تعمل على تحديد المهام والمسؤوليات بالشكل الذي يتوافق مع أهدافها، وعند القيام بعملية حسابية نجد أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين صرحوا بأن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة متداخل ومتناقض الأدوار، وهذا يشير إلى عدم فعالية التسيير، وعدم بروز لمسة المدير في توظيف معارفه بالشكل الذي يسمح للهيكل التنظيمي بمواكبة المتغيرات البيئية التي تشهدها هذه الأخيرة، في حين نجد نسبة كبيرة من المبحوثين صرحوا بأن للمدير معارف فكرية وتقنية تمكنه من التسيير بفعالية في إطار اقتصاد السوق تظهر في وضوح أدوار الهيكل التنظيمي، وهذا يشير إلى أن المدير يملك مهارات وكفاءات عالية يستطيع من خلالها التغيير في البنية الهيكلية ، ورسم سياسة وخطوط واستراتيجيات المؤسسة، لتتماشى وفق منطق اقتصاد السوق بينما نجد منهم من أجابوا بأن المدير نوعا ما تبرز مساهمته في التسيير، لكن بالنظر إلى إجابة بعض المبحوثين يظهر بأن نسبة كبيرة منهم صرحوا بأن المدير لا يملك معارف تؤهله من التسيير بفعالية وهذا يشير إلى التداخل والتناقض الظاهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وربما قد يرجع إلى تأخر تنفيذ مختلف النشاطات التسييرية المتعلقة بالهيكل التنظيمي أو أن المدير لم يصل إلى المستوى الذي يسمح له بتوظيف معارفه في تحديد مختلف الأدوار بالمؤسسة، وحين نلاحظ هذه الإجابات من قبل المبحوثين نخلص إلى نتيجة مفادها أن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة غير واضح.

جدول رقم (10) يبين دور المسير في التسيير وعلاقته بمميزات الهيكل التنظيمي

دور المسير في التسيير / مميزات الهيكل التنظيمي	نعم	لا	المجموع
وضوح الأدوار	30 %54,54	07 %20,00	37 %41,11
تداخل الأدوار	19 %34,54	10 %28,57	29 %32,22
تناقض الأدوار	06 %10,90	18 %51,42	24 %26,67
المجموع	55 %100	35 %100	90 %100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 41.11% من المبحوثين الذين صرحوا بأن من مميزات الهيكل التنظيمي وضوح الأدوار تمثل الاتجاه العام، تدعمها نسبة 54.54% منهم من أجابوا بأن للمسير دور في التسيير، تليها نسبة 20% أجابوا بأنه ليس للمسير دور في التسيير، بالمقابل نجد نسبة 32.22% من المبحوثين صرحوا بأن مميزات الهيكل التنظيمي تتمثل في تداخل الأدوار، تدعمها نسبة 34,54% من المبحوثين أجابوا بأنه للمسير دور في التسيير، تليها نسبة 28.57% أقروا بأنه ليس للمسير دور في التسيير، في حين نجد نسبة 26.67 صرحوا بوجود تناقض في الأدوار، بينما نجد نسبة 51.42% أجابوا بأن المسير ليس له دور في التسيير، تليها نسبة 10.90% أقروا بأن للمسير دور في التسيير.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن نسبة من المبحوثين صرحوا بأن الهيكل التنظيمي يتمثل في وضوح الأدوار إلا أن أغلبية المبحوثين صرحوا بتناقض وتداخل الأدوار وهذا ما تم ملاحظته في الجدول السابق، أما عن دور المسير في التسيير وتأثيره بمييزات الهيكل التنظيمي يتبين أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين أقروا بأن للمسير دور بارز في التسيير وهذا يعود إلى أن المسيرربما يمتاز بكفاءات وخبرات عالية يستطيع من خلالها التغيير في نمط التسيير المتبع ووضوح أدوار الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، بينما نجد نسبة كبيرة من المبحوثين بعد القيام بعملية

حسابية صرحوا بأن المسير ليس له دور في التسيير وهذا قد يرجع إلى عدم تجسيد شخصية المسير في التسيير وربما يكون غير مطلع بمختلف العمليات التي تحدث على مستوى المؤسسة وهو الأمر الذي قد لا يسمح لهذه الأخيرة بمواكبة التطورات الحاصلة على البيئة الخارجية، مما يجعل العاملين ينظرون إلى عدم بروز دور المسير الأمر الذي يؤدي إلى تداخل وتناقض في الأدوار وبالتالي هيكل المؤسسة غير واضح الأدوار.

جدول رقم (11) يوضح توزيع المبحوثين حسب الاتجاه الذي يأخذه الاتصال بالمؤسسة

الاتجاه الذي يأخذه الاتصال بالمؤسسة	التكرار	النسبة
من الأعلى إلى الأسفل	49	%54.45
من الأسفل إلى الأعلى	12	%13.33
الاتجاهين	29	%32.22
المجموع	90	%100

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين والذين تقدر نسبتهم ب 54.45% من المبحوثين صرحوا بأن الاتجاه الذي يأخذه الاتصال غالبا بالمؤسسة يكون من الأعلى إلى الأسفل، تدعمها نسبة 32.22% أجابوا بأنه من كلا الاتجاهين، تليها نسبة 13.33% من المبحوثين أجابوا أيضا أن الاتصال يكون من الأسفل إلى الأعلى.

فمن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن الاتجاه الذي يأخذه الاتصال في المؤسسة يكون من الأعلى إلى الأسفل أي من الرئيس إلى المرؤوسين، وهذا قد يرجع إلى أن جميع التعليمات واللوائح والقرارات يصدرها الرئيس ويتلقاها المرؤوسين بشكل رسمين وهذا ما يبين أن نمط التسيير بالمؤسسة يخضع للصرامة وتطبيق القوانين بإتباع جملة التعليمات التي يصدرها الرئيس مما يدفع العاملين إلى العمل على احترام التسلسل في إيصال المعلومات توصيلا عقلانيا فعالا وهذا ما يبينه **ماكس فيبر** في نظريته **البيروقراطية** ، حيث يرى بأن العملية الاتصالية يجب أن تكون معقلنة ويكون لها هدف من الاتصال ومضمون الاتصال يكون مخطط له باحترام التسلسل ولا يمكن تجاوزه، وحسب ما يشير إليه طلعت إبراهيم، "يجب أن يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا كلما أمكن ذلك، كما يجب تخطي بعض المستويات الرئاسية عند الاتصال بالمستويات الأدنى ويجب أن يتصف كل اتصال بالرسمية[1]

[1] طلعت ابراهيم لطفي ، مرجع سابق، ص 135.

وهذا ما يوضح أن الاتجاه الذي يأخذه الاتصال يكون وفق أسس وقواعد حتى تضمن المؤسسة السير الحسن ومستوى كفاءة وفعالية جيدة.

جدول رقم (12) يبين مدى تركيز الرئيس في العمل وتأثيره بوصول المعلومات.

تركيز الرئيس في العمل / وصول المعلومات	تحقيق أهداف المؤسسة	تحقيق مصالحه الشخصية	تحقيق مصالح جماعاته	المجموع
غالبا	30 %68.18	06 %28.57	11 %44	47 %52.22
أحيانا	12 %2727	09 %42.85	14 %56	35 %38.89
نادرا	02 %4,54	06 %28.57	/	08 %8.89
المجموع	44 %100	21 %100	25 %100	90 %100

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 52.22% من المبحوثين صرحوا بغالبا فيما يخص وصول المعلومات الخاصة بالعمل، تمثل الاتجاه العام، تدعمها نسبة 68.18% أجابوا بأن الرئيس يركز على تحقيق أهداف المؤسسة، تليها نسبة 44% منهم أجابوا بأن الرئيس يركز على تحقيق مصالح جماعاته، بينما نجد نسبة 28.57% أقروا أن الرئيس يركز في العمل على تحقيق مصالحه الشخصية، بالمقابل نجد نسبة 38.89% صرحوا بأنه أحيانا ما تصل المعلومات الخاصة بالعمل، تدعمها نسبة 56% من المبحوثين أجابوا بأن الرئيس في العمل يركز على تحقيق مصالح جماعاته، بينما نجد من المبحوثين الذين صرحوا بأن تركيز الرئيس في العمل يكون على تحقيق مصالحه الشخصية تقدر نسبتهم ب 42.58% ، تليها نسبة 27.27% منهم أجابوا بأنه يركز على تحقيق أهداف المؤسسة.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنه نادرا ما تصل المعلومات الخاصة بالعمل تقدر نسبتهم ب 8.89% تدعمها نسبة 28.57% صرحوا بأن الرئيس يركز في العمل على تحقيق مصالحه الشخصية، ويركز على تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 4.54%.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أغلب المبحوثين تصلهم المعلومات الخاصة بالعمل في وقتها المحدد، وهذا ما يجعل الرئيس يركز في العمل على تحقيق أهداف المؤسسة، بينما نجد نسبة أخرى من المبحوثين صرحوا بأن الرئيس يركز على تحقيق مصالح جماعته، في حين نجد نسبة أخرى من المبحوثين صرحوا بأن الرئيس في العمل أحيانا يركز على تحقيق مصالحه جماعاته وتحقيق مصالحه الشخصية، وهذا قد يرجع إلى أن طريقة وصول المعلومات مخطط لها بطريقة عقلانية من قبل المسؤول، لأن المؤسسة لتحقيق الأهداف تسهر على إيصال المعلومات وهذا حسب ما جاء به "**داركر بيتر**" في نظريته "الإدارة بالأهداف" على أن التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العامل يؤدي إلى تطوير المؤسسة، وقد يمكن أن نفسره بالدور الفعال الذي يلعبه الرئيس في السهر على العمل بجد حتى لا تحدث فوضى وبالتالي يسعى الرئيس لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تضافر كل الجهود لتصل المعلومات في وقتها ويصبح العمل نتاج اجتماعي .

جدول رقم (13) يبين عملية اتخاذ القرار التي يتبعها الرئيس وتأثيرها بالخطوات العلمية التي تخضع لها هذه العملية.

عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة / يخضع القرار إلى	ينفرد الرئيس باتخاذ القرار	يشرك الرئيس ممثلي العمال	يشرك رؤساء العمل	يشرك العاملين على اختلاف مناصبهم	المجموع
الخطوات العلمية	04 %28.58	18 %72	24 %72.73	16 %88.89	62 %68.89
اهواء متخذ القرار	10 %71.42	07 %28	09 %27.27	02 %11.11	28 %31.11
المجموع	14 %100	25 %100	33 %100	18 %100	90 %100

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول، وعن عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة وتأثيرها بالخطوات التي تخضع لها، ن جد أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين والذين نسبتهم تقدر ب 68.89% صرحوا بأن عملية اتخاذ القرار تخضع للخطوات العلمية تمثل الاتجاه العام ، تدعمها نسبة 88.89% من المبحوثين صرحوا بأن عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة تتم من خلال إشراك الرئيس العاملين على اختلاف مناصبهم في اتخاذ القرار، تليها نسبة 72.73% ونسبة 72% أجابوا بأن الرئيس يشرك

رؤساء العمل ويشرك ممثلي العمال، بينما نجد نسبة 28.57% أقروا بأن الرئيس ينفرد في اتخاذ القرار، بالمقابل نجد نسبة 31.11% من المبحوثين أكدوا على أن عملية اتخاذ القرار تخضع إلى أهواء متخذ القرار، تدعمها نسبة 71.42% صرحوا بأن الرئيس ينفرد بعملية اتخاذ القرار، تليها نسبة 28% أجابوا بأن الرئيس يشرك ممثلي العمال ونسبة 27.27% من المبحوثين أقروا بأن الرئيس يشرك العاملين على اختلاف مناصبهم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن عملية اتخاذ القرار تخضع إلى الخطوات العلمية باعتبار المؤسسة كنسق لها أهداف تعمل على تفعيل عمليات القرار التي يتم من خلالها الاختيارات المتعلقة بالسلوك المنسجم مع طبيعة هذا النسق، والتي تنتهي إلى اتخاذ قرار معين بإتباع خطوات علمية، وهذا ما يبين وجود تسيير وتنظيم عقلاني ورشيد داخل المؤسسة ، من خلال تطوير الموارد البشرية واحترام الكفاءات والقواعد التنظيمية الداخلية لمؤسسة "**صيدال**"، وهذا ما يؤدي بدوره إلى اكتشاف العوائق ومشكلات العمل على مستوى وحدات المؤسسة، لأن عملية اتخاذ القرار تقترب من العقلانية إلى حد كبير بالخضوع إلى إتباع خطوات علمية في نمط التسيير، الأمر الذي جعل المسير يشرك العاملين على اختلاف مناصبهم عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، حيث نجد "**هربرت سيمون**" يشير إلى ذلك في" أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراراته"[1].

وهذا ما يعطي ديناميكية تقترب من العقلانية ذات فعالية في المؤسسة.

[1] طلعت ابراهيم ، مرجع سابق، ص 115.

جدول رقم (14) يبين مميزات شخصية الرئيس وعلاقتها بمتابعة القرار بالمؤسسة

مميزات شخصية الرئيس / متابعة القرار	الصرامة	الانضباط	التسامح	اللامبالاة	المجموع
غالبا	14 %40	19 %46.34	03 %30	/	36 %40
أحيانا	06 %30	22 %53,65	07 %70	10 %52,36	45 %50
أبد	/	/	/	09 %47,36	09 %10
المجموع	20 %100	41 %100	10 %100	19 %100	90 %100

نلاحظ من خلال الجدول أن نصف المبحوثين صرحوا بأنه أحيانا تتم متابعة القرار بنسبة تقدر ب 50% تمثل الاتجاه العام، تدعمها نسبة 40% صرحوا بأن من مميزات شخصية الرئيس التسامح، تليها نسبة 53,65% أجابوا بأن من مميزات شخصية الرئيس الانضباط، بينما نجد نسبة 52,63% أجابوا باللامبالاة، ونسبة 30% أجابوا بالصرامة .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا بأنه في الغالب تتم متابعة القرار تقدر نسبتهم ب 40%، تدعمها نسبة 70% أجابوا بأن من مميزات شخصية الرئيس هي الصرامة ، ونسبة 46.34% من المبحوثين أجابوا بأن شخصية الرئيس تتمثل في الانضباط، تليها نسبة 30 التسامح، تقابلها نسبة 47.36% أجابوا بأن شخصية الرئيس تتمثل في اللامبالاة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المبحوثين انقسموا إلى مجموعتين متقاربتين في النسبة من مجموعة تصرح بإجابة أحيانا تكون متابعة القرار بالمؤسسة ومجموعة تصرح بغالبا، وهذا قد يرجع إلى الشخصية التي يمتاز بها الرئيس في العمل ، وعن مميزات شخصية الرئيس في العمل وتأثيرها على متابعة القرار، نلاحظ أن النسبة الأكبر من بين المبحوثين صرحوا بأنه أحيانا تتم متابعة القرار والشخصية التي يمتاز بها الرئيس هي التسامح، تليها إجابة المبحوثين بنسب كبيرة في الانضباط واللامبالاة، وهذا يدل على أنه كلما كانت شخصية الرئيس في العمل متسامح ومنضبط ولا مبالي تكون متابعة القرار أحيانا، ومنه لا تحقق المؤسسة الفعالية المطلوبة، بينما نسبة

أخرى من المبحوثين صرحوا بأن متابعة القرار غالبا وهذا يدل على أنه كلما كان الرئيس صارما تتم متابعة القرار بشكل أكبر، الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يشير إلى وجود تأثير بين شخصية الرئيس ومتابعته للقرار.

جدول رقم (15) يبين عقلانية سلوك المسير و تأثيرها على كمية العمل المنتجة من طرف المؤسسة

عقلانية سلوك المسير / تقييم كمية العمل المنتجة	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
مرتفعة	29 %53.70	17 %47.22	/	46 %51.11
متوسطة	08 %14.81	12 %33.33	/	20 %22.22
ضعيفة	17 %31.48	07 %19.44	/	24 %26.67
المجموع	54 %100	36 %100	/	90 %100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم يقيمون كمية العمل المنتجة من طرف المؤسسة بأنها مرتفعة، بنسبة تقدر ب 51.11% تمثل الاتجاه العام، تدعمها نسبة 53.70% من المبحوثين أكدوا بأن طبيعة التسيير بالمؤسسة دائما تفرض أن يكون سلوكه عقلاني، بينما نجد نسبة 47.22% أجابوا بأنه أحيانا ما يكون سلوك المسير عقلاني، بالمقابل نجد نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن كمية العمل المنتجة من طرف المؤسسة متوسطة وتقدر ب 22.22% تدعمها نسبة 33.33% أقروا بأن طبيعة التسيير بالمؤسسة أحينا تفرض على المسير أن يكون سلوكه عقلاني، في حسن نجد من المبحوثين الذين صرحوا بأنه دائما يكون سلوك المسير عقلاني وتقدر نسبتهم ب 14.81%.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن تقييمهم لكمية العمل المنتجة ضعيفة تقدر نسبتهم ب26.66% تدعمها نسبة 31.48% أجابوا بأن طبيعة التسيير بالمؤسسة تفرض على المسير أن

يكون سلوكه دائما عقلاني، وفي الأخير نجد نسبة 19.44% أقروا بأنه أحيانا يكون سلوكه عقلاني.

نستنتج من القراءة الإحصائية أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بأن تقييمهم لكمية العمل المنتجة من طرف المؤسسة مرتفعة وهنا يتبين أن طبيعة التسيير تؤثر على كمية العمل المنتجة، وهذا قد يرجع إلى أن المسير يهتم بالعمل لأنه مسير منضبط بعمله، وكلما كانت عقلانية المسير في التسيير بارزة كلما كان تقييم كمية العمل المنتجة مرتفعة وهو ما تمثله أكبر نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بذلك وهو الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق إنتاج أكبر يتوافق مع طموحاتها وأهدافها، مقارنة لما يكون سلوكه عقلانيا أحيانا.

المطلب الثالث: الجداول الخاصة بالفرضية الثانية.

جدول رقم (16) الذي يبين رضا العامل عن نمط التسيير وتأثيره بمميزات أهداف المؤسسة.

رضا العامل عن نمط التسيير / مميزات أهداف المؤسسة	نعم	لا	المجموع
مخطط لها بطريقة علمية	31 %77.50	11 %22	42 %46.67
ظرفية مناسباتية	07 %17,50	18 %36	25 %27.78
عشوائية	02 %05	21 %42	23 %25.55
المجموع	40 %100	50 %100	90 %100

اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن مميزات أهداف المؤسسة مخطط لها بطريقة علمية بنسبة تقدر ب46.67% تمثل الاتجاه العام، تدعمها نسبة 77.50% من المبحوثين صرحوا بأنهم راضين عن نمط التسيير بالمؤسسة، تليها نسبة 22% منهم غير راضين عن نمط التسيير، بالمقابل نجد

نسبة 27.78% من المبحوثين أقروا بأن أهداف المؤسسة ظرفية مناسباتية، تدعمها نسبة 36% ليسو راضيين عن نمط التسيير، تليها نسبة 17.50% راضين عن نمط التسيير بالمؤسسة.
أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن مميزات أهداف المؤسسة عشوائية مقدرة نسبتهم ب 25.55% تدعمها نسبة 42% أجابوا بأنهم غير راضين عن نمط التسيير، بينما نجد نسبة 5% راضين عن نمط التسيير.
من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن مميزات أهداف المؤسسة مخطط لها بطريقة علمية، أما عن رضا العامل عن نمط التسيير وتأثيره بمميزات أهداف المؤسسة، نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأن أهداف المؤسسة مخطط لها بطريقة علمية، مما يدل على رضاهم عن العمل، وهذا دليل على وجود رابط يربط بين العمال والمؤسسة، ربما قد يرجع إلى طبيعة الجو السائد، فعندما تتميز هذه الأخيرة بأهداف مخطط لها بطريقة علمية ينتج عنه مجموعة من القيم تكون موافقة للقيم التي يجب أن تسير وفقها، فرضا الفرد يجعله يتبنى أهدافها وينتمي إليها ويشعر بالولاء، ويعتبر نفسه جزء كبير مساهم في تحقيق أهدافها، كونها تسير بطرق علمية تفسر بمواقف عقلانية، وتشير نظرية العاملين **Herzberg** ونظرية القيمة **locke**
على وجود عامل الرضا وعلاقته بالعقلانية فيعتبر أكثر أهمية، فكلما ساهمت المؤسسة في تحقيق أهدافها يشعر العامل بالرضا.

جدول رقم (17) يبين العلاقة بين مساهمة القيم التنظيمية في تدعيم التسيير العقلاني واهتمامات المؤسسة.

مساهمة القيم التنظيمية / اهتمامات المؤسسة	نعم	لا	المجموع
تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالعمال	23 %48.93	19 %44.18	42 %46.67
تهتم بالعمال أكثر من اهتمامها بالعمل	15 %31.91	10 %23.25	25 %27.78
تهتم بالاثنين معا	09 %19.14	14 %32.55	23 %25.55
المجموع	47 %100	43 %100	90 %100

يتضح من خلال معطيات هذا الجدول أن نسبة 46.67% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالعمال تمثل الاتجاه العام، تدعمها نسبة 48.93% أكدوا بأن القيم التنظيمية تساهم في تدعيم التسيير العقلاني بالمؤسسة، بينما نجد نسبة 44.18% أجابوا بأن القيم التنظيمية لا تساهم في تدعيم التسيير العقلاني بالمؤسسة، بالمقابل نجد نسبة 27.78% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تهتم بالعمال أكثر من اهتمامها بالعمل، تدعمها نسبة 31.91% أجابوا بأن القيم التنظيمية تساهم في تدعيم التسيير، بينما نجد نسبة 23.25% صرحوا بأن القيم التنظيمية لا تساهم في تحقيق التسيير العقلاني، في حين نجد نسبة 25.55% أقروا بأن المؤسسة لا تهتم بالاثنين، تدعمها نسبة 32.55% أجابوا بأن القيم التنظيمية لا تساهم في تدعيم التسيير ونسبة 19.14% أجابوا بأنها تساهم.

فمن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن المؤسسة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالعمال، وهذا يشير إلى أن المؤسسة يهمها الرفع من مستوى الإنتاج وعن العلاقة بين مساهمة القيم التنظيمية في تدعيم التسيير العقلاني واهتمامات المؤسسة، يتضح أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها، وهنا يتبين بأن القيم التنظيمية لها تأثير على اهتمامات المؤسسة، وهذا ما يشير إلى أنها جسدت قيما تنظيمية يحملها العامل تتمثل في التعاون والاحترام والولاء للمؤسسة، ونستنتج أنه مهما

كانت القيم التنظيمية تدعم التسيير العقلاني أم لا فإن اهتمام المؤسسة هو نحو العمل أكثر من العمال.

جدول رقم(18) يبين مميزات المؤسسة وتأثيرها على الأولويات داخلها.

مميزات المؤسسة / أولويات المؤسسة	الانضباط في العمل	التسيب واللامبالاة	التضارب بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعمال	توافق قيم العمال مع قيم وتوجهات المؤسسة	المجموع
الإنتاج	18 %42.85	06 %30	04 %40	08 %44.44	36 %40
الخدمات الاجتماعية	04 %09.52	02 %10	/	07 %38.88	13 %14.44
الإنتاج ثم الخدمات	12 %28.57	07 %35	03 %30	/ 	22 %24.44
الخدمات ثم الإنتاج	08 %19.04	05 % 25	03 %30	03 %16.66	19 %21.11
المجموع	42 %100	20 %100	10 %100	18 %100	90 %100

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 40% من المبحوثين الذين صرحوا بأن من أولويات المؤسسة هي الإنتاج، وتمثل الاتجاه العام، تدعمها نسبة 44.44% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الذي يميز المؤسسة هو التوافق بين قيم العمال مع قيم وتوجهات المؤسسة، تليها نسبة 42.85% صرحوا بأن مميزات المؤسسة الانضباط في العمل، بينما نجد نسبة 40% من المبحوثين أجابوا أنه هناك تضارب بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعمال، في حين نجد نسبة 30% منهم صرحوا بأن هناك تسيب ولا مبالاة، بالمقابل نجد نسبة 24.44% من المبحوثين الذين يعتبرون أن من أولويات المؤسسة الإنتاج ثم الخدمات، تدعمها نسبة 35% من أجابوا بأن هناك تضارب بين

أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعمال، بينما نجد نسبة 28.57% تمثل الانضباط في العمل.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن من أولويات المؤسسة الخدمات ثم الإنتاج تقدر نسبتهم ب 21.11% تدعمها نسبة 30% أجابوا بأن الذي يميز المؤسسة هو التضارب بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعمال، تليها نسبة 25% أجابوا بالتسيب واللامبالاة، في حين نجد نسبة 19.04% الذي يميز المؤسسة الانضباط في العمل ونسبة 16.66% تمثل توافق لهم قيم العمال مع قيم وتوجهات المؤسسة، بالمقابل نجد نسبة 14.44% من المبحوثين صرحوا بأن الخدمات الاجتماعية تعتبر من أولويات المؤسسة، تدعمها نسبة 38.88% أقروا بأن هناك توافق بين قيم العمال مع قيم وتوجهات المؤسسة، تليها نسبة 10% منهم من أجابوا بأن الذي يميز المؤسسة هو التسيب واللامبالاة، تليها نسبة 9.52% الانضباط في العمل.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن من أولويات المؤسسة هو تحقيق الإنتاج وهذا يشير إلى أن المؤسسة تحاول دفع العامل من أجل تحقيق الأهداف ويتضح أن مميزات المؤسسة لها تأثير على تحديد الأولويات داخلها، وهذا قد يرجع إلى شخصية المسير في تسيير المؤسسة، فكلما توافقت قيم العمال مع قيم وتوجهات المؤسسة أدى ذلك إلى زيادة الكفاية الإنتاجية من خلال تطوير اليد العاملة والاستثمار فيها واستقطاب الكفاءات البشرية لتسير بعقلانية، في حين نجد نسبة أخرى من المبحوثين صرحوا بأن من مميزات المؤسسة التضارب بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعمال، ونسبة أخرى أجابوا بالإنضباط في العمل، كلها تسعى إلى تحقيق الإنتاج، وهذا قد يرجع إلى عكس ما هو معروف أن المؤسسة الخاصة هي من تهتم بالعمل على تحقيق إنتاج أكثر لأن المسير يلجأ إلى إعتماد طرق تسييرية ربما صارمة على العمال لكي يحقق الأرباح، لكن نستنتج بأنها مؤسسة عمومية وتهتم بالإنتاج أكثر من الخدمات، وهذا ما أشار إليه "**بشير محمد**" في كتابه "**الثقافة والتسيير في الجزائر**": من المنطقي القول إن الخدمات الاجتماعية تتماشى بالضرورة مع درجة مستوى الإنتاج، فإن قل قلت وإن كثر كثرت،ولكن ما نلاحظ عن المجتمع الجزائري وحتى يؤهل النظام الاشتراكي تغاضت الفئة المسيرة على هذه القاعدة المبدئية بل اخترقتها في جوهرها وراحت توزع الأرباح مع العلم أن المؤسسات في خسارة فادحة" وتدعيما لهذا أيضا يقول " **بشير محمد**" :" المؤسسة العمومية توظف أكثر من اللازم، تسكن، تطعم، تعالج، تنقل، تساعد، تبعث أولاد العمال إلى المخيمات الصيفية، تكون،توزع سلطاتها مع الممثلين المنتخبين من طرف زملائهم بكلمة واحدة نريد مؤسسة منتجة، تبيع وأن تكون مربحة"[1].

[1] بشير محمد، **الثقافة والتسيير في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص ص 44-57.

الجدول رقم (19) يبني شعور العامل بانتمائه لمؤسسته وتأثيرها على التسيير العقلاني

شعور العامل بمؤسسته التسير يلزم على العمال	نعم	لا	المجموع
تنفيذ الأوامر في الحين وبدون مناقشة	18 %31.03	22 %68.75	40 %44.44
لا ينفذون الأوامر إلا بعد مناقشتها مع المسؤول	34 %58.62	02 %6.25	36 %40
لا تنفذ إلا بعد إلحاح وإصدار من طرف المسؤول	06 %10.34	08 %25	14 %15.56
المجموع	58 %100	32 %100	90 %100

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 44.44% من المبحوثين صرحوا بأن التسيير بالمؤسسة يلزم عليهم تنفيذ الأوامر في الحين وبدون مناقشة، تمثل الاتجاه العام، تدعمها نسبة 68.75% من المبحوثين أكدوا بأنهم لا يشعرون بأنهم لا يشعرون بأن المؤسسة هي مؤسستهم، تليها نسبة 31.03% أجابوا بأنهم يشعرون بأن المؤسسة هي مؤسستهم، بالمقابل نجد نسبة 40% منهم أقروا بأن التسيير يلزم عليهم أن لا ينفذون إلا بعد مناقشتها مع المسؤول بينما نجد نسبة 58.62% يشعرون بأن المؤسسة هي مؤسستهم، تليها نسبة 6.25% لا يشعرون بذلك، أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن التسيير بالمؤسسة يلزم عليهم أن لا ينفذوا الأوامر إلا بعد مناقشتها مع المسؤول تقدر نسبتهم ب 15.56% تدعمها نسبة 25% لا يشعرون بأن المؤسسة هي مؤسستم، ونسبة 10.34% أجابوا بأنهم يشعرون بذلك.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بأن التسيير بالمؤسسة يلزم عليهم تنفيذ الأوامر في الحين وبدون مناقشة ولا يشعرون بأن المؤسسة التي يعملون بها هي مؤسستهم، وهذا قد يشير إلى شعور العمال بأنهم مقيدون بإتباع الأوامر مما يخلق لديهم عدم الولاء للمؤسسة، ويقتل فيهم روح الإبداع والرغبة في التجديد والتطوير، حيث نجد نسبة أخرى من المبحوثين أجابوا بأن التسيير يلزم على العمال مناقشة الأوامر مع المسؤول ثم تنفيذها، مما

جعلهم يشعرون بأن المؤسسة التي يعملون بها هي مؤسستهم، وهذا قد يرجع إلى أنه كلما شعر العامل بأن المؤسسة التي يعمل بها ليست مؤسسته، نتج عنه تنفيذ الأوامر في الحين وبدون مناقشة، وكلما شعر بانتمائه للمؤسسة نتج عنه مناقشة الأوامر مع المسؤول ثم تنفيذها، وهذا ما أشار إليه "**محمد علي محمد**" ، "يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره وخلفياته واحترام الكرامة الشخصية لكل واحد حتى يتسنى إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية[1]

الجدول رقم (20) يبين قيم العامل التي تدفعه لبذل المزيد من الجهد وتأثيرها على كيفية تقييمه لمؤسسته.

القيم التي تدفع العامل لبذل المزيد / تقييم العامل لمؤسسته	نعم	لا	المجموع
ناجحة	26 %52	09 %22.50	35 %38.89
متوسطة النجاح	17 %34	12 %30	29 %32.22
غير ناجحة	07 %14	19 %47.50	26 %28.89
المجموع	50 %100	40 %100	90 %100

فيما يخص قيم العامل التي تدفعه لبذل المزيد وتأثيرها بنسبة تقييمه لمؤسسته، بينت الدراسة الميدانية أن هناك 38.89% من المبحوثين مؤسستهم ناجحة تمثل الاتجاه العام، تدعمها نسبة 52% صرحوا بأن قيم العامل تدفعه لبذل المزيد، تليها نسبة 22.50 أجابوا بأنه ليس للعامل قيم تدفعه لبذل المزيد، بالمقابل نسبة 32.22% منهم من صرحوا بأن تقييمه للمؤسسة أنها متوسطة النجاح، تليها نسبة 34% أجابوا بأن قيمهم تدفعهم لبذل المزيد، بينما نجد نسبة 30% يصرحون

[1] أنظر، محمد علي محمد، ص 27.

بأن القيم لا تدفعه لبذل المزيد، أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن نسبة 28.89 أقروا بأن المؤسسة غير ناجحة، تدعمها نسبة 47.50% أجابوا بأن قيم العامل لا تدفعه لبذل المزيد، بينما نجد نسبة 14% صرحوا بأن قيمهم تدفعهم لبذل المزيد.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أنه من بين المبحوثين من صرحوا بأن تقييمهم لمؤسستهم أنها ناجحة، بينما نجد نسبة أخرى منهم من صرحوا بأن مؤسستهم متوسطة النجاح وغير ناجحة، وهي نسب متقاربة، وهذا قد يشير إلى أن البعض من المبحوثين ينظرون إلى مؤسستهم أنها ناجحة لأنهم يحملون قيم تنظيمية تدفعهم لبذل المزيد من الجهد من أجل خدمتها وتحقيق أهدافها، لكن بالنظر إلى تصريحات أغلبية المبحوثين نجد أنهم يقيمون مؤسستهم على أساس أنها متوسطة النجاح أو غير ناجحة، وهذا قد يرجع إلى القيم التي تتبناها المؤسسة ربما لا تتوافق مع قيم العمال، مما يخلق عوائق تنظيمية أو قيمية تحد من سيرورة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

وفي الأخير نخلص إلى أن قيم العامل لها تأثير على كيفية تقييمه لمؤسسته على أنها مؤسسة غير ناجحة أو ناجحة نوعا ما.

جدول رقم(21) يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع الملكية المفضلة

نوع الملكية المفضلة	التكرار	النسبة
ملكية عامة	78	%68.67
ملكية خاصة	12	%13.33
المجموع	90	%100

يتبين لنا من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب 68.67% صرحوا بأن نوع الملكية المفضل لديهم هو ملكية عامة، تليها نسبة 13.33% يفضلون ملكية خاصة، وهذا بدوره قد يرجع إلى أن أغلبية المبحوثين يفضلون الملكية العامة، وهذا قد يرجع إلى أن القطاع العام، يمنح امتيازات للعمال، نجد منها أن العمل غير محدد المدة، ويوجد ضمانات مثل الضمان الاجتماعي الذي تمنحه الدولة، إضافة إلى نمط التسيير بالقطاع الخاص، قد يعتمد على أسلوب تسييري تسلطي في يد المدير العام، وهذا ما يبرز توجه العمال نحو الملكية العامة أكثر من الخاصة.

المبحث الثالث: نتائج الفرضيات.

بعد القيام بتحليل نتائج الجداول المتعلقة بالفرضيتين توصلنا إلى النتائج الآتية:

المطلب الأول: الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.

من خلال دراستنا وتحليلنا لجداول الفرضية الأولى والتي مفادها:

"**سلوك المسير يؤثر على التسيير العقلاني بالمؤسسة**"، توصلنا إلى النتائج التالية:

إن المؤسسة تسعى لتحقيق الفعالية من خلال الاعتماد على الأولويات، وتتمثل هذه الأولويات في تطوير اليد العاملة حسب ما تضمنه الجدول رقم (06) على أنه يوجد علاقة بين متغير الجنس وأولويات المؤسسة لتحقيق الفعالية والاتصاف بالعقلانية، لأن الجنس يلعب دور كبير في تحديد الاختلاف الذي يكمن في تحقيق النتائج وإبراز القدرات، لأن المؤسسة تسعى جاهدة لتسير بطريقة عقلانية في الوقت الراهن،

وهذا ما يدل على وجود علاقة، وما نلاحظه أيضا في الجدول رقم (07) حيث تسعى المؤسسة للاعتماد على معايير التوظيف باستقطاب المورد البشري الحامل للشهادة العلمية لتحقيق الفعالية، ومن خلال الجدول رقم (08) يتبين لنا أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن دور المسير يبرز في التسيير من خلال تحقيق الانسجام بين الأهداف للعمال والأهداف الجماعية للمؤسسة، وهذا يدل على أن المسير يعمل على فهم طبيعة التسيير وتوجهات العمال، حينها يسهر على تفعيل العملية التسييرية ومختلف العمليات الأخرى لتحقيق الأهداف، وهذا دليل على وجود علاقة بين المؤشرين، كما نجد أيضا في الجدول رقم (09) أن نسبة كبيرة من المبحوثين صرحوا بأن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة غير واضح ، وإنما متناقض ومتداخل الأدوار، وهذا قد يرجع إلى طبيعة التسيير، والدور الذي يلعبه المدير في عدم توظيف معارف بعقلانية، وهذا ما نلاحظه أيضا في الجدول رقم (10) حيث يبين أن المسير لا يبرز دوره في التسيير وبالتالي هيكل المؤسسة غير واضح الأدوار وإنما متداخل ومتناقض، أما عن الجدول رقم (11) يتبين أن المبحوثين صرحوا بأن الاتصال بالمؤسسة يكون من أعلى إلى أسفل، وإن دل هذا على شيء إنما يدل على أن الاتصال يسير وفق منطق وقواعد وأسس يصدرها الرئيس ويلتزم بها المرؤوسين من أجل احترام التسلسل في توصيل المعلومات، ويدعمه الجدول رقم (12) حيث نجد أغلب المبحوثين صرحوا بأن غالبا يكون وصول المعلومات الخاصة بالعمل في وقتها، وهذا راجع إلى دور الرئيس وتركيزه في العمل من أجل تحقيق الأهداف ومن أجل فهم طريقة وصول المعلومات المخطط لها بأسلوب عقلاني من قبل الرئيس، أما بالنسبة للجدول رقم (13) نلاحظ بأن عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة تخضع إلى الخطوات العلمية، لأن الرئيس يشرك العاملين على اختلاف مناصبهم في اتخاذ القرار، وهذا ما يبين كفاءة المسير في

التسيير من أجل صياغة قرارات رشيدة تخدم المؤسسة وترفع من معنويات العاملين كونهم عمال لديهم الحق في إبداء الرأي ونلاحظ هذا أيضا في الجدول رقم (14) حيث يوضح أن نسبة كبيرة من المبحوثين صرحوا بأن متابعة القرار بالمؤسسة يكون أحيانا، لأن شخصية الرئيس في العمل تتميز بالتسامح، لكن نسبة أخرى من المبحوثين صرحوا أنه كلما كان الرئيس يمتاز بالصرامة، كلما كانت متابعة القرار غالبا، وهو ما يشير إلى وجود تأثير بين شخصية الرئيس ومتابعته للقرار، أما بالنسبة للجدول رقم(15) نلاحظ بأن كمية العمل المنتجة كانت مرتفعة لأن طبيعة التسيير تفرض على المسير أن يكون سلوكه عقلاني، ونستنتج أنه كلما كانت عقلانية المسير في التسيير، كلما كانت كمية العمل مرتفعة.

المطلب الثاني :الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.

من خلال تحليلنا لجداول الفرضية الثانية والتي مفادها:

" النسق القيمي يؤثر على التسيير العقلاني بالمؤسسة" توصلنا إلى النتائج التالية:

فمن خلال الجدول رقم (16) يتبين لنا لأن أغلب المبحوثين صرحوا بأن مميزات أهداف المؤسسة مخطط لها بطريقة علمية، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها بالاعتماد على مجموعة من الخبرات والمعارف المميزة بالسلوكات المرغوبة من قبل الفاعلين بأسلوب منطقي وعلمي، ويظهر من خلال هذا مجموعة من القيم تبين رضا العامل عن نمط التسيير وشعوره بالولاء والانتماء، تجاه السيرورة التنظيمية للمؤسسة،بالإضافة نجد أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالعامل، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تحاول أن تحقق أهدافها من أجل تحقيق الأرباح، ومنه نستنتج أنه مهما كانت القيم التنظيمية تدعم التسيير العقلاني أم لا؟ فإن اهتمام المؤسسة هو نحو العمل أكثر من العمال، وهذا ما يبينه الجدول رقم رقم(17) ، في حين نجد الجدول رقم (18) يبين أن المبحوثين صرحوا بأن من أولويات المؤسسة هو الإنتاج، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تعمل على تطوير اليد العاملة، واستقطاب الكفاءات من أجل الحصول على الكفاية الإنتاجية، مما يخلق توافق بين قيم وتوجهات المؤسسة، حينها يشعر العمال بالانتماء والولاء لها، وهذا يدل على وجود علاقة بين المؤشرين، أما بالنسبة للجدول رقم(19) فهذا يبين أن أكثر نسبة من المبحوثين صرحوا بأن التسيير بالمؤسسة يلزم العمال على تنفيذ الأوامر في الحين وبدون مناقشة، هذا ما يشير إلى أن العمال لا يشعرون بأن المؤسسة التي يعملون بها هي مؤسستهم لأنها تطبق أنظمة تسييرية صارمة، وهذا الأمر يجعلهم حين لا يشعرون بأنهم لا ينتمون إلى المؤسسة ينفذون الأوامر بدون نقاش، لكن حين يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة لا ينفذون الأوامر إلا بعد مناقشتها مع المسؤول، ونجد بالنسبة للجدول رقم (20) أن المبحوثين صرحوا بأن تقييمهم لمؤسستهم على أنها ناجحة، لكن حين ننظر إلى تصريحات المبحوثين الذين صرحوا بأنها

غير ناجحة أو متوسطة النجاح، نستنتج إلى حد كبير أن العمال يقيمون مؤسستهم على أساس أنها متوسطة أو ناجحة نوعا ما، وفي الأخير نلاحظ في الجدول رقم(21) بأن الأغلبية الساحقة من المبحوثين صرحوا بأنهم يفضلون نوع الملكية العامة لأنهم يضمنون حقوقهم أكثر من العمل في الملكية الخاصة ويبدعون في تخصصهم ومجال عملهم.

المطلب الثالث: الاستنتاج العام.

من خلال نتائج الفرضية الأولى نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الفعالية المنشودة من خلال اعتمادها على مجموعة من الأولويات وأساسها تطوير اليد العاملة الأمر الذي يساهم في الرفع من مستوى حصتها في السوق، وكذلك تستند المؤسسة في معايير توظيفها إلى الشهادات العلمية من أجل تحقيق الفعالية المنشودة، كما نجد أن المؤسسة تعمل على تحقيق الإنسجام ما بين الأهداف العامة للتنظيم والأهداف الخاصة بالعمال وهنا يبرز دور التسيير بالمؤسسة.

كما أنه يجب أن يظهر دور المسير في كسر الحاجز الذي وضعته السياسات القديمة وتغيير السلوكيات والذهنيات المكتسبة ، وبالتالي تتضح أهمية تكوين المسيرين وضرورة تزويدهم بكل المعارف في هذا المجال، حتى يتمكنوا من أداء مهامهم دون أخطاء ويتوقف هذا على تفعيل قنوات الاتصال وضرورة اشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات وضرورة خضوع هذه الأخيرة إلى الخطوات العلمية، وهذا ما يتضح في أن المبحوثين يقيمون مؤسستهم بأنها ناجحة وهذا ما يبرز عقلانية المسير في التسيير ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

أما بالنسبة للفرضية الثانية فقد توصلنا إلى أن النسق القيمي يساهم بشكل كبير في تدعيم التسيير العقلاني وذلك من خلال نتائجها يتبين أن تحقيق الرضا لدى العمال يساهم في الرفع من أدائهم، ويجعلهم يؤدون عملهم بأكمل وجه، وهذا ما يظهر ولائهم للمؤسسة ويشعرهم بالإنتماء تجاهها، فالمؤسسة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالعمال للرفع من مستوى الانتاج وهذا ببث قيم تنظيمية يحملها العمال كالتعاون والاحترام والولاء وغيرها بالشكل الذي يحقق أهدافها .وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

خاتمة

الخاتمة:

يعتبر التسيير عملية محورية داخل المنظمات في الوقت الراهن، وأصبح تفعيله أمرا ضروريا من أجل مواكبة مختلف التغيرات والتطورات التي تحدث على المستوى الخارجي للمنظمات في شتى المجالات مهما اختلف نوع النشاط الذي تمارسه.

ومن هذا المنطلق، نجد أن عملية التسيير تقوم أساسا على توجيه الموارد التي تمتلكها المنظمة، المادية منها والبشرية والتكنولوجية نحو التحقيق الفعالية المنشودة بالشكل الذي يتوافق مع أهدافها وطموحاتها المستقبلية وهذا الأمر لا يتحقق إلا بتطبيق مبدأ العقلانية في التسيير على أرض الواقع رغم صعوبة ذلك لأن المنظمة تنشط في عالم متغير بالسرعة والتطور المستمر.

كما أن عملية التسيير هي عملية مستمرة تهدف إلى توجيه توقعات الفرد وسلوكه بالطريقة التي تنسجم مع أهداف المنظمة، هذا بالإضافة إلى أنها عملية مرتبطة بجميع الجوانب التنظيمية والتي تشمل على جملة الأهداف الموضوعة وتصميم الاستراتيجيات الخاصة بالعمل وفي عملية صنع واتخاذ القرارات وفي عملية الاتصال وغيرها.

كما أنها تساهم في بث مجموعة من القيم التنظيمية مثل الإيمان بالعمل الجماعي وروح المسؤولية والتعاون والاحترام وهي قيم تساهم بشكل كبير في تدعيم تسييرا عقلانيا رشيدا بالمنظمة. هذا دون أن ننسى أن للمسير دورا بارزا ولمسة واضحة من أجل تطوير وتفعيل العملية التسييرية التي تسمح للمنظمة من تحقيق أهدافها وضمان بقاءها واستمراريتها على المدى المتوسط والبعيد، هذا ما يساهم في تطوير المنظمة والمجتمع معا.

قائمة المراجع:

➢ قائمة القواميس والمعاجم

1 محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية، 1997.

➢ قائمة الكتب:

2 ابراهيم ناصر، علم الاجتماع التربوي، مكتبة الرائد العلمية، دار الجيل، الأردن، عمان

3 احمد بيومي، علم الاجتماع القيم، دار المعرفة،الإسكندرية، 2000.

4 الربيع ميمون، نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية والمطلقة، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر،1980.

5 الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي ، **عقلنه المنظمة ونظريات التنظيم** ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، البليدة، 2013.

6 الفضيل رتيمي، **المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية الدراسة النظرية** ، بن مرابط، الجزائر، ط 1، 2009

7 بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، **أسس البحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية،

8 بشير محمد ، **الثقافة والتسيير في الجزائر** ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.

9 بوفلجة غياث ،**التغيير التنظيمي وثقافة العمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

10 بوفلجة غياث ، **القيم الثقافية والتسيير** ، دار غريب للطباعة ، الجزائر

11 بشير محمد ، الثقافة والتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.

12 تهاني حسن عبد الحميد الكيان، **الثقافة والثقافات الفرعية**، دار المعارف الجامعية، 1997

13 ثامر العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيم ي، منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1995

14 جميل احمد توفيق، **إدارة الأعمال**، دار الجامعات المصرية، 1970

15 جيرالد جريندرج، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات** ، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض، **2004**.

16 **حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمال،** دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن، عمان، 2004.

17 ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق،** دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.

18 رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، الأردن، 2005.

19 رياض الزغل، **مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي** ، دار قتيبة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت،1993.

20 زكرياء عبد العزيز محمد، **التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب والمراهقين** ، مركز الاسكندرية للكتاب،2002.

21 سعيد سبعون، حفصة جرادي، **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الإجتماع**، دار القصبة، الجزائر،2012.

22 سعيد يس عامر، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة** ، مركز وايد سرفيس، القاهرة، ط 2، 1998.

23 شنوفي نور الدين، **أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية** ، الجزائر، 2011

24 شوقي نور الدين، **أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية** ، الجزائر، 2001.

25 طريق شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**،مصر 1994.

26 طلعت ابراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

27 عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.

28 عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية،الإسكندرية،2002.

29 عبد اللطيف بن أشنهو ، **التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1982.

30 عبد اللطيف محمد خليفة، **ارتقاء القيم**، عالم المعرفة، الكويت،1992.

31 عبد الغني مغربي، **التفكير الاجتماعي عند ابن خلدون** ، ترجمة محمد الشريف بن دالي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986

32 عبد الله عقلة مجلى الخزاعلة، **الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية** ، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1 ،الأردن، 2009.

33 عيسوي عبد الرحمان ،**علم النفس والإنتاج** ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، 2000

34 فيصل قدري، **نظرة ديمانيكية في علم النفس والقيم**، دار الطباعة الحديثة القاهرة، 1988.

35 فليب اتكسون، **إدارة الجودة الشاملة** ، الجزء الأول التغيير الثقافي سلسلة إصدارات البنك المركزي للخبرات المهنية والإدارة، 1996.

36 قباري محمد اسماعيل، **علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية** ، دار الطباعة والنشر الطبي، 1977.

37 محمد احمد الزعبي، **التغير الاجتماعي بين علم الاجتماع البرجوازي وعلم الاجتماع الاشتراكي** ، سلسلة السياسة والمجتمع، مصر ،ط3.

38 محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني المملكة العربية السعودية، الرياض، 2000.

39 محمد السويدي ، **التسيير الذاتي في التجربة والتجارب العلمية** ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1980

40 محمد الصغير بن يعلي ، **تنظيم القطاع العام في الجزائر** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992.

41 محمد الطاهر بوباية ، **دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

42 محمد رفيق الطيب ، **مدخل للتسيير** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998

43 محمد عاطف غيث، **علم الاجتماع الحضري مدخل نظري** ، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية، 1998.

44 محمد علي محمد ، **علم الاجتماع التنظيم** ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1989

45 مرعي توفيق وبلقيس احمد، **المسير في علم النفس الاجتماعي**، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ط2 1994.

46 موريس انجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبة للنشر، الجزائر، ط2

47 نوري منير ، **تسيير الموارد البشرية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010

48 نورهان منير حسن فهمي، **القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعي** ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

➢ قائمة الرسائل الجامعية

49 بونخلة فريد ، **تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري** ، مذكرة ماجستير ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الإخوة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2007

50 سفاصن سعيدة ، **أثر القيم الثقافية على التسيير في المؤسسة الصناعية** ، مذكرة ماجستير ، الجزائر ،2002.

51 عادل غزالي، **أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002.

52 عبد العالي بلعيفة، **التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية**، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة،2007.

53 نذيرة بوزيد ، **دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، مذكرة ماستر ، علوم التسيير ، جامعة ورقلة.

54 زايد مراد، **دور الجمارك في ظل اقتصاد السوق** ، مذكرة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر،2006.

قائمة المجلات

55 حميد خروف، **فعالية القيم العلمية التربوية رؤية سوسيولوجية** ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، عدد 1998/12/10.

56 سليمان رحال، **الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية**، مجلة التواصل للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عنابة، العدد 5، سبتمبر 1999.

57 محمد فهيس ، **مسؤول مركزالإعلام والتوثيق** ، 2 أفريل 2017 ، من الساعة 9:30إلى الساعة 11:00.

➢ قائمة المقالات العلمية

58 العيد عماد، **متطلبات العقلانية للفعل المقاولاتي في ظل المتغيرات البيئية الراهنة** ، مجلة آنسنة للبحوث والدراسات العدد 13، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجلفة، 2015

➢ قائمة المراجع باللغة الأجنبية

59 Hofstede (g). **culture, conséquences international différences in work related values bevely hills calif**. 1980.

60 Kim y.j. **Heararchy Attennating/ Enhancing organizational Environmental inter group Attitudes: Relaticenship of Racism. Classism, and Sexisms in multiracial and monoracial charches of united states**. Master of social psychology. Vol 62. 2005

61 Maurice Angers. **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**. Alger. 1997. p146

62 Parsons (T) **Sociological theory and modern society**, New York, ereepress,1967

63 Orsani Jacques. **Management**. vuiben , paris , 1990

64 Traifoed Beer. **les sciences de la gestion bolle jaques**. collection technique d'aujourd'hui. Paris. 1970.

65 Webber. (M). **the theory of socialand economic organization**. Edt. parsons and trand. by A.M henderson and parsons T. New York. the free press. 1964.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحيى فارس -المدية-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث حول:

توجهات العمال نحو التسيير العقلاني بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

من إعداد الطالبين :

❖ محمد الأمين بوسهوة

❖ رتيبة جعفري

في إطار الحصول على شهادة الماستر

إشراف الأستاذة:

صغير جميلة

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة من أجل الحصول على بعض المعلومات والمعطيات التي تخدم أغراض دراستنا هذه، لذا نرجو من سيادتكم الإجابة بوضع علامة "X" أمام الإجابة المقترحة بكل صدق وموضوعية، ونحيطكم علما أن هذه المعلومات المقدمة سرية ولا تستخدم إلا لخدمة البحث علمي، ولكم جزيل الشكر والاحترام لحسن تعاونكم.

السنة الجامعية : 2017/2016.

بيانات المحور الأول: بيانات شخصية

1 – الجنس: ذكر ☐ أنثى

2 – السن: [20–28] ☐ [28–36] ☐

[36–44] ☐ من 44 فما فوق ☐

3 – المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4 – المنطقة الجغرافية: ريف ☐ مدينة ☐

5 – الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات ☐ [05–10] ☐ [10–15] ☐

[15–20] ☐ من 20 سنة فما فوق ☐

بيانات المحور الثاني: التسيير العقلاني

6 – لتحقق المؤسسة الفعالية وتتصف بالعقلانية، ما الأولويات التي تعمل عليها في الوقت الراهن؟

تطوير اليد العاملة ☐ تطوير الأرباح ☐ توسيع السوق ☐

المؤسسة لا تهتم بتحقيق الفعالية ☐

إجابة أخرى .....

7 – ما معايير التوظيف في المؤسسة؟

الشهادة العلمية ☐ الخبرة والتجربة المهنية ☐ الكفاءة ☐ الوسائط ☐

إجابة أخرى .....

8 – هل يساهم ذلك في تحقيق الفعالية بالمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

9 – لتقليص الفجوة بين الأهداف المرسومة وما يتحقق في الواقع، تعمل المؤسسة على؟

الانسجام بين الأهداف الشخصية للعمال والأهداف الجماعية للمؤسسة ☐

الأولوية للأهداف الشخصية ☐ الأولوية للأهداف الجماعية ☐

المؤسسة لا يهمها تقليص الفجوة ☐

إجابة أخرى .....

10 – بما يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

☐

وضوح الأدوار ☐ تداخل الأدوار تناقض الأدوار ☐

إجابة أخرى .....

11 – ما الاتجاه الذي يأخذه الاتصال غالبا بالمؤسسة؟

من الأعلى إلى الأسفل (من المدير إلى العمال) ☐

من الأسفل إلى الأعلى (من العمال إلى المدير) ☐ في الاتجاهين ☐

إجابة أخرى .....

12 – هل تصلك المعلومات الخاصة بالعمل في وقتها؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

إجابة أخرى .....

13 – بما تتميز المعلومات الخاصة بالعمل؟

14 – واضحة ☐ يشوبها نوع من الغموض ☐ غامضة ☐

إجابة أخرى .....

15 – بما تتميز أهداف المؤسسة؟

مخطط لها بطريقة علمية ☐ ظرفية مناسبتية ☐ عشوائية ☐

إجابة أخرى .....

16 – إلى ما تخضع عملية اتخاذ القرار؟

الخطوات العلمية واتخاذ القرار ☐ أهواء متخذ القرار ☐

إجابة أخرى .....

17 – هل تتم متابعة القرار؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

18 – كيف تقيم كمية العمل المنتجة من طرف المؤسسة؟

مرتفعة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

19 – في رأيك هل المؤسسة التي تعمل بها تعاني من ضعف التسيير؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

إجابة أخرى .....

-إذا كانت الإجابة بنعم فيما يتمثل هذا الضعف؟

ضعف الكفاءة ☐ ضعف في المنظومة الاتصالية ☐

ضعف في الوسائل التكنولوجية ☐ ضعف في الموارد المادية ☐ إجابة أخرى ☐

20 - بماذا تهتم المؤسسة؟

تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالعمال ☐ تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالعمل ☐

تهتم بالإثنين معا ☐

إجابة أخرى .....

21 - ما أولوية المؤسسة؟

الإنتاج ☐ الخدمات الإجتماعية ☐ الانتاج ثم الخدمات ☐ الخدمات ثم الانتاج ☐

22 - هل التسيير بالمؤسسة يلزم على العمال؟

تنفيذ الأوامر في الحين وبدون مناقشة ☐ لا ينفذون الأوامر إلا بعد مناقشتها مع المسؤول ☐

لا تنفذ إلا بعد إلحاح وإصدار من طرف المسؤول☐

إجابة أخرى .....

23 - كيف تقيم المؤسسة التي تعمل بها؟

ناجحة ☐ متوسطة النجاح ☐ غير ناجحة ☐ إجابة أخرى ☐

24 - في رأيك ماهي العوامل التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة؟

عوامل مادية ☐ علاقات إنسانية ☐

إجابة أخرى .....

المحور الثالث سلوك المسير

25 - بما يتميز رئيسك في العمل؟

القدرة في على الإقناع ☐ القدرة على التواصل مع الآخرين ☐ الإنكماش على نفسه ☐

26 - كيف يتعامل الرئيس مع كفاءات العاملين؟

يحاول التعرف عليها من أجل استثمارها لخدمة المؤسسة ☐ يحاول التعرف عليها من أجل تهديمها ☐

لا يهتم بالكفاءات ☐ إجابة أخرى ☐

27 – غالبا، كيف تتم عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة؟

يشرك الرئيس رؤساء العمل في اتخاذ القرار ☐ يشرك الرئيس العاملين على اختلاف مناصبهم في اتخاذ القرار ☐

ينفرد الرئيس باتخاذ القرار ☐ يشرك الرئيس ممثلي العمال في اتخاذ القرار ☐

إجابة أخرى .....

28 – بما تتميز شخصية الرئيس في العمل بـ ؟

الصرامة ☐ الإنضباط ☐ التسامح ☐ اللامبالاة ☐

إجابة أخرى .....

29 – على ما يركز الرئيس في العمل؟

على تحقيق مصالحه الشخصية ☐ على تحقيق مصالح جماعاته ☐

إجابة أخرى .....

30 – حسب رأيك ما هي المعايير والأسس التي يجب توفرها في رئيسك في العمل؟

الأوسع خبرة وتجربة ☐ الذي يستطيع رفع مستوى الإنتاج ☐ الأعلى مستوى ☐

إجابة أخرى .....

31 – في جميع الحالات من بين هذه المعايير ما هي التي تتوفر في رئيسك؟

.....

32 – هل تعتقد أن للمدير الجزائري معارف فكرية وتقنية تمكنه من التسيير بفعالية في إطار إقتصاد السوق؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

33 – هل طبيعة التسيير بالمؤسسة تفرض على المسير أن يكون سلوكه عقلاني؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

إجابة أخرى .....

34 – هل أنت راض عن مسيرك؟

نعم ☐ لا ☐

–إذا كانت الإجابة بنعم هل أنت راض عن؟

كفاءة المسير ☐ شخصية المسير ☐ متابعة سير العمل ☐

إجابة أخرى .....

35 – هل يبرز دور المسير في التسيير بشكل فعال في المؤسسة؟

36 – نعم ☐ لا ☐

37 – عندما تحدث مشكلة ما كيف تتصرف المؤسسة في الغالب؟

يتم التدخل مباشرة لمعالجة المشكلة ☐ لا يتم التدخل مباشرة إلا بعد استفحال المشكلة ☐

إجابة أخرى .....

المحور الرابع: النسق القيمي

38 – هل تسعى المؤسسة للحفاظ عليك؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

لشهادتك ☐ لخبرتك ☐ لتعدد مواهبك ☐ لانضباطك ☐

إجابة أخرى .....

39 – هل تشعر بأن المؤسسة هي مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

40 – هل أنت راض عن نمط التسيير بالمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ لا هل لأن المؤسسة؟

لا تتبع أسلوبا علميا في التسيير ☐

لا تهتم بالعمال بقدر اهتمامها بالعمل وتحسين ظروفه ☐

تحاول التوفيق بين أهداف المؤسسة ومصالح عمالها ☐

إجابة أخرى .....

41 – هل ترى بأن القيم التنظيمية للمؤسسة تساهم في تدعيم التسيير العقلاني؟

نعم ☐ لا ☐

42 – هل طريقة التسيير بالمؤسسة تتوافق مع قيمك الشخصية؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ لا لماذا؟ .....

43 – حسب رأيك ما الذي يميز المؤسسة؟

الانضباط والعمل ☐ التسيب واللامبالاة ☐

التضارب بين أهداف المؤسسة والأهداف الخاصة ☐

توافق قيم وتوجهات العمال مع قيم وتوجهات المؤسسة ☐

إجابة أخرى .....

44 – هل النسق القيمي يساهم في تحقيق فعالية التسيير بالمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

45 – ما نوع الملكية التي تفضلها؟

ملكية خاصة ☐ ملكية عامة ☐

إجابة أخرى .....

46 – يقال أن توجه العمال نحو تقديم عمل فعال للمؤسسة يساهم في تدعيم التسيير العقلاني بها، في رأيك كيف ذلك؟

.....

الهيكل التنظيمي لموقع إنتاج المدية صيدال

