

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم

تخصص تسيير الموارد البشرية

عنوان الأطروحة :

ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر  
منطقة بشار أنموذجيا.

إشراف أستاذ التعليم العالي  
كرزابي عبد اللطيف

إعداد المترشح  
بن جيمة عمر

لجنة المناقشة :

رئيسا  
مشرفا  
ممتحنا  
ممتحنا  
ممتحنا  
ممتحنا

جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان  
جامعة وهران  
جامعة تلمسان  
جامعة بشار  
جامعة بشار

أستاذ التعليم العالي  
أستاذ التعليم العالي  
أستاذ التعليم العالي  
أستاذة محاضرة " أ "  
أستاذ محاضر " أ "  
أستاذ محاضر " أ "

أ.د علي بوهنة  
أ.د عبد اللطيف كرزابي  
أ.د عبد العزيز سالم  
د. أسية قارة تركي  
د. أحمد بوسهمين  
د. فراجي بلحاج

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي و أمي الكريمين أطال الله في عمرهما  
وحفظهما

و إلى زوجتي الغالية التي قاسمتني التعب و العناء

و إلى أبنائي الأعماء: سيرين و محمد نسيم

و إلى كل إخوتي و أخواتي حفظهم الله.

و إلى عائلة بوغنيني أحمد

بن جيمة عمر

# التشكرات

أشكر الله عز وجل شكرا كثيرا على ما وصلت إليه بفضلہ ونعمه

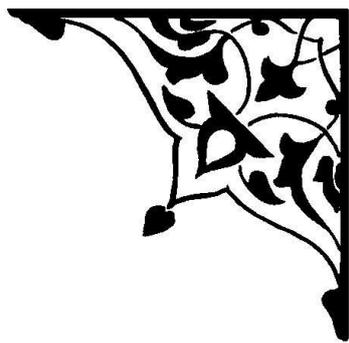
وأقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي: أ.د. كرزايي عبد اللطيف

على مساعدته و نصحه الدائم

و إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

بن جيمة عمر

# الفهرس



I.....	الإهداء
II.....	التشكرات
III.....	فهرس الدراسة
X.....	قائمة الأشكال و الجداول
XIV.....	ملخص الدراسة
1.....	المقدمة العامة
12.....	<b>الفصل الأول : عموميات حول التسيير</b>
12.....	تمهيد :
13.....	<b>المبحث الأول : مفاهيم و مبادئ و وظائف التسيير</b>
13.....	المطلب الأول: مفهوم التسيير.
13.....	تعريف التسيير
14.....	المطلب الثاني: مبادئ و وظائف التسيير.
14.....	1- مبادئ التسيير:
15.....	2 -وظائف التسيير:
16.....	المطلب الثالث: أهداف وأهمية التسيير
16.....	1 - أهداف التسيير
17.....	2- أهمية التسيير
19.....	<b>المبحث الثاني: نظريات التسيير.</b>
19.....	المطلب الأول : المدرسة الكلاسيكية
19.....	1-نظرة عامة حول المدرسة الكلاسيكية.
20.....	2-نشأة المدرسة الكلاسيكية :
21.....	3-مفهوم المدرسة الكلاسيكية
21.....	4-المبادئ الأساسية للفكر الكلاسيكي:
22.....	5- أهم النظريات الكلاسيكية
28.....	6- أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة:
30.....	المطلب الثاني:المدرسة الكلاسيكية الجديدة
30.....	1-مدرسة العلاقات الإنسانية
30.....	2-المفاهيم المشتركة لرواد مدرسة العلاقات الإنسانية:
31.....	3-التوصيات التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية
32.....	المطلب الثالث: المدرسة الحديثة
33.....	1 -النظرية التطورية للمؤسسات

34.....	2- نظرية الموارد
37.....	3- نظرية الأنظمة
38.....	4- نظرية المنظمة المؤهلة
40.....	5- نظرية الوكالة
44.....	<b>المبحث الثالث: ماهية المسير</b>
44.....	المطلب الأول: مفهوم المسير
46.....	المطلب الثاني: صفات المسير
48.....	المطلب الثالث: أدوار المسير ومهاراته
49.....	1- أدوار المسير
50.....	2- مهارات المسير والمستويات الإدارية
51.....	المطلب الرابع: الأنماط التسيرية
51.....	1- المسير الأوتوقراطي
51.....	2- المسير الديمقراطي
52.....	3- المسير السائب
53.....	<b>المبحث الرابع: معيقات التسير</b>
53.....	المطلب الأول: المعيقات المرتبطة بنوعية مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
53.....	1- نقص الخبرة الإدارية :
54.....	2- ضعف القدرات المهارات القيادية
55.....	3- ضعف مهارات التخطيط
57.....	4- ضعف القدرة على التفاوض مع الأطراف المهمة
58.....	5- ضعف مستوى الثقافة الإدارية ومحدودية أفق المديرين وتطلعاتهم
59.....	المطلب الثاني : المعيقات المرتبطة بالمشكلات والاختلافات الناتجة عن نمط الإدارة
59.....	1- غياب الأسس التنظيمية للعمل والعاملين
59.....	1- افتقاد أساسيات الرقابة وتقييم الأداء
60.....	2- الافتقار إلى نظم المعلومات أو عدم فعالية ما هو متوفر منها
61.....	المطلب الثالث : المعيقات المرتبطة بالموارد البشرية
61.....	1- نقص أو عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة
61.....	2- ارتفاع معدل دوران العمل
62.....	3- نقص الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات وكفاءات العاملين
63.....	4- غياب الثقافة التنظيمية
63.....	المطلب الرابع: المعيقات التقنية والمادية

63.....	1- المشكلات المرتبطة بسوء إدارة الإنتاج .....
65.....	2-المشكلات المرتبطة بالجانب البيئي .....
66.....	خاتمة الفصل الأول.....
67.....	الفصل الثاني : القيم الثقافة والتسيير.....
67.....	تمهيد .....
68.....	المبحث الأول: مفهوم الثقافة ودورها في توجيه السلوك.....
68.....	المطلب الاول: مفهوم الثقافة ومستوياتها.....
68.....	1- تعريف الثقافة .....
69.....	2 - مكونات الثقافة.....
72.....	3-- مستويات الثقافة.....
73.....	المطلب الثاني: نظريات الثقافة.....
73.....	1-نظرية القيم.....
73.....	2-نظرية روح الثقافة .....
73.....	3-نظرية التفاعل مع الحياة.....
74.....	4-نظرية سجية الثقافة: .....
74.....	5 - نظرية المؤسس أو الرمز.....
74.....	6 - نظرية المستويات .....
74.....	7- نظرية المسارات .....
75.....	8- نظرية المجالات.....
75.....	9 -نظرية التفاعل التنظيمي.....
76.....	المطلب الثالث : خصائص الثقافة .....
76.....	1-ثقافة انسانية واجتماعية .....
76.....	2ثقافة المكتسبة.....
76.....	3-ثقافة متشابهة الشكل ومتنوعة المضمون .....
76.....	4-ثقافة متواصلة ومتغيرة باستمرار .....
76.....	5-الثقافة نظام مركب .....
77.....	6- الثقافة نظام متكامل .....
77.....	7- الثقافة نظام تراكمي ، متصل و مستمر .....
77.....	8- الثقافة نظام مكتسب ، متغير و متطور .....
77.....	9- الثقافة لها خاصية التكيف .....

77	المطلب الرابع: القيم الثقافية.
77	1- ماهية وحقيقة القيم.
79	2- خصائص القيم.
84	المبحث الثاني : القيم الثقافية والتسيير البشري.
84	المطلب الأول: دور القيم الثقافية في توجيه السلوك.
84	المطلب الثاني: الثقافة وعلاقتها بالتسيير.
88	1-علاقة التسيير بالمستويات الثقافية:
89	2.العوامل الثقافية العامة و التسيير.
94	المطلب الثالث: العوامل الثقافية الجزائرية و التسيير.
95	1- الثقافة السياسية و الاعلامية و التسيير.
98	2- بعض العوامل الثقافية الأخرى وتأثيرها على التسيير.
104	المبحث الثالث: القيم الثقافية و تأثيرها على التسيير في المؤسسة الجزائرية.
104	المطلب الأول: الخلفية الثقافية للتسيير في المؤسسة الجزائرية.
104	1- البعد الثقافي للعامل و الإدارة.
105	2- البعد الثقافي للقيادة في المؤسسة الجزائرية.
106	3- السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية.
107	المطلب الثاني: الخبرة والمعرفة و تأثيرها على التسيير في الجزائر.
108	1-المعرفة:
109	2- الخبرة.
110	3- أثر الخبرة والمعرفة على التسيير:
111	المطلب الثالث:القيم الإسلامية وثقافة التسيير في الجزائر.
111	1-ثقافة المجتمع الجزائري
112	2-القيم الإسلامية وفعالية التسيير.
116	3- ضرورة إستغلال القيم الإسلامية في التسيير.
118	خاتمة الفصل:
119	الفصل الثالث: عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
119	تمهيد:
120	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية

120	المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية .....
122	المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة. ....
122	1- التصنيف حسب معيار الحجم. ....
123	2- التصنيف حسب طبيعة الملكية. ....
123	3- التصنيف حسب المعيار الاقتصادي. ....
124	4- التصنيف حسب المعيار القانوني. ....
126	المطلب الثالث: الأهداف و التدفقات النقدية للمؤسسة الاقتصادية. ....
126	1- أهداف المؤسسة. ....
128	2- التدفقات النقدية للمؤسسة . ....
128	المطلب الرابع : وظائف المؤسسة. ....
128	1- وظيفة التسويق. ....
129	2- وظيفة التمويل و المحاسبة. ....
130	3- وظيفة الموارد البشرية. ....
130	4- وظيفة الإنتاج. ....
131	5- وظيفة التمويين . ....
131	6- وظيفة الإدارة . ....
132	المبحث الثاني: الإطار التعريفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ....
132	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ....
132	1- التعريف الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ....
133	2- تعريف منظمة العمل الدولية. ....
133	3- تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية. ....
133	4- تعريف اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا. ....
133	5- تعريف البنك الدولي. ....
134	6- تعريف القانون الجزائري. ....
135	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ....
135	1- الخصائص العامة. ....
136	2- الخصائص المالية والمحاسبية. ....
138	المطلب الثالث: دوافع و أهداف إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ....
139	1 - دوافع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ....
139	2- أهداف إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ....
141	المبحث الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومصادر تمويلها ومشاكل ترقيتها. ....

المطلب الأول: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	141
1 - الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	141
2- الأهمية الاجتماعية.....	143
المطلب الثاني: طرق ومصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	144
1- طرق التمويل.....	144
2- مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	145
المطلب الثالث: الأجهزة الداعمة للاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	146
1- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	146
2- الهيئات الوطنية لدعم الاستثمار في الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	148
المبحث الرابع: واقع و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....	158
المطلب الأول: نبذة تاريخية لتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	158
المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري.....	159
1- مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل.....	160
2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام.....	161
3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة.....	162
المطلب الثالث: المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	164
1- المشاكل والصعوبات التمويلية.....	164
2- المشاكل والصعوبات الإدارية.....	164
3-الصعوبات التسويقية.....	165
4-الصعوبات والمشاكل الفنية.....	166
5- صعوبات التسيير.....	166
خاتمة الفصل الثالث.....	168
الفصل الرابع : دراسة الحالة.....	169
تمهيد.....	169
المبحث الأول : مجتمع الدراسة.....	171
المطلب الأول : نبذة عن ولاية بشار.....	171
1-الموقع الجغرافي لولاية بشار.....	171
2- النشاط الزراعي.....	174
3- التعليم.....	174
4-الاتصالات.....	174
5- واقع الاستثمار في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بولاية بشار.....	175

175.....	المطلب الثاني: دراسة إحصائية لواقع التشغيل.
175.....	1. حصيلة التشغيل لسنة 2010.
177.....	2. حصيلة التشغيل لسنة 2011.
178.....	3- حصيلة التشغيل لسنة 2012.
180.....	المطلب الثالث:لمحة حول ثقافة ولاية بشار
180.....	1- تعريف ثقافة ولاية بشار.
181.....	2- لمحة حول ثقافة المجتمع البشاري.
183.....	3- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار
190.....	<b>المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>
190.....	المطلب الأول : نوع الدراسة و منهجها و أساليب جمع البيانات
190.....	1-نوع الدراسة و منهجها.
191.....	2-أساليب جمع البيانات .
192.....	3-أسلوب جمع البيانات المعتمد في الدراسة.
192.....	المطلب الثاني : طريقة جمع البيانات المعتمد في الدراسة
192.....	1-طرق جمع البيانات
194.....	2-طريقة جمع البيانات المعتمدة في الدراسة الميدانية.
195.....	المطلب الثالث : تصميم الاستبيان
196.....	1- الأسس الواجب مراعاتها في الاستبيان
196.....	2- أنواع الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان.
198.....	3-استبيان الدراسة الميدانية.
201.....	المطلب الرابع : تحديد حجم عينة الدراسة الميدانية.
202.....	1. مفهوم العينة " Échantillon " .
202.....	2. أنواع العينات .
203.....	3-حجم عينة الدراسة الميدانية.
206.....	4-أساليب المعالجة الإحصائية
208.....	<b>المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة الميدانية</b>
208.....	المطلب الأول : فرضيات الدراسة و متغيراتها
210.....	المطلب الثاني : البيانات الأولية حول مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
240.....	نتائج الدراسة الميدانية:
244.....	خاتمة الفصل
245.....	<b>الخاتمة العامة</b>

253 ..... المصادر و المراجع.

264..... قائمة الملاحق.



قائمة الأشكال

والجداول



الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
36	تصنيفات الموارد	1-I
90	علاقة التسيير بمستويات الثقافة	1-II
93	تأثير القيم على التنظيم	2-II
94	تناقض القيم المتضادة داخل التنظيم	3-II
128	وظيفة التسويق	1-III
129	وظيفة التمويل و المحاسبة	2-III
130	وظيفة الموارد البشرية	3-III
131	وظيفة الإنتاج	4-III
172	خارطة بشار	1-IV
176	إحصائيات حول أجهزة وبرامج التشغيل المستحدثة لمناصب التشغيل لسنة 2010	2-IV
177	إحصائيات حول أجهزة وبرامج التشغيل المستحدثة لمناصب التشغيل لسنة 2011	3-IV
179	إحصائيات حول أجهزة وبرامج التشغيل المستحدثة لمناصب التشغيل لسنة 2012	4-IV
184	تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة " حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " لسنة 2012	5-IV
185	مقارنة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة وعدد العمال بين سنة 2011 و 2012	6-IV
186	مقارنة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدد مناصب الشغل المحدثة بولاية بشار لسنة 2012	7-IV
193	الطرق المختلفة لجمع البيانات	8-IV
200	محاور استبيان الدراسة الميدانية و أهم محتواها و عدد الأسئلة فيها	9-IV
203	أنواع العينات	10-IV
204	الحجم الأمثل للعينه	11-IV
210	جنس المستجوب داخل مؤسسات العينة	12-IV
211	عمر المسير	13-IV
212	الوضعية الاجتماعية	14-IV
212	المستوى العلمي	15-IV
213	مكان الإقامة	16-IV
214	طبيعة النشاط	17-IV
214	طبيعة ملكية المؤسسة	18-IV
215	كيفية التعرف على المشروع	19-IV
216	دوافع التفكير في انشاء المؤسسة x	20-IV

216	الخبرة أو التأهيل	21-IV
217	مستوى الخبرة	22-IV
218	طبيعة الذين يساعدون المسير	23-IV
218	توسع المؤسسة	24-IV
227	أغلبية العمال من الفئة العمرية	25-IV
228	الحالة الاجتماعية لأغلبية العمال	26-IV
229	المستوى العلمي لأغلبية العمال	27-IV
229	مستوى الخبرة لأغلبية العمال	28-IV
230	حقوق العمال	29-IV
231	مستوى رضا العمال على الدخل	30-IV
232	رضا العمال عن العمل في المؤسسة	31-IV
232	العلاقة بين العمال	32-IV
233	العلاقة العائلية لأغلبية العمال	33-IV
235	التحسن في المؤسسة	34-IV
237	توسع المؤسسة	35-IV
237	مستوى التحسن في المؤسسة	36-IV

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	مقارنة ما بين المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية	1-I
133	تعريف الاتحاد الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1-III
134	ملخص عن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون 18/01	2-III
152	الهيكل المالي للتمويل الثنائي	3-III
153	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي	4-III
153	تخفيض معدلات الفائدة في إطار ANSEJ	5-III
158	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 1995-2004	6-III
159	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2010-2005	7-III
160	تطور عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعات النشاط الاقتصادي الجزائري خلال الفترة 2009 - 2003 .	8-III
161	مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الناتج الداخلي الخام "خارج قطاع المحروقات" خلال الفترة 2001-2007	9-III
163	تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2001 - 2003	10-III
173	التقسيم الإداري لولاية بشار	1-IV
174	عدد وكثافة سكان بشار	2-IV
175	حصيلة التشغيل لسنة 2010	3-IV
176	إحصائيات حول أجهزة وبرامج التشغيل المستحدثة لمناصب التشغيل لسنة 2010.	4-IV
177	حصيلة التشغيل لسنة 2011	5-IV
177	إحصائيات حول أجهزة وبرامج التشغيل المستحدثة لمناصب التشغيل لسنة 2011	6-IV
178	حصيلة التشغيل لسنة 2012	7-IV
179	إحصائيات حول أجهزة وبرامج التشغيل المستحدثة لمناصب التشغيل لسنة 2012.	8-IV
180	ملخص لحصيلة التشغيل للسنوات ( 2010-2012).	9-IV
183	تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة " حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "لسنة	10-IV
184	مقارنة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة وعدد العمال بين سنة 2011 و 2012	11-IV
186	مقارنة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدد مناصب الشغل المحدثة بولاية بشار إلى غاية 2012	12-IV
187	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة لسنة 2012 " حسب قطاع النشاط"	13-IV
188	مقارنة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدد مناصب الشغل المحدثة بولاية بشار لسنة 2012	14-IV
210	جنس المستجوب داخل مؤسسات العينة	15-IV
211	عمر المسير	16-IV
212	الوضعية الاجتماعية	17-IV
212	المستوى العلمي	18-IV

213	مكان الإقامة	19-IV
214	طبيعة النشاط	20-IV
214	طبيعة ملكية المؤسسة	21-IV
215	كيفية التعرف على المشروع	22-IV
216	دوافع التفكير في انشاء المؤسسة	23-IV
216	الخبرة أو التأهيل	24-IV
217	مستوى الخبرة	25-IV
218	طبيعة الذين يساعدون المسير	26-IV
218	توسع المؤسسة	27-IV
219	تأثير المعرفة على التسيير	28-IV
220	تأثير المعتقدات و الأخلاق على المسير	29-IV
220	تأثير السلوك على المسير	30-IV
221	تأثير القيم على المسير	31-IV
222	تأثير الذهنيات على أداء المسير	32-IV
222	دور المسير على المستوى الاقتصادي	33-IV
223	دور المسير على المستوى الاجتماعي	34-IV
224	تأثير الطقوس و الرموز على المسير	35-IV
225	تأثير الفن و الابداع على المسير	36-IV
226	تأثير العادات على أداء المسير	37-IV
227	أغلبية العمال من الفئة العمرية	38-IV
228	الحالة الاجتماعية لأغلبية العمال	39-IV
229	المستوى العلمي لأغلبية العمال	40-IV
229	مستوى الخبرة لأغلبية العمال	41-IV
230	حقوق العمال	42-IV
231	مستوى رضا العمال على الدخل	43-IV
232	رضا العمال عن العمل في المؤسسة	44-IV
232	العلاقة بين العمال	45-IV
233	العلاقة العائلية لأغلبية العمال	46-IV
234	ظروف العمل	47-IV
234	أجور العمال	48-IV
235	مستوى التحسن في المؤسسة	49-IV
236	توسع المؤسسة	50-IV
236	التحسن في المؤسسة	51-IV
238	المتغيرات المؤثرة على مستوى التحسن في المؤسسة	52-IV
239	اختبار المتغيرات المؤثرة على مستوى تحسن المؤسسة	53-IV

## المخلص:

لقد شهدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورات عدة خلال السنوات الأخيرة بفضل السياسات وبرامج الدعم التي أولتها لها الدولة، وذلك لأهميتها في التنمية المحلية والوطنية غير أن نجاح وتطور هذه المؤسسات يتوقف على جملة من العوامل على رأسها العنصر البشري، فثقافة المسير المنبثقة من ثقافة المجتمع تعد المؤثر الأساسي في هذه المؤسسات، وما هذه الثقافة إلا مجموعة من القيم والتصورات والمعتقدات والرموز والممارسات المتكررة، بالإضافة إلى المعارف التي يستقيها من القراءات ووسائل التنقيف العصرية فهذه كلها لها تأثير على فعالية التسيير، فقراراته وتعليماته وأدائه لوظيفته كمسير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة متأثر لا محالة بهذه القيم الثقافية، إذ هو الموجه والقائد والمراقب في نفس الوقت.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثقافة المسير، ثقافة المجتمع، القيم، التصورات، المعتقدات، الرموز، الأداء

### Abstract:

Small and medium enterprises have witnessed several developments in recent years thanks to the policies and programs of support given by the state, and that is due to their importance in local and national development. Nevertheless, the success and development of these firms depends on a number of factors, especially the human element, for instance, the culture of the manager has its origin in the culture of the community and is of crucial influence in these firms. In fact, this culture is nothing more than a set of values, perceptions, beliefs, symbols and practices repeated, in addition to the knowledge it has received from the readings and the modern means of education. All these factors have an impact on the effectiveness of governance, its resolutions, instructions and performance of its function as a manager of a medium or small enterprise is inevitably affected by these cultural values, it is the driving force, the leader, and the observer at the same time.

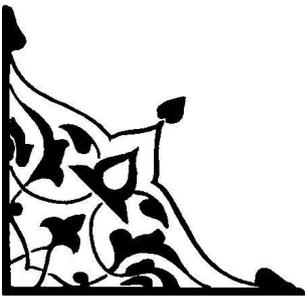
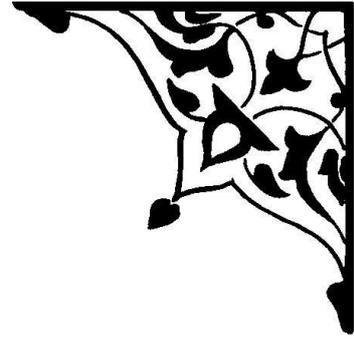
**Keywords :** Small and medium enterprises, the culture of the manager, the culture of the community, values, perceptions, beliefs, symbols, performance.

### Résumé :

Les petites et moyennes entreprises ont connu plusieurs évolutions au cours des dernières années grâce aux politiques et programmes de soutien apporté par l'Etat, et c'est en raison de leur importance dans le développement local et national. Néanmoins, le succès et le développement de ces entreprises dépend d'un certain nombre de facteurs, en particulier l'élément humain, par exemple, la culture de la gestionnaire a son origine dans la culture de la communauté et est d'influence cruciale dans ces entreprises. En fait, cette culture n'est rien de plus qu'un ensemble de valeurs, les perceptions, les croyances, les symboles et les pratiques répétées, en plus de la connaissance, il a reçu des lectures et les moyens modernes d'éducation. Tous ces facteurs ont un impact sur l'efficacité de la gouvernance, ses résolutions, les instructions et les performances de sa fonction en tant que gestionnaire d'une entreprise de moyenne ou petite est inévitablement affectée par ces valeurs culturelles, il est la force motrice, le leader, et l'observateur à la fois.

**Les Mots-clés :** Les petites et moyennes entreprises, la culture de la gestionnaire, culture de la communauté, les valeurs, les perceptions, les croyances, les symboles, les performances.

# المقدمة العامة



# المقدمة العامة

أولاً: تمهيد.

تواجه المؤسسات اليوم تحديات عديدة، منها التغيرات العالمية المتسارعة والكثيرة التغير بما فيها المتغيرات الإدارية و الاجتماعية والثقافية التي قد تحتاجها في بنيتها ،حيث نجد من بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعد من أهم الركائز الاقتصادية التي تعتمد عليها الكثير من الدول ، حيث أصبحت هذه المؤسسات تمثل طرْحًا ذا أولوية متقدمة على صعيد اقتصاديات الدول المتقدمة، والنامية حيث أخذت الكثير من الدول زمام المبادرة لرعاية ودعم هذه المؤسسات، في ظل محيط دولي يتسم بالتغيرات المتسارعة وانعكاساتها السلبية و الإيجابية على هذا القطاع الحساس من جهة، والصعوبات والعوائق الداخلية التي تعاني منها من جهة أخرى، وهناك العديد من التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير ودعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكان لها الأثر الكبير في إرساء وتطوير اقتصاديات هذه الدول،وقد استطاعت هذه التجارب أن تتكيف مع المتغيرات العالمية الخاصة بتأثيرات العولمة على الاقتصاد،وأن تتجاوز كل الصعوبات والعوائق التي واجهتها عن طريق إرساء سياسات وإجراءات سمحت لهذا القطاع بأن يكون رائدا للتنمية فيها ،ومن هذه التجارب تجربة اليابان، إيطاليا، وفرنسا، حيث يلعب هذا القطاع دورا متميزا ، وقد حاولت الجزائر محاكاة هذه الدول بوضع أرضية قوية وصلبة للنهوض باقتصادها، فوجود صناعات ثقيلة لا ينقص من دور هذه المؤسسات ، بل يزداد وبخاصة على مستوى التشغيل إذ ساهمت في امتصاص البطالة في الآونة الأخيرة نظرا لسهولة تكيفها ومرونتها التي جعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية ، وتوفير مناصب شغل وجلب الثروة ورفع التحديات التنافسية بدعم من الأجهزة الوسيطة مثل الغرف التجارية والجمعيات المهنية والهيئات الداعمة، وهذا ما أعطته الجزائر أهمية كبرى واهتمت به عبر جميع مناطقها ، وذلك بالدعم المالي و المعنوي عن طريق خلق هيئات و أجهزة داعمة ، و مساعدة لهذه المؤسسات.

لهذا كان من الضروري دعم وتعزيز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إرساء ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإنجاز هذه المؤسسات لأهدافها الرئيسية في مختلف المجالات،ومن بينها مجال التشغيل واستيعاب نسبة كبيرة من القوى العاملة بمستوياتها المهارية المختلفة،والرفع من قيمة الدخل والمستوى المعيشي للفرد، كما هي محاولة لتحقيق عدالة حضارية من حيث الأدوار التي تؤديها ومواجهة التحديات التي تواجهها،حتى تقوم هذه المؤسسات بالدور التنموي المرجو منها في مختلف البلدان المتقدمة والنامية لاسيما الجزائر.

# المقدمة العامة

و رغم كل الجهود التي تبذلها من قبل السلطات العمومية للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلا أنها لا تزال تواجه مشاكل عديدة تعيق تسيرها بقطاع من بينها ضعف في الكفاءة وسوء التسيير الذي تعاني منه أغلب المؤسسات، وهو أهم مشكل يواجهها ويؤثر سلبا على سيرها.

وقد حظيت هذه المؤسسات باهتمام مخططي السياسات الاقتصادية والاجتماعية، ونظرا لارتباطها بحاجات المجتمع، فمعظم الباحثين في مجال التنظيم يهتمون بها من جوانب مختلفة حسب اهتماماتهم ودوافعهم العلمية والمهنية: الجانب الاقتصادي، الجانب الاجتماعي والجانب الثقافي.

إن الاهتمام بالثقافة و دورها في التسيير تصور حديث ظهر في بداية الثمانينات وقد جلب اهتمام العديد من الباحثين لما لها من ميزة أساسية في تقديم الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة كما لا يمكن للمؤسسة أن تؤدي وظائفها وتحقق أهدافها إلا على ضوء خلفيات الواقفين عليها، ويؤكد الباحثون أن للقيم والمتغيرات الثقافية دورا في تحديد مواقف الأفراد وسلوكياتهم إزاء العمل .

كما يؤدي تنوع القيم الثقافية للمجتمعات إلى اختلاف كبير في استجابة الأفراد لأنماط القيادة ،ففي بعض المجتمعات يكون الأداء في المؤسسة أفضل وأكثر فعالية في ظل القيادة الصارمة وتنقلب هذه الصورة في غيرها من المجتمعات التي تحقق القيادات الديمقراطية نجاحا أكبر في تحفيز أفرادها على العمل ،أما بعض الثقافات فتشجع الأوتوقراطية وتذهب ثقافات أخرى إلى ضرورة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.

وتجدر الإشارة إلى أن مساهمة الفرد في تشييد ثقافة معينة داخل المؤسسة واندماجه ضمنها لا ينحصر في مجرد امتثاله لبعض السلوكيات وتقيده ببعض القيم بل تركز هذه العملية على تشكيل مجموعة صور لدى الفرد تمثل تصورات غالبا ما تكون معقدة وغامضة مع العلم أن هذه الصور ماهي إلا نتائج الأجوبة التي يرد بها كل عضو على أهم الأسئلة المتعلقة بالمؤسسة ونستخلص منها ثلاث تصورات :التصورات المتعلقة بالمؤسسة، التصورات المتعلقة بالمهنة،التصورات المتعلقة بالسلطة.

عرفت المؤسسات الجزائرية أنواعا تنظيمية متعددة محكومة بإجراءات طبعت علاقات العمل منها:التسيير الذاتي ، القانون العام للعامل،استقلالية المؤسسات،ولقد اتسمت هذه الفترة التاريخية الحديثة تطورات لدى المسيرين من خلال ما ترتب عليها من علاقات وتفاعلات وكذا دخول الجزائر في ظل اقتصاد السوق، وما أنتجه من قوانين وتشريعات العمل وتطور للثقافة وقد حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على دور الثقافة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا أشكال التسيير فيها والمستوحاة من النموذج التصنيعي الذي تبنته

# المقدمة العامة

الجزائر وهي غريبة وبعيدة عن النموذج الاجتماعي، الثقافي، المحلي المطبوع في ذهنيات المسيرين الجزائريين، كذا دراسة الرغبات التحويلية للجزائريين بواسطة التصنيع بهدف تغيير أدوارهم من حيث ابتعادهم عن القيم الثقافية الريفية واكتسابهم للقيم العصرية .

## ثانيا: طرح الإشكالية والتساؤلات .

ومما سبق يتبين لنا أهمية البحث في تأثير القيم الثقافية على تسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ما لها من قدرة على المساهمة في تطوير هذه المؤسسات خاصة في أماكن نشاطها، ولكل منطقة مميزات ثقافية تنفرد بها عن المناطق الأخرى .

و نظرا لأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع بالنسبة للجزائر بشكل عام ومنطقة بشار بشكل خاص، ارتأينا دراسته انطلاقا من الإشكالية التالية: ما مدى تأثير ثقافة مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطورها بمنطقة بشار؟

من هذه الإشكالية الرئيسية يتبادر في ذهننا عدة تساؤلات فرعية وهي:

- ما هو التسيير ما أهميته في المؤسسة؟
- فيما تتمثل أهم معيقات التسيير؟
- ماهي القيم الثقافية و ما تأثيرها على عملية التسيير؟
- ماهو مفهوم و خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ماهو الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ماهو واقعها ؟
- ما هي أهم معيقات التسيير التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
- ما أهمية القيم الثقافية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما تأثير ثقافة المجتمع على مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

## ثالثا : فرضيات الدراسة.

وللإجابة عن الإشكالية والأسئلة المطروحة نقوم باختبار صحة الفرضيات التالية

# المقدمة العامة

1- تمثلت فرضيات الدراسة في:

1-1 الفرضية العدمية الأولى :

$H_0$  : لا تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار في التخفيف من حدة البطالة و الزيادة في عملية التشغيل .

2-1 الفرضية العدمية الثانية :

$H_0$  : لا يوجد أي تأثير للمعرفة المكتسبة على أداء المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار.

3-1 الفرضية العدمية الثالثة :

$H_0$  : لا تأثر المتغيرات المتمثلة في : المعتقدات و الأخلاق و العادات و التقليد على أداء المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأنه لا يليها أي أهمية في عملية التسيير وفي أداءه لمهامه.

4-1 الفرضية العدمية الرابعة :

$H_0$  : لا يهتم المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمتغيرات التالية: السلوك الحسن و القيم السائدة و الذهنيات في المنطقة عند قيامه بوظائف التسيير و بالتالي لا يوجد تأثير لهذه العوامل على أداءه.

5-1 الفرضية العدمية الخامسة :

$H_0$  : لا يوجد تأثير لنظرة المسير في مساهمة مؤسسته سواء كانت صغيرة أو متوسطة على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للأفراد و الجماعات بمنطقة بشار على الأداء داخل المؤسسة

6-1 الفرضية العدمية السادسة :

$H_0$  : لا تأثر الطقوس و الرموز و الفن و الإبداع على أداء الجيد للمسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأنه لا يليها أي أهمية في عملية التسيير وفي أداءه لمهامه.

# المقدمة العامة

## 7-1 الفرضية العدمية السابعة:

$H_0$  : لا تؤثر ظروف العمل ولا الأجر الذي يتقاضاه العمال على أداء المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنه لا يليها أي أهمية في عملية التسيير وفي أداءه لمهامه. لهذا لا توفر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لغالبية العمال ظروف حسنة للعمل بمنطقة بشار (هذا من حيث : مساحة الورشة ، موقع المؤسسة المصغرة والتهوية و الإضاءة بداخلها ، المعاملة بين العمال و مالك المؤسسة، فرص الترقى في العمل ، موافقة الأجر مع المؤهل، طبيعة العمل وساعات العمل المبذولة).

## 8-1 الفرضية العدمية الثامنة :

$H_0$  : لا تؤثر المتغيرات المستقلة المكونة للثقافة (المستوى العلمي ، المعرفة ، العادات ، القيم ، السلوكيات الرموز، نظرة المسير على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي ، الحوافز المعنوية والمادية المتمثلة في الأجر ) السائدة في منطقة بشار على مستوى التحسن وتطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المنطقة.

## رابعاً: أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- إعطاء نظرة حول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وبصفة خاصة منطقة بشار خصائصها والدور الاقتصادي الذي تلعبه
- إعطاء لمحة حول التسيير والمسير.
- إبراز القيم والاتجاهات الثقافية في المجتمع الجزائري و أهمتها في عملية التسيير.
- دراسة طبيعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في منطقة بشار والوقوف على أبرز المعوقات التي تعيق تسييرها.
- إبراز أهمية القيم الثقافية المحلية وتأثيرها على عملية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في منطقة بشار ،ولفت أنظار الباحثين لأهمية هذا الموضوع والتخصص في البحث فيه.

# المقدمة العامة

## خامسا : منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات فقمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة .

### أ- المنهج الوصفي التحليلي:

نعتمد عليه خاصة في الجانب النظري من أجل جمع المعلومات المرتبطة بواقع ومكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني والإجراءات المتخذة للنهوض به ، ثم وصف وتحليل الثقافة وتأثيرها على عملية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وأهم العوائق التي تعرضها خاصة الثقافية منها، و أخيرا وصف و تحليل تأثير ثقافة المسير في هذه المؤسسات على تطورها خاصة بمنطقة بشار .

### ب- منهج دراسة حالة:

نعتمد عليه في الجانب التطبيقي ، بالاعتماد على التحليل الإحصائي عن طريق الاستقصاء ، و هي من أكثر طرق جمع البيانات استخداما عندما تكون الدراسة معتمدة على طريقة أو أسلوب المعاينة أو المسح بالعينة . نعتمد طريقة الاستقصاء في شكلها المبسط ، هذا بتصميم استبيان يتم الإجابة عليه من خلال المستقصى ، ثم تحليل النتائج بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS<sup>1</sup>)، و هذا للإلمام بالإشكالية المطروحة وتساؤلاتها ، و اختبار الفرضيات .

## سادسا : أدوات الدراسة

أثناء إنجاز هذه الدراسة اعتمدنا على مراجع مختلفة من كتب ، مجلات ، مذكرات ، تقارير ، ملتقيات وطنية ودولية حيث كانت المراجع باللغتين العربية والأجنبية بالإضافة إلى المقابلات والإحصائيات التي قدمتها المؤسسات محل الدراسة وبناء استبيان مكون من مجموعة من الأسئلة تضمنت 36 سؤال ، بحيث يعطينا وصف دقيق للمسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببيانات أولية خاصة بالمؤسسة بالإضافة للمعوقات التسيير

<sup>1</sup>: SPSS : Statistical Package of Social Survey

# المقدمة العامة

## سابعاً: أهمية الدراسة.

- تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال معرفة دور الذي تلعبه الثقافة في حسن تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو من المواضيع الجديدة والهامة التي برزت على الساحة والإدارية والتي شغلت اهتمام الدارسين والباحثين في الدول النامية على غرار الجزائر نظراً لما يمثله هذا الموضوع من حداثة وصعوبة في التطبيق.

## ثامناً: حدود الدراسة .

سوف تقتصر الدراسة على :

- دراسة تأثير ثقافة المسير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالخصوص في بمنطقة بشار من الجزائر.
- تقتصر الدراسة على ولاية بشار.

تخص الدراسة مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الذين يعتبرون العناصر الرئيسية في هذه المؤسسات و هذا نظراً للأهمية و الدور الأساسي الذي يتميزون به خاصة في هذه المؤسسات لما لها من صفات خاصة بها في الجزائر.

## تاسعاً: الدراسات السابقة .

تم إجراء مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية والأكاديمية، تتمحور حول النقاط العريضة لبحثنا تم الاستعانة بها للتوضيح و التحليل ، فلا يمكن ذكرها كلها ، فقد أشير إليها خلال البحث ، ونقتصر عرض بعض الدراسات التي لها علاقة جوهرية بموضوع هذه الدراسة ، وهي كما يلي :

**الدراسة الأولى:** بعنوان<sup>2</sup> " الاستثمارات في المؤسسات المصغرة و دورها في التنمية المحلية بمنطقة الجنوب الغربي الجزائري" هذا البحث عبارة عن رسالة دكتوراه في جامعة الجزائر ، كان هدفها الوقوف على واقع الاستثمار في مجال المؤسسات المصغرة و أهميته كبرى ، باعتباره منفاً جديداً لاستغلال الموارد المادية و البشرية و يساهم في تصدير السلع التي لها ميزة نسبية محلية، و هو كذلك حقل لتعليم المهارات التسيير والقدرات الفنية و اكتساب الخبرات ، كما أنه يكفل خلق العديد من فرص العمل

<sup>2</sup> : بوسهمين أحمد، الاستثمارات في المؤسسات المصغرة و دورها في التنمية المحلية بمنطقة الجنوب الغربي الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010/2009

# المقدمة العامة

ومساهمته في إنعاش الاقتصاد وتحسين الدخل الوطني، كما أن سهولة تكيفه مع البيئة ومرونته تجعله قادرا على رفع التحديات التنافسية والتنموية، ومنه الاستثمار في المؤسسة المصغرة يمثل أحد أهم الوسائل المتاحة للإنعاش الاقتصادي في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر.

فالبحث يهدف لدراسة المخرجات التنموية للاستثمار في المؤسسة المصغرة في منطقة الجنوب الغربي الجزائري، و خاصة الولايات الثلاثة التالية: بشار، أدرار و تندوف، والوقوف على أهم معوقاته و سبل تنميته لكي يلعب الدور التنموي المنوط به.

**1- الدراسة الثانية:** بعنوان " واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها دراسة حالة الجزائر"<sup>1</sup>، هذا البحث عبارة عن رسالة دكتوراه في جامعة الجزائر، كان هدفها التعريف بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الوقوف على الدور الذي يلعبه هذا القطاع في اقتصاديات مختلف البلدان خاصة الدول النامية منها في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية، وإبراز مختلف المشاكل التي يواجهها وتحول دون فعالية الدور الذي يمكن أن يؤديه في تحقيق أهداف التنمية، و تطرقت الدراسة كذلك إلى إبراز أثر الإستراتيجية التنموية التي اعتمدها الجزائر، وانعكست سلبا على تطور ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على امتداد العقود الثلاثة الماضية، وكيف يمكن للإصلاحات المنتهجة أن تعطي دفعا قويا لها، و تطرقت أيضا الدراسة إلى توضيح كيف يمكن لكل من الإطار التشريعي والمؤسسي وسياسة تنمية وأساليب دعم هذا القطاع التأثير على ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وجعلها أكثر تنافسية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية.

و قد توصل الباحث في نهاية الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- تعتبر المؤسسات الصغيرة منفذا خصبا لتدعيم اقتصاديات الدول عامة، و الدول النامية خاصة .
- للتحويلات الاقتصادية وما صاحبها من عولمة للاقتصاد أثرا إيجابيا على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- تعتبر إستراتيجية التنمية المتبعة في الجزائر عائقا على تطور ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيها
- أثرت الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر تأثيرا إيجابيا على ظهور وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة التابعة منها للقطاع الخاص .
- يبقى تدخل الدولة في مجال سياسة تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دون المستوى المنتظر منه.

<sup>1</sup>: لخلف عثمان: **واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها دراسة حالة الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004 .

# المقدمة العامة

**الدراسة الثالثة :** بعنوان<sup>1</sup> " ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتطبيق على : bna-cpa- bea-badr-bdl-cnep-cnma"، تثير الدراسة لإشكالية العوامل المحددة لأداء البنوك الجزائرية من خلال السؤال المحوري الآتي :ما مدى تأثير ثقافة المؤسسة على أداء البنوك الجزائرية؟ أو بمعنى أدق هل توجد هناك علاقة سببية بين أداء تلك البنوك والثقافة السائدة فيها؟ عرض في الجانب النظري- من خلال فصلين كبيرين -تحليلا مطولا للمدخل الثقافي في دراسة المؤسسة وكذا لأهم النظريات التي أسست لعلاقة الثقافة السائدة بالمؤسسة ودائها وللتغيير الثقافي كضرورة لتحسين الأداء مبرز أهمية دور القائد في التغيير وصنع النجاح والتميز. وركز في الجانب التطبيقي على مناقشة جملة المحاور الآتية :مشروع أو رسالة المؤسسة، طبيعة الاستراتيجيات المتبعة، وطبيعة الثقافة السائدة في تلك البنوك ومحاولة قياسها، وبحث في إشكالية تغيير تلك الثقافة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري بينما استخدم منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي معتمدا على الاستمارة كأداة رئيسية في دراسة عينة الدراسة واختبار صحة فرضيات البحث. وقد شملت الدراسة مجموعة وكالات البنوك العمومية الجزائرية لمدينة المسيلة.

**الدراسة الرابعة :** بعنوان " إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة الجزائر<sup>2</sup>" ، هذا البحث عبارة عن رسالة ماجستير تناول فيها الباحث إشكالية أسباب نقص التعامل في التمويل بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و البنوك الوطنية ، قدم الباحث في البداية إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الدولي ، و الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بها ،بالإضافة إلى مكانتها الواسعة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ثم بعدها بين أهم مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و أهمية كل مصدر و أسباب التي تؤدي بالبنوك إلى عدم التعامل مع هذا النوع من المؤسسات، و عالج أيضا أهمية التدخل الحكومي لتوفير محيط ملائم و تقديم مختلف الدعم التي تناسب خصوصية هذه المؤسسات ، و عرض الباحث في الأخير واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ،مشيرا إلى أهم الصيغ التمويلية و المشاكل التي واجهتها و تواجهها حاليا ، ثم قام بدراسة عينة من المؤسسات من أجل الوقوف ميدانيا على إشكالية التمويل و التعرف على مختلف القيود ، و من أهم التوصيات التي خرج بها الباحث هو أنه : يجب تحسين طرق التمويل البنكي بتوفير ميكانيزمات جديدة للمؤسسات الصغيرة

<sup>1</sup> : محمد العربي غزي: ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتطبيق على : bna-

cpa- bea-badr-bdl-cnep-cnma ، رسالة ماجستير، علوم تجارية ، 2006

<sup>2</sup> : سحنون سمير : إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- حالة الجزائر ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد التنمية ، جامعة تلمسان ، 2005.

# المقدمة العامة

والمتوسطة لأنها لا تتوافق مع قدراتها ، و كذلك تحديث البنوك الوطنية من حيث آليات و الطرق لدراسة الملفات، و فتح منافسة للقطاع المصرفي العمومي، لبنوك أخرى خاصة، أو بنوك دولية .

## عاشرا: صعوبات الدراسة.

- واجهتنا بعض المشاكل والصعوبات تمثل في :

قلة المراجع خاصة التي تعالج مشكلة ثقافة التسيير، ماهية المسير ، الكتب التي تبحث في ثقافة المجتمع في منطقة بشار، المذكرات أو البحوث المتعلقة بمعوقات التسيير و أيضا التي بحثت في ماهية مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

وجدنا صعوبة في دراسة الميدانية من حيث عدم توفر الدقة في المعلومات التي قدمتها الجهات المكلفة بوضع الإحصائيات عن مؤشرات اقتصادية واجتماعية ،الأمر الذي يعيق الباحث عن تقديم تحليلات أكثر دقة ومصداقية، وأن أغلب المسيرين رفضوا الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الاستبيان وهذا اعتقادا منهم أنها تسبب لهم الضرر،أيضا حالات الإهمال و اللامبالاة لمسيري بعض المؤسسات حيث أضعوا لنا عدة استمارات الاستبيان، وأيضا عدم تقديم يد المساعدة من طرف بعض البنوك أو الهيئات الداعمة لهذه المؤسسات .

## إحدى عشر: محتويات الدراسة

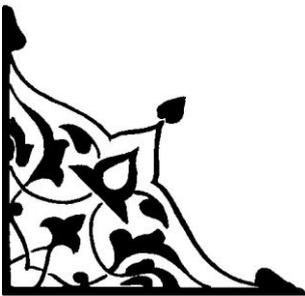
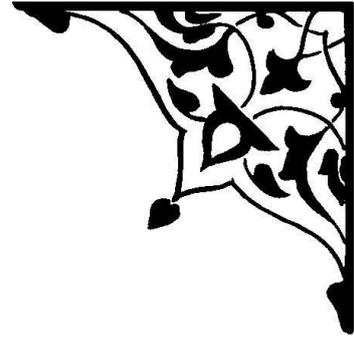
للإمام بالموضوع من جميع جوانبه، قومنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول ،حيث تطرقنا في :

- **الفصل الأول :** إلى دراسة مفاهيم حول التسيير و أهم تعاريفه، وأهميته بالنسبة للمؤسسة، و إلى أهم نظريات التسيير الكلاسيكية ، النيوكلاسيكية و الحديثة، ثم إلى المسير و صفاته و قدراته ، ثم معوقات التسيير ، و المعوقات المرتبطة بنوعية مسيري المؤسسات الصغيرة.
- **الفصل الثاني :** تطرقنا فيه إلى أهم مفاهيم و تعاريف الثقافة، و مكوناتها و خصائصها، و إلى الثقافة وأثرها على المؤسسات الجزائرية، و بعدها تطرقنا إلى الثقافة الجزائرية و التسيير ،ثم إلى القيم الثقافة ومشاكل التسيير البشري ،و في الأخير إلى القيم الإسلامية و المجتمع الجزائري، وضرورة استغلال هذه القيم في التسيير.

# المقدمة العامة

- **الفصل الثالث :** في هذا الفصل تطرق فيه إلى مفاهيم وتعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، و إلى واقع هذه المؤسسات و مساهمتها في الاقتصاد الجزائري ، و بعدها تم التطرق إلى أهم المعوقات و المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات خاصة المتعلقة بالتسيير ، و أهم الهيئات و البرامج التي تبنتها الجزائر لتنمية الاستثمار في هذا النوع من المؤسسات، و دراسة مكانة المؤسسة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، و تطور تعدادها ، و مساهمتها في بعض المؤشرات الاقتصادية.
- **الفصل الرابع :** في هذا الفصل قمنا بدراسة ميدانية تقوم على مسح ميداني حول واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مساهمتها في التنمية لولاية بشار ، و بالأخص في التشغيل و التخفيف من حدة البطالة بهذه المنطقة ، حيث تطرقنا في البداية إلى دراسة أهم المعالم التنموية التي تتميز بها منطقة بشار ، ثم إلى واقع الاستثمار في هذه المؤسسات ، ثم بعدها تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، من خلال تحديد نوع الدراسة ، منهجها و أساليب جمع البيانات ، و منهجية تصميم استبيان الدراسة ، و تحديد حجم عينة الدراسة الميدانية ، و في الجزء الأخير من الفصل نتطرق إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية ، من خلال تحليل البيانات الأولية حول مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشاط المؤسسة و تطورها خاصة من حيث عدد العمال ، ثم تحليل أهم القيم و الثقافات السائدة في المنطقة و تأثيرها على المسير في هذه المؤسسات ، و بعدها قومنا باختبار كل فرضيات الدراسة من خلال قبول أو رفض للفرضيات العدمية المقدمة في البحث ، و استخلاص النتائج و التوصيات.

# الفصل الأول



**تمهيد :**

من خلال هذا الفصل سنحاول إبراز أهمية التسيير واهم نظريات التسيير، ودور المسير ومسؤولياته عند قيامه بوظائفه وممارسة مهاراته الإدارية، حيث أن العمل الشامل الذي يقوم به المسير داخل المؤسسة هو العمل على خلق بيئة ملائمة تسهل تحقيق الأهداف المسطرة، و ذلك من خلال الجمع بين السلطة التي يمارسها و المسؤولية التي يتحملها من أجل إدارة المؤسسة، و يعتبر المسير الشخص الذي يخطط عمليات مرؤوسيه و ذلك بخلق ظروف تمكنه من العمل بفاعلية و كفاءة ، من خلال اختيارهم و تدريبهم و تنظيم علاقات العمل معهم و بتوجيه عملهم و قياس النتائج الفعلية التي أدت من طرف العمال .

و يتوقف لحد كبير نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها على مدى فاعلية العمال في أداء الأعمال ، والتي تعتمد على مهاراتهم و رضاهم و تعاونهم بشكل كبير ، و بطبيعة الحال هذا التأثير ينشأ من جهود المسيرين و تصرفاتهم ، و من هنا يمكننا القول بأن العنصر البشري بما يملكه من معارف و ما يربطه من علاقات إنسانية ، مسائل لا يمكن تجاهلها أو التقليل من شأنها و أهميتها .

و لهذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفاهيم، مبادئ ووظائف التسيير ثم إلى أهم نظريات التسيير ماهية المسير و أدواره، وصولاً إلى بعض مشاكل التسيير التي قد تعترض أداء المسير.

## المبحث الأول : مفاهيم و مبادئ و وظائف التسيير

تحظى دراسة التسيير بأهمية كبيرة بين الدارسين في مختلف النشاطات الاقتصادية وذلك للدور الكبير الذي يلعبه في المؤسسة، بالإضافة إلى أهميته في النشاط الإنساني.

### **المطلب الأول: مفهوم التسيير.**

إن المصطلح الفرنسي Gestion في الحقيقة هو ضيق المفهوم حيث أنه يشير إلا على مجموعة التقنيات في عملية التسيير ، بينما مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي Management فهو أكثر شمول و يتضمن القدرات و الكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير.

فالتسيير علم و فن يعرف بأنه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة [ تكوين سمات القائد قدرة الاتصال و معرفة المهام .... إلخ ] .

إن الفكر التسييري عرف تطوراً هائلاً بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين كالاقتصاد ، المحاسبة الرياضيات، علم الاجتماع، علم النفس، العلوم السياسية وعلوم الاتصال، الإعلام الآلي و الأنثروبولوجيا Anthropologies.

لقد اختلف الاقتصاديون في إعطاء مفهوم محدد للتسيير مما جعل وجود صعوبة في الوصول إلى تعريف شامل يحدد المعنى الحقيقي للتسيير ولهذا سنستعرض بعض التعاريف الشائعة.

**التعريف الأول:** "التسيير مجموعة من الآليات أو الميكانزمات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الأخيرة و أهدافها".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** تعرفه الموسوعة الاجتماعية علي أنه العملية التي يمكننا بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كما يعرف التسيير أيضا بأنه الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية و مرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معاً هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة".<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** عرفه تايلور بأنه " علم مبني على قوانين و قواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية

<sup>1</sup>سعاد الدولي، مبادئ التسيير جامعة بشار كلية علوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير 2001 ص16  
<sup>2</sup>جميل أحمد توفيق إدارة الأعمال دار الجامعات المصرية، عام 1970، مصر، ص9-10

**التعريف الرابع:** " يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وتتم هذه الطريقة حسب صيرورة التخطيط التنظيم، الإدارة و الرقابة للعمليات<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مبادئ ووظائف التسيير.**

### 1 مبادئ التسيير:

إن المبادئ الأساسية لعلم التسيير هي مبادئ متصلة بعضها البعض، حيث أن كل مبدأ له علاقة تربطه بالمبادئ الأخرى، و تتمثل هذه المبادئ في التخطيط، التنظيم، التنسيق و القيادة.

#### 1-1-1 مفهوم التخطيط:

**1-1-1-1-1-1 التعريف الأول:** " كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع ، فيعتبره البعض اصطلاحاً شاملاً له منفعتة المؤكدة والذي يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة والمحددة وهناك من يفكر في التخطيط كنشاط محدد ، بينما البعض الآخر يعتقد أنه جزء من كل شيء تقريباً يقوم به الشخص ".<sup>2</sup>

**1-1-1-2-1-1 التعريف الثاني:** التخطيط من أكثر المصطلحات استعمالاً في وقتنا الحالي، و هو من مميزات العصر، "فالتخطيط عبارة عن التكهن بالمستقبل و الإعداد له و اتخاذ العدة لمواجهة، و التخطيط عملية نقوم بها لتسيير الحقائق التي يتضمنها موقف من المواقف و تحديد العمل الذي يتخذ على ضوء هذه الحقائق مع تفصيل الخطوات التي تتبع في إطار المهام الموكلة لمنشأة من المنشآت لتحقيق الأهداف المرسومة".

#### 1-2-1 مفهوم التنظيم: هناك العديد من التعاريف التي تخص التنظيم نذكر منها:

**1-2-1-1-1-1 التعريف الأول:** عرف جورج تيري التنظيم بأنه: " هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص و أماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000 ص 103

<sup>2</sup> جميل احمد توفيق، ادارة اعمال، دار الجامعات المصرية، 1970 مصر ص 134

<sup>3</sup> محمد الطيب العلوي، التربية والادارة بالمدارس الجامعية، دار النشر قسنطينة، 1982 ص 72

**1-2-2-2-التعريف الثاني :** عرفه هنري فايول : "التنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تادية وظيفتها من المواد الأولية، رأس المال، الأفراد، و تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها البعض"

**1-3- مفهوم التنسيق:** يمكن تعريف التنسيق على أنه<sup>1</sup>:

"هو الجانب المشرف للتنظيم الحسن و هو ما جعل البعض من الإداريين لا يفرقون بين التنظيم والتنسيق، ولا يضعون حاجزاً بينهما لما لهما من الأهمية الموحدة و منه فالتنسيق هو كالعلمية التي يمكن للرئيس بواسطتها وضع ترتيب ينظم الجهد الجماعي لمروسيه و ضمان وحدة العمل في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة".

**1-4- مفهوم القيادة:**

**1-4-1-التعريف الأول:**" هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المرؤوسين للوصول إلى الأهداف المرسومة".

**1-4-2- التعريف الثاني:**" القيادة هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة. و القائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة .

**2- وظائف التسيير:**

قسم فايول Henri Fayol وظائف التسيير إلى ما يلي<sup>2</sup>:

**2-1- الوظيفة الفنية:** و تشمل كأهم إدارة، إدارة الإنتاج و تقوم هذه الإدارة بجميع الأعمال الفنية الخاصة باستخدام عناصر الإنتاج و وضع الخطة الكاملة للصنع، و ما يتعلق به من آلات و أوامر و احتياجات.

**2-2- الوظيفة التجارية:** و تشمل إدارة المشتريات و إدارة المبيعات.

<sup>1</sup> أحمد سليمان الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، مطبعة عين شمس، القاهرة 1987  
<sup>2</sup> إيهاب صبيح محمد زريق ، إدارة العمليات و إتخاذ القرارات السليمة ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001

**2-2-1- إدارة المشتريات:** قد تفصل إدارة المشتريات عن إدارة الإنتاج و ذلك إن كان لها أهمية مالية كبيرة و بالتالي لا يمكن لإدارة الإنتاج السيطرة عليها سيطرة كاملة، و في بعض الأحيان تضم إدارة المشتريات، المخازن و مراقبة المواد.

**2-2-2- إدارة المبيعات:**تقوم بدراسة جميع أعمال البيع و التوزيع و الاتصال بالعملاء و دراسة السوق والمستهلك.

**2-3- الوظيفة المالية ( التمويلية ):** تشمل تدبير رأس المال بأفضل طريقة اقتصادية و توفير الأموال الخاصة و اللازمة للمؤسسة لإنشائها واستمرار العمل بها بعد ذلك.

**2-4- الوظيفة التأمينية:** تتمثل في حماية ممتلكات المؤسسة و تأمين العمال.

**2-5- الوظيفة المحاسبية:** و تتكون من:

- إدارة المراقبة و تقوم بتحضير الأرقام و الإحصائيات و البيانات التي يمكن للإدارة العامة على ضوءها وضع استراتيجيات وتعديلها .
- إدارة البحوث و التطور حيث تشمل بحوث المواد و الآلات و الطرق الصناعية.
- إدارة المكاتب وهي تشمل جميع وسائل الاتصال و حفظ الأوراق و السجلات.

**2-6- الوظيفة الإدارية:**تخص التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق، و المراقبة و هذه الوظيفة هي التي تقوم بمراقبة كل الوظائف السابقة<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: أهداف وأهمية التسيير**

**1- أهداف التسيير<sup>2</sup>**

تتضح أهداف التسيير كلما كان من الممكن تحقيقها حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، و تتمثل أهداف التسيير فيما يلي:

• يتمثل هدف التسيير الأساسي في خلق المنافع والفوائض التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع اكبر من تكاليف إنتاجها فهو يسهل الحصول على المنافع بدا من الموارد المتاحة للمؤسسة.

<sup>1</sup> سعاد الدولي، نفس المرجع السابق، ص17

<sup>2</sup> بوفلجة غياب، مبادئ التسيير البشري، دار المحمدية العامة، الجزائر .

- يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.
- يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة.
- تعتبر الكفاءة و الفعالية هدفين مهمين للتسيير، تعرف الكفاءة على أنها: "الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية و اقل جهد بشري و أسرع وقت ممكن" و المقصود بالفاعلية أنها "الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج و السلع و الخدمات المقدمة"<sup>1</sup>، فالتسيير يسعى إلى تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية ، حيث ترتبط الكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد، بينها الفعالية ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة على استخدام المواد و تزداد أهميتها بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية العاملة في نفس النوع من الإنتاج، إضافة إلى ندرة الموارد و تزايد كلفة وسائل الإنتاج مع اشتراط تزايد عنصر الكفاءة و الفعالية فوجود احدهما غير كاف فالتسيير الناجح هو الذي يقوم بتوجيه استخدام الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل تكاليف من خلال الكفاءة و استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بفاعلية .

## 2- أهمية التسيير<sup>2</sup>

يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات و القوى المتاحة للمؤسسة فهو المسئول عن متابعة و انجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية و الاجتماعية للفرد و المؤسسة و المجتمع ككل، وتتمثل أهمية التسيير فيما يلي:

- التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف و توجيه الأفراد إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج و تخصيص الموارد و توزيعها على استخداماتها البديلة و إزالة الغموض في المحيط.
- التسيير مسئول على بقاء و استمرار المؤسسة و هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات و من بينها الندرة في عوامل الإنتاج، التطور التكنولوجية حدة المنافسة.
- التسيير مسئول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط و المؤسسة و توفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط ، و تحويل و مزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع و خدمات و كذلك التسيير مسئول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق و الربط بين جهود العاملين و الموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.
- التسيير له القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط للمحافظة على بقاء و استمرارية المؤسسة.

<sup>1</sup>بوفلجة غياب ، مرجع سابق.

<sup>2</sup>ثابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية إسكندرية ، 2005.

- التسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث .
- مسؤولية التغيير والاستقرار تعتبر من المهام الأساسية في الوقت الحاسم.
- التسيير يعنى النظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل.
- كبر حجم المؤسسات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة الأمر الذي يظهر أهمية التنسيق، التنظيم الرقابة، التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي أهمية التنظيم، التخطيط، و التنبؤ لمواجهةها و التأقلم معها<sup>1</sup>
- المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التجديد و الابتكار في طرق الإنتاج و أدواته لتحقيق الوفرة الاقتصادية.

<sup>1</sup>ثابت عبد الرحمان إدريس مرجع سابق، 2005،

**المبحث الثاني: نظريات التسيير.**

عرف تسيير المؤسسات تطورات كثيرة منذ مئات السنين، من خلال آراء و أفكار و نظريات العديد من الكتاب و المفكرين و الممارسين، فمنذ ظهور الإدارة كعلم مستقل تزايد الباحثون في مجالات الإدارة المختلفة وتزايدت معهم الآراء التي خلصوا إليها من أجل تطوير العمل الإداري. حيث أنه ليس بمقدور رجل الإدارة تحقيق أهداف مؤسسته بمجرد إصداره قراراً معيناً ، وإنما لا بد له من القيام بمجموعة من المهام والتي اصطلح على تسميتها بالوظائف الإدارية أو وظائف العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم و إعداد تنمية القوى العاملة و التوجيه و القيادة و الرقابة، إن أداء هذه المهام مجتمعة وقد يكون غيرها علاوة عليها وسيلة القائد أو أدواته لتحقيق أهداف مؤسسته .

إلا أن الباحثين بمجال الإدارة لم يتفقوا على أسلوب واحد يحكم عمل المديرين للوصول إلى الأهداف المطلوبة بأقل وقت وجهد ومال وإنما اختلفت نظرتهن إلى هذا الأمر ، و هذا ما أدى إلى ظهور عدة أنواع للإدارة وكذلك عدة مدارس و كان أهمها :

**المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية ( 1900 )<sup>1</sup>:**

منذ بداية الثورة الصناعية وحتى نهاية القرن العشرين اهتم مسيرو المؤسسات بتوسيع معاملهم من خلال تراكم رؤوس الأموال . وكان هدفهم الأساسي هو اكتساب مؤسسة ضخمة لمواجهة منافسهم، في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، ظهر توجه جديد، حيث أصبح مسيرو المؤسسات يفكرون في التراكم وكذلك في الاستعمال الحسن لموارد المؤسسة، في هذه الفترة ظهرت المدرسة الكلاسيكية للتسيير(النظرية العلمية والإدارية) حاولت هذه المدرسة الإجابة على إشكالية الاستعمال الحسن لموارد المؤسسة ، أهمها النظرية العلمية للأمريكي تايلور والإدارية للفرنسي فايول.

**1- نظرة عامة حول المدرسة الكلاسيكية<sup>2</sup>.**

في نهاية القرن 18 وبداية القرن 19 عرف العالم تغييرا جذريا بعد الثورة الفرنسية، و الثورة الصناعية والثورة العلمية التقنية التي أدت إلى ظهور الآلة ، و من هنا عرف العالم الاقتصادي تغييرا من وسائل بسيطة إلى وسائل أكثر دقة فظهرت فيه أفكار بسيطة ونظريات علماء ومفكرون ساهموا في تطور العلم الاقتصادي وحيث اعتمدوا في دراساتهم التحليلية للظواهر الاقتصادية على نظريات من بينها النظرية

<sup>1</sup>هاملي عبد القادر **وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة** مذكرة تخرج 2010-2011 ص 6

<sup>2</sup>موسى قاسم القروينيو. علي خضر مبارك. **أساسيات الإدارة الحديثة. الطبعة الأولى البلقان**، دار نسيم لنشر والتوزيع ص21

الكلاسيكية وهذه الدراسة جاءت لتصحيح بعض الأفكار التي كانت تسود في الفكر الاقتصادي القديم وقد انبثق منها العديد من الفلاسفة المفكرين.

## 2- نشأة المدرسة الكلاسيكية<sup>1</sup>:

يطلق تعبير المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية على النظريات التي ظهرت في العالم الغربي حيث انبثق هذا المذهب على أسس التي وضعها الطبيعيون وتطور في إنجلترا نتيجة التوسع الاقتصادي الذي عرفته فترة أواخر القرن الثامن عشر، ثم انتشرت في فرنسا، و يتفق المفكرون الكلاسيكيون فيما بينهم على أن المصلحة الشخصية هي أساس التصرفات البشرية في إطار الحرية و المنافسة. وهذه المصلحة لا تتناقض مع المصلحة العامة. و قبل التطرق إلى أهم الأفكار و المحاور التي تناولتها المدرسة الكلاسيكية، تجدر الإشارة إلى الظروف الموضوعية التي سبقت تطور هذه المدرسة، فمن وجهة النظر الاجتماعية العامة يمكننا القول بان الوضعية التي تزامنت مع نشوء البناء النظري الفكر الكلاسيكي كانت لها الخصوصيات التالية:

-النظرة العلمية للأشياء التي عوضت أساليب التفكير القديمة وذلك تحت تأثير التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تميزت بها تلك الفترة، -هيمنة الحيوية الفكرية آنذاك أدت إلى بروز العلوم الاجتماعية السياسية و النظرية الاقتصادية.

- نشوء الفردية باعتبارها فلسفة تهتم بالفرد، أي الإنسان، إلا أنها لا تهتم بالفرد بشكل عام، و إنما بالفرد الذي ينتمي إلى فئة اجتماعية معينة، أو ما كان يعرف آنذاك بالفرد الناجح. و أن صورة الفرد الناجح تجسدت في تلك الفترة في رجل الأعمال، و بصورة أدق في الرأسمالي. إلى جانب هذه العوامل المعنوية التي تصادفت مع نشوء الفكر الكلاسيكي، هنالك عوامل أخرى موضوعية أو مادية، كان لها الأثر الكبير في التعجيل بقيام التفكير الكلاسيكي. و قد كانت البدايات الأولى لظهور الفكر الكلاسيكي تتمثل في أعمال دافيد ريكاردو و آدم سميث التي تصادفت مع مرحلة تميزت بالانتقال من الصناعة الحرفية إلى الصناعة المعملية و بداية الرأسمالية الصناعية ، و يمكن ذكر ثلاثة عوامل موضوعية أساسية طبعت هذه المرحلة، وهي النمو الديمغرافي الذي استدعى إحداث تغيير جذري على أساليب الاستغلال الزراعي. و بالخصوص القضاء على الأساليب الإقطاعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم، دار ةائل للنشر و الطباعة، الطبعة الثالثة ، ص33-37  
<sup>2</sup>سويسي عبد الوهاب ،المنظمة :المتغيرات-الابعاد-التصميم، دار النجاح للكتاب2009.

- التنظيم الجيد الذي عرفته المعامل باستعمالها للعناصر التكنولوجية الجديدة التي نجمت عن الثورة الصناعية، كالعربة المتحركة و الآلة البخارية هذه الأخيرة، عجلت بالتوسع الكبير في صناعات الحديد والصلب و قطاع السكك الحديدية، كل هذه الظواهر و الأحداث شكلت جوهر اهتمام المفكرين الكلاسيكيين أو بمعنى آخر، فان مجال الاهتمام و الملاحظة عند الكلاسيكيين انصب على اقتصاد في حالة تحول قصوى

### 3- مفهوم المدرسة الكلاسيكية<sup>1</sup>:

تشكل أول مدرسة إدارية تكلمت حول السلوك الإنساني وكيفية السيطرة عليه بطريقة علمية حديثة هي المدرسة الكلاسيكية، فهي تيار فكري حاول تطبيق العلم على الإنسان، وسميت هذه المدرسة بالكلاسيكية لأنها المدرسة الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد و التقاليد العريقة في الإدارة والتي لم تكن معروفة من قبل وهي بلا شك وليدة الفترة الزمنية التي ظهرت فيها ومن أسباب ظهورها الاقتصاد الرأس مالي القائم على المشروع الحر و المنافسة، والاتجاه إلى الترشيح و التفكير المنطقي و تفسير السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي استناداً إلى مفاهيم العلوم الطبيعية النامية في ذلك الوقت، "وقد افترضت المدرسة الكلاسيكية بشكل عام بأن الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وأنهم غير عقلانيين وأنهم انفعاليين، ولهذه الأسباب هم غير قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة وفعالة، وبالتالي صارت السيطرة على هذا السلوك الغير الرشيد حتماً مقضياً"، ولذا ستجد أن جميع النماذج الخارجة من المدرسة الكلاسيكية تركز على فرض نموذج عقلائي ورشيد وقوي على العاملين وذلك كمحاولة للسيطرة على سلوكهم داخل المنظمة

### 4- المبادئ الأساسية للفكر الكلاسيكي<sup>2</sup>:

بالرغم من تعدد النظريات التي تندرج تحت هذا العنوان إلا أنها جميعاً تشترك في مبادئ رئيسية نذكر منها:

- الإنسان كآلة حيث تنظر هذه النظريات نظر محدودة للإنسان، فالنموذج الذي تضعه هذه المدرسة للإنسان هو نموذج آلة يمكن التحكم به كما يمكن التحكم بالآلة.

<sup>1</sup> <http://www.shamselnel.com/in/library.html> الموقع الالكتروني

مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات و مبادئ. الطبعة الأولى عمان: دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، 2001-1421هـ. ص 29 و 30.

- فرضية الإنسان الاقتصادي التي ترى هذه النظرية أن الإنسان كائن اقتصادي بمعنى أنه يمكن التأثير على كافة نواحي سلوكه عن طريق الدوافع الاقتصادية، كزيادة الأجر و المزايا المادية الأخرى من علاوات و منافع.

- التنظيم نظام مغلق حيث لا تعبر هذه النظريات الأهمية المناسبة للظروف البيئية المحيطة كمحددات على سلوك الإنسان، وعلى التنظيم بشكل إجمالي، إذ ترى أن التفاعل فيه على أعضاء التنظيم الرسميين و بالقنوات المحددة.

- نمط المركزية الهرمي هذه النظريات تتمسك بنمط المركزية الهرمي كمبادئ أساسية للتنظيم الأمثل والذي على كافة التنظيمات أن تطبقه إذا أرادت تحقيق أقصى درجة ممكنة من الإنتاجية، كما تؤكد على المفاهيم السلطوية كأساس لسير العمل الإداري.

## 5- أهم النظريات الكلاسيكية

### 5-1- نظرية التنظيم العلمي للعمل (فليدريك تايلور)<sup>1</sup> :

نشأت وتطورت نظرية التنظيم العلمي للعمل في الولايات المتحدة الأمريكية والتي يعتبر تايلور المنظر الأساسي لها. حيث تعتبر الثروة الصناعية المحرك الأساسي للإبداع في مجال علوم التنظيم والحاجة الماسة لإيجاد السبل الكيفية بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي يسمح بتحقيق مستويات أداء عالية، وذلك بتوفير المهارات والسلوكيات الموازية لهذه النهضة وغير متوفرة لدى طبقة الملاك الصناعيين باعتماد الأساليب تنظيم تقليدية لا تتوافق ومتطلبات العمال ولا تشجع على تحسين إنتاجهم. فالرواتب ضعيفة والتنظيم والتسبير يخضع لأهواء الملاك وغياب الدافع لزيادة الإنتاج كل ذلك ساهم في تسريع وجود أبطار نظري يحتوي هذه الظاهرة، والمتمثلة في حركة الإدارة العلمية التي ساهمت في تقليل ظاهرة التبذير داخل المصانع وازدياد أرباح للملاك وزيادة رواتب العمال وظهور طبقة جديدة بين الملاك والعمال وهي طبقة الإداريين ، بدأ تايلور كمتخصص في الآلات ثم رقى إلى رئيس عمال سنة 1880م وبعدها لمدة 30 سنة كان يقدم الاستشارات الإدارية، ثم صار مديرا لإحدى شركات الصلب، لاحظ تايلور بعد تجربة طويلة ان هناك إسرافا في المواد الأولية وضياع للوقت وضعف الإنتاجية وغياب معدلات وضوابط وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول:

- بدراسة الحركة والوقت اللازم لانجاز مهمة ما.

<sup>1</sup> إبراهيم المنبف ، تطور الفكر الإداري المعاصر دار أفاق للإبداع للنشر و الإعلام الرياض ، 2000 ، ص55-68

- التركيز على إنتاجية العامل وكيفية الرفع منها.
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ حيث يعتبر التخطيط من مهام المدير ونقصد به التفكير والتنفيذ من مهام العامل.
- البحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة والعاملين من خلال رفع الإنتاجية التي يكون لها الأثر الايجابي على الملاك والعمال في نفس الوقت.
- إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط حيث يعتبر تايلور انه كل ما تكون المهمة بسيطة كلما يتم التعلم بشكل سريع.

وفي سبيل الوصول إلى الأهداف التي سطرها تايلور وضع مجموعة من الاقتراحات تؤكد ما يلي:

- تحليل العمل إلى عناصره الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة والتقليل من الإسراف في المواد الأولية.
- توفير العمال في أماكن العمل التي تتلاءم مع تخصصاتهم وميولهم الشخصية.
- استخدام معايير دقيقة لأداء العمال وتنفيذ مبدأ الرقابة الوظيفية.
- تدريب العمال وتأهيلهم بما ينسجم والأساليب الإنتاجية والتنظيمية المتبعة.

### 5-1-1- مبادئ التنظيم حسب تايلور<sup>1</sup>:

توصل تايلور إلى وضع مجموعة من المبادئ للتنظيم العلمي للعمل.

- جمع ، تصنيف وتحليل المعرفة ونقلها إلى علم جديد قائم بذاته، ستبدل بها الأساليب الفردية.
- الاختيار العلمي والتدريب التطوير للعامل بما يسمح لاكتسابه للمهارات التي يكون لها الأثر الايجابي على زيادة إنتاجيته.
- الربط بين العلم والعامل العلمي الذي يتم اختياره وتكوين روح التعاون بينه وبين الإدارة.
- تقسيم العمل بين الإدارة والعامل بحيث يكون العبء الأكبر على الإدارة والمديرين.
- الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية.

<sup>1</sup> أحمد سليمان الطماوي ، مرجع سابق، القاهرة 1987

لكن بالرغم من النجاحات التي حققتها الدراسات التي قام بها تايلور إلا أنها قوبلت من قبل النقابات بالفرض بحكم الاستنتاجات التي أظهرت أن العامل ما هو إلا آلة بيولوجية لتنفيذ خطط ومعايير إنتاجية طموحة، وأهملت كل جانب إنساني في العامل، وهذا خلق الحقد والمنافسة القاتلة بين العمال بسبب التباين في طاقاتهم وخبراتهم وأعمارهم وقدراتهم الذهنية والعضلية وذلك لأن الأجر متغير تابع لحجم الإنتاج ونسبة تنفيذ الخطة المعيارية، هذا ما أدى إلى اضطرابات عمالية في الولايات المتحدة الأمريكية.

## 5-2- مدرسة التقسيمات الإدارية (هنري فايول) (1841-1925):<sup>1</sup>

يعتبر هنري فايول رائد مدرسة التقسيمات الإدارية أو المبادئ الإدارية ، حيث كان مديرا في إحدى الشركات في فرنسا، وقد تعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل، وتفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تأتي من خلال وضع ضوابط محددة الأداء، ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ولقد لاحظ فايول أن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية، كما لاحظ أن جميع النشاطات تتطلب بدرجات متفاوتة القيام بوظائف خمسة أساسية هي: التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة لذلك فإن المعرفة بهذه الوظائف تعود بالمنفعة على كل فرد الأمر الذي يستدعي تدريسها في المعاهد والجامعات، لقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة هي:

- تقسيم العمل يؤدي هذا المبدأ الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاية وينطبق على الوظائف الإدارية والفنية.
- السلطة والمسؤولية حيث السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- النظام الذي يعني الالتزام بالأنظمة التنظيمية، وعدم الإخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قادرين لفرض النظام.
- وحدة الأمر التي يعني أن يتلقى الفرد أوامر من رئيس واحد تفاديا للازدواجية في إصدار الأوامر.

<sup>1</sup> ملخص محاضرات، نظريات علم الاجتماع التنظيم، جامعة بشار 2010-2011 ص 22-27

- وحدة التوجيه أي أن النشاطات ذات الهدف الواحد يجب أن تنظم بحيث تصاغ في خطة واحدة وتشكل وحدة تنظيمية يديرها مسئول واحد، والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ وحدة الأمر أن مبدأ توجيه تتعلق بالتنظيم الإداري بينما وحدة الأمر تتعلق بالأفراد العاملين.
- خضوع المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة، عندما تتعرض الأهداف الشخصية للأفراد مع الأهداف التنظيمية فإن الأهداف العامة للمنظمة ينبغي أن تأتي في ترتيب متقدم.
- مبدأ المكافأة والتعويض الذي يجب أن يكون عن طريق المكافأة والأجور العادلة بحيث تحقق الرضا الوظيفي لهم.
- المركزية و تعني تركيز السلطة بيد الرؤساء بينما اللامركزية هي تشتيت السلطة ويتوقف مدى إتباع المركزية واللامركزية على الموقف مثل طبيعة عمل المنظمة وحجمها، ويجب أن يكون الهدف الاستغلال الأمثل لطاقات العاملين.
- تدرج السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي بحيث يكون حجم السلطة اقل كلما تدرجنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي.
- الترتيب وهو وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أم بشريا. وهذا يوفر الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة<sup>1</sup>.
- المساواة في المعاملة حيث توفر معاملة عادلة لجميع العاملين في المنظمة لضمان الولاء التنظيمي لهم.
- الاستقرار الوظيفي و ذلك بالمحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران العمل وتسرب العمالة.
- المبادرة فينبغي تشجيع العاملين على الابتكار والتفكير والخلق لاستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل وتحسين الأداء.
- روح الفريق أو التعاون لأهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة بين الجماعة في سبيل انجاز الأعمال والوصول إلى أهداف.

<sup>1</sup> ملخص محاضرات، مرجع سابق، ص 22-27

3-5- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) (1864-1920)<sup>1</sup>

عالج العالم الاجتماعي الألماني ماكس فيبر النظرية البيروقراطية كنظام عقلائي يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي. وقد اثبت فيبر بعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات المدنية والعسكرية والدينية والصناعية التي يحتويها المجتمع الغربي والتي لا غنى لأي منظمة عنها، وكان فيبر يقصد بالبيروقراطية (حكم المكتب) تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهامها بأعلى كفاءة، ويتألف نظام البيروقراطية من :

- التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.

- العلاقات بين العمال تأخذ الطابع الرسمي ولا دور للعلاقات الشخصية.

- الالتحاق بالوظيفة على أساس المعرفة العلمية وقدرات التسيير.

- مجموعة من القواعد واللوائح التي تنظم العملية الإدارية.

- مجموعة الضوابط المحددة للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في الهرم التنظيمي وحسب فيبر تسمح هذه النظرية بالوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية من خلال الدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية والوضوح بالخضوع الكامل للرؤساء الذين يتمتعون بالسيطرة القانونية.

ولم يكن هدف فيبر صياغة مؤسسة مثالية بل وضح طرق يمكن الوصول بها للبيروقراطية إن تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين ، فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من سلطته القانونية لأنه حصل على موقعه وصلاحياته في المؤسسة على أساس الاختيار والترقية التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء وإذا كانت "البيروقراطية" تعني الإجراءات الطويلة ، الروتينية والبطء في مسار العمل الإداري وتعقيداته غير المبررة وعدم الكفاءة، فإن هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل فيبر عندما أطلق تسميته الأولى، فقد كان يرى المؤسسة البيروقراطية التي تدار من قبل مدراء جرى اختبارهم وتأهيلهم بشكل سليم، قادرة على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة، وذلك يعود إلى امتلاك المؤسسة للمعرفة الفنية. مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- زعتر جارية ، اتجاهات المعاصرة في الإدارة، أصول التنظيم و الإدارة ، دار وائل عمان 1999 ص 70  
<sup>2</sup>جمال الدين العويصات ، الإدارة و عمليات إتخاذ القرار ، دار هوما ، الجزائر ، 2002 .

ولان فيبر كان عالم اجتماعي كان معنيا بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات حيث كان يبحث عن جواب تفسير سبب تخلف بلده الألماني في بداية القرن 20 عن الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup> ومن خلال دراساته وزياراته للدول المختلفة توصل إلى تصور نظرية عامة حول تطور المجتمعات حيث قسم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات الحصول على الوظائف القيادية فيها إلى ثلاث مراحل هي:

**5-3-1- مرحلة السلطة التقليدية:** تنقسم المجتمعات التي تمر في مرحلة السلطة التقليدية بان شرعية القادة السياسيين تنبع من أصول تقليدية مثل الوراثة والجاه والنسب، أما أداء الإدارة في هذه المرحلة فيكون بدائيا وغير كفي<sup>2</sup>.

**5-3-2- مرحلة السلطة الكاريزماتية:** تتميز المجتمعات في هذه المرحلة بان السلطة يكون فيها الأشخاص يتمتعون بصفات قيادية خاصة تجعلهم قادرين على حشد الجهود والموارد مما يؤدي إلى وجود إدارة جيدة نوعا ما، ولكن المشكلة الرئيسية للدول والمجتمعات في هذه المرحلة هي عدم وجود مؤسسة إذ انه وما إن يختفي مثل هؤلاء القادة حتى يعود مستوى الإدارة إلى مستوى متدن من حيث الدقة والكفاءة.

**5-3-3- مرحلة السلطة القانونية:** يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين وتمتاز الإدارة في هذه المرحلة التي سماها بمرحلة البيروقراطية بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل فكلما كان التنظيم بيروقراطيا كان الإنتاج، عاليا وقد كان فيبر في دراساته معنيا بالإدارة الحكومية على مستوى الدول وليس على مستوى المصنع أو الورشة بخلاف تايلور، وقد اعتبر فيبر النمط البيروقراطي نمط مثاليا افتراضيا وليس صورة للإدارة في بلد معين.

إن المبادئ التي وضعها فيبر ليس فيها ما يعيبها إلا انه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لان المشكلة محل التصرف لم تتم تغطيتها بواسطة قاعدة جزاء، كما نجد البعض غير مستعد للمبادرة والإبداع بتصرف جديد لان ذلك قد يتعارض أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة ولهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور ومن أهمها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>سونيا محمد البكير، إبراهيم بلوط، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001  
<sup>2</sup>حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.  
<sup>3</sup>جمال الدين العويصات مرجع سابق، 2002

- تضخم الأعباء الروتينية.

- عدم اعتناء الأفراد بمصالح المنظمة وإنما ينصب اهتمامهم على استيفاء الإجراءات.

- شعور العاملين بأنهم يعاملون كالألات وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.

- تؤدي الإجراءات والقواعد إلى تشابه في شكل السلوك وتوحده ثم تحجره مما يزيد الأداء صعوبة.

- الاعتماد الصارم على القواعد والإجراءات يقضي على روح المبادرة والإبداع والنمو الشخصي.

وأخيراً برغم هذه العيوب فإن النظام البيروقراطي الذي وضعه فيبر قد تحدى الزمن واثبت أنه قابل للتطبيق على مستوى العالم كله.

#### 4-5- أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة<sup>1</sup>:

الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي أدت إلى ظهور مدارس إدارية أخرى كان هدفها علاج الانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية . ومن أهم هذه الانتقادات ما يلي :

- لم تحدث المدرسة الكلاسيكية في الإدارة الثورة الفكرية التي استهدفتها على الرغم من انتشار أساليب الوقت والحركة , ويرجع الفشل للأسباب التالية :

- ارتداد بعض أصحاب الأعمال إلى عاداتهم القديمة مما أدى إلى تخفيض الأجور والمكافآت الخاصة بزيادة الإنتاج .

- الخوف الذي ساد صفوف العمال والنقابات العمالية من انتشار البطالة نتيجة لزيادة الإنتاجية للعمل وبالتالي إمكانية التخلص من بعض هؤلاء العمال.

- إن مفهوم الإشراف التخصصي أدى إلى وجود أكثر من رئيس لمجموعة واحدة من العاملين , مما يتنافى ومبدأ وحدة الأمر , وبالتالي حدوث التضارب والازدواجية في الأوامر الصادرة إلى العمال .

- تطبيق الإدارة العلمية يعنى للعمال والنقابات العمالية الاستغلال لهم ولمجهودهم نظراً لانخفاض معدل الزيادة في الأجور بالمقارنة بالزيادة في معدلات الإنتاجية. ففي حين زادت الأجور بمعدل 70 % يلاحظ أن الزيادة في الإنتاجية المقابلة لهذه الزيادة في الأجور بلغت ثلاث أضعاف الإنتاجية العادية.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني مرجع سبق ذكره

- إن الطريقة التي أدخل بها " تيلور " الإدارة العلمية أدت إلى اكتساب عداوة العمال ونقاباتهم , حيث أنصب اهتمامه الرئيسي على الآلة واعتبر العامل كآلة.
- إن المدرسة الكلاسيكية في الإدارة حينما جاءت بمبدأ التخصص لم توضح المدى الذي يمكن بلوغه حين تقسيم العمل ، مما أدى إلى تجزئة العمل إلى أدنى جزئياته وبالتالي الملل من جانب العمال عند أدائهم للعمل .
- يعتبر مبدأ نطاق الإشراف في مدرسة الإدارة العلمية مفهوم نظرياً غير قابل للتطبيق ، حيث حدد نطاق الإشراف من 5-8 مرؤوسين لكل رئيس أو مشرف . ولم يأخذ في الاعتبار قدرات وإمكانيات كل من الرئيس والمرؤوس وطبيعة العمل عند تحديد نطاق الإشراف .
- تتسم المبادئ المتعلقة بوحدة التوجيه ووحدة الاتصالات بالجمود حيث تؤكد على استقلالية الإدارات المختلفة داخل المنظمة الواحدة . وهذا مع ضرورة تكامل وتعاون كافة الإدارات مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة ككل<sup>1</sup>.
- أهملت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة وجود التنظيمات الغير رسمية بالمنظمة ، مما أدى إلى ازدياد قوة ونفوذ تلك التنظيمات وتعارض أهدافها مع أهداف المنظمة .
- أن النظرة إلى المنظمة كوحدة اقتصادية هدفها تحقيق أقصى ربح ممكن، هذا افتراض نظري حيث أنه يوجد العديد من الأهداف الأخرى للمنظمات إلى جانب هدف الربح والتي يمكن من خلالها المساعدة على تحقيق هدف الربح.
- إن استخدام الأسلوب العلمي في قياس الإنتاجية النمطية والفعلية الطريقة التي استخدمت كانت طريقة آلية خالية من الإلمام بسلوك البشر ومحدداته.
- لقد أتت النظرية العلمية خاصة و الكلاسيكية عامة مفاهيم جديدة والعلاقة بين العامل والإدارة ولقد وضعت مناهج جديدة متمثلة خاصة في التصدي لمختلف المشاكل بسلاح العلم وقد فتحت الأبواب لعدة نظريات أخرى للظهور و البروز ، على الرغم من أن هذه النظرية قد تعرضت لعدة انتقادات و كذلك اتساع الهوة بين الإدارة والنقابات العمالية إلا أنها قد نجحت في تحقيق عدة مبتغيات كانت تهدف إلى تحقيقها.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان مطر الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، الطبعة الأولى، دار مكتبة للنشر و التوزيع ، القاهرة 2000

المطلب الثاني: المدرسة الكلاسيكية الجديدة (1955):

### 1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد اهتم التيار الكلاسيكي بالمنظمة من خلال الاهتمام بالوظائف الإدارية والفنية ووضع مجموعة من المبادئ العلمية التنظيمية قائمة على أساس الرشد والعقلانية وتدرج السلطة وغيرها، وتبين أن هذه الدراسات أهملت العنصر البشري والجانب الإنساني وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية، وانتقلت النظرة إلى التركيز على العامل ودور الرضا كمحدد للفعالية التنظيمية للمنظمة، بمعنى آخر أثر الجانب السلوكي في تحقيق مستويات أداء عالية<sup>1</sup>.

وظهرت مجموعة من الدراسات تحت تأثير مداخل تبني العلوم الاجتماعية والنفسية في دراسة الدافعية<sup>2</sup> للعمل والتي تعتبر أن للعوامل النفسية تأثير في ارتفاع إنتاجية المنظمة، ويعتبر الأسترالي MAYO ELTON (1880-1949) مؤسس علم الاجتماع الصناعي، أحد رواد هذه النظرية من خلال دراسته حول أثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية داخل المنظمة، حيث توصل إلى تحديد أثر العوامل السلوكية على الإنتاجية.

بين Mayo من خلال تجاربه عن وجود أنماط سلوكية بعيدة عن ما تحدده المنظمة، يعبر عن التفاعل بين الأفراد أثناء تنفيذهم للعمل والذي يظهر في شكل نظام اجتماعي يمثل الأعضاء وهو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي، واعتبر أنه داخل أي منظمة رسمية يوجد تنظيم غير رسمي يمكن ألا يتفق معه في السياسات والبرامج المسطرة، لكن يرتبط نجاحه قبل كل شيء بالإقرار بوجود هذه التنظيمات غير الرسمية.

### 2- المفاهيم المشتركة لرواد مدرسة العلاقات الإنسانية:

هناك سمات مشتركة بين مؤسسي هذه النظرية والذين هم: MAYO، MC GREGOR، MASLOW، HERZBERG، LEWIN و هي:

- الإنتاجية متعلقة بالعوامل السيكولوجية حيث أن توازن الفرد داخل المنظمة والحيوية والجو الملائم لتنفيذ العمل يؤثر على معنويات الفرد وأيضاً على فعاليته، كذلك فإن الحياة العملية مرتبطة بالحياة الشخصية للفرد وبالتالي فإنها تؤثر عليها.

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005  
<sup>2</sup> سويسسي، مرجع سبق ذكره، ص 35

- العلاقات غير الرسمية وهي غير ظاهرة تنشأ بصفة تلقائية، هذه العلاقات لها تأثير على نشاط المؤسسة.
- فن القيادة حيث ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على قدرة التسلسل الهرمي عن طريق الإعلام والاهتمام باحتياجات ومبادرات الأفراد.
- مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية لقد أضافت العوامل التي لم تتطرق إليها المدرسة الكلاسيكية من حيث خصوصيات وعلاقات الأفراد<sup>1</sup>.

### 3-التوصيات التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية<sup>2</sup>:

- تكوين رؤساء في القيادة.
  - الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل.
  - رفع معدل تعدد المناصب .
  - إنشاء مناصب عمل لا تاييلورية من خلال: توسيع و إثراء العمل.
  - تحسين نظام الاتصال.
  - إنشاء قسم خاص بالموارد البشرية داخل المؤسسة.
- وكخلاصة للأفكار التي قدمتها نظريات التسيير يمكن تقديم الجدول التالي الذي يمثل دراسة مقارنة ما بين المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية:

<sup>1</sup>Arzova Bourak, **Théories des organisations**,Http// Mimoza-marmara. Edu.tr/- bourak arzova / hawthorne/.,p 56

<sup>2</sup>سعيد محمد المصري ، **التنظيم و الإدارة مدخل معاصر للعمليات التخطيط التنظيم القيادة و الرقابة** ، الدار الجامعية،مصر، 1999

**الجدول رقم (I-1): مقارنة ما بين المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية**

مدرسة العلاقات الإنسانية	المدرسة الكلاسيكية	
<b>النقاط المشتركة</b>		
	تواجد نموذج مثالي للمنظمة	توحيد المنتجات
	تحسين الإنتاجية و الأداء	الموضوع
<b>نقاط الاختلاف</b>		
إدارة تشاركية، ديمقراطية	إدارة سلطوية، أوتوقراطية	نوع الإدارة
غير مركزية	مركزية	عملية اتخاذ القرار
الأشخاص	الإنتاج، المهام	التركيز قائم على
مرن وغير رسمي	ضيق ورسمي	نوع الرقابة
تشجيع الرابطة الاجتماعي كوسيلة للازدهار	عدم التحفيز، نقص الإغراء	سلوك الأفراد في تجاه العمل
محتوى العمل، الاحتياجات	المال	عوامل التحفيز
إثراء و تعدد المهام	قوي	التخصص
المجموعة	الفرد	مستوى التحليل
رسمي و غير رسمي	رسمي	طبيعة التنظيم
قيادة غير رسمية	سلطة عقلانية و شرعية	طبيعة السلطة
الدعم	التوجيه	دور المسير

المصدر: (Barbel et Mair ,op. cit,2006, p35)

**المطلب الثالث: المدرسة الحديثة.**

تؤثر المدرسة الحديثة اليوم على اختيار الطرق الحديثة للتسيير، ويمكن ذكر نظرية النظم، النظرية التطورية نظرية الوكالة ، ونظرية المنظمة المؤهلة...إلخ، حسب هذه المدرسة الجديدة، يجب على المسير الحديث أن يكون مرنا حتى يمكن له المواجهة و التعامل بسرعة مع مختلف الحالات التي تتقدم أمامه، منذ الخمسينيات الأخيرة لم تتوقف فكرة التسيير عن التطور، لقد حاول الباحثون أن يجيبوا عن السؤال التالي هل التسيير علم أم فن<sup>1</sup>؟.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1991

أولاً- كلمة علم: تعني تطبيق معرفة تركز على مقارنة علمية، حيث أن تطبيق العلم في ميدان التسيير يركز على متابعة المراحل التالية: تراكم الوقائع و تصنيفها، انطلاقاً منها يمكن للمسير وضع فرضيات إذا صحت هذه الفرضيات، تستعمل في حالات خاصة.

ثانياً- كلمة فن: تعني أن القرار الذي يجب أخذه يعتمد على التجربة وعلى الملاحظات الشخصية للمسير منذ معرفته، هذا ما نسميه بالأهلية، يمكن إذن للتسيير أن يعتبر كفن ما دام المسير يعتمد على تجربته بنفس الأهمية التي يبديها لمعلوماته.

### 1 - النظرية التطورية للمؤسسات:

عرفت النظرية التطورية ظهورها انطلاقاً من أعمال Richard NILSON و Sedney WINTER في 1982 من خلال كتابهما المعنون بـ "An Evolutionary Théory of Economic Change"، هذا الاتجاه في البحث ارتكز على أعمال DARWIN حول تطور الكائنات الحية، ومن ناحية اقتصادية يرتكز هذا الاتجاه على أبحاث Joseph SCHUMPETER من خلال نظريته حول "التطور الاقتصادي"<sup>1</sup>، حيث تنطلق المدرسة التطورية من المبدأ القائل بأن محرك المؤسسة والذي يتمثل في الأداء، لا يتأسس عن طريق الربح ولكن بواسطة قدراتها على العيش والاستمرار (سلوك الرضا وليس تعظيم الربح)، يعتبر D.TEECE المؤسسة على أنها "مجموع الكفاءات التكنولوجية المتميزة والأصول المكتملة، ومجموع الروتينات التي تشكل القاعدة الأساسية للميزة التنافسية لمؤسسة بالنسبة لأخرى في ميدان معين".

هذه العناصر تعتبر "كفاءات أساسية أو قاعدية" تكتسبها المنظمة التي تنشأ أساساً عن طريق الروتين والتعلم الذي ينتج أكبر قدر من المعرفة التنظيمية، هذه الروتينات هي ضمنية وغير قابلة للتحويل، وهي التي تقود إلى تحقيق أداء متميز<sup>2</sup>، إذا فإن هذه الروتينات هي نتاج عملية التعلم الذي يعرف على أنه العملية التي يتم من خلالها اكتساب معارف ومهارات جديدة عن طريق إعادة و تكرار المهام والتجارب، ويتميز التعلم بخاصيتين أساسيتين هما:

- التعلم تراكمي بمعنى أن كل ما تم تعلمه في لحظة ما يعتمد على ما تم تعلمه من خلال الفترات السابقة.
- التعلم شامل حيث يستلزم التعلم وجود كفاءات تنظيمية أكثر منها فردية.

1 :Lachachi abdelhak **la formalisation du management des connaissances dans l'approche manageriale :cas de la direction territoriale d'algerie telecom de tlemcen** Mémoire de magister en Sciences de Gestion 2010-2011  
2 :Filleau Marie-Georges, Marques-Ripoull, Clotilde, **Les théories de l'organisation et de l'entreprise**, Ellipses, paris (1999),p 144.

تنشأ المعرفة عن طريق التعلم الذي يتجسد في الروتينات التنظيمية التي تعرف على أنها نماذج للتفاعل التي تكون حلول فعالة لمشاكل معينة، فالروتينات، الكفاءات والتعلم كلها عوامل تسمح بتوضيح الفكرة التي جاء بها WINTER "العمليات التي من خلالها تكون المعرفة مخزنة داخل المنظمة مهما تغير الأفراد داخلها"<sup>1</sup>، كذلك فإن النظرية التطورية عالجت حالة عدم الثبات في هيكل المنظمة، حيث أدرجت التعلم كظاهرة للتجديد والإبداع، والتعلم داخل المنظمة يستلزم تحليل ما يلي:

- الهياكل الداخلية للمنظمة (أهداف وتغيرات سلوك المنظمة): حيث وأنه في محيط غير مستقر، فإن قدرات المنظمة على التأقلم متعلقة بهياكلها الداخلية.
- البعد الاستراتيجي للمنظمة: يعتبر الإبداع التكنولوجي المحرك الرئيسي للتنافسية المؤسسة.

ويعتبر G. Dosi، D.Teece و S.Winter أن المنظمة تتطور وفقا لشعورها باحتياجاتها الجزئية محددة من خلال قدراتها المتراكمة في الماضي بمعنى أصولها الخاصة، حيث أن التغير بالنسبة للتطوريين يعتبر داخلي المنشأ، فهو نتيجة لاستخدام الأصول الثانوية المنظمة والقدرات التي لم تكن تهتم بها والتي تصبح أصولا أساسية تبعا لتغيرات المحيط، إذن فإن المحيط وليس وحده السوق الذي يحدد درجة أداء المؤسسات هنا يوجد تعدد في أنواع المحيط وذلك حسب بنية السوق ودرجة انفتاحه، طبيعة التشريعات والقوانين... الخ ويميز التطوريين بين نوعين من المحيط، الأول يتعلق بمعالجة الاختيار الضعيف، أما الثاني فيعالج الاختيار الضيق، حسب طبيعة الوسط الخارجي والاختيار الذي ينتج بين مختلف المنظمات وهو مرتبط للغاية مع محور الموارد المالية التي هي مفتاحا أساسيا لتطورها<sup>2</sup>.

## 2- نظرية الموارد:

عرفت نظرية الموارد " Resource based view " الكتابات الأولى فيها مع أعمال BERNARD، SCHANDLER، SELZNICK، فيما يخص مبادئ الإدارة الإستراتيجية، هذه البحوث قائمة على قدرة المؤسسة على استعمال مواردها والقدرة على رفع الأداء الاقتصادي، و تعتبر E.T.PENROSE المؤلف الرائد حول هذه النظرية، في كتابها المعنون ب" The theory of the growth of the firm " سنة 1959، حيث ركزت على أهمية الموارد بنوعها (المادية وغير المادية) في المؤسسة، من أجل شرح وجود وتطور المؤسسات<sup>3</sup>، لكنه لاقت الاهتمام الكبير إلى غاية سنة 1984 من طرف المؤلفين: Wernerfelt(1984)،

1: Maréchal Jean-Paul, **Eléments d'analyse économique de la firme**, Didact Economie, Presses niversitaires de Rennes(1999), p 200-20

2 : Fillol Charolte, **Apprentissage et systémique. Une perspective intégrée**, Revue Française de Gestion, (2004), Vol. 02, No. 149, pp. 33-49

3 :Barabel Michel , Meier Olivier et Teboul Thierry, **Les fondamentaux du management**, Dunod, Paris,

الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة، شروط الحصول على هذه الميزة التنافسية وتوضيح أهمية ظهور نظرية للمنظمة تعتمد على الموارد.

**1-2-أسس النظرية:** تعتبر نظرية الموارد المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد والكفاءات والقدرات<sup>1</sup> ويعتبر Barney أن الموارد وكفاءات المؤسسة تشمل مجموع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية الخاصة وكذلك المعرفة<sup>2</sup>، ويعرف Wernerfelt الموارد على أنها مجموع الأصول الملموسة (موارد مالية مادية) وغير الملموسة (معارف، براءات الاختراع، العلامة التجارية)، كما أنه حسب Barney فإنه هناك ثلاثة أنواع من الموارد: مادية، بشرية، تنظيمية، وقد صنف كل من Haanes و Lowendahl (1997) الموارد غير الملموسة في الكفاءات والعلاقات التي تنشئها المنظمة مع مورديها وزبائنهم ومدى وفائهم لها، حيث أن الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام معينة، وتوجد على مستويين:

- فردية (المعارف، المهارات، التصرفات).

- تنظيمية (قواعد البيانات، التكنولوجيات، الإجراءات الإدارية).

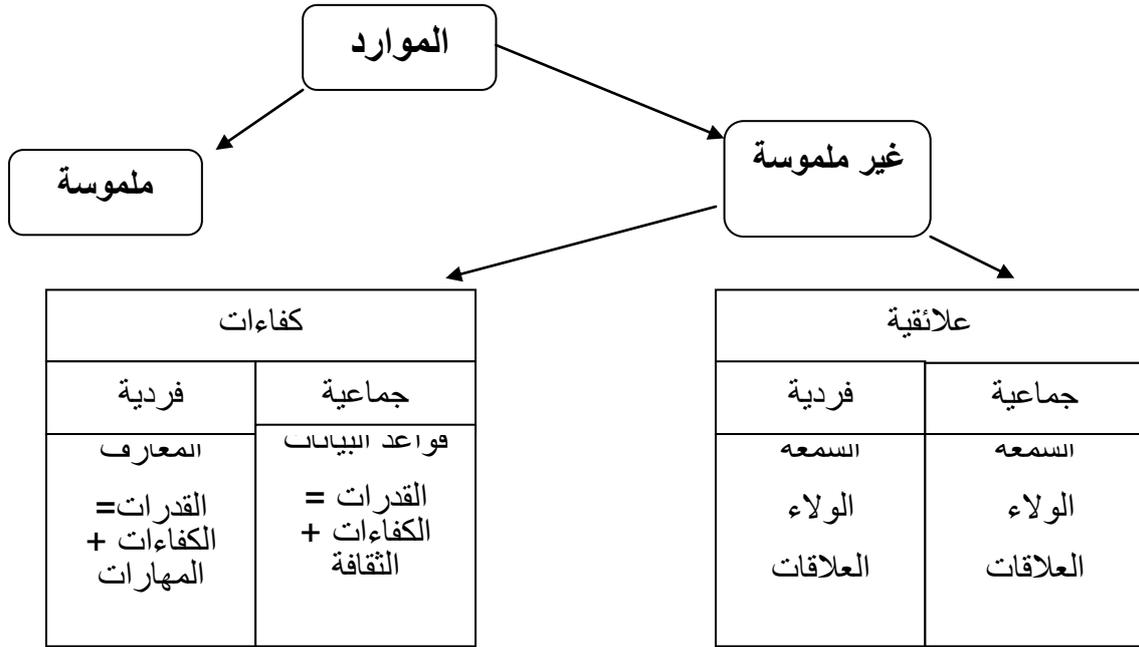
وبالنسبة ل Grant فإنه هناك ستة أنواع للموارد و هي: مالية، مادية، بشرية، تكنولوجية، تنظيمية الشهرة، ومن خلال الجدول التالي يمكن إبراز تصنيفات الموارد:

p 63(2008),

1 : Fillol Charlotte, **Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : une étude de cas chez EDF**, XV ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 juin (2006), pp. 24.

<sup>2</sup> : Lachachi abdelhak **la formalisation du management des connaissances dans l'approche manageriale : cas de la direction territoriale d'algerie telecom de tlemcen** Mémoire de magister en Sciences de Gestion 2010-2011

## الشكل رقم (1-1): تصنيفات الموارد



المصدر: Lowendhal, 1997.

من وجهة نظر أصحاب نظرية الموارد، فإن الكفاءة تعرف على أنها قدرات المؤسسة على جمع الموارد من أجل تنفيذ المهام والوظائف، كما أن كفاءات أي مؤسسة تعتبر خاصة بها وغير قابلة للتحويل<sup>1</sup> تركز نظرية الموارد على فرضيتين أساسيتين هما:

- الموارد الغير المتجانسة التي ليست متشابهة وموجودة عند جميع المؤسسات، حيث أن عدم تجانس الموارد شرط أساسي من أجل اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة.
- الموارد الغير القابلة للتحويل (immobiles) التي يصعب تقليدها وامتلاكها من طرف مؤسسات أخرى<sup>2</sup>.

**2-2- خصائص الموارد:** إن موارد المؤسسة هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، هذه الموارد تتميز بالخصائص التالية:

- قيمة الموارد و التي تمنح المؤسسة القدرة على تحقيق فرص جديدة وتجنبها تهديدات المحيط، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار بأن قيمة الموارد تسمح بوضع إستراتيجية تحسن من فعاليتها وكفاءتها.

1 :Baudry Bernard, *Economie de la firme*, Edition la Découverte, Paris, 2003, p 29

2:Morris Shad S, Snell Scott A, Wright Patrick M, A Resource-Based View Of International Human Resources: Toward A Framework of Integrative and Creative Capabilities, *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)*, Cornell University ILR School, pp. 05-16, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/284.2005>, p 4

- ندرة الموارد حيث أن المؤسسة تملك أيضا ميزة تنافسية عندما تكتسب موارد نادرة.

- الموارد الغير قابلة للتقليد والاستبدال بحيث أن المؤسسة تمتلك موارد غير قابلة للتقليد، والمنافسون لا يمكنهم الحصول على هذا النوع من الموارد، كما أنها غير قابلة للاستبدال هذا ما يعطيها ميزة تنافسية دائمة<sup>1</sup>.

### 3- نظرية الأنظمة:

تعتبر نظرية الأنظمة أداة للتحليل حيث تم إدماجها في المقاربات التجريبية للتسيير، أين أصبحت وسيلة أكثر منها نظرية، وتهدف نظرية الأنظمة إلى إعطاء نظرة شاملة حول نشاط المؤسسة، وبارتكارها على جوانب علمية فإن نظرية الأنظمة شكلت تقدما معتبرا في تحليل المنظمة وذلك من خلال سعيها لتقديم مقارنة جديدة أكثر شمولية للمشاكل أين التحليل يكون متعدد<sup>2</sup>، ويعتبر (1956) Ludwig Von BERTALANFFY مؤسس هذه النظرية، حيث كان هدفه تقديم طرق للتحليل الدقيق والصارم في مجال علوم الإنسان .

**3-1-تعريف الأنظمة ونظام التسيير:** النظام هو مجموع عناصر في حالة تفاعل ديناميكي منتظمة من أجل تحقيق هدف معين<sup>3</sup>، تعطي المنظمة للنظام بنية محددة، هذه الأخيرة هي التي تحدد العلاقات الداخلية، يمكن للنظام أن يكون مفتوحا أو مغلقا بالنسبة للمحيط الخارجي<sup>4</sup>، ويعتبر مجموعة من الباحثين مثل TABATONI و JARNIOU وخاصة DUFUY نظام التسيير أنه مجموع الوسائل المادية والبشرية والإجراءات التنظيمية التي تشكل فيما بينها النظام والتي تهدف إلى تحقيق نشاط المؤسسة وزيادة الفعالية<sup>5</sup>.

ويمكن وصف المؤسسة عل أنها مجموع الأنظمة الجزئية حيث تأقلمت المقاربة النظرية بصفة جيدة مع المؤسسة، المؤسسة-النظام هي المعلومة المجمع والمقدمة من طرف كل قسم في المؤسسة، معالجة المعلومات في المرحلة الابتدائية لقرار العمل الذي يقود إلى تحقيق عدد معين من العمليات التي تضمن التنفيذ ، نظرية الأنظمة تقترح نموذجا لشبكة المعلومات ينشأ عن طريق نشاط المؤسسة، هذه الطريقة تركز أساسا على التأقلم الجيد للمنظمة مع المراجعة الأولية لكل قراراتها العقلانية.

1 :Guedda Chiraz, **La fuite de connaissance comme un risque associé aux alliances et aux collaborations pour les jeunes firmes de biotechnologie**, mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université de Québec à Montréal, Janvier, 2008, p 19-20

2 :Plane Jean-Michel, **Management des organisations**, Dunod, Paris. 2003, p 102

3 :Hounounou Albéric, **100 fiches pour comprendre la gestion des entreprises**, Bréal. 2005, p 64

4 :Conso Pierre et Hémici Farouk, **L'entreprise en 20 leçons**, 4 eme édition, Dunod, Paris. 2006, p 37

5 :Plane, 2003, p 108

**3-2- التحليل النظامي للمؤسسة :** هي طريقة لتحليل إجراءات معقدة أو عدد كبير من الظواهر المتداخلة، كل متغير له صلة بمستوى محدد ونسبة تغير، كذلك التفاعلات المباشرة فيما بينها تكون مدروسة انفصاليا، في المؤسسة المتغيرات البارزة الواجب أخذها بعين الاعتبار من أجل إجراء التحليل هي:

- التحفيز وهو غاية المتعامل.
- الأهداف وهي ترجمة الغايات حسب المهمة الرئيسية للنظام.
- المحيط وهو الوسط الخارجي الذي يتطور فيه النظام
- البنية وهي موجودات مادية ومنهجية منشأة من أجل تحقيق وبأقل تكلفة ممكنة الهدف المحدد في إطار المحيط.
- المدخلات أي كل المعطيات، المواد من المحيط تكون في متناول البنية.
- مخرجات كل المعطيات، المحصلات نتيجة المعالجة للمدخلات وتوفيرها للمحيط من أجل تحقيق أهداف النظام.
- المراقبة وهي جهاز مخصص لمراقبة مطابقة المخرجات مع أهداف النظام.
- التعديل كل الوسائل المتخصصة لضمان تأقلم النظام مع تحديات المحيط<sup>1</sup>.

#### **4- نظرية المنظمة المؤهلة:**

يعتبر مصطلح المنظمة المؤهلة من المصطلحات الأكثر تطورا في التسعينيات، تعتبر نقطة انطلاق هذه النظرية مزدوجة، من جهة ضرورة التكيف الدائم للمنظمة في مواجهة محيط متحرك وغير مستقر، ومن جهة أخرى الوعي بأهمية المعارف في تسيير المنظمات المعاصرة في بيئة أعمال معقدة ومتنامية في ظل المعرفة، وقد كان الاستعمال الأول لهذا المصطلح كان من طرف الباحث C.Sauret، حيث يعني<sup>2</sup>: " المنظمات التي تنشئ حقيقة ظروف التعلم التي يمكن أن تحقق على الأقل في حل مشاكل وضعيات العمل" حيث يعرف الكاتب المنظمات المؤهلة من خلال التقاء ثلاثة خصائص:

- هي التي لها القدرة على مواجهة تحديات المنافسة.
- هي التي تسمح لأفرادها بالتكوين بطريقة واضحة ومعروفة.
- هي التي تسمح بتحسين تسيير الوظائف والكفاءات

1 :Hounounou, 2005, p 65

2 : Filleau et Marque-Ripoull, 1999, p 111

**4-1- الإطار العام وأصل النظرية:** انطلق هذا التحليل من أشكال محددة من الانقطاع مع الرغبات القديمة متعلقة بتغيرات نماذج الإنتاج، هذا الانقطاع يظهر حسب P.Zarifian و P.Veltz تحت ثلاثة أشكال:

- أزمة نموذج التطبيق حيث في النظام التaylorي تم بلوغ الإنتاجية المحددة بفضل فصل كل عملية عن أخرى في ظل وجود الاستقرار والنظام، أما اليوم فالعمل يخضع لميزة الاستعارة ، والتي تستلزم قدرة الأجير على تفسير ما يحدث و التدخل.
- أزمة نموذج التعاون حيث تتعلق الإنتاجية اليوم بالتفاعلات ما بين عدة عوامل أكثر من سرعة تنفيذ العمليات الأساسية.
- أزمة نموذج التعلم حيث أن سرعة تطور المعلومات وتسارع وتجدد المنتجات، كلها عوامل لا تسمح بإجراء التكوين أثناء أي وضع جديد للتأقلم مع أي تغير قد يحصل، حيث أنه يجب أن تكون وضعيات العمل والتنفيذ "تعليمية"<sup>1</sup>.

لقد أصبح مصطلح "المنظمة المؤهلة" المصطلح الأكثر رسمية والذي يوضح الهدف الواجب بلوغه، ولكن برز معه اتجاه جديد (خاصة مع أعمال الانجليزيين والأمريكيين) حول "المنظمة المتعلمة"، فالتحدث عن المنظمة المتعلمة يعني التركيز على المفهوم الواسع للمنظمة (خاصة في القطاع الصناعي)، والإجراءات التي من خلالها يستطيع الأفراد والفرق مواجهة وضعيات التغير الطارئة، هذا القلق يؤدي إلى مناقشة ، من جانب تسيير الأفراد (التكوين، التوظيف، المكافآت...)، فالمنظمة المتعلمة تعطي ميزة للإجراءات الجماعية لخلق، نشر و تحويل المعارف والمهارات داخل المنظمة، وقد ركز كل من الاتجاهين السابقين على تطوير البعد الجماعي للعمل، الذي يؤكد الأهمية المتزايدة اليوم للاتصال والتعاون<sup>2</sup>.

#### 4-2- آليات تسيير المنظمة المؤهلة:

- الهوية في العمل ومقاربة أهداف المؤسسة من طرف الأجراء.
- إدماج "الأحداث" في نشاط المنظمة المؤهلة فعبير الأحداث التي تستدعي ضرورة الاستماع لكل فرد قد يتعرض إلى معاناة في المنظمة أو أي فرد قد تمت إثارته.
- يتم إعادة تنظيم النشاط على قاعدة الاتصال، و التي تحدد التنظيم الوظيفي.

1:Hounounou, 2005, p 65

2: Lachachi abdelhak .Mémoire de magister en Sciences de Gestion 2010-2011

- إدماج الإجراء في جهاز تجميع المهارات حتى تسمح المنظمة المؤهلة لكل فرد برسم معالم المستقبل ما دامت تحدد الأهداف الواجب بلوغها.
- تشجيع إعادة تفعيل الكفاءات والبحث عن استعمال أحسن المهارات المكتسبة أثناء الانجاز اليومي للنشاط.

## 5- نظرية الوكالة .

عرف كل من Meckling and Jensen الوكالة بأنها " عقد يعين بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الرئيسي) شخصا آخر هو العون للقيام بأعمال معينة لفائدة الأول، مما يستوجب تفويض السلطة للعون" وتعرف نظرية الوكالة المؤسسة على أنها مجموعة من التعاقدات ، فالوكالة هي بمثابة عقد يقوم فيه المالك (الملاك) بتفويض (توكيل) شخصي أو آخرين في القيام بإدارة المنظمة نيابة عنهم ، ويعتبر أهم شرط في عقد الوكالة هو ذلك الخاص بقيام الوكيل ( المدير ) بأداء مسؤولياته بما يحقق ويعظم مصلحة المالك (الموكل) ، وذلك مقابل حصول الوكيل على الأجر المناسب مقابل تادية مسؤولياته تركز نظرية الوكالة على الفروض التالية.

### 5-1- فروض نظرية الوكالة.

**5-1-1- تضارب المصالح:** ينتج تعارض المصالح بتطبيق ما يعرف بنظرية الوكالة، حيث يقوم شخص أو مجموعة أشخاص في شركة أو مؤسسة ما (الأصيل) بتوكيل شخص (الوكيل) بالقيام بإدارة أعمال وخدمات المؤسسة نيابة عنهم. ويفوضونه بناء على ذلك في اتخاذ بعض القرارات، ونتيجة لانفصال الإدارة عن الملكية في عقد الوكالة، فإنها تنشأ بموجب ذلك دوافع مختلفة للطرفين الملاك والمديرين، ويعرف تضارب المصالح بالوضع أو الموقف الذي تتأثر به موضوعية واستقلالية قرار في وظيفة معينة بمصلحة شخصية أو احد أقربائه أو أصدقائه المقربين، وبصفة عامة يرجع التضارب في المصالح للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- النفور أو الخوف من مختلف المخاطر من وجهة نظر المسير والمساهمين، التي تؤدي إلى التقييم على وجه مختلف في المشاريع المعروضة على المؤسسة.

- كفاءات المسيرين باعتبار أن هذه الكفاءات سبب في الحصول على التدفقات الحالية والمستقبلية، فهم يعملون على تعظيم رأس مالها البشري، وعلى العكس من ذلك تبحث المؤسسة في تعظيم رأسمالها المالي.

<sup>1</sup> عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002

- الأفق الزمني المختلف، فالمسير يفضل مثلا الاستثمارات ذات المردودية الكبيرة في بداية المشروع، على عكس المساهم الذي يبحث عن تباين الأرباح في الأجل الطويل.

- التفاوت أو التضارب بين القيمة التي تبحث المؤسسة في تعظيمها والمؤشر المستعمل في قياس هذه القيمة.

**5-1-2- الرشادة النسبية:** إن أطراف الوكالة (الأصيل، الوكيل) يتمتعون بالرشادة المحدودة أو (الرشد النسبي) وان تصرفاتهم تعتمد على تعظيم منافعهم

**5-1-3- الحاجة إلى بقاء المؤسسة قوية:** على الرغم من وجود تعارض في أهداف الوكلاء و الأصلاء. إلا أن هناك حاجة مشتركة – ولو ضعيفة- للطرفين في بقاء المؤسسة قوية في مواجهة المؤسسات الأخرى.

**5-1-4- عدم تماثل المعلومات:** أن هناك عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الوكيل تمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع إلى الأصيل.

**5-1-5- السلوك التعاوني:** إن الأصيل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة أطراف الوكالة، ويحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل.

**5-2- نظرية الوكالة:** يمكن تقسيمها إلى قسمين<sup>1</sup>.

**5-2-1- النظرية الايجابية:** تبحث في تباين الأشكال التنظيمية على أنها طرف لحل النزاعات بين الموكل والوكيل، وترتكز بصفة خاصة على إدراك آثار تغيرات المحيط التعاقدية وتقنيات متابعة العقود والتخفيض من تكاليف الوكالة.

**5-2-2- النظرية المعيارية:** تقترح ميكانيزمات المراقبة والتحريض على تخفيض تكاليف النزاعات بين الموكل والوكيل، فهي تدرس التقاسم الأمثل للمخاطر بين الوكلاء وخصائص العقود المثلى وأولوية الحلول التوازنية، والعقود في الغالب تبني علاقة وكالة مقسمة إلى قسمين<sup>2</sup>:

**5-2-2-1- العقد المعتمد على التصرف:** وهو أن الوكيل يعمل باسمه ولصالح الموكل

**5-2-2-2- العقد المعتمد على النتيجة:** وهو أن الوكيل يلتزم بنتائج الأعمال التي يقوم بها لحساب الموكل.

<sup>1</sup>: عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن مرجع سابق، 1991.

<sup>2</sup>: Carol Kennedy, toutes les théories du Management, 3 eme édition, Maxima, paris, 2003

**5-3-مشاكل نظرية الوكالة.**

تعد نظرية الوكالة تعبير للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها وهما كلاً من الأصلاء (المالكين) والوكلاء (المدراء) وتهدف نظرية الوكالة إلى صياغة العلاقة بين هذه المجموع بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين، ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل، لعدم وجود عقود كاملة ، إذ من خلال علاقة الوكيل مع الأصيل سوف تنشأ علاقة تعاقدية ونتيجة لعدم وجود عقود كاملة تنشأ مشاكل عدة سببها:

- أن مجرد ربط أداء المدراء بالربحية المتحققة أو المبيعات يعد بحد ذاته وسيلة لتحقيق الكثير من أهداف الوكيل دون تحقيق مصالح الأصيل.
- عدم معرفة الأسلوب أو الطريقة التي من خلالها يتمكن الأصيل أن يتابع تصرفات الوكيل، سيجعل المدراء أكثر سيطرة من المالكين على شؤون الشركة كافة.<sup>1</sup>

**5-4-تكاليف نظرية الوكالة<sup>2</sup>**

يلتزم المسير بإدارة العمليات والتسيير لفائدة الموكل (المالك)، إلا انه في الواقع يسعى المسير إلى تعظيم ثروته الخاصة. وهذا ما يؤدي إلى ظهور تكاليف الوكالة التي هي :

**5-4-1- تكاليف المراقبة:** يتحملها الموكل (المساهم) للتأكد من أن القادة أو أعضاء مجلس الإدارة لا يتصرفون من منطلق مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المساهمين، مثل تكاليف إنشاء مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام وتكاليف إنشاء مجلس المديرين ومجلس الرقابة.

**5-4-2- تكاليف الفرصة البديلة:** وتسمى ( الخسارة المتبقية ) والتي تعني خسارة المنفعة التي يتكبدها الموكل نتيجة تضارب المصالح مع الوكيل، وهذا التضارب يجعل التصرفات تختلف بين الأصيل و الوكيل مثل التخصيص السيئ للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل.

<sup>1</sup>: علي خلف سلمان الركابي ، عمر اقبال توفيق المشهداني ، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة ، المؤتمر التاسع .

<sup>2</sup> :بتول محمد نوزي ، علي خلف سلمان، تخفيض مشاكل نظرية الوكالة ، ملتقى حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم المحاسبة العراق ص 18

**3-4-5- تكاليف الالتزام:** وهي التكاليف التي يتحملها الوكيل من اجل أن يثق به الموكل، وتكون مصالحه في صف واحد مع مصالح الموكل.

### 5-5- حدود نظرية الوكالة<sup>1</sup>.

تعتبر نظرية الوكالة عن العلاقة التعاقدية بين مجموعتين من الأفراد تتضارب مصالحهما وأهدافهما، وهما كل من المالكين والمدراء، وتهدف نظرية الوكالة إلى صياغة العلاقة بين الطرفين، من اجل جعل تصرفات الوكيل تصب في تعظيم ثروة المالكين، من اجل جعل تصرفات الوكيل تصب في تعظيم ثروة المالكين ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المخاطر لعدم وجود عقود كاملة، أهمها:

**1-5-5- مشكلة التخلخل الخلفي (الخطر المعنوي):** تنشأ عندما لا يستطيع الأصيل ملاحظة أداء الوكيل (اختياراته)، حيث بعد إبرام العقود فان الوكيل يمكن أن يكون انتهازيا من خلال تراجعته عن شروط العقد المبرم بينه وبين الطرف الآخر.

**2-5-5- مشكلة التخلخل العكسي (الاختيار العكسي):** حيث أن الأصيل يتلقى معلومات لا تصل إلى الوكيل، وبصفة عامة يظهر هذا جليا عندما يقوم الممضون على العقد بإخفاء عناصر معينة قبل الإمضاء وتظهر هذه المشكلة بوضوح مثلا عندما تلجا الإدارة إلى اختيار الأسلوب الذي يتفق مع مصالحها الذاتية رغم تعارض ذلك مع مصلحة الملاك.

<sup>1</sup> : بتول محمد نوزي ،علي خلف سلمان، المرجع نفسه.

**المبحث الثالث: ماهية المسير**

المسيرون هم الطبقة من الناس التي تتولى توجيه جهود الجماعات والمؤسسات نحوى تحقيق أهداف محددة و هم يعملون في مراكز مختلفة المستويات التنظيمية و يوجهون أنشطة مختلفة الطبيعة ، و يطلق عليهم ألقاب متعددة ورغم إخلافهم في أنواع النشاط الذي يديرونه، و في المراكز التنظيمية التي يحتلونها، فإن السمة المميزة لهم هي تمتعهم بسلطة توجيه الغير للأداء أو الامتناع عن أداء أشياء معينة.

**المطلب الأول: مفهوم المسير.**

لقد شاع استعمال مصطلح المسير في العديد من اللغات ففي اللغة الفرنسية يسمى *gestionnaire* أما بالانجليزية *manager* لذا تعددت واختلفت وجهات النظر حول مفاهيم المسير

**1-تعريف المسير:**

ففي المصطلحات الإدارية يعرف المسير بأنه الشخص الذي يتولى إدارة مشروع ما، قد يكون صاحب المشروع أو مفوضا من قبله

أما في الجانب القانوني فإن المسير هو الشخص الذي ينتخبه مساهمو الشركة ليسيير شؤونها و يضع سياسياتها العامة

المسير هو ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري و توجيه الأنشطة الإدارية جميعها إما نحو الإنجاز و النجاح، أو الفشل و الدمار

عرف دروكر المسير<sup>1</sup> أن المسير هو هيكل المجتمع حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات" في المجال الإداري هناك وجهتي نظر من حيث الفترة الزمنية:

**1-1-النظرة التقليدية:** تعرف المسير بأنه الشخص المسئول عن توجيه أعمال الأشخاص الآخرين على أساس أن الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الأشخاص آخرين رغم انه كان هذا التعريف مفيدا في مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري إلا انه لا يعبر في الوقت الحالي عن مسؤوليات المسير المختلفة

<sup>1</sup>د.طريق شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مصر، 1994، ص26

فهذا التعريف لا يميز بدقة المسير عن غيره فقد ركز على انه يقوم بتوجيه أعمال الآخرين في أن مسؤوليته تتضمن في التكامل الأفقي مع زملائه من المسيرين على نفس المستوى التنظيمي و التكامل الراسي مع رئيسه .

**1-2-النظرة الحديثة:** تعرف المدير انه الشخص المسئول عن الانجاز والإسهام في تحقيق نتائج وأهداف المنظمة وهو ما يميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة<sup>1</sup>

**1-3-النظرة التسييرية:** تعرف المسير بأنه ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وانجاز المهام فهو مخطط ومنشط ومراقب لجهود الآخرين ولا بد للمسير أن يكون له سلطة معينة لاتخاذ القرار وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط

**1-4-النظرة الوظيفية:** يمكن القول إن المسير هو أي شخص يشغل مركزا وظيفيا يعطيه الحق في ممارسة السلطة على الآخرين وتوجههم نحو انجاز هدف محدد أو هو شخص يحتل مركز وظيفيا يخول له ممارسة الوظائف الإدارية وهذا استنادا إلى:

**1-4-1-تعريف ستونر stonner :** (1978) يرى أن المسير هو أي شخص مسئول عن المرؤوسين والموارد ويصف المسير بانه المخطط والمنظم والقائد والمراقب التنظيمي .

**1-4-2-تعريف ريدن redder :** (1979) يرى أن المسير هو الشخص الذي يشغل مركزا أو وظيفة معينة ويكون مسئولا عن عمل فرد أو أكثر كما انه يمارس السلطة على هذا الفرد.

**1-5-النظرة التحليلية:** يمكن القول بان المسير بصفة عامة هو صاحب السلطة وهنا يقال أن المسير هو الرئيس وقد تكسب السلطة من احترام المرؤوسين فيطلق عليه القائد.

ومن هنا يعرف الرئيس بأنه الشخص الذي يستمد قوته من سلطات وظيفته التي يشغلها في التنظيم ، أما القائد فهو الشخص الذي يحتل مركزا رئيسيا في منظمة رسمية ويكون مسئولا عن شخص واحد على الأقل ويملك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص ونطاق أحكامه تقتصر على البيئة الداخلية أما إذا استمد سلطته من الوظيفة واحترام المرؤوسين بالإضافة إلى الشخصية القوية فيطلق عليه زعيما.

<sup>1</sup> محمد فريد صحن، محمد سلطان ، علي شريف مبادئ الإدارة ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع 1999 ص 102

## المطلب الثاني: صفات المسير.

1-1- صفات المسير: للمسير عدة صفات شخصية<sup>1</sup>.

1-1- يذكر سيثر برنارد في كتابه وظائف المدير أن الصفات التي يجب أن يتمتع بها المسير هي :

- الحيوية والقدرة على التحمل
- الحزم في اتخاذ القرار
- القدرة على الإقناع
- يجب أن يكن على مستوى عال من المسؤولية

1-2- ويذكر كونتز و أود ونيل في كتابهما المشهور "مبادئ الإدارة" إن صفات المسير الناجح هي:

- ذكاء أعلى من المتوسط
- اهتمام واسع ومتكاملا
- قدرة غير عادية على النطق الجيد
- القدرة على إعطاء تعليمات جيدة
- نضج عقلي و عاطفي
- حافظ داخلي للقيادة
- فهم أهمية التعاون

1-3- وبالنسبة لكوتر يرى أن المسير الفعال يجب أن يتميز بالصفات التالية<sup>2</sup>:

- الطموح
- مرتاح في تعامله مع العلاقات السلطوية
- متفائل
- الذكاء المرتفع
- يستطيع التحكم في أعماله
- القدرة على الحركة والتصرف إذا دعت الحاجة لذلك

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.  
 حوحو مصطفى، متطلبات الانتقال من المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات المتعلمة دراسة حالة المديرية الإقليمية للاتصالات بتلمسان، رسالة ماجستير، 2010.

وقد يرى الكثير من العلماء الإدارة أن هناك عدد كبير من المديرين الناجحين لا تتوفر فيهم كل تلك الصفات وأن مدراء آخرين تتوفر فيهم الكثير من الصفات لكنهم غير ناجحين وهذا ما وضحه بيتر دراكر Peter Drucker الذي يقول " وجدت أن المسيرين الأكفاء الذين رايتهم يختلفون اختلافا جوهريا في تركيبهم السيكولوجي وفي قدراتهم وشخصياتهم ،معلوماتهم واهتماماتهم" .

وتدل الشهادات العلمية على من تتوفر فيهم الصحة والذكاء والحزم وقوة الإقناع لكن قد لا يتمتع ببعض الأخلاقيات الحميدة وربما نجد العكس ، فالصفات المتعلقة بالإلمام بالعلوم وتمثل في توفر العلوم الواسعة والمتشعبة والتي تنقسم إلى أقسام متخصصة ونجد لكل تخصص أشخاص متفرغين له ، وبالرغم من ذلك لا يستطيع أن يكون المسير متخصص في كل العلوم إلا انه لا يعني أن معرفة تلك العلوم مسالة غير ضرورية فيجب أن يعرف شيئا عنها وعن ما تعالجه وفوائدها فمثلا ليس من الضروري أن يعرف المسير كيف يقوم بإعداد حساب الأرباح والخسائر والميزانية ولكن من المهم أن يعرف الأساليب التي تؤثر في حسابه، وهناك صفات أخرى تتمثل في<sup>1</sup> :

- العقيدة الصحيحة التي تهدي إلى المثل العليا و تدفع إلى الخير و الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد
- الاستناد إلى الحقائق لأن القائد الجيد هو الذي لا يصدق القيل و القال بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق و الشواهد و الأدلة الثابتة .
- الشورى لأن صفة القائد أن يتشاور مع الآخرين ، لا يتخذ القرارات المهمة وحده .
- الفطنة و بعد النظر: فالقائد ينبغي أن يكون حكيماً في تصرفاته، سريع الفهم و الإدراك.
- الحرص الشديد خصوصاً إذا تعلق الأمر بمصالح و مصائر الآخرين من المرؤوسين ، فلا ينبغي للقائد أن يتعجل في اتخاذ القرار إلا بعد تمحص و تدقيق .
- الشجاعة: من صفات القائد الجيد في مواجهة الموافق الصعبة، فالقائد هو رجل جميع المواقف
- القابلية البدنية بمعنى أن يكون القائد بكامل صحته الجسمانية و الذهنية و العقلية حتى يستطيع أن يبذل من الجهد البدني و العقلي ما يتلاءم مع مرؤوسيه .
- القدرة على تحمل المسؤولية ومعنى ذلك أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة الفنية، وأن يكون ذا شخصية قوية لا تنهار أمام المسؤوليات و لا تنهزب منها .
- معرفة الأصول العلمية للإدارة إذ أن القائد يقوم بإلمام أصول الإدارة ما يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة، وما تنجم عنه من أخطاء.
- العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط، تنسق و تنظم.

<sup>1</sup> بلحسين فاطمة الزهراء، دور كفاءة وفعالية المسير في المؤسسة ، رسالة ماجستير، جامعة بشار، 2007-2008 ص 50

- الشعور الإنساني في المعاملة فالقائد الناجح الذي يدوم هو القائد الإنساني، الذي تكون معاملته للآخرين إنسانية تدفع العاملين معه إلى تعظيم الجهود لبلوغ الأهداف المنشودة.
- القدرة على نيل ثقة الآخرين وهذه الصفة تربط بإخلاص القائد بعمله و بتابعيه ، و يرتبط بها بأن يثق القائد في قدرات و إمكانيات مرؤوسيه .
- المحبة المتبادلة فحب القائد لمرؤوسيه يبعث فيهم شعور الولاء نحوه ، وينعكس ذلك على حبهم له وبذلك يطيعونه عن حب لا عن رهبة .
- الشخصية النافذة التي تستطيع أن تفرض نفسها على الغير و تجذب اهتمامهم و تثير احترامهم.
- الماضي الناصع المجيد فالقائد القدوة يحتل مكان الصدارة في جماعته ، و الكل ينظر إليه و يبحث في ماضيه ، وحياته الخاصة ( ماضيها و حاضرها ) ليست له وحده بل هي ملك الجماعة

### المطلب الثالث: أدوار المسير ومهاراته

#### 1-أدوار المسير<sup>1</sup>:

يكون الميسر ذو فعالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه بتأدية بعض الأدوار و الوظائف الموكلة إليه وللمسير حسب العمل عشرة أدوار أمكن ترتيبها في ثلاثة مجموعات رئيسية هي : التفاعلية،المعلوماتية و القرارية .

#### 1-1-الأدوار التفاعلية: تستهدف سير العمل بصورة منتظمة و تتمثل فيما يلي:

1-1-1-الواجهة: يقصد بها إعلام الآخرين بأن المسير هو الممثل و صاحب الأمر في وحدته.

1-1-2- القيادة: يعمل على توعية و توجيه المرؤوسين، و يحفزهم باتجاه إنجاز العمل.

1-1-3- حلقة وصل أو رابط: يعتبر المدير وسيطاً أو همزة وصل بين وحدته و المسيرين الآخرين ، أي أنه يركز على العلاقات الأفقية مع المسيرين في المنظمة من أجل تحقيق التعاون.

1-2-الأدوار المعلوماتية أو الإعلامية: دورها الحصول على معلومات و إيصالها إلى الجهات المعنية وتتضمن:

<sup>1</sup>محمد رفيق الطيب، مرجع سابق.

**1-2-1-1-الملتقط (المراقب) :** يحصل على معلومات تفيد في تسيير شؤون وحدته.

**1-2-2-2-الموصل (المرسل):** يقوم بإرسال المعلومات المحصل عليها إلى أفراد المنظمة.

**1-2-3-2-المتحدث (الناطق باسم المنظمة):** وذلك من الجهات الرئيسية أي صاحبة النفوذ في الداخل

و الخارج.

**1-2-4-2-تجميع و تحليل البيانات:** تجميع البيانات سواء داخل المنظمة، ثم القيام بتحليلها لتوصل إلى خلاصة ذات معنى للعملية الإدارية.

**1-3-1-3-الأدوار القرارية ( التقريرية):** تتكون من أربعة أطراف<sup>1</sup>:

**1-3-1-1-المنظم و رب العمل:** يبادر إلى التغيير و التعديل بعد معرفته و رصده للمشكل.

**1-3-2-3-المعالج:** يتفادى المشكلات قبل وقوعها، و في حالة وقوعها يعمل على حلها بتوزيع الموارد المتاحة للمؤسسة.

**1-3-3-3-المفاوض:** يقوم بإبرام العقود و قبول الالتزامات و تقديم التنازلات و هنا تجدر بنا الإشارة إلى أن اختصاص المسير هو الذي يحدد له الدور الذي يجب عليه تأديته ، فمثلاً مسئول الإنتاج يعتمد على الأدوار التقريرية أما مسئول المبيعات فيعتمد على الأدوار التفاعلية أما المستشار فيعتمد على الأدوار المعلوماتية.

## 2-مهارات المسيرين والمستويات الإدارية:

تتوقف قدرة المدير في إنجاز أعمالهم على مدى توافر المهارات اللازمة والتي تميزها عن غيره من الأفراد ويمكن تقسيم المهارات إلى:

**1-2-1-المهارات الذهنية:** وتتمثل في القدرة على تفسير الأمور وتحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتتضمن:

**1-2-1-1-المهارات المتعلقة بالتخطيط :** - مهارة وضع الأهداف الجيدة وفقاً للوقائع الملموسة.

- امتلاك خرائط السيطرة و يقصد بها طرق الخروج من المشاكل .

<sup>1</sup>محمد رفيق الطيب، مرجع سابق.

- مهارة الفهم السريع لمتغيرات البيئة .

### 2-1-2-المهارات المتعلقة بالتنظيم :-امتلاك القوة.

- معالجة الفروقات الثقافية .

- تكوين فرق عمل .

- القدرة على التفويض و التمكين.

- الإلمام بالثقافة التنظيمية .

- تخفيض التوتر و الإجهاد.

### 2-1-3-المهارات المتعلقة بالتوجيه :- زيادة القوة .

- اختيار الأسلوب القيادي الفعال .

- التدريب و التأديب .

- تصميم الأعمال المحفزة .

- تسيير مقاومة التغيير.

### 2-1-4-المهارات المتعلقة بالرقابة :

- الموازنة .

- الانضباط .

- تقويم المعلومات المرتدة .

وتزداد الحاجة إلى المهارات الذهنية كلما اتجهنا صعودا إلى أعلى مستويات الإدارية و لهذا فان مديري الإدارة العليا يجب أن تتوفر فيهم هذه المهارات بصورة كبيرة مقارنة بالمسيرين في المستويات الإدارية الأدنى وبالتالي فان اختيار القيادات في هذا المستوى يتم بناء على الكفاءة و توافر هذه المهارات وليس على أساس الأقدمية<sup>1</sup>.

**2-2-المهارات السلوكية:** يقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم سلوك الأفراد وتحفيزهم للعمل وتحقيق التعاون بين جمع مستويات العمل كما تتضمن الاتصال الفعال بالأفراد في المستويات الإدارية

<sup>1</sup>محمد رفيق الطيب، مرجع سابق.

المختلفة بما يضمن تحقيق الأهداف، ويلاحظ أن هذه المهارات مطلوب توافرها لكافة مستويات الإدارية بقدر متساوي.

**2-3-المهارات الفنية:** ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية المتميزة على أداء العمل وتختلف الحاجة إلى المهارات الفنية باختلاف المستوى الإداري فرؤساء الأقسام يحتجون إلى إمام جيد بالنواحي الفنية لعمل المرؤوسين حتى يستطيعون تفهم عمله واتخاذ قرارات السليمة وتقل الحاجة إلى المهارات الفنية كلما اتجهنا إلى مستويات العليا للإدارة حيث أن المسيرين في هذه المستويات يتعاملون مع مشاكل عامة لا تتطلب قدر كبير من المهارات الفنية المتخصصة .

### المطلب الرابع: الأنماط التسييرية

بعد إمامنا بالصفات التي يشترط أن تتوفر في المسير نشير إلى بعض أنماط المسيرين المعروفة في علوم التنظيم

**1- المسير الأوتوقراطي:**<sup>1</sup> هذا النوع من المسير يركز جميع السلطات في يديه ولا يفوض شيئاً لمرؤوسيه وهو يتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر ، والتعليمات التي يصدرها وفي نفس الوقت لا يستمع إلى آراءهم في حل المشكلات بل يطلب عرضها عليه أولاً بأول ليقوم بنفسه بدراستها والبت فيها ويأخذ هذا النمط عدة أشكال:

**1-1-الفردية المتشددة:**<sup>2</sup> يستخدم التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة ولا يعتمد على أي نوع من المشاركة

**1-2-الفردية الخيرية:** يستخدم وسائل ترغيبه كالثناء والمدح ولا يلجأ إلى الأساليب العقابية إلا عرضاً

**1-3-الفردية التي تعتمد على المناورة والاحتواء:** يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرار ، رغم أنه رغم أنه يكون قد اتخذ قراراً مقدماً .

**2- المسير الديمقراطي:** وفي ظل النمط الديمقراطي لا يصدر المسير الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة وعادة ما تتم القيادة من خلال الترغيب لا الترهيب ...، والمشاركة لا احتكار سلطة القرار ، حيث في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين ، ويشركهم في اتخاذ القرار إلا أن توجيه والرقابة لازمين في التوجيه وترشيد المناقشات .

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية" الطبعة الأولى (2008م-1428هـ)، الطبعة الثانية (2010م-1430هـ)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص35 .

<sup>2</sup> جمال الدين عويسات، "إدارة الجودة الكاملة" دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الإمارات، 2005، ص55 .

**3-المسير السائب :**

لامجال عنده للمبادرات الشخصية، يطبق القانون بحذافيه باستعمال الطرق الرياضية داخل السوق وما يقوم به سوى التنسيق بين الداخل والخارج.

إن كل مسير مولع بالنجاح والارتقاء وهذا حق طبيعي ومشروع ولا مجال فيه للشك كما أنه لا يمكن أن نجد مسيرا تتوفر فيه صفات التسيير الكاملة، لكن هناك من يستطيع أن يبلغ ذروة التسيير الناجح خاصة إذا ما اتصف بصفات القيادة الفعالة التي منها<sup>1</sup>:

- الرغبة في إتقان العمل وجودته.
- اعتبار العمل متعة، مع القدرة على التنفيذ في الوقت المناسب.
- قوة الإرادة على التنفيذ بعد الإقناع
- الثقة بالنفس.
- الهدوء أمام الأزمات الواقعية والنظرة الشاملة لمواجهة مشاكل التسيير .

<sup>1</sup> جمال الدين عويصات مرجع سابق، 2005، ص 55 .

**المبحث الرابع: معيقات التسيير:**

إن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتخبط في العديد من المشاكل و المعوقات التي تقف عائقا أمام تسييرها وتصنف هذه المشكلات التي تمتاز بتداخلها مع بعضها البعض ، إلى مشكلات داخلية نابعة من داخل المؤسسة ومشكلات خارجية .

**المطلب الأول: المعوقات المرتبطة بنوعية مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

تعاني العديد من المؤسسات صغيرة والمتوسطة من مشكل سوء الإدارة وذلك لكون القائمين عليها يفتقرون لمقومات ومهارات رجال الأعمال أو المنظمين، ويتوفرون على العديد من جوانب النقص ومنها:

1- **نقص الخبرة الإدارية:** يعتبر المدير العنصر الأساسي والمحوري في المؤسسة وعملية تسييرها وذلك يتطلب منه امتلاك خبرة واسعة في مجال العمل الإداري من تخطيط، تحديد الأدوار التنظيمية، توجيه تحفيز العاملين على تنفيذ الخط في إطار الأدوار المحددة و الرقابة للتأكد من سلامة التنفيذ .

لكن معظم مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يتمتعون بالخبرة الإدارية الكافية والضرورية، وذلك بسبب افتقارهم للتجربة (حادثة مزاوله مهنة الإدارة) والتكوين والتدريب المنظم والتخصص الدقيق<sup>1</sup> وكذا نقص إطلاعهم واستعلامهم حول ما يجري من تغيرات وتطورات في مجال الإدارة، وعدم الاهتمام بتطوير قدراتهم الإدارية، بل يلاحظ في هذه المؤسسات تركيز مديريها على ممارسة مهنة الإدارة من منظور بعيد كل البعد عن المنظور الإداري السليم، وتشيع هذه الظاهرة أكثر في المؤسسات الخاصة، التي تضم في معظمها مؤسسات عائلية يتم إدارتها من قبل بعض أو أحد أفراد. ومن أهم السمات المميزة لهذا النمط الإداري ما يلي:<sup>2</sup>

**1-1 التوجه بالخبرة العملية:** بمعنى التركيز على الخبرة المكتسبة في مجال العمل الإداري، والتي غالبا ما تكون عشوائية وقائمة على طريقة التجربة والخطأ، وليس على الخبرة المستند إلى تراكم معرفي، وعلى الرغم من أن الخبرة العملية تعتبر أحد الدعائم الأساسية لمهنة الإدارة، إلا أنها لا تعد كافية لوحدها، فمهنة الإدارة هي عبارة عن منظومة علمية وعملية متكاملة ، بمعنى أن ممارستها بشكل سليم تتطلب الرجوع أو استناد إلي مجموعة من الأسس والأصول العلمية والعملية التي كرستها الدراسات والتجارب

<sup>1</sup> هيا جميل بشار، " التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة"، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص:39

<sup>2</sup> محمد محمد ابراهيم، " إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل إداري متكامل"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2009، ص:193-194

**1-2- التوجه بالقواعد والقوانين في إدارة المؤسسات:** بمعنى العمل في مناخ إداري بيروقراطي شديد التعقيد، نتيجة الإفراط في فرض القواعد والقوانين الصارمة دون ترك أي مجال للتفكير والمبادرة في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية السليمة

**1-3- التوجه بالمؤهل العلمي والوظيفي في إدارة المؤسسات:** بمعنى تحيز القائمين بالإدارة وفقا لتخصصاتهم العلمية والوظائف التي يشغلونها، وهو ما يكرس ممارسة الإدارة من منظور المهارات الفنية والتي بالرغم من أهميتها، إلا أنها تعتبر واحدة وليست الوحيدة ضمن المقومات الأساسية التي يجب أن تتوفر في المديرين، والتي تشمل مجموعة متعددة من المهارات والقدرات الإدارية الأخرى .

من المظاهر السلبية التي تترتب عن نقص الخبرة الإدارية لدى المديرين ما يلي:

- عدم القدرة على التمييز بين المواقف الإدارية المختلفة .
- عدم القدرة على امتلاك رؤية كلية حول تفاصيل العمل بجوانبه الداخلية والخارجية.
- الرؤية الضيقة والاهتمام بجانب واحد من جوانب العمل وإهمال الجوانب الأخرى .
- عدم القدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات السليمة.
- الاعتماد على نقل تجارب الماضي أو تجارب الآخرين في حل المشكلات، مما يؤدي إلى تضخمها وعدم القدرة على التحكم فيها.
- عدم المعرفة بالتطورات التقنية والتكنولوجية.
- عدم الفصل بين أنشطة المؤسسة والأنشطة الشخصية.
- عدم المعرفة بنظم وطبيعة البنوك والمؤسسات المالية وإجراءات التعامل معها.

**2- ضعف القدرات و المهارات القيادية:** تعتبر القيادة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة أي مؤسسة، وأحد المتطلبات التي تفرضها التغيرات الحديثة في المحيط ، ويعتمد بشكل كبير على تحلي مديرها بالروح القيادية، والتي تتجسد بالتزامهم بقيادة التحول داخل مؤسساتهم بإيمان وإقناع ،وتشجيع جميع العاملين على انجاز هذا التحول بشكل دائم ومستمر ،والعمل على توفير المناخ الملائم لبناء ثقافة تنظيمه جديدة تتوافق مع متطلبات التميز في الأداء الإداري والجودة العالية<sup>1</sup> ، و تزداد أهمية القيادة بشكل خاص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،وفي أغلب الحالات، هو الاعتماد على الأنماط القيادية ،إضافة إلى اقتصر تصرفات مديري هذه المؤسسات وسلوكياتهم على ممارسة إدارة عادية بأسلوب مركزي قائم على التعامل مع العاملين من منطلق أنهم يخضعون للسيطرة ويظهر ذلك من خلال<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن حمد الحميضي، "اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الايزو في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً" مجلة الإدارة العامة، المجلد الأربعون العدد الأولى، أبريل 2000 ص160 .

<sup>2</sup> سعاد نانف برنوطي، "إدارة الاعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)" دار وائل للنشر ، عمان الطبعة الأولى ، 2005 ص415-417

- مركزية العمل في يد المدير وعدم قدرته على منح العاملين الثقة والسلطات (الفشل في تفويض السلطة)، مما يؤدي إلى إهماله لبعض الجوانب الأساسية في العمل الإداري ووقوعه في الأخطاء ومن جهة أخرى يساهم في حرمان العاملين من التطور وإحباطهم معنويا
- انشغال المدير عن العاملين بحكم تعدد مهامه ووظائفه، وعدم انتباهه لمشاعر الانزعاج وعدم الرضا التي قد يشعرون بها.
- عدم قدرة المدير على جعل العاملين فريق عمل فعال قوامه الشعور بالانتماء النفسي للمؤسسة والتعاون لتحقيق أهدافها كما لو كانوا أصحابها.
- عدم قدرة المدير على حل المشكلات التي تحدث في مؤسسته بسبب عدم معرفته بالأساليب العلمية المستعملة في ذلك، وعدم إشراك العاملين في حلها.
- وفيما يخص توجيه وتحفيز العاملين، فهناك العديد من المظاهر التي تؤكد وجود اختلال في ممارسة هذه العملية ومنها:<sup>1</sup>
- اقتصار نظام الحوافز على الحوافز المالية فقط وإهمال المعنوية منها .
- النمطية في تحفيز العاملين دون التفرقة بين اهتماماتهم وحاجاتهم، وذلك نتيجة عدم دراسة السلوك الإنساني عند تحفيز العاملين.
- انفصال عملية تحفيز العاملين عن نتائج تقييم الأداء.
- عدم توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحفيز العاملين، وعدم الدقة في المعلومات المتاحة مما ينعكس سلبا على قرارات التحفيز
- عدم الدقة في صياغة التعليمات المنظمة للعمل وعدم مراعاة الشروط الواجب توافرها تلك التعليمات
- عدم وجود قنوات اتصال قوية بين الأفراد والوحدات الإدارية المختلفة وبين الأفراد فيما بينهم .
- إن هذه العوامل، تضع المؤسسة أمام العديد من الصعوبات والتهديدات، منها ارتفاع مستويات عدم الرضا لدى العاملين وانخفاض الروح المعنوية لديهم، لعدم إعطائهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات أو العمل إطار فرق العمل، مما ينعكس سلبا على مردود يتهم وكفاءتهم وانعدام التآلف بينهم، وبالتالي صعوبة الاحتفاظ بالعمالة الجيدة وتسربها إلى مؤسسات أخرى، خاصة في ظل محدودية الأجور والمزايا الممنوحة
- 3- ضعف مهارات التخطيط:** تشمل مهارات التخطيط، تلك المهارات الخاصة ببلورة الأفكار وتحويلها إلى واقع ملموس، وتحديد الأهداف ووضع خطط وبرامج لتحقيقها، إضافة إلى الإدراك الجيد للعوامل البيئية الخارجية وما تعرضه من فرص وما تشكله من تهديد<sup>2</sup>، ويعتبر ضعف التخطيط من أهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ناتج عن عدم إحاطة مديرها ومعرفتهم بكيفية إعداد

<sup>1</sup> محمد محمد إبراهيم مرجع سابق ص211

<sup>2</sup> توفيق يوسف عبد الرحيم حسن، مرجع سابق، ص: 66.

الخطط وفق أسس علمية واقعية تكون بمثابة الطريق الذي يحدد مسيرة المؤسسة نحو التقدم والنمو . ومن أهم مظاهر ضعف العملية التخطيطية<sup>1</sup>:

- إهمال متابعة و رصد التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية أو عدم محاولة التكيف معها ، بسبب غياب الوعي الفكري لدى أغلب مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدى اهمية وضرورة دراسة وتحليل ما يدور حولهم من تحولات اقتصادية محلية وعالمية خطيرة لا بد من التعامل معها بعقلانية لضمان الاستمرارية في ظل المنافسة العالمية والانفتاح العالمي للسوق .
- عدم القدرة على تشخيص المؤشرات المبهمة والعوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية وإدراك أثارها المحتملة
- عدم الاستعداد للتغير والتكيف ،بسبب عدم تخصيص الوقت الكافي لمتابعة متغيرات البيئة الخارجية،أو التركيز على الأمور الداخلية فقط .

- إعطاء وقت أطول لفعاليات ووجبات روتينية يومية تتكرر بنفس الطرق والآليات والأساليب ، في حين تنقلص مساحة الوقت المخصص لأنشطة التخطيط والتفكير الإداري ،بسبب فقدان الموازنة بين التفكير كممارسة إدارية تتطلب وقتا وجهدا وترتبط بحالة التطوير المستقبلية وبين الفعل والانجاز اليومي كمتطلب لتسيير الجوانب الآنية للعمل ،مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات متسارعة ،غير متناسقة أو متناقضة

- عدم وجود رسالة ورؤية واضحة في معظم المؤسسات
- عدم إتباع الأسس العلمية في اتخاذ القرارات والاعتماد على الآراء المجردة ،وعدم إشراك العاملين في عملية إعدادها ووضعها ،من منطلق أنهم يفتقدون المقدرة على حل المشكلات ،وذلك على الرغم من الدور المهم لمشاركة العاملين .
- اعتماد وظيفة التخطيط في كافة مراحلها وعملياتها وآلياتها على اعتبارات شخصية دون وجود دراسات حقيقية .

وهو ما يدل على غياب الممارسات الإستراتيجية في العملية التخطيطية على الرغم من أهمية هذه الأخيرة وضرورتها لتحقيق أهداف المؤسسة .ويمكن إرجاع ذلك إلى العوامل التالية<sup>2</sup>

- الاعتقاد بعدم الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي .

- التصور بعدم توفر الوقت الكافي للقيام بالتخطيط الاستراتيجي

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى 2009،صفحة 361

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي مرجع سابق صفحة 305- 306

- اعتبار التخطيط الإستراتيجي عملية صعبة ومعقدة جدا تتطلب ذكاء ومهارات تفوق حدود القدرات الفردية
  - الاعتقاد بأن العملية التخطيطية، وبالأخص الإستراتيجية منها تحتاج إلى تكاليف عالية
  - الاعتقاد بأن التفكير الإستراتيجي يعتبر مضيعة للوقت
  - التصور بأن الخطة الإستراتيجية تقيد حرية المدير في الفعل والمبادرات وتقلل من المسؤولية
  - الخوف من الخطأ والمخاطرة التي تنطوي عليها عمليات التخطيط الإستراتيجي
- 4- **ضعف القدرة على التفاوض مع الأطراف المهمة<sup>1</sup>**: بحكم محدودية مواردها المالية والمادية، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى بناء علاقة جيدة مع الأطراف المحيطة بها، لاسيما مع الزبائن والموردين والبنوك والمؤسسات العاملة في نفس مجال نشاطها. ولتحقيق ذلك، يتطلب الأمر ضرورة امتلاك مديري هذه المؤسسات مهارات تفاوضية عالية وقدرة جيدة في التحدث والإقناع واكتساب ثقة الآخرين، من أجل الحصول على المساعدة اللازمة من هذه الأطراف والمحافظة على مصالح مؤسساتهم، خاصة في ظل تعارض أهداف كل طرف مع أهداف الأطراف الأخرى. وهو ما يفنقه الكثير من مديري أو أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالكثير من هذه المؤسسات لا تملك القدرة على الاحتفاظ بالزبائن وكسب ولائهم، بسبب إهمال مديريها دراسة حاجات هؤلاء الزبائن ورغباتهم وأذواقهم والسمات المميزة لهم، وعدم الالتزام بالتطوير المستمر للمنتجات وتحسين جودتها ومراعاة تقديمها في الوقت المناسب. وكل هذا ناتج عن انخفاض الوعي التسويقي لديهم، حتى أن البعض منهم لا يفرق بين مجالي التسويق والبيع. كما أن علاقات معظم هذه المؤسسات مع الموردين ومع غيرها من المؤسسات التي تمارس نفس نشاطها الإنتاجي غير وطيدة، وهذا ما يؤدي إلى عدم انتظام عملية الحصول على المدخلات الضرورية لنشاطها أو عدم كفايتها أو ارتفاع تكاليفها من جهة وعدم الإطلاع على تطورات وفنون صناعاتها أو تمسكها بالأساليب القديمة في الإنتاج من جهة أخرى. في الجانب التمويلي، يظهر الضعف الكبير في التفاوض من خلال سوء العلاقة بين مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذين لا يبحثون سوى عن مصالحهم الشخصية دون الارتكاز فعليا على أسس علمية، اقتصادية، والبنوك التي تتحدث بلغة عقلانية وباستعمال الأسس العلمية في اختيار المشاريع.

<sup>1</sup>توفيق يوسف عبد الرحيم حسن، مرجع سابق، ص: 67.

وذلك يعود إلى انخفاض الوعي المصرفي لدى مديري هذه المؤسسات، مما يجعلهم يفضلون الاقتراض من سوق الائتمان غير الرسمي الذي ترتفع فيه أسعار الفوائد، وهو ما يمثل عقبة أمام حصولهم على التمويل بشروط ملائمة<sup>1</sup>.

**5- ضعف مستوى الثقافة الإدارية ومحدودية أفق المديرين وتطلعاتهم :** تعتبر مشكلة ضعف المستوى الثقافي للمديرين ومحدودية أفقهم وتطلعاتهم من العوامل الأساسية التي تقف في طريق تقدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووصولها إلى مستوى المؤسسات الأجنبية، حيث أن معظم مديري هذه المؤسسات يفتقدون منطق المقولة والاستثمار الحقيقي، فهم لا يبحثون إلا عن تحقيق الربح السريع وبأي ثمن دون الاهتمام بالمشاركة أو الإسهام في جهود التنمية من خلال خلق مناصب شغل أو احترام التشريعات والقوانين. والكثير منهم يتبع سياسة تقليد الآخرين بالخوض في المجالات الاستثمارية التي حقق فيها هؤلاء نتائج إيجابية في السنوات الأولى من بداية نشاطهم<sup>2</sup>.

كما أن تركيزهم ينصب فقط على الجانب الكمي للإنتاج والبيع من منطلق أن ما ينتج سوف يباع بسرعة والالتزام بمراقبة حضور وانصراف العاملين، وبالتالي إهمال الاهتمام بمراقبة جودة الإنتاج أو الآثار المحتملة لنشاط المؤسسة على البيئة، ومن ثم التغاضي عن جودة الأداء الإداري ككل نظرا لنقص معايير قياس الأداء النوعي، وللتغلب على المشكلات المشار إليها سابقا، من الضروري أن يهتم المدير بما يلي<sup>3</sup>:

- تطوير العلاقات مع الزملاء المماثلين والعاملين الآخرين .
  - الاهتمام الدائم والمستمر بالحوار والتفاوض .
  - تحفيز المرؤوسين .
  - حل الصراعات التي قد تنشأ بين العاملين في المؤسسة .
  - تأسيس شبكة للمعلومات وتقدير الحاجة إليها
  - اتخاذ قرارات متعلقة بتشخيص الموارد تحت ظروف تتسم بعدم التأكد
  - امتلاك الرغبة في التعلم المستمر من خلال الوظيفة والعمل .
- إضافة إلى ممارسة المدير لنمط قيادي معين، كأن يكون رسميا سلطويا يحشد العاملين نحو الأهداف المحددة، أو مندما ومنظما للآخرين حيث الإحساس بالانتماء وخلق الجو العاطفي المناسب للإنجاز، أو

<sup>1</sup>هالة محمد لبيب عنبة، إدارة المشروعات الصغيرة في الكويت: مؤشرات العمل والكفاءة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد السابع، العدد الثاني: ماي 2000 ص40

<sup>2</sup>الشريف بقة، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الواقع والصعوبات"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة تبسة، 2007، ص55

<sup>3</sup>ظاهر منصور الغالي مرجع سابق ص362

ديمقراطيا لبناء التوافق والاتفاق الحقيقي في بيئة العمل. وقد يتبع أسلوب المدرب، حيث الاهتمام بتطوير العاملين وزيادة قدراتهم من خلال التمكين. وإن كان يفضل بالطبع القائد الفعال الذي يوازن بين متغيرات الإنتاج ومتغيرات السلوك، وصاحب فلسفة الحوافز والدوافع والحب والترابط والود مع الترابط والود مع العاملين .

### المطلب الثاني : المعوقات المرتبطة بالمشكلات والاختلافات الناتجة عن نمط الإدارة.

تشمل هذه المعوقات الاختلافات الإدارية والتنظيمية الشائعة في معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنها:

1- غياب الأسس التنظيمية للعمل والعاملين: تفتقد العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأساسيات الهيكل التنظيمي واللوائح والنظم المسيرة للعمل والعاملين، وذلك بسبب هيمنة الشخصية في تنظيمها أي تنظيم العمل بصيغ شخصية وليس بتعليمات وأنظمة رسمية، حيث أن تنظيم شؤون العاملين لا يخضع لسياسات مقننة ومدونة في وثائق رسمية ، سواء فيما يتعلق بتحديد أسس اختيارهم وتعيينهم ومستويات أجورهم ومبادئ الحوافز والجزاءات ، أو فيما يخص توضيح اختصاصهم وخطوط السلطة والمسؤولية ، وإنما يتم الاتفاق عليها بصفة شخصية<sup>1</sup>.

كما أن آليات العمل وإجراءاته والعلاقات التبادلية بين أقسام المؤسسة وبين المستويات الوظيفية المختلفة غير محددة وموضحة بدقة ، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة ، وتداخل المهام وتعارض الأهداف، وينعكس افتقاد المؤسسة لهذه العناصر إلى فوضى العمل بها وهروب الكفاءات منها وتدهور مستوى أدائها .

2- افتقاد أساسيات الرقابة وتقييم الأداء : على الرغم من الأهمية البالغة لعملية الرقابة ، والتي من خلالها يمكن التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم ، إلا أن تطبيقها وسيرها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائية به العديد من الفجوات ، من أهميتها :

- افتقار هذه المؤسسات لنظم الرقابة الرسمية القائمة على أساس أرقام ومؤشرات معينة وواضحة، واكتفاءها بالحكم على أداء الأفراد والأعمال بطريقة حسية مباشرة ، من خلال المراقبة الشخصية من طرف المدير للعاملين (عدم وجود معايير رقابية موضوعية)، وهو ما يعيق إمكانية تعرف متخذي القرار على أهم جوانب القوة والضعف بالمؤسسة ، ويؤثر سلبا على جودة القرارات الخاصة بمستقبل أعمالها .

<sup>1</sup> فريد راغب النجار ، مرجع سابق ، ص : 19

- عدم الالتزام بقياس أداء العاملين وعدم إعلامهم بنتائج هذا القياس ، مما يجعلهم يتخاذلون في عملهم وبالتالي عدم اهتمامهم بالتطوير والتحسين المستمر .وفي هذا الإطار ، يرى توماس مونسون أنه :  
"عندما يقاس الأداء يتحسن الأداء، وعندما يقاس الأداء ويعلن رسميا ، فإن التحسين تزداد سرعته"<sup>1</sup>
- الاعتماد على الرقابة السلبية أي الرقابة بعد انتهاء تنفيذ الأنشطة وليس الرقابة الإيجابية التي تتم أثناء أداء العمل ، مما يؤدي إلى تراكم المشكلات .
- عدم الاعتماد على الآليات الحديثة في الرقابة كالإعلام الآلي مثلا ، والتركيز على مجالات معينة مثل الإنتاج والبيع ، وإهمال بعض الأنشطة الأخرى كخدمة العملاء والأنشطة الإدارية والمساندة التي تساهم في خدمة الوظائف الأخرى .
- عدم توافر المعلومات الدقيقة الضرورية لأنشطة الرقابة والمتابعة ، وتأخير الحصول عليها مما يؤدي إلى التأخير في إتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب .

3- **الافتقار إلى نظم المعلومات أو عدم فعالية ما هو متوفر منها** : تلعب نظم المعلومات دورا إستراتيجيا بالنسبة للمؤسسة ، حيث يمتد تأثيرها إلى ضمان استمرارية هذه الأخيرة ونجاحها ، وذلك لأنها تساهم في تدعيم الإدارة في مختلف عملياتها التخطيطية والتنظيمية وصنع القرارات والرقابة ، كما تساعد على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتخفيض التكاليف وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء<sup>2</sup> وبالتالي فهي تسمح بتسهيل تطبيق نظام المعلومات الإدارية هو نظام شامل يتضمن أنظمة فرعية أخرى للمعلومات مثل نظام المعلومات الإنتاجية ونظام المعلومات التسويقية ونظام المعلومات المالية وغيرها .

وعلى الرغم من أهمية نظم المعلومات إلا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائرية غالبا ما تفتقر إليها ، وإن توفرت عليها فهي تمتاز بعدم فعاليتها ، وذلك نظرا لمحدودية المعلومات التي تتوافر عليها ، فهي تهتم بصفة أساسية بمعالجة المعلومات الخاصة بنواحي النشاط من فوتره و محزونات وإنتاج ومحاسبة وأجور ، وبصفة أقل المعلومات المتعلقة بالمنافسين والتكنولوجيا<sup>3</sup> إضافة إلى ضعف تدفق هذه المعلومات بسبب احتكارها من قبل المدير أو مجموعة محدودة من أفراد الإدارة العليا .

<sup>1</sup> أويس محمد زكي رضوان ، **المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية (الواقع ومعوقات التطوير)** ، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي : الإشكاليات وأفاق التنمية القاهرة ، 22-18 يناير 2004 ، ص : 117 .

<sup>2</sup> : أويس محمد زكي رضوان **المرجع نفسه** ، ص : 315 .

<sup>3</sup> L. Hassid, P. Jacques- Gustave, N. Moinet, **Les pme face au défi de l'intelligence économique**, préface de René :Monory, Dunod, Paris, 1997, p

## المطلب الثالث : المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية

ترتبط هذه المعوقات بجوانب النقص العديد التي تعرفها الم ص م فيما يخص مواردها البشرية ، وهي تشمل ما يلي :

1- نقص أو عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة : يعتبر وجود الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة أمر ضروري في المؤسسات ذلك أن إعداد دليل الجودة أو الدليل البيئي ، وصياغة سياسة الجودة و/أو السياسة البيئية ، وإجراء عمليات التدقيق يحتاج إلى إطارات ذات خبرة واسعة ومستوى عالي من التخصص والمعرفة المعمقة بمواصفات أنظمة إدارة الجودة والبيئة ، وهو ما تفتقر إليه معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، حيث تعاني هذه الأخيرة ، من نقص كبير في الجانب البشري ، سواء تعلق الأمر بضعف كفاءة استخدام الأفراد والاستفادة من قدراتهم ومهارتهم ، أو بانخفاض مؤهلاتهم وأن المؤسسات عادة ما تستقطب الأشخاص الذين يصعب عليهم الالتحاق بالمؤسسات الكبيرة مثل كبار السن والشباب حديثي التخرج وقليلي الخبرة<sup>1</sup> ، وهي الفئات التي عادة ما تقبل العمل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رغم محدودية ظروف العمل بها ، بينما تفضل العمالة المؤهلة والمدربة العمل في المؤسسات الكبيرة .

كما أنه ، ونظرا لارتباط هذه المؤسسات من الناحية المالية بأفراد العائلة والأقارب والأصدقاء من جهة وبناء على رغبة مديرها من جهة أخرى بحجة توفر عامل الثقة ، فإنها غالبا ما تقوم بتوظيف بعض هؤلاء الأفراد رغم عدم توفرهم على المؤهلات العلمية الضرورية لشغل الوظائف .

## 2- ارتفاع معدل دوران العمل

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ارتفاعا كبيرا في معدل دوران العمل فيها ، مما يؤدي إلى نتائج سلبية على مؤسسة من ارتفاع تكاليف العمل (تكاليف خسارة اليد العاملة المدربة وتكاليف تدريب العاملين الجدد ) ، تعطل الطاقة الإنتاجية ، ارتباك العمل وتأخير تسليم الطلبات للعملاء ، خاصة وأن المؤسسات لا تتوافر على موارد مالية كبيرة لتغطية هذه التكاليف ، ويرجع السبب في ارتفاع معدل دوران العمل في هذه المؤسسات إلى مجموعة من العوامل ، جزء منها يرتبط بالخلفية الثقافية للعاملين (مشكلة الذهنيات) والذين يعتبرون العمل في هذه المؤسسات عملا مؤقتا وفرصة لاكتساب الخبرة في انتظار الحصول على

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف حسن ، مرجع سابق ، ص: 71.

فرص عمل أفضل في المؤسسات كبيرة<sup>1</sup> نظرا لاعتقادهم بأن القطاع الخاص استغلالي، أما الجزء الآخر فيرتبط بظروف العمل داخل هذه المؤسسات ، وهو يشمل العوامل التالية:

- انخفاض مستويات الأجور في الم صم نسبيا مقارنة بمعدلات الأجور في المؤسسات الكبيرة ومؤسسات القطاع العام .
  - محدودية فرص الترقية .
  - ارتفاع مخاطر الفشل فيها .
  - ارتفاع عدد ساعات العمل اليومي .
  - محدودية المكافآت والامتيازات التي تمنحها هذه المؤسسات .
  - عدم التامين الاجتماعي على بعض العاملين وأحيانا كل العاملين .
  - كثرة إجراءات الرقابة والتشدد والتحكم في العاملين .
  - عدم الاهتمام بالسلامة المهنية للعاملين في المؤسسات .
- 3- نقص الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات وكفاءات العاملين**

لا تهتم معظم الصغيرة و المتوسطة بمبدأ الاستثمار في الموارد البشرية لتنمية وتطوير المهارات التقنية والإدارية للعاملين بها، وذلك على الرغم من حاجتهم إلى التكوين والتدريب، ويرجع ذلك أساسا إلى انخفاض الوعي لدى مديري هذه المؤسسات بأهمية هذه العملية لاستمرار قدرة مؤسساتهم على المنافسة خاصة وأن مردودها أكبر بكثير من التكاليف التي تتطلبها ، والتي لا تمثل نسبة تذكر من معظم ميزانيات هذه المؤسسات . حيث أن برامج التكوين والتدريب المخصصة لهذا الغرض قليلة جدا ، وهي غير خاضعة لتخطيط محكم ، كما أنها تقتصر فقط على بعض الوظائف (التقنية والتجارية مثلا ) وعلى بعض الفئات من العاملين<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف حسن ، مرجع سابق ، ص: 71 .

<sup>2</sup> أيمن علي عمر ، مرجع سابق ، ص : 162 - 163 .

## 4- غياب الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عن مجموع المعارف والقيم والسلوكيات المشتركة بصفة ضمنية بين أفراد المؤسسة<sup>1</sup>، وتعتبر من أهم العوامل التي تعبر عن شخصية المؤسسة وتؤثر على الممارسات الإدارية للعاملين خاصة فيما يتعلق ب<sup>2</sup> :

- الولاء والانتماء .
- العمل الفردي أو العمل بروح الفريق .
- نمط السلوك الوظيفي السائد بالمؤسسة .
- الأنماط القيادية السائدة .
- أسلوب العمل السائد .
- التوجيهات الإدارية السائدة في المؤسسة .

وحيث أن أنظمة إدارة الجودة و البيئة تمثل سلوكا وثقافة للقائد والأفراد والمؤسسة ككل ، فإن التطبيق السليم لها يتوقف بشكل كبير على مدى تقبل وقدرة الأفراد على تغيير ثقافتهم باتجاه الاهتمام بتبني المبادئ والعناصر والأساسية التي تقوم عليها هذه الأنظمة ، كتحقيق الجودة وتحسينها و المحافظة على البيئة والتوافق معها، ويشمل هذا التغيير الطريقة التي يدير بها الأفراد علاقتهم فيما بينهم ، الإجراءات التي ينفذون بها الأعمال والاستعداد للتكيف<sup>3</sup>، إذ أن التفكير في تحقيق إدارة الجودة و إدارة البيئة ، والذي يعتبر قرارا إستراتيجيا ومكسبا للإدارة والمؤسسة والمجتمع ككل ، يتطلب ضرورة استعداد كافة أفراد المؤسسة ومستوياتها ، وولاءهم وتضحيتهم من أجل بلوغ الأهداف المسطرة .

## المطلب الرابع: المعوقات التقنية والمادية

تشمل هذه المعوقات بعض المشكلات المرتبطة بالجانب الإنتاجي والبيئي، والتي تظهر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب عدم خبرة مديريها في المجالات التقنية. ومن بين هذه المشكلات<sup>4</sup>:

1- **المشكلات المرتبطة بسوء إدارة الإنتاج** : تعاني العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكلات كبيرة على مستوى إدارة إنتاجها، وذلك بسبب إهمال مديرها إتباع الأساليب الإنتاجية العلمية والحديثة، التي تساعد على تحسين المنتجات والأداء البيئي للمؤسسة بما يتماشى مع المواصفات العالمية

<sup>1</sup> Gilles Bressy et Christian Konkuyt, **Economie D'entreprise**, Edition DALLOZ, Paris, 7e édition, 2004, p51.

<sup>2</sup> محمد محمد إبراهيم ، **مرجع سابق** ، ص 174-175 .

<sup>3</sup> بوحروود فتيحة وعظيمي دلال ، **مرجع سابق** ، ص 152-153 .

<sup>4</sup> نبيل جواد **مرجع سابق** ، ص 105-106

، واكتفائهم بإتباع أسلوب المحاكاة في الإنتاج وعدم احترام الوقت في العملية الإنتاجية، إضافة إلى إهمال القيام بمراقبة ومتابعة مستمرة لهذه العملية من أجل منع حدوث التلوث والمحافظة على الموارد ومن أهم المشكلات :

**1-1- عدم ملائمة نوعية الأجهزة والمعدات المستخدمة في الإنتاج :** غالبا ما تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أجهزة ومعدات متقادمة أو أقل تطورا من تلك المستخدمة في المؤسسات الكبيرة، نظرا لصعوبة الحصول على المعدات الإنتاجية الحديثة بسبب نقص الموارد المالية، أو بناء على اختيار مديري هذه المؤسسات النابع من عدم خبرتهم أو رغبتهم في تجنب تحمل تكاليف كبيرة، دون الاهتمام بالآثار التي يمكن أن تخلفها النوعية الرديئة للمعدات الإنتاجية على جودة المنتجات أو على البيئة

**1-2- عدم اختيار مستوى التكنولوجيا المناسب :** حيث غالبا ما يلجأ مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى شراء معدات وآلات مستوردة من استثمار كبير نسبيا وتكلفة تشغيل عالية، فهي تتطلب قطاع غير متوفرة محليا وخبراء أجانب لإجراء المتابعة التقنية لها وصيانتها، وهو ما يتسبب في العديد من المشكلات لهذه المؤسسات في حال تعطل المعدات والآلات، كتوقف العملية الإنتاجية وما ينجر عنه من خسائر كبيرة

**1-3- إهمال القيام بالدراسات التقنية :** نظرا لانعدام الخبرة الكافية لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجال التقني أو عدم توافر هذه المؤسسات على مشرفين تقنيين مهرة، فإنها غالبا ما تهمل القيام بالدراسات التقنية، خاصة في ما يتعلق بالآلات ومعدات الإنتاج

**1-4- ضعف الاهتمام بالمؤسسات بعملية الصيانة المستمرة أو الوقائية للآلات :** وذلك رغبة منها في تجنب تحمل تكاليف هذه العملية وعدم تعطيل الإنتاج لإجرائها، مما قد يؤدي إلى تحميل هذه المؤسسات خسائر كبيرة في حالة حدوث عطل مفاجئ في الآلات وتوقف العملية الإنتاجية، والذي يضطرها إلى القيام بعمليات الصيانة العلاجية التي تتطلب تكاليف عالية .

**1-5- سوء اختيار المواد الأولية :** حيث غالبا تعتمد هذه المؤسسات على خامات ومستلزمات تقتصر للشروط المطلوبة، وذلك بسبب<sup>1</sup>

- غياب تخطيط أعمال الشراء ووضع برامج التوريد
- عدم كفاءة أعمال المتابعة للموردين والتوريد

<sup>1</sup> محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص218

- عدم الجدية في إجراءات الفحص والتأكد من مطابقة التوريد لشروط الجودة والوقت قبل استلامها وتخزينها
- تزايد الإعتماد على استيراد جزء كبير من الخامات والمستلزمات خاصة التجهيزات وقطع الغيار

## 2-المشكلات المرتبطة بالجانب البيئي: تتلخص هذه الأخيرة في المشكلات التالية :

**2-1-مشكلات تحديث الطرق والمعدات وإدخال التكنولوجيات الجديدة للإنتاج الأنظف:** وهي تلك التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند تحديثها لطرق ومعدات الإنتاج، وإدخالها للتكنولوجيات الجديدة للإنتاج الأنظف ومنها:<sup>1</sup>

- انعدام الخبرة التقنية اللازمة لتنفيذ برامج الإنتاج الأنظف
- الافتقار للمعلومات الخاصة بالتقنيات الحديثة للإنتاج الأنظف
- الخضوع للسياسة الاحتكارية الممارسة من قبل موردي المواد الأولية و المستلزمات، والذين غالبا ما يروجون لمواد غير صديقة للبيئة، طالما أن ذلك يحقق لهم مستويات عالية من الأرباح
- تحديث خطوط الإنتاج قد ينجم عنه إيقاف العمليات القائمة حتى وإن كانت صالحة للتشغيل
- افتقار العمالة للمهارات التي تتناسب والعمليات والتقنيات الحديثة للإنتاج الأنظف
- غياب الخبرة الاستشارية فيما يتعلق باختيار التقنيات والمواد والكيماويات الصديقة للبيئة

**2-2-عدم وجود نظام للأمن الصناعي والسلامة المهنية:** نظرا للجهل بقواعد الأمن الصناعي ومستلزمات السلامة المهنية سواء من قبل أرباب العمل أو العاملين، فإن هذه المؤسسات غالبا ما تعاني من كثرة حوادث العمل .

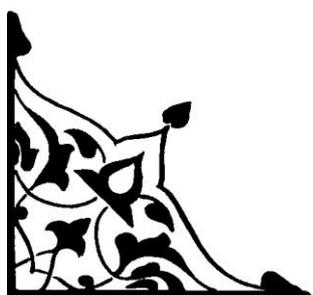
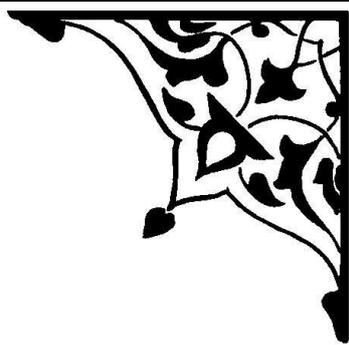
<sup>1</sup>سامية جلال سعد، "الإدارة البيئية المتكاملة" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص258

## خاتمة الفصل الأول:

نلاحظ من خلال هذا الفصل أن التسيير في المؤسسات له الخصوصيات منها قيام المسير المالك بالإشراف على القيام بكل الوظائف التسيير وحل المشاكل التي تعرقه ، بالاعتماد على بعض الأساليب العلمية في تسييره للمؤسسة، و لضمان أحسن أداء و هنا تظهر أهمية دور المسير .وبالنظر إلى طبيعة مشاكل المؤسسات نجد معظمها مشاكل تسيير،حيث يرجع ذلك لضعف الاهتمام بالموارد البشري والكفاءات في المؤسسات ،فتعتبر نقص الخبرة لدى المديرين وضعف مهاراتهم الإدارية والقيادية ومحدودية أفقهم من أهم العوامل التي تعيق تسيير المؤسسات خاصة الصغيرة و المتوسطة منها، يضاف إلى ذلك الإختلالات الكثيرة التي تسود معظم المؤسسات وخاصة الخاصة منها ، من حيث غياب الأسس التنظيمية للعمل والعاملين و افتقاد أساسيات الرقابة وتقييم الأداء وعدم الاهتمام ببناء أنظمة معلومات فعالة لتسهيل أنشطة المؤسسة . كما تعتبر المشكلات المرتبطة بالموارد البشرية وخاصة منها المتعلقة بالثقافة السائدة في المنطقة التي تنشط فيها المؤسسة من المعوقات الأساسية التي تحد من أداءها.

سيتم الوقوف أكثر على هذه الثقافات و علاقتها بالتسيير، والموضحة في الفصل الموالي .

# الفصل الثاني



## تمهيد .

إن الثقافة هي جانب يرتبط بسلوكيات الأفراد وأفكارهم ، بدافعيتهم ، برضاهم ، بشعورهم بالانتماء للمجتمع فالفرد هو محمل بثقافة معينة من مجتمعه من لغة ، و دين، تربية، تعليم، عادات و تقاليد الإجتماعية والإهتمام بالجانب الثقافي للفرد يعني الإهتمام بكل ما هو إنساني لهذا المورد البشري، و تلخص الثقافة الإنسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التنقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفية، لذلك فإن المنهج الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل.

إن خلق قيم ثقافة إنسانية تتماشى مع التسيير تعتبر من أهم التحديات للمؤسسة العصرية، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذه الثقافة في مؤسسات تقوم على ثقافات لا تؤمن بالإنسان إلا بمقدار ما يؤدي من دور وعمل، ولا تتوفر فيها مقومات الرعاية الإنسانية والتنمية للأفراد ، وتطرقنا في هذا الفصل إلى مايلي :

مفهوم الثقافة وخصائصها ، الثقافة الجزائرية و التسيير ثم الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، و بعدها القيم الثقافية ودورها في توجيه السلوك ، وأخيرا القيم الاسلامية وثقافة المجتمع الجزائري.

## المبحث الأول: مفهوم الثقافة ودورها في توجيه السلوك.

إن الثقافة هي جانب يرتبط بالأفراد بسلوكياتهم، بدافعيتهم للعمل، برضاهم الوظيفي و شعورهم بالانتماء للمجتمع، و بتحفيزهم، لدى فالإهتمام بالجانب الثقافي للفرد له أهمية كبرى لأنه يعني الإهتمام بكل ما هو إنساني للمورد البشري في المجتمع كان أم في المؤسسة.

### المطلب الاول: مفهوم الثقافة ومستوياتها

الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة، فمن التعريفات للثقافة

#### 1- تعريف الثقافة .

- نجد تعريف TAYLOR إذا يعرفها بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع".

- تعريف KROEBER الثقافة بانها: " مجموعة ردود الفعل الحركية المكتسبة والمتناقلة والعادات والتقنيات والافكار والقيم والسلوك الذي تؤدي اليه".

- في تعريف اخر: "مجموع القيم و السلوكات المشتركة ،الذهنيات و الاعمال التي توجه جهود الافراد نحو إنجاز الاهداف المشتركة".

- تعريف Linton: "بانها مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الانسانية في أي مجتمع من الكبار التي تنتقل منهم الى الصغار".

- تعريف Random: "الثقافة هي طرق وانماط الحياة التي يتم بنائها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل الى جيل" <sup>1</sup> ، وبجملة موجزة هي انجازات الانسان التي يعبر بها من خلال حياته وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل والتي تاتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، اخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الثانية 2011 ص355

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي "دراسة نظرية وتطبيقية" دار المحمدية العامة 2003 ص 107

كما إنتقد مالك بن نبي نظرة المدرسة الغربية والمدرسة الاشتراكية لمفهوم الثقافة<sup>1</sup> ، فحدد رؤيته لمفهومها بقوله : الثقافة هي مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يلقاها الفرد منذ ولادته كرأس مال أولي في الوسط الذي ولد فيه ، والثقافة هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته. وهذا التعريف الشامل للثقافة هو الذي يحدد مفهومها، فهي المحيط الذي يعكس حضارة معينة، والذي يتحرك في نطاقه الإنسان المتحضر، وهكذا نرى أن هذا التعريف يضم بين دفتيه فلسفة الإنسان، وفلسفة الجماعة، أي معطيات الإنسان ومعطيات المجتمع، مع أخذنا في الاعتبار ضرورة انسجام هذه المعطيات في كيان واحد تحدثه عملية التركيب التي تجرّها الشرارة الروحية، عندما يؤذن فجر إحدى الحضارات.

- وانطلاقاً من هذا المفهوم للثقافة ووظيفتها المجتمعية يقوم بن نبي بربطها بالتاريخ والتربية حتى تشكل الثقافة نسقاً متكاملًا .

- فالثقافة هي أولاً محيط معين، يتحرك في حدوده الإنسان، فيغذي إلهامه ويكيّف مدى صلاحيته للتأثير عن طريق التبادل والثقافة من حيث الألوان والأنغام والعادات والتقاليد والأشكال والأوزان والحركات، التي تطبع على حياة الإنسان اتجاهها وأسلوباً خاصاً يقوي تصوره، ويلهم عبقريته، ويغذي طاقاته الخلاقة.. إنها الرباط العضوي بين الإنسان والإطار الذي يحوطه.

## 2 - مكونات الثقافة<sup>2</sup>:

تحتوي الثقافة على عدة مكونات، يمكن حصرها في القيم ، الأساطير، الرموز، الطقوس، الشعائر والبطولات، العادات و التقاليد ، المعرفة و الخبرة.

**2-1-القيم<sup>3</sup> :** و هي ما يتعلق بالأفكار و المعتقدات والفلسفة التي يقتسمها الأفراد و تقود سلوكياتهم لتحقيق الإنسجام الذي يعكس كفاءتهم التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على

<sup>1</sup> : مالك بن نبي، المسلم في عالم الاقتصاد، دار الفكر، بيروت

<sup>2</sup> غبات بوتلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص 07.

<sup>3</sup> عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز، بحث لم ينشر، 2005، ص 02

كافة المستويات و يعتبرها WATERMAN وPETER أساس النجاح الدائم و المستمر، أما MAURICE THEVENET فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها و التأثير فيها كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها. و منها ما هو فردي و ما هو جماعي و تتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصور القرار و السلوك و الفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السوء في السلوكات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت و مراقبة التسيير، كما يمكن أن تتخذ القيم شكلين هما: شكل قولي و شكل غير قولي.

تساهم القيم في تفسير و توجيه و كفاءة السلوك التنظيمي للفرد و للجماعة، كما يمكن تصنيف القيم إلى صنفين في المؤسسة: القيم المصرح بها و القيم العملية هي الأكثر أهمية لارتباطها بالمنظمة و بالتسيير و تبرز القيم في مجال التسيير من خلال ارتباطها بتسيير الأفراد في المنظمات، كما تتجسد في السلوكات الفردية و الجماعية.

**2-2- الخرافات<sup>1</sup>:** فهي كل ما يروى من قصص و حكايات عن المجتمع أو المؤسسة في تاريخها و هي تحافظ على القيم و ترسخها.

**أ- حكايات التأسيس:** تخص الأحداث التي تتعلق بأسباب النشأة و ترتبط بموقف بطولي كما ترمي إلى المحافظة على هدف المبتغى في شكل صورة حية.

**ب. الحكايات المحافظة على القيم:** و ترمي هذه الأخيرة إلى إعطاء قيمة أساسية، وهي تبرز فعل مثالي لشخصية مثالية مثلا و هي بمثابة القانون الذي من خلاله يندمج الأفراد في مجتمعهم بسهولة.

**2-3- الرموز:** يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت و العلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاطات الرمزية و يبرز تطور الرموز و الإشارات إلى درجة تصبح عبارة عن ثقافة، تمثل الرموز مرجعية، فالرمز هو تلك المعلومة التي تحمل في طياتها معنى معين .

<sup>1</sup> أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 46 .

**2-4- الطقوس أو الشعائر<sup>1</sup>:** إن الطقوس تخص حجم معين من الأفعال اليومية وهو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية يمكن أن تكون شعائرية، كل من طريقة الكلام و الكتابة وكيفية مقاطعة محادثة ومناداة الأفراد و طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات كلها عناصر بإمكانها أن تقنن اكتساب قيمة شعائرية، كما تعتبر بعض الأفعال من أفضل الشعائر داخل الجماعة و تعتبر كعمود أساسي في تثبيت الثقافة منها الوجبات الجماعية التي تقام في الجماعة من طرف القادة مع رؤوسهم وكذا الخرجات الجماعية ، كما تعتبر أيضا التجمعات في مواقع و أماكن شعائرية غنية بالمعاني كممارسة الرياضة الجماعية في نهاية الأسبوع مثلا ولقد أوصى Peter و waterman بالعودة إلى هذه الممارسات كونها تعطي وتبرز قيمة كبيرة للقيم الأساسية للجماعة ، و بشكل يجعلها تحقق:

- تطوير الشعور بالانتماء للجماعة.

- إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.

- تثبيت و بقاء الثقافة و ذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.

**2-5- البطولات :** إن شعائرية الحياة تمثل النسيج الذي من خلاله يبرز الأبطال، ويمثل هؤلاء الأبطال حجر الزاوية للثقافة و نميز هنا نوعين من الأبطال :

- الذين يصنعون فهم أصبحوا أبطالا حسب قدرتهم على مواجهة وضعيات و ظروف معينة و يتميزون بكفائتهم العالية على حل المشاكل و مواجهة الظروف.

- والذين يولدون أبطال فهم لديهم صفات شخصية تميزهم عن الآخرين ، فإن الأبطال سواء ينتمون إلى الماضي أو من الحاضر الجديد فهم يعتبرون قادة تقليديين باختلاف خصائصهم.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص

2-6- العادات و التقاليد<sup>1</sup>: وهي كل ماتعودت عليه الجماعة و توارثته عبر الاجيال.

2-7- المعرفة و الخبرة: وهي كل المعارف العلمية و الخبرات المستقات عبر الممارسة المتكررة والقدرات و المواهب.

### 3-- مستويات الثقافة<sup>2</sup>.

إن ثقافة تتميز بثلاث مستويات تظهر من خلالها و تتمثل في: في الثقافة الوطنية أو الجهوية أو الفرعية التي تنشط في إطارها الجماعة، و التي تتميز بثقافة خاصة بها فهي تحدد هويتها، لأن الاهتمام وأخذها بعين الاعتبار يؤدي إلى حل المشاكل التي تواجه الجماعة ، و هي عدة أنواع:

3-1- **ثقافة وطنية**: تبرز أهميتها جليا من خلال نظرية لـ w.Ouchis و تشغل الملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة؛ مما يبرز أهمية ممارسة الإدارة في بلد ما بناء على معطيات الثقافة الوطنية للبلد ذاته بدل من تقليد الثقافة البيانية أو الأمريكية، و هي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بن نبي وهو ما يصطلح عليه بالمعادلة الاجتماعية في كتابه المسلم في عالم الاقتصاد.

3-2- **ثقافة جهوية**: إن اختلاف الثقافات الجهوية ذو تأثير كبير على نمط الإدارة و سير الجماعة، يبرز بصورة جلية في اختلاف الثقافات الجهوية الجزائرية مثلا(صحراوية ،قبائلية،شاوية،..الخ) وتأثيرتها.

3-3- **الثقافات الفرعية**: الثقافات الفرعية ترتبط بالجماعات التي تسعى إلى تطوير هويتها التي تميزها عن غيرها، وتنتج هذه الثقافات الفرعية من اختلاف النشاطات، طرق التفكير، القدرات و غيرها.

<sup>1</sup> عبد الله البريدي ، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004، ص 01.

<sup>2</sup> زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005، ص 06.

لقد أبرز R. SAINSAULIEU ثقل هذه الثقافات الفرعية في فهم المنظمة، كما يعتبر اختلافها ، حقل جد واسع لمعايير الانتماء ، كما تمثل الثقافات الفرعية عامل جد قوي و ذلك لما يتضمنه من قوة تأثير في المنظمات.

### المطلب الثاني: نظريات الثقافة.

يوجد مجموعة من النظريات التي تناولت ثقافة المنظمة نذكر منها:

#### 1-نظرية القيم<sup>1</sup>:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة الواحدة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القيم،و الإتجاهات و تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة و التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

#### 2-نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل الثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكن القول إن روح الثقافة تشير الى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم ، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

<sup>1</sup> : إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية،رسالة الماجستير، جامعة غزة

3-نظرية التفاعل مع الحياة<sup>1</sup>:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف بها القائد كل فرد في وحدته القيادية , والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة ، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي ، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية ودرجة تماسكها ، وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة.

4-نظرية سجية الثقافة<sup>2</sup>:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة ، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة ، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد ، وينتج عن هذا التراكم المهارة المكتسبة .

5 - نظرية المؤسس أو الرمز<sup>3</sup> :

ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة و أهدافها و إستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمة, وفلسفة ومعتقدات ) وكيف ستكون المنظمة فيما بعد وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة .

6 - نظرية المستويات<sup>4</sup> :

1 : -مصطفى رجب، قراءة في التجربة اليابانية - التعليم أنموذجا، جريدة الثورة، 2005

2 : نيان نامق صابر، التربية في اليابان، مجلة علوم إنسانية، السنة الثالثة :العدد25، 2005

3 : - نيان نامق صابر، التربية في اليابان، نفس المرجع

4 : إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره

إن أصل الثقافة تناقلتها الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطبوس وأنماط الحياة وغيرها ، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفرادها في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ، وفي المستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد القائد المؤسس وما يتركه من أثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

### 7- نظرية المسارات<sup>1</sup> :

ترتكز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاياتها ، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها الاستمرارية و الديمومة وهي :

**7-1- مسار السلطة الاستقلالية:** أي من سيقود الجماعة وكلما كان القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة الخاصة بالمنظمة .

**7-2- مسار التآلف وتبادل الأدوار:** يأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام

**7-3- مسار الابتكار:** يتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة

**7-4- مسار البقاء والنمو:** يوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

### 8- نظرية المجالات<sup>2</sup>:

تنظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار ويتمثل البعد

<sup>1</sup>: خليل حسن، مفكرة سفير عربي باليابان الأخلاقيات ، العدد / 3 / 520 اليابانية، 2007.

<sup>2</sup>: يحيى شراحيلى، اليابان نموذج (النهوض الملهم )، من الهزيمة إلى الإنجاز، الرياض، ربيع الأول 1427 هـ، 2006 م -

الداخلي بإتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة .

### 9- نظرية التفاعل التنظيمي<sup>1</sup>:

يرى أصحابها بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط- التنظيم- القيادة- الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد والإجراءات والقوانين والهيكل التنظيمي والتقنية المستخدمة والعمليات ) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا حسب طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات.

### المطلب الثالث : خصائص الثقافة<sup>1</sup> .

للثقافة عدة خصائص تميزها أهمها:

**1-الثقافة انسانية واجتماعية:** باعتبار الانسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل او الناطق أي هو الكائن الوحيد الذي يستطيع ان يفكر، وينتج افكار ويصنع أدوات، و يستطيع من خلالها التكيف مع ظروف الطبيعة، والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله اياها.

**2-الثقافة المكتسبة:** بواسطة الاتصال بين الافراد في نفس المجتمع، أو بين المجتمعات يقوم الانسان باكتساب الثقافة بعد ولادته إذ لا تولد معه، مثل خصائصه الفيزيولوجية.

**3-الثقافة متشابهة الشكل ومتنوعة المضمون :** عند ملاحظة مختلف الثقافات للأمم والشعوب، مهما اختلفت درجة نموها او تخلفها فانه يمكن وجود انظمة متشابهة نظام الاكل والملبس ، نظام الاسرة وغيرها

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص

من الانظمة التي تتميز بها : صغيرة، كبيرة... الخ وفي كل الحالات فان هناك ثلاثة قطاعات للثقافة المادي، الاجتماعي والفكري او الرمزي.

**4-الثقافة متواصلة ومتغيرة باستمرار :** تتغير الانماط الثقافية باستمرار، وهذا التغير يختلف في سرعته وبطئه حسب درجة نمو المجتمعات وكبرها، وانفتاحها على ثقافات اخرى ، وهذا التغير يكون في مجموعة حلقات متواصلة ومتوارثة من جيل الى جيل ضمن التراث الثقافي للمجتمع.

**5-الثقافة نظام مركب :** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين ، و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية ، الجانب المعنوي ( النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الافكار ) ، الجانب السلوكي ( عادات و تقاليد أفراد المجتمع و الاداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة ) ، و الجانب المادي ( كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة كالمباني و الأطعمة ..... )

**6- الثقافة نظام متكامل<sup>1</sup> :** فهي بكونها نظام مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة و أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

**7- الثقافة نظام تراكمي ، متصل و مستمر ،** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و تنزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق تفاعل هذه العناصر و الخصائص .

**8- الثقافة نظام مكتسب ، متغير و متطور :** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية ، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة .

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق.

9- الثقافة لها خاصية التكيف : فهي تتصف بالمرونة و القدرة على التكيف و الاستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية ، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها تغير من جانب.

#### المطلب الرابع: القيم الثقافية.

1- ماهية وحقيقة القيمة: في اللغة: قيمة بمعنى قدر الشيء أو قدر ومكانة الفرد ، والشيء القيم هو الشيء الغالي والنفيس ، والإنسان القيم هو الشخص المعتمد به ذو المكانة والقدر الرفيع.

هذا المفهوم وغيره من المفاهيم ، تمثل المصدر الأساسي والمحرك الأول لكل ما يصدر عن الفرد من سلوكيات وأعمال، إذن فالقيم هي المعتقد والإتجاه والميل والاهتمام والطموح والمصالح المعتبرة المرسله التي قررتها وطورتها مصادر التشريع الإسلامي، والتي تعد المصدر الأساسي المحرك لسلوك الفرد.<sup>2</sup>

1-1. من ناحية علم الاجتماع الثقافي: في الحقيقة، أنه حديثاً فقط جاء استخدام لفظة "قيمة" كمصطلح من المصطلحات السوسولوجية. و"القيمة" كمفهوم واضح قد استخدمت مبكراً في معان فنية محددة في ميدان علم الاقتصاد. أما "مفهوم القيمة" فقد انتشر استخدامه في العلوم الاجتماعية الأخرى حديثاً... وعامة يمكن أن تعرف القيمة على أنها "المرغوب فيه" ، بمعنى أي شيء مرغوب من الفرد أو الجماعة الاجتماعية، وقد يكون موضوع الرغبة مادياً أو علاقة اجتماعية أو أفكار أو عامة، أي شيء يتطلبه ويرغبه المجتمع.<sup>1</sup>

1-2. من ناحية علم النفس الاجتماعي: القيم مجموعة من التنظيمات النفسية لأحكام فكرية وانفعالية يشترك فيها أشخاص بحيث تعمل تلك التنظيمات في توجيه دوافع الأفراد ورغباتهم في الحياة الاجتماعية الكبرى لخدمة أهداف محدودة تسعى لتحقيقها تلك الفئة، فالقيم هي مبادئ وآراء منظمة تسعى لخدمة هدف

<sup>2</sup> محمد محمود المكاوي: دور القيم و الأخلاق لرجال الأعمال في البنوك الإسلامية، الطبعة الأولى 2009، دار النشر

المكتبة العصرية، جمهورية مصر، سنة 1430هـ-2009، ص75.

<sup>1</sup> محمد أحمد ببيومي: علم الاجتماع الثقافي، طبعة 2009، دار المعرفة الجامعية كلية الآداب – جامعة الإسكندرية مصر،

سنة 2009، ص139.

مشترك بين أفراد جماعة معينة، ومن أمثلة القيم العامة.. (الإيمان بالله) (العلم) (النظافة) (العدل) (الخير)... القيم فهي نتيجة التكوين النفسي تبعاً للفروق الفردية الإنسانية.<sup>1</sup>

فالقيم عبارة عن تنظيمات عقلية انفعالية تعبير عن دوافع الإنسان، وتمثل الأشياء التي توجه رغباتنا واتجاهاتنا نحوها، والقيمة مفهوم مجرد ضمني غالباً يعبر عن الفضل أو الامتياز، أو درجة الفضل الذي يرتبط بالأشخاص والأشياء أو المعاني وأوجه النشاط المختلفة، ومن أمثلة القيم القوة، الثروة، العلم، الإيمان... الخ، ويمكن أن ننظر إلى القيمة على أنها اهتمام أو اختيار أو تفضيل أو حكم يصدره الإنسان على شيء ما مهتدياً بمجموعة المبادئ أو المعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه، والذي يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك.<sup>2</sup>

- عرفها الدكتور السيد محمد تقي المدرسي فقال القيمة هي إيمان قناعة الإنسان بأهداف مقدسة أو مشروعة تعطي معايير للحكم على الأشياء والأفعال بالحسن والقبح أو بالأمر والنهي.<sup>3</sup>

- يعبر عنها اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم، ويجد في ذلك إشباعاً

له، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالعطف والحنان والإيثار وخدمة الآخرين.<sup>4</sup>

من خلال هذه التعريفات المتعددة، نستخلص أن القيم أولاً هي موجها للسلوك وللرغبة، ولها صفة مشتركة بالنسبة للجماعات وصفة انفرادية للأفراد، لكن تغلب عليها الصفة المشتركة بحيث يستجيب الأفراد للجماعة

<sup>1</sup> عبد الحميد محمد الهاشمي: المرشد في علم النفس الاجتماعي، الطبعة الأولى 1404هـ-1984م، دار ومكتبة الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة المملكة العربية السعودية، سنة 1404هـ-1984م، ص 139-140.

<sup>2</sup> محي الدين مختار: محاضرات في علم النفس الاجتماعي، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، قسنطينة الجزائر، سنة 1982، ص197.

<sup>3</sup> محمد تقي المدرسي: التشريع الإسلامي مناهجه أو مقاصده الجزء الثالث، الطبعة الأولى 1415، دار البصائر لبنان، بيروت لبنان، سنة 1995، ص22.

<sup>4</sup> نورهان منير حسن: القيم الاجتماعية والشباب (منظور ديني)، طبعة 2008، دار النشر المكتبة الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، سنة 2008، ص134.

من خلال القيم التي يؤمنون بها ، كما نستخلص أن القيم هي ما تتفق عليه الجماعات في المجتمع بحيث تصبح كمعايير تُتَّخَذُ في تنظيم غير رسمي للمجتمع بشكل غير ظاهر لكن بتأثير ظاهر.

## 2- خصائص القيم<sup>1</sup>.

رغم الاختلافات والآراء المتعددة ووجهات النظر المتنوعة لمفهوم ومعنى القيم وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى، إلا أن هناك مجموعة من الخصائص تشترك فيها القيم يمكن تحديدها على الوجه التالي:

**2-1-القيم ذاتية:** والمقصود بذاتية القيم إنها تتعلق بالطبيعة النفسية للفرد وتشمل الرغبات والميول والعواطف... وهذه الخبرات النفسية غير ثابتة وتتغير من لحظة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر، والقيم في تناسب مع الرغبات، وكلما ازدادت هذه الرغبات ازدادت القيم.

**2-2-القيم نسبية:** إن وجود القيم نسبي، فإذا زالت الأشياء وانعدم الأشخاص زالت القيم وانعدمت، حتى عملية تفضيل بعض القيم على الأخرى لا معنى لها، إلا بالنسبة للأفراد ومن هنا كانت القيم وقتية وغير دائمة.

**2-3-القيم ثابتة نسبيا:** ثبات القيم واستقرارها وصلابتها سوف يظل أمرا نسبيا، فالقيم بكل أنواعها ليست ثابتة وبنفس القدر، لأن القيم تخضع لسنة التغيير والحركة التطوير.

**2-4-علو القيم:** لدينا جميعا إحساس بعلو القيم وارتفاع قدرها وسموها.

**2-5-كثرة القيم ووحدتها<sup>2</sup>:** يرجع تعدد القيم وكثرتها وتنوعها إلى كثرة الحاجات الإنسانية بمعنى أن وجود القيم بكافة أنواعها، إنما هو استجابة لحاجات الطبيعة الإنسانية وميولها العاطفية والاقتصادية والاجتماعية...الخ.

وعلى الرغم من تنوع القيم وكثرتها، فإن هناك انسجاما بينهما واتحادا لا ينفصل، لأن القيم تندمج وسط منظومة متكاملة تسمى بنسق القيم (Values System) ويحدد (بنجتسون Bengtson) أهم خصائص القيم في

<sup>1</sup> نورهان منير حسن مرجع سابق، ص135.

<sup>2</sup> نورهان منير حسن: القيم الاجتماعية والشباب (منظور ديني)، مرجع سابق سنة 2008، ص134.

إنها رابطة تربط بين البناء الاجتماعي والشخصية، على اعتبار أن البناء الاجتماعي ينفذ بتأثيره إلى سلوك الآخرين من خلال ما يتحدد على أنه قيم الجماعة تفرض الامتثال ، ومن أهم خصائص القيم أيضا أنها رمزية، لأنها موجّهات ومحددات للسلوك، كما يفسر السلوك في ضوءها أيضا ، إن القيم هي كليات عامة تحدد أساليب السلوك، وتدور حول انفعالات معينة وتضع معايير السلوك اللازمة، وهي أساليب تكيف اجتماعي، وتتميز القيم بخصائص معينة منها:

- القيم تدخل في الأنساق الكبرى للفعل الإنساني وهي المجتمع والثقافة والشخصية.
- القيم عبارة عن تعميمات من خلالها تتصل الأفعال المختلفة، ومن خلالها يمكن فهم فعل معين بأنه له معنى والقيم أيضا مفهومات تصويرية بمعنى أن القيم تشكل أو تصاغ في ألفاظ مطلقة ولكنها تطبق في حدود موقفية خاصة.
- القيم لها درجة من العمومية، ولا يمكن أن تعبر عن تجربة مفردة أو موقف مفرد، فالقيم دائما معاني عامة.
- القيم هي دائما موضوعات مرغوبة، فالقيم ليست أشياء يرغبها الناس، ولكنها ما يريده الناس ليشكل رغباتهم.
- ليست كل القيم ظاهرة وعمومية أو حتى شعورية، فنسق القيمة في ثقافة معينة قد يكون مستترا أو غير متعرف عليه أو غير متصور من الذين يمثلون له.
- القيم ليست متساوية في الأهمية ولها درجات مختلفة من التأثير على الفعل، وتقع في ترتيبات هرمية، وينسب علماء الاجتماع أهمية خاصة للقيم الدينية والأخلاقية في العمليات التنظيمية والضبط الاجتماعي Social Control.

وتلعب القيم دورا ايجابيا في تحديد الأدوار الاجتماعية وكيفية أدائها، ولذا فإن هناك تساندا وظيفيا بين الأدوار والقيم، والأدوار تخلق وتؤثر في القيم، والقيم تعدل الأدوار وللقيم فاعلية بالغة في الحفاظ على البناء

الاجتماعي وتشكيله بطابع مميز وذلك على أساس أن القيم تعمل على اطراد السلوك، وتنبه أفراد المجتمع بتدخلها بطريقة مباشرة في تحديد المشكلات الاجتماعية وطرق مواجهتها والتصرف بشأنها<sup>1</sup>.

### 3- تصنيفات القيم وأهميتها.

للقيم عدة تصنيفات حسب اعتبارات متعددة، كما لها أهمية بالغة لدى الفرد و المجتمع الذي ينتمي إليه.

#### 3-1-1- تصنيفات القيم:

أهم تصنيف يفيدنا في الحياة النفسية الاجتماعية هو التصنيف السداسي حيث نلمس جوانب الحياة الإنسانية العامة في سلوكها العملي واليومي كما يلي:

**3-1-1- القيمة النظرية:** وتتجلى هذه القيمة لدى الفرد الذي يسعى لكشف الحقيقة، ويسعى وراء المبادئ والمثل العليا وتسود نظرة ذلك الفرد للحياة نظرة فكرية معرفية تنظيمية نقدية وتحليلية، ومن هؤلاء الأفراد ذوي القيم النظرية يكون العلماء والمصلحون والفلاسفة والمفكرون.

**3-1-2- القيمة الاقتصادية:** وهي سائدة لدى الفرد الذي يسعى إلى ما هو نافع بصورة مادية، ويهتم بوسائل الحصول على الثروة ليكون غنياً و ذلك بزيادة العمل الكسبي والإنتاج والتسويق واستثمار الأموال، ونظرته للحياة نظرة علمية مادية من زاوية اقتصادية، و من هؤلاء الأفراد تكون جماعة رجال المال و الأعمال والتجار وأرباب المصانع.

**3-1-3- القيمة الجمالية الفنية:** تكون واضحة لدى فرد يسعى لكل ما هو جميل من جهة الشكل واللون والتوافق والتنسيق، ونظرته للحياة وللناس والأعمال من زوايا التذوق والإحساس بالجمال، ومن هذا الفرد وأمثاله يكون الفنانون والشعراء والأدباء حيث تكون لديهم قوة الإبداع والخيال وتذوق الفن والجمال.

**3-1-4- القيمة الاجتماعية:** وهي تظهر لدى الفرد الذي يحب الحياة الاجتماعية الواسعة فهو يميل إلى لقاء الناس دون سابق معرفة، ويسعى إلى جمعهم وتعارفهم وتنظيم نشاطهم وحياتهم ومساعدتهم كل من يتطلب

<sup>1</sup> نورهان منير حسن، مرجع سبق ذكره، ص 100-104.

ذلك و يجد بذلك راحة نفسية اجتماعية سعيدة، ويتميز هذا الفرد بروح تعاونية سماتها البذل والسخاء والعطف والحنان وخدمة الغير. وتكون هذه القيمة واضحة وقوية لدى الأفراد المصلحين الاجتماعيين والمشرفين وأعضاء جماعات الإصلاح لذات البين. أو لجماعات البر و الإحسان.

**3-1-5- القيمة السياسية الإدارية:** ومن مميزات الاهتمام بالعمل السياسي تفكيراً ونقداً وتنظيماً مع إتقان الاتصال بالجماهير، وحب المناقشة العامة والخاصة، ويتمتع أفراد هذه القيمة بروح قيادية تنظيمية تستطيع التأثير على غيرها من الأفراد، ومن هؤلاء الأفراد يكون القادة السياسيون والإداريون في شتى مستويات المسؤولية الفردية والجماعية.

**3-1-6- القيمة الروحية الدينية:** وهذه تتصل بالبحث بالجوانب الروحية في حياة الإنسان عن هدف الحياة عموماً ومنزلة الإنسان فيها وعن تعمق الإنسان بالله بالخالق المعبود وتتجلى هذه القيمة بالاهتمام المركز بالعبادة والذكر والتفكير وإخضاع جميع مجالات السلوك الكبرى والصغرى للقيم الروحية الدينية بحيث قد تعوق أحياناً بعض جوانب الحياة الأخرى أو تكون على حسابها.<sup>1</sup>

### 3-2- أهمية القيم ومصادرها.

#### 3-2-1- أهمية القيم: تتمثل أهمية القيم في الآتي:

- أن القيم تحدد ما يمكن اعتباره صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً.
- أن القيم تساعد في تقويم مختلف أنواع السلوك والتصرفات الفردية.
- أن القيم تلعب دوراً مؤثراً في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم.
- أن القيم تحدد اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بمختلف النواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.<sup>2</sup>

#### 3-2-2- مصادر القيم : تتمثل مصادر القيم بشكل عام في الآتي.

- جملة المعتقدات التي يعتقدونها الفرد ويتبناها.

<sup>1</sup> عبد الحميد محمد الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 141-142.

<sup>2</sup> محمد محمود المكاوي: مرجع سبق ذكره، ص 78.

- الأعراف والتقاليد والعادات التي يتبناها المجتمع.
- التكوين الثقافي والتاريخي للفرد والمجتمع.

وينظر إلى القيم باعتبارها اعتقاداً راسخاً بأن التصرف بطريقة معينة أفضل من أي طريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدفاً أو غاية معينة يكون أفضل من اتخاذ أهدافاً أو غايات أخرى<sup>1</sup>، إن المجتمع الجزائري مجتمع مسلم بنسبة 99.99 بالمائة رغم اختلاف أصوله لكن كلها تمتزج تحت سقف واحد وهو الإسلام والوطن، وبالتالي تنطبق تلك السمة على كل ولايات وأقاليم هذا الوطن، فعادات المجتمع وتقاليدته في الشراء والبيع منسجتان وعلى سبيل المثال شهر رمضان حيث يباع ويشترى كل ما يوافق الشريعة، ومن المستحيل وجود ما يخالف ذلك، وهنا تبرز القيم الاجتماعية كموجه للسلوك لدى التجار عند عرضه للسلع وللمستهلك أيضاً من حيث طلباته، فتستمد القيمة أهميتها عندما تصبح قوة دافعة حقيقية لسلوك الفرد والمجتمع، «أقربكم مني مجلساً يوم القيامة، أحاسنكم أخلاقاً»؛ أي: أكثركم تمسكاً وتمثلاً بالقيم، «أثقل ما يكون في ميزان العبد يوم القيامة حُسن الخلق». «وإنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق»، فالقيم هي المرشد الأساسي في توجيه اتخاذ القرارات والتصرفات الأخرى والتي تحدد إطاراً عاماً للممارسات الضرورية المرغوبة، وإنها تؤدي الوظائف الآتية:

- تحديد بدائل التصرف الممكنة.
- تقييم بدائل التصرف.
- التصرف وفقاً لتوجيه قيمه معين.
- تحديد ردود الفعل الفردية تجاه ما تم اتخاذه من تصرفات.

<sup>1</sup> محمد محمود المكاوي: مرجع سبق ذكره، ص 75-76.

### المبحث الثاني : القيم الثقافية والتسيير البشري.

في هذا المبحث نحاول إدراك ما هو تأثير القيم الثقافية و متطلبات التنظيم الحديث وتأثيرها على التسيير البشري وأهميتها والمشاكل التي تعترضها.

#### المطلب الاول: دور القيم الثقافية في توجيه السلوك<sup>1</sup>

##### 1- تأثير القيم على شخصية الفرد وتكوينه.

##### 1-1- تعريف الشخصية وتكوينها وبنائها.

1-1-1-تعريف الشخصية: من بين التعريفات العديدة فقد اخترنا خمسة من التي قدمها أحمد بن نعمان لعدد من المختصين:

- "الشخصية هي ذلك النظام الكامل نسبيا، والمتكون من الميول والاستعدادات الجسمية، والعقلية التي تعتبرها مميزا خاصا للفرد، وبمقتضاها يتحدد أسلوبه الخاص للتكيف مع البيئة المادية، والاجتماعية".

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.

- " الشخصية ليست صفة واحدة من الصفات، أو نوعا من أنواع النشاط، كالتكلم أو التذكر أو التفكير، وإنما هي صفة تتخلل جميع أنواع هذه الصفات، وتطبعها بطابعها، ونستطيع أن نتعرف على شخصية الفرد من طريق الأسلوب الذي يتبعه في أي أداء نوع من هذه الأنواع من النشاط".

- " الشخصية هي الصورة المنظمة المتكاملة لسلوك فرد ما، يشعر بتميزه عن الغير، وليست هي مجرد مجموعة من الصفات، وإنما تشمل في نفس الوقت ما يجمعهما، وهي الذات الشاعرة، وكل صفة مهما كانت ثانوية تعبر إلى حد ما عن الشخصية بكاملها " يوسف مراد.

- " الشخصية نمط فريد من المدركات والدوافع المميزة للشخص، إنها ما يرغب الشخص فيه، وأسلوبه في تحقيق هذا الذي يرغب فيه، إنها التنظيم الداخلي للدوافع والمدركات، والذكريات التي تقرر سلوك الشخص".

**1-1-2-خصائص الشخصية:** من التعريفات السابقة وغيرها، يمكن أن نستنتج عدة ملاحظات حول الشخصية وخصائصها:

- أنها تتميز بوجود جوانب خارجية، ظاهرة، يعبر بها الفرد عن شخصيته من خلال سلوكه تجاه محيطه الاجتماعي. وكذلك جوانب داخلية معقدة تتعلق بالطبيعة البيولوجية والنفسية الداخلية للإنسان، ولها دور كبير في تحديد سلوكه الخارجي، هذا الأخير يمكن أن يقدم فكرة عن طبيعة الإنسان الداخلية<sup>1</sup>.

### 1-2-2- العوامل المؤثرة في تكوين وبناء الشخصية .

**1-2-1- الدين:** يؤثر الدين بصورة كبيرة في عملية التنشئة الاجتماعية لذلك يحرص كل دين على تنشئة أفراده حسب المبادئ والأفكار التي يؤمن بها.

<sup>1</sup> : ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية-، الطبعة الأولى 2003، دار

المحمدية العامة الجزائر، سنة 2003، ص 116-117.

**1-2-2- الأسرة:** هي الوحدة الاجتماعية التي تهدف إلى المحافظة على النوع الإنساني فهي أول ما يقابل الإنسان، وهي التي تساهم بشكل أساسي في تكوين شخصية الطفل من خلال التفاعل والعلاقات بين الأفراد، لذلك فهي أولى العوامل المؤثرة في التنشئة الاجتماعية، ويؤثر حجم الأسرة في عملية التنشئة الاجتماعية وخاصة في أساليب ممارستها حيث أن تناقص حجم الأسرة يعتبر عاملاً من عوامل زيادة الرعاية المبذولة للطفل.

**1-2-3- نوع العلاقات الأسرية:** تؤثر العلاقات الأسرية في عملية التنشئة الاجتماعية حيث أن السعادة الزوجية تؤدي إلى تماسك الأسرة مما يخلق جواً يساعد على نمو الطفل بطريقة متكاملة.

**1-2-4- الطبقة الاجتماعية التي تنتمي إليها الأسرة:** تعد الطبقة التي تنتمي إليها الأسرة عاملاً مهماً في نمو الفرد، حيث تصبغ وتشكل وتضبط النظم التي تساهم في تشكيل شخصية الطفل، فالأسرة تعتبر أهم محور في نقل الثقافة والقيم للطفل التي تصبح جزءاً جوهرياً فيما بعد.

**1-2-5- الوضع الاقتصادي والاجتماعي للأسرة<sup>1</sup>:** لقد أكدت العديد من الدراسات أن هناك ارتباط إيجابي بين الوضع الاقتصادي والاجتماعي للطفل وبين الفرص التي تقدم لنمو الطفل، والوضع الاقتصادي من أحد العوامل المسؤولة عن شخصية الطفل ونموه الاجتماعي.

**1-2-6- المستوى التعليمي والثقافي للأسرة:** يؤثر ذلك من حيث مدى إدراك الأسرة لحاجات الطفل وكيفية إشباعها والأساليب التربوية المناسبة للتعامل مع الطفل.

**1-2-7- نوع الطفل (ذكر أو أنثى) وترتيبه في الأسرة:** حيث أن أدوار الذكر تختلف عن أدوار الأنثى فالطفل الذكر ينمي في داخله المسؤولية والقيادة والاعتماد على النفس، في حين أن الأنثى في المجتمعات الشرقية خاصة لا تنمي فيها هذه الأدوار، كما أن ترتيب الطفل في الأسرة كأول الأطفال أو الأخير أو الوسط له علاقة بعملية التنشئة الاجتماعية سواء بالتدليل أو عدم خبرة الأسرة بالتنشئة وغير ذلك من العوامل.

<sup>1</sup> : ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية-، مرجع سابق.

**1-2-8 - جماعة الرفاق:** حيث الأصدقاء من المدرسة أو الجامعة أو النادي أو الجيران وقاطني نفس المكان وجماعات الفكر والعقيدة والتنظيمات المختلفة، ويتلخص دورها في تكوين معايير اجتماعية جديدة وتنمية اتجاهات نفسية جديدة والمساعدة في تحقيق الاستقلال، وإتاحة الفرصة للتجريب، وإشباع حاجات الفرد للمكانة والانتماء.

**1-2-9 - ثقافة المجتمع:** لكل مجتمع ثقافته الخاصة المميزة له والتي تكون لها صلة وثيقة بشخصيات من يحتضنه من الأفراد، لذلك فثقافة المجتمع تؤثر بشكل أساسي في التنشئة وفي صنع الشخصية القومية.

**1-2-10 - وسائل الإعلام:** لعل أخطر ما يهدد التنشئة الاجتماعية الآن هو الغزو الثقافي الذي يتعرض له الأطفال من خلال وسائل الإعلام المختلفة وخاصة التلفزيون، حيث يقوم بتشويه العديد من القيم التي اكتسبها الأطفال إضافة إلى تعليمهم العديد من القيم الأخرى

**1-2-11 - المدرسة:** هي المؤسسة الاجتماعية الرسمية التي تقوم بوظيفة التربية، ونقل الثقافة المتطورة وتوفير الظروف المناسبة لنمو الطفل جسماً وعقلياً وانفعالياً واجتماعياً، وتعلم المزيد من المعايير الاجتماعية، والأدوار الاجتماعية.

**1-2-12 - دور العبادة:** تعمل دور العبادة على تعليم الفرد والجماعة التعاليم والمعايير الدينية التي تمد الفرد بإطار سلوكي معياري، وتنمية الصغير وتوحيد السلوك الاجتماعي، والتقريب بين الطبقات وترجمة التعاليم الدينية إلى سلوك عملي.<sup>1</sup>

## 2- القيم والسلوك.

**2-1 - العلاقة بين القيم والسلوك:** تعتبر القيم قواعد عامة تحدد وتصنف السلوك المناسب في المواقف المختلفة وتفرق بين السلوك المقبول وبين السلوك غير المقبول، وتعتبر القيم والمعايير جهازاً متكاملًا يغطي جميع الأنشطة والأفعال التي يؤديها الأفراد في المواقف الاجتماعية المختلفة، وهي بهذا الوضع تنظم وتضبط سلوك الأفراد الذين يجب عليهم التوافق مع أحكامها المكتوبة وغير المكتوبة، وهي بذلك تقبل

<sup>1</sup> تُصَفِّح من موقع "قيم حياتنا" بتاريخ 2013/05/04

<http://www.qeyamhome.net/details.aspx?pageid=1527&lasttype=42>

كمحرك للسلوك، وإطار مرجعي لمراجعة سلوك الأفراد، إن كثيراً من الأنماط السلوكية التي يصدرها الفرد وهو بصدد تعامل مع المواقف الاجتماعية المختلفة، إنما تقف مؤشراً لما حددته الثقافة على أنه أسلوب مرغوب فيه أكثر من أنها دالة لما يتمثله الأفراد من القيم يرونها جديرة باهتمامهم، فالاستجابة التفضيلية لا تحدث من فراغ، ولكنها في سياق اجتماعي معين ويجب فهم هذه الاستجابة في ضوء السياق الذي توجد فيه، فالسلوك محصلة للتفاعل بين اتجاهين، أحدهما نحو الموضوع والثاني نحو الموقف، فالفعل أو السلوك لا يتحدد فقط بواسطة الاتجاهات أو القيم، لكن إلى جانب ذلك توجد الحاجات والظروف الموقفية، ونتيجة لذلك حاول بعض الباحثين التعامل مع القيم من خلال كل من الاتجاهات والسلوك معاً، على أساس أن الاتجاهات والسلوك أو الفعل هي محصلة نهائية لتوجيهات القيم<sup>1</sup>.

**2-2- دور القيم في تحديد السلوك:** القيم تلعب دوراً مهماً، ومحدداً في توجيه السلوك الفردي في الجماعة، وسلوك هذه الأخيرة ككل، وتتخذ القيم بذلك وزنها في المنظمات والمؤسسات الاقتصادية على الخصوص، ومن هنا نلاحظ أن تركيز الاجتماعيين منصب على الاتجاهات العامة، أي على التشابه الموجود في تصرفات الأفراد داخل الجماعة الواحدة، ويزداد دورها في توجيه سلوك الفرد انطلاقاً من الشخصية التي اكتسبها، بحيث يقيد الفرد في تأثيراته بالمحيط الذي يعيش فيه، ونلاحظ من خلال التعاريف الدور الذي تلعبه القيم كقياس للانتقاء. " فالمقياس يعني وجود ميزان يقيس به الشخص الأشياء والأفكار، من حيث فاعليتها في تحقيق أهدافه ومصالحها، وأما الانتقاء فهو عملية عقلية معرفية تبدأ بالعرض، والمقارنة والمضاهاة، وتنتهي بالقبول أو الرفض، والمقياس والانتقاء يتم تحديدها من خلال درجة استيعاب الفرد لثقافة المجتمع، والوعي الذي يتحدد في النهاية بالشخص كإنسان، وبالطبقة التي ينتمي إليها، وبالظروف التاريخية، الاجتماعية والاقتصادية التي يمر بها مجتمعه، ومنه يمكن القول أن القيم هي مفتاح الإنسان وسلوكه في الثقافة، أي أن ثقافة الفرد تظهر في سلوكه من خلال اتجاهات، وقيمه التي يكونها من تلك الثقافة الاجتماعية. هذه الثقافة التي تتميز بعدة أنماط وقطاعات، تؤدي بالتالي إلى وجود عدة أنواع من القيم.

<sup>1</sup> نورهان منير حسن، مرجع سبق ذكره، ص 96-97.

**المطلب الثاني: الثقافة وعلاقتها بالتسيير****1- علاقة التسيير بالمستويات الثقافية<sup>2</sup>:**

تعتبر الثقافة السائدة في مجتمع إحدى أهم الأسباب التي تعكس سوء التسيير في مؤسساته، كتدهور قيم العمل واللامسؤولية و اللامبالاة و السلوك البيروقراطي المتحجر و انعدام الضمير المهني والانضباط واسناد المسؤوليات الى غير اهلها، كل هذا يساهم في إنتشار بعض الامراض الاجتماعية كالرشوة والمحسوبية و الغش و التزوير في المعاملات التجارية و الادارية و الاستعمال غير العقلاني للموارد البشرية و المادية ، فتؤثر الثقافة في التسيير بالسلب و بالايجاب و ذلك من خلال القيم و المعتقدات و أسلوب التربية و التعليم و الثقافة السياسية و كذا أسلوب تنظيم العمل و يمكن تلخيص العوامل الثقافية و كيفية تأثيرها على التنمية و التسيير في ثلاث مستويات رئيسية هي<sup>1</sup>:

- ثقافة المجتمع العامة التي تتمثل في القيم و المعتقدات و العادات و التنشئة و اللغة و التعليم...الخ.
- الثقافة السياسية و تتضمن طبيعة السلطة و الحرية و المساواة و الثقة...الخ.
- الثقافة التنظيمية و هي أسلوب تنظيم العمل و طبيعة القيادة و كذا نظام الاتصال و المكافآت الخ.

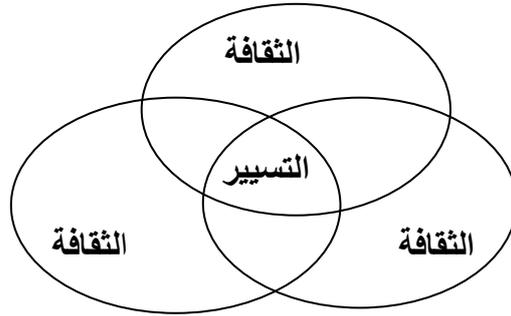
و ترتبط هذه المستويات الثلاث بعلاقة تفاعلية متبادلة قوية مثلما يوضحه الشكل الموالي<sup>2</sup>:

<sup>2</sup> أحمد بوشناقفة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة، ص 03.

<sup>1</sup> - عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، 28-30 نوفمبر 1992 ، جامعة الجزائر، ص: 09.

<sup>2</sup> -السعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية، الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد7، العدد1،1997، الجزائر، ص:5.

## الشكل رقم (II-1): علاقة التسيير بمستويات الثقافة



المصدر: المرجع السابق، ص: 10.

كما تؤثر هذه المستويات الثلاث للثقافة في الفرد من خلال تأثيرها في الحاجة الى الانجاز و من خلال تأثرها بنمط التنشئة الاجتماعية ، و كذا بمفهوم السلطة و الحرية كما تتأثر ايضا بالثقافة التنظيمية<sup>3</sup>.

الحاجة الى الانجاز = الثقافة العامة × الثقافة السياسية × الثقافة التنظيمية

و يعني هذا انه إذا طبقت المؤسسة نظام مكافآت بدون ربطه بالأداء الفردي فإن ذلك قد يخفض من عزيمة الأفراد ذو الحاجة العالية الى الانجاز حتى و إن توفر العاملان السابقان، مما يوضح أن الحاجة إلى الإنجاز ترتبط بالعوامل الثلاث ، فوجود خلل في أحد هذه العوامل سيؤدي بالضرورة إلى الإخلال بالمعاملة.

2- العوامل الثقافية العامة و التسيير<sup>1</sup>:

تكمن أهمية الثقافة بالنسبة لتسيير في عدة عوامل منها القيم و العادات ، التقاليد ، التعليم ، اللغة و كذا التنشئة الاجتماعية... الخ، و تمثل التنظيمات الاجتماعية<sup>2</sup> السائدة محددًا لسلوك الفرد كما تحدد طريقة تعامله مع المشاكل ويمكن تمييز نوعين من هذه التنظيمات حسب A.Inkelens و Riggs توجد التنظيمات البدائية

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 111-112.

<sup>1</sup> أحمد بوشنافة وأحمد بوسيهن، مرجع سابق، ص 03.

<sup>2</sup> عبد الحفيظ مقدم مرجع سابق، ص: 207.

أو الريفية و هي تمثل الثقافة التقليدية التي تميز الدول النامية أما التنظيمات الحضرية فهي التي تميز الدول المتقدمة، ففي هذه التنظيمات الاجتماعية الحضرية نجد أن الإنسان مثلا يتصرف بسلوك ذهني انطلاقا من العلم و العقل على عكس التنظيمات التقليدية التي لا يذهب الإنسان فيها إلى العمل إلا بدافع مادي و تركز سلوكيات الفرد فيها على القدر أكثر من ارتكازها على التخطيط ، كما نجد أيضا أن مفهوم الوقت يختلف فهو لا يحضى باهتمام كبير في الثقافات التقليدية بقدر ما هو مهم و ثمين في الثقافات الحضرية ، باعتبار الجزائر بلدا من ضمن الدول النامية نجد أن سلوكيات العمال في المؤسسات والذين هم في معظمهم ذوو أصل ريفي لا تخرج سلوكياتهم عن الثقافة التقليدية فدافع العمل لديهم ذو طبيعة مادية أي لا يعمل الفرد إلا إذا إحتاج الى أموال .

### 3- التغيرات القيم الثقافية و تأثيرها على التسيير<sup>1</sup>:

تعيش مجتمعات الدول النامية عموما ، مجموعة من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية أدت إلى العديد من التحولات . حيث انتقل الفرد من قريته الهادئة وقيمته المستقرة وتصوراته المورثة عن واقع العمل والحياة ، إلى عهد جديد اضطرته الظروف للعمل في مؤسسات صناعية منظمة تنظيما عصريا ، لها متطلبات سلوكية تنظيمية وثقافية الجديدة، وهو ما يصعب التكيف معه في زمن قصير.

### 3-1- الفرق بين الثقافة التقليدية و الثقافة الحديثة :

يمكن التفريق بين نمطين من الثقافة الأول تقليدي متأثر بالعادات والتقاليد و بوسائل العمل والإنتاج والتنظيم القديمة ، وقد كان يغلب عليها الطابع الرعوي والفلاحي ، و تتحكم في الفرد روابط قبلية ، وأسرية قوية . هذه القيم التقليدية كونت ما يعرف بالذهنية التقليدية<sup>2</sup> ، في مقابل ذلك نجد ثقافة حديثة متأثرة بالقيم السائدة في هذا العصر من إستقلالية وحرية أوسع عن القبلية و العشيرة و الأسرة ، والإعتماد على النفس، وانتشار المهن الصناعية والإدارية وما تتطلبه من قيم وطرق تنظيم، وهو ما يؤدي إلى تكوين نماذج معينة في التفكير والعمل والسلوك ، وهي ما يطلق عليه عادة بالذهنية الصناعية .

<sup>1</sup> القي هذا البحث في الندوة الدولية الاولى لعلم النفس بالمغرب، حول موضوع: "علم النفس و قضايا المجتمع المعاصر"، الرباط 13-14 نوفمبر 1991.

<sup>2</sup>MESSAOUD K. Abderrachid (1983) Mentalité industrielle : Ce Dououreux Passage à la Modernité. Algerie Actualité. No : 953 , Semaine du 10-16 novembre.

إن التفريق بين القيم التقليدية والقيم الحديثة ، لا يعني حتما أن تكون الثقافة الحديثة أحسن من الثقافة التقليدية وإنما لكل من النمطين إيجابيات وسلبيات ، يجب التعرف عليها واستغلالها في المجالات المهنية والتنظيمية.

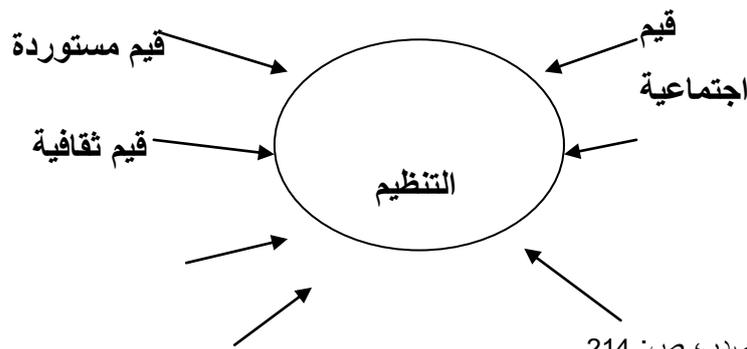
### 3-2- تنافس القيم داخل التنظيمات

تعاني التنظيمات في المجتمعات النامية عموما من مشاكل متعددة ذات أسباب ثقافية وقيمة كارتفاع مستويات حوادث العمل و التغيب و روح معنوية منخفضة و تدني مستوى الرضا و طغيان التنظيم غير الرسمي و غيرها من المظاهر السلبية في العمل التنظيمي، ومن بين أهم الصور البارزة للجانب الثقافي والقيمي داخل التنظيمات هو اختلاف المظاهر الثقافية و السلوكية بين الإطارات و العمال، و بين مختلف التيارات و الانتماءات الثقافية للعمال، أي أن غالبية الإطارات نجدها ذات ثقافة غربية كما تتعامل باللغة الأجنبية، أما العمال نجدهم عادة ذو أغلبية أمية ويتحدثون باللغة المحلية، كما ينعكس هذا الاختلاف كذلك في الهندام<sup>1</sup>، إن هذه تخفي إختلافات فكرية ، مما ينتج عنه سوء الإتصالات و تباينا في التصورات و القيم مما يجعل التعايش صعبا داخل التنظيمات.

### 3-2-1- علاقة القيم بالتنظيم:

إن أهمية القيم في التنظيم تنعكس في كونها تحدد سلوكياتنا و تصرفاتنا و كذا آرائنا و بإعتبار التنظيم يتكون أساسا من أفراد يعملون على تحقيق أهدافه فإن هذا يجعل هذه القيم التي نحملها تؤثر بفعالية في التنظيم، ان القيم تؤثر بتفاعلها و انعكاساتها على التنظيم و تناقضاتها و اختلافاتها و يبين الشكل التالي تأثيرها على فعالية و درجة تحقيق التنظيم لأهدافه.

#### الشكل رقم (II-2): تأثير القيم على التنظيم



المصدر: نفس المصدر، ص: 214.

<sup>1</sup> - غياث بوفلجة، تنافس القيم داخل التنظيم، الملتقى الثقافي، مرجع سابق، ص: 213.

3-2-2-2-3- أنواع القيم المتناقضة<sup>1</sup>:

يمكننا تقسيم القيم الى اربعة اصناف: القيم الموروثة، و القيم الحديثة، من جهة و القيم المحلية مقابل القيم المستوردة.

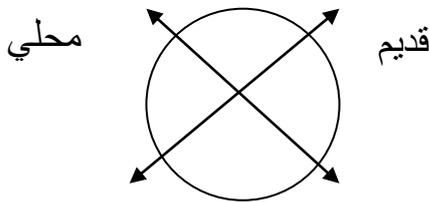
## 3-2-2-3-1- القيم الموروثة و الحديثة: تتمثل هذه القيم التقليدية في مجموعة من العوامل هي:

- القيم التاريخية و هي كل الافكار و الاتجاهات المترسخة عبر الازمنة التاريخية للمجتمع.
- القيم الدينية و هي كل ما يطبع اداء و سلوك الافراد من قيم اخلاقية، و هي ذات اثر قوي في نفوس الافراد.
- القيم الثقافية و هي كل ما ينتج من قيم من تفاعل مختلف العناصر المحيطة (تاريخ، سياسة، دين...)، كما توجد قيم معاصرة تنتج من تفاعل الحضارتين و هي معاصرة لواقع الفرد و هي
- القيم السياسية و هي كل القيم التي يسعى رجال السياسة الى ترسيخها في المجتمع.
- القيم الاقتصادية و هي كل القيم التي تنتج عن السياسة الاقتصادية و كل ما يؤثر على سلوكيات الفرد الاقتصادية.
- القيم الاجتماعية و هي تلك السائدة في المجتمع الناتجة من تفاعل القيم المتواجدة.

<sup>1</sup> كمال قاسمي ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003، ص 19.

**3-2-2-2-2-2-3- القيم المحلية و القيم المستوردة:** ان التناقض بين هذين المجموعتين من القيم يعكس صراعا بين الأفكار و القيم التي تحملها الأجيال، و يكمن هذا الصراع في القيم المحلية و القيم المستوردة المتواجدة في تنظيم واحد ، ان القيم المستوردة هي تلك القيم التي نشأت و تطورت في أوساط أجنبية ثم نقلت الى مجتمعنا رغم إختلاف الحضارتين و المجتمعين، و تتمثل هذه القيم المستوردة في أنماط الادارة و التنظيم و التسيير المستوردة مع التكنولوجيا مما ينتج عنه صراع و تناقض بين القيم المتضادة كما يبينه الشكل التالي.

**الشكل رقم (3-II): تناقض القيم المتضادة داخل التنظيم**



المصدر: نفس المرجع ص: 216.

**4- بعض المشاكل التنظيمية لتناقض القيم<sup>1</sup>:**

تنتج عن هذه التناقضات عدة مشاكل تنظيمية تتجلى في عمل المسؤولين داخل التنظيم و التي يمكن تلخيصها في أربعة مراحل وهي من سوء التكيف إلى سوء العلاقات البشرية، ثم الصراع او الإنسحاب، ثم ظاهرة التخريب و هي أقوى و أخطر رد فعل، تتجلى مظاهر الفشل في ثلاث صور و هي:

- سوء العلاقات الإنسانية مثل ما يحدث في تناقض القيم داخل التنظيم بين العمال و المسؤولين أي بين الثقافة التقليدية للعمال و القيم الحديثة المسيطرة على سلوك الإطارات.
- انخفاض الرضا الوظيفي و نقص الحوافز و الدوافع إلى الإنجاز و اللامبالاة كلها تنتج عن سوء العلاقات البشرية.

<sup>1</sup> كمال قاسمي، المرجع السابق، ص 20.

- الإجهاد الذهني و البدني هو نتيجة للضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل، إن كل من الانسحاب والصراع و التخريب تمثل آليات دفاعية لمواجهة عدم القدرة على مسايرة التغيير كما يتمثل الإنسحاب في صورتين أيضا، ترك العمل نهائيا إما ليشغل بمؤسسة أخرى أو يتعرض للبطالة، و صورة أخرى للانسحاب تتمثل في التخلف و التغيب و تجنب العمل مع البقاء فيه و إنتاجية قليلة.

و منه كلما اختلفت الأنساق القيمية و تباينت كلما انعكس ذلك سلبا على التنظيم في حين كلما اقتربت من بعضها يقل التناقض و يؤثر ايجابيا على فعالية التنظيم، بالرغم من الآثار السلبية التي يعكسها هذا التناقض في القيم إلا أنه توجد بعض التدخلات التي بإمكاننا من خلالها التخفيف من هذه الآثار السلبية منها<sup>1</sup>:

- حصر العوامل الثقافية و القيمية المؤثرة داخل التنظيم أي تشخيص هذه القيم.
- تصنيفها لمعرفة الايجابي منها و تدعيمه و السلبي لتعديله و تكييفها مع الوسط التنظيمي.
- التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير المستوردة لمعرفة القيم التي تتماشى مع واقعنا وابتدائها بما يوافق بينتنا الثقافية.
- ايجاد ثقافة تنظيمية سليمة تحقق أهداف التنظيم من خلال تعزيز القيم الإيجابية و التكوين و الإعلام الداخلي، و تحسين الإتصالات و خلق الشعور بالانتماء لدى العمال لمؤسستهم.

ان فعالية و نجاح هذه التدخلات تتطلب تدخل اخصائين في التنمية التنظيمية، كما تساهم تدخلاتهم ايضا في تخفيض هذه التناقضات القيمية داخل التنظيم.

### المطلب الثالث: العوامل الثقافية الجزائرية و التسيير.

تعرف المؤسسة الجزائرية عدة تغييرات هيكلية واسعة في مختلف جوانب ، إلا أن هذه التغييرات لم تأتي بالثمار المرجوة منها بالشكل المرغوب و هذا لعدة أسباب ، فالنتائج الضعيفة لمستوى أداء العامل الجزائري تجعلنا نتساءل عن مدى تأثير الجانب الإجتماعي الثقافي للعامل في أداءه للعمل و في كفاءته

<sup>1</sup> كمال قاسمي، المرجع السابق.

ودور الإدارة في ذلك ، حيث يستوقفنا هنا مدى اهتمام الإدارة في الجزائر بالتغيير الثقافي من ضمن التغييرات التي عرفت منذ الإستقلال إلى اليوم.

## 1- الثقافة السياسية و الاعلامية و التسيير

### 1-1- الثقافة السياسية و التسيير:

نعني بالثقافة السياسية لمجتمع ما كل ما يحمله الفرد في تفكيره و مشاعره و قيمه عن النظام السياسي المتواجد في ذلك المجتمع<sup>1</sup> ، كما تعني كذلك مدى انتشار الوعي السياسي و اتجاهات الجماهير نحو السياسة و درجة الديمقراطية و كذا مشاركة المواطنين في وضع القرارات ، كما تعني الثقافة السياسية كذلك السلطة و النفوذ ، الحرية ، المساواة ، فهي من أهم خصائص النظام السياسي للمجتمع، و هي أن الثقافة السياسية نتاج التنشئة السياسية ، و تعتبر الثقافة السياسية محصلة لتأثير كل من الثقافة العامة و التجارب التاريخية و تساهم التنشئة الاجتماعية في نقل القيم المشتركة التي يتفاعل الأفراد على أثرها ، كما تساعد هذه القيم في فهم الصراع ضمن الطبقة السياسية ، يمكن معرفة تأثير الثقافة السياسية على التسيير من خلال أبعاد الثقافة السياسية التي حددها لوسيان باي (1963) و هي: الهرمية و المساواة ، الحرية ، و القهر، الولاء و الالتزام و أخيرا الثقة و عدم الثقة ، كما يوجد تصنيف أخر مشتق من هذا الأخير و هذا لدراسة العلاقة بين الإدارة و الثقافة السياسية و هذه الأبعاد هي : السلطة ، الحرية و المساواة، الثقة و عدم الثقة.

**1-1-1-السلطة والنفوذ:** ترتكز السلطة في القيادة السياسية أو التشريعية ، فإذا ما كان تركيز السلطات بين يدي النظام السياسي قد يكون له تأثير مباشر وانعكاس على سياسة تسيير المؤسسات :

- تقييد سلطات المديرين للمؤسسات بإملائهم ما ينفذونه من القمة من خلال قوانين و مناشير و أوامر و يفقدون لإتخاذ القرارات التي أحيانا تكون في مصلحة المؤسسة مما جعل موقفهم سلبي في العمل الإداري.
- ان فقدان المديرين لأسباب التأثير و التحفيز للعمال ينعكس في التسيير و الإهمال وتدني الإنتاج.

<sup>1</sup> - عبد الحفيظ مقدم، نفس المرجع، ص: 147.

**1-1-2- الحرية والمساواة:** تكمن أهمية الحرية و المساواة في التسيير بفسح المجال للإبداع والإبتكار وتفجير المواهب و كذا في إتخاذ القرارات التي تخص الفرد و المؤسسة<sup>1</sup>، كما قام مقدم (1991) بدراسة مفادها إن قيمة الحرية في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية ضمن أحد عشر قيمة يوليها الفرد قيمة و مدى حاجته اليها ، و يشير بارسونز (1951 parcons) إلى مجتمعين في إختيار الأفراد للمناصب القيادية فالدول المتقدمة تنتقي الأفراد للمناصب القيادية حسب التحصيل و الإنجاز و القدرة و الكفاءة و هي ما تحدد مكانة الفرد أي يتحدد تقدم الفرد حسب عمله أما في المجتمعات ما يسميها بالإنتنسابية<sup>2</sup>، فهي تعتمد في ذلك على معايير الانتساب لطبقة اجتماعية مثلا او لعرق معين او لغة او انتماء سياسي معين.

**1-1-3- الثقة وعدم الثقة:** إن نجاح أو فشل التسيير مرهون بالدور الرئيسي الذي تلعبه الثقة ، فتتقاة الأفراد في من هم خارج محيطهم العائلي المباشر تعكس أهمية بالغة في الثقافة السياسية كما تكشف عن دور هذا الإتجاه في التسيير حيث وجود هوة في الثقة بين أفراد الأمة، يؤثر سلبا على التعاون والتضامن في النشاطات الرسمية و غير الرسمية في المؤسسة<sup>3</sup> ، كما نجد أن هذه الثقة تتجسد كذلك في التعاون و العمل الفريقي في مجال البحث العلمي، حيث قلما نجد نشر كتاب أو مقالا لأكثر من مؤلف أو باحث و هو ما نجده يمتد و ينطبق و يسود الوسط الاداري و السياسي .

لقد تسببت عدة عوامل في إنتشار عدم الثقة بين الأوساط الاجتماعية عموما و خاصة في عدم ثقة الأفراد في المؤسسات<sup>4</sup> و في الوسط الاداري منها:

- انعدام العدالة بين السلطة و الكفاءة، و بين التسيير و العمل.
- غياب مؤسسات حقيقية للرقابة مما يؤدي إلى نشأة أليات وعادات التسلط الانفرادي الاداري بالقرارات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص: 150.

<sup>2</sup> : أي المجتمعات التي تعتمد على النسب.

<sup>3</sup>- عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص: 131.

<sup>4</sup>-سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للطباعة و النشر، 1999، ص217.

- إحتكار النفوذ مما يشجع على التجاوزات و يساهم في تجريد التسيير من الصدق و الشرف و غيرها من القيم الاخلاقية.
- مركزة القرارات داخل الادارات.

### 1-2- النظام التعليمي في الجزائر:

ان مخرجات المنظومة التربوية الجزائرية لا تستجيب لحاجيات السوق و ذلك لافتقارها لمقومات احدث التغييرات المنشودة.

ان عجز المنظومة التربوية في تكوين سلوك و قيم ايجابية للمكتسبين، كالعامل على تنمية التفكير العلمي و الابتكار و تكوين الاتجاه نحو الوعي الانتاجي و حب العمل و تقديره<sup>2</sup>، و ذلك كونها تتميز بنظام تلقيني يعتمد على حشو المعلومات و برامج مكثفة و معاقبة التفكير الحر بدلا من تشجيعه و طمس الطاقات المنفتحة و الاعتناء بالحفظ دون التحليل و النقد و تحويل العقول ذات الافق البعيد الى قوالب جامدة<sup>3</sup>، كما تحوي على مناهج و علوم بالية و تفتقر الى علوم المستقبل كالهندسة الوراثية و علوم الفضاء و نظم المعلومات و غيرها من العلوم الحديثة و هذا ما تتميز به كذلك المنظومة التربوية العربية عموما.

ان نقص او عجز نظام التعليم مهما كانت اسبابه في الجزائر من سياسة و بيروقراطية و غيرها ينعكس على مستوى العمل الاداري و كفاءته و منه تطور و تقدم نظام التعليم ينعكس بصورة مباشرة في تطوير و تقدم الادارة و منه فان أي تغيير اصلاحي في الجهاز الاداري بعيدا عن تغيير او تعديل في النظام التعليمي قد لا يحقق بالضرورة الفعالية المرجوة منه مما يجعل اعادة النظر ف النظام التربوي الجزائري ضرورة ملحة.

<sup>1</sup> - عبد القادر بليمان، التسيير و الرهان الديمقراطي في الجزائر، ملتقى الثقافة و التسيير، مرجع سابق، ص: 153.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 200.

<sup>3</sup> - عثمان فراح، الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، ملتقى دولي حول الثقافة و التسيير، مرجع سابق،

ص: 47.

**1-2-1- التعليم و تسيير المؤسسة الجزائرية:**

إن المؤسسات الجزائرية تفتقر الى اطرار كافية لادارتها قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية بكفاءة غير اننا نجد القيادات الادارية ذات مراكز قيادية من طريق النمو التلقائي<sup>1</sup> ، فالمديرين والمشرفين على المؤسسات الجزائرية لم يتدربوا مهنيا بشكل نظامي او اندرجوا ضمن برامج تدريبية ليتعلموا قواعد و أسس ادارة المشروعات، هما حال دون تحقيق النتائج المرجوة من المؤسسة و هذا لتعودهم على أساليب ادارية متخلفة و روتينية.

إن غياب المهارات اللازمة لتمكن المؤسسة العمومية الاقتصادية من القيام بواجبها راجع الى أن هذه المهارات و التقنيات التسييرية المتطورة لم يكن ضمن اولوياتها كالمحاسبة التحليلية و التسيير المالي أو الادارة المالية وأبحاث التسويق و مراقبة الجودة و ذلك كون مديري الاستغلال لم يكن لديهم القدر الكافي للتدخل امام القرارات العليا التي تتدخل في شكل و كلمة المنتج و غيرها، لقد كشفت احصائيات الديوان الوطني للاحصائيات ان نسبة 88 % من مسيري و مديري المؤسسات في الادارات لا يتجاوز مستواهم العلمي للبكالوريا<sup>2</sup>، أي تقلدوا هذه المناصب القيادية عن طريق الخبرة، غير ان هذه الاخيرة تبقى محدودة مما يجعل رفع المستوى التعليمي لهؤلاء المسيرين ضرورة لتحقيق فعالية المؤسسة.

**2- بعض العوامل الثقافية الأخرى وتأثيرها على التسيير.****1-2- قيم العمل:**

ان مفهوم العمل في المجتمعات الافريقية ينحصر في جوانبه المادية فقط<sup>3</sup> ، هو ما يمثل عائقا أمام الأداء و كذا التطور، و الجزائر باعتبارها بلد افريقي فهي لا تحيد هذا المفهوم للعمل فحسب بعض الدراسات التي اجريت على مجتمع تامنراست مثلا، فإن الناس لا يشتغلون إلا بقدر العمل المتسلسل لا من أجل التوفير للمستقبل، كما يعتبر الرقابة على العمل نوعا من السجن يفيد حريته و تجعله يحقر الاعمال

<sup>1</sup> - علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 203.

<sup>2</sup> - عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص: 29.

<sup>3</sup> - عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص: 19.

البيسطة لما تنافيه لمركزه الاجتماعي و مسؤوليته و هذا راجع كذلك لطبيعة حياته التقليدية التي لا يحدها الزمان و لا المكان.

يمكن تحديد بعض الصور التي تبرز المفهوم التقليدي للعمل و الوقت كعدم الانضباط بالمواعيد وانخفاض الاداء في العمل الناجم عن عدم الخضوع لاجراءات العمل و التقيد بها كون ذلك في نظرهم ينقص من كرامتهم عندما يمتثلون للاوامر و التقيد بها و منه ردا لاعتبارهم يخفضون من مستوى أدائهم و تتجلى صور المفهوم التقليدي للعمل كذلك في احتقار الاعمال البسيطة و اعمال البذلات الزرقاء لشعورهم بأنها تنقص هي الاخرى من كرامة الفرد و شخصيته كمهنة خدم المقاهي و أعوان النظافة، وهو ما يفسر إقبال الشباب الجزائري في المهجر على هذه الاعمال بدون أي حرج لأن ثقافة هذه البلدان كالثقافة الأوروبية مثلا لا تحتقر هذه الاعمال بل تحترمها و تقدرها في حين ثقافة بلده تنفره منها و تزدريها.

## 2-2- مفهوم الوقت:

ان اختلاف الدول المتقدمة عن الدول المتخلفة يتجلى في عدة أوجه و تعتبر نظرة كل منهما الى الوقت<sup>1</sup> من بين أهم أسباب هذا الاختلاف فالفرق بيننا و بين الدول المتقدمة يكمن في الحرص على الانضباط في المواعيد و نظرة كل منهما الى المستقبل في تخطيطه، و تعتبر الفترة الزمنية التي تفصل بيننا هي الفرق بيننا و بينهم كما يتجلى اهتمامهم بالوقت في تركيزهم و اهتمامهم بالسرعة في كل شيء و تنعكس هذه الاخيرة في عدة جوانب علينا التركيز عليها و الإهتمام بها منها<sup>2</sup>:

- اختصار فترة الانتاج و تخفيفها الى الحد الادنى لتحقيق القدرة التنافسية و البقاء في السوق.
- رفع طاقة العامل الجزائري، فالعامل الجزائري لا يشتغل سوى 27 دقيقة في اليوم، في حين تسعى البلدان المتقدمة الى اختصار العمليات الانتاجية و الخدماتية في حين نسعى نحن لتمديدنا.

كما تبرز ظاهرة عدم الاهتمام بالوقت عندنا في عدة مظاهر كالانصراف من العمل و عدم التواجد في أماكن العمل أو حضور بدون عمل كل هذا أدى الى التسبب و اللامبالاة و قلة الدافع للعمل و كذا ضعف

1 - علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 205.

2 - عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص: 21.

روح المبادرة و الابتكار و انتشار ظاهرة التغيب و التمارض و غيرها من الظواهر السلبية التي ترجع الى المفهوم الفضايف للوقت لدى العامل الريفي<sup>1</sup>.

و الجزائر من البلدان الاسلامية فإن ديننا الاسلامي لا يفتقد الى قيم ايجابية و تعطي قيمة كبيرة للعمل و يتجلى ذلك في القرآن الكريم و في السنة النبوية<sup>2</sup>، فأيات عدة يجعل الله سبحانه و تعالى فيها العمل عبادة؛ لقد ورد في القرآن 328 آية تتحدث عن العمل و تعتبره عبادة اضافة الى كونه ذو ثمرة اقتصادية، فما قوله سبحانه و تعالى في الآية: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون"<sup>3</sup>، إلا تأكيدا على أن فضل العمل اكبر من فضل الجهاد و كذا مصافحة و تقبيل الرسول صلى الله عليه وسلم ليذا سعد بن معاذ اللتان اكتنبتا من فرط العمل للإفناق على عياله و قال الرسول صلى الله عليه وسلم ان الله يحب هذين اليدين كما نجد كذلك ان تراثنا العربي لا يخلو من التأكيد على استغلال الوقت و اغتنامه قبل ذهابه و نجد ذلك في كثير من الاقوال كـ "لا تؤجل عمل اليوم الى الغد" و "الوقت من ذهب ان لم تحافظ عليه ذهب" وغيرها من أقوال تؤكد على إستغلال و تقييم الوقت، في حين أن هذه المعاني غائبة في ممارسة العامل الجزائري لعمله الرسمي و غير الرسمي، بل نجده يتصرف عكسها تماما ليصبح الوقت أقل شيء قيمة وذلك لوفرتة في نظرهم<sup>4</sup> و هو ما يجعل الثقافة الجزائرية من بين الثقافات "المتعددة الوقت"<sup>5</sup>.

### 3-2- التنشئة الاجتماعية:

إن تأثير خصائص العائلة يمتد إلى التأثير على الحياة الرسمية، فالوظيفة العامة و كذا الترقية والتدريب أصبحت متعلقة بمسائل القرابة كما اصبح رأسمال العلاقة هو أساس الولاء و هو الأساس كذلك

1 - علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 208.

2 - إبراهيم بلحيمر، الحاجة للقيم الإدارية من منظور إسلامي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001،

3 - سورة التوبة، الآية: 105.

4 - عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص: 22.

5 - نفس المرجع، ص: 29

في الحصول على وظيفة<sup>1</sup> ، كما نجد ان الموظف يضع قيم الأسرة و مصالحها في مرتبة أكثر أهمية من القيم الوظيفية الرسمية أي يجعل قضاء مصالحه و مصالح أسرته الشخصية من خلال وظيفته.

فالتسلطية تمتد لتؤثر في الحياة الرسمية لتبرز في خصائص المديرين عندنا التي تتميز بدرجة كبيرة من التسلطية كنمط في التعامل، فذوو المناصب الوظيفية العالية في الجزائر يستعملون نفوذهم بشكل قوي مما يبرز النقص الكبير في التفويض للسلطات في الإدارة مما يحط من معنويات العمال في العمل، فالمدير الجزائري لم يهياً على اتصال للتفويض في تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية لأنه نشأ و تربى في جو تسلطي<sup>2</sup>.

فالرؤساء و المديرين يرفضون تفويض السلطات لمرؤوسيههم لعدم الثقة في كفاءتهم و لشعورهم بمنافستهم لهم في مناصبهم، كما نجد ان عملية التفويض تركز على العلائقية او القرابة و هذا ما يفسر المشاكل الموجودة في المؤسسة الجزائرية من غش و تزوير و اختلاس فلا المفوض و لا المفوض اليه السلطة مدرب على تفويض المسؤولية و تحملها بل نجد المفوض إليه السلطة أنه درب على الخضوع والطاعة مما ينعكس سلبياً على أداءه و بالتالي كفاءة المؤسسة ككل.

#### 2-4- تغلب الذهنية الفلاحية عند العمال :

يغلب على النشاطات المهني للمجتمعات النامية الطابع الفلاحي لهذا فإن الثقافة السائدة وبالتالي القيم التي يحملها العمال متأثرة بهذا الجانب، وهو ما يعبر عنه عادة ب "الذهنية الفلاحية" في مقابل "الذهنية الصناعية"، التي نجدها عند عمال المجتمعات المصنعة.

#### 2-5- الخبرة المهنية للعامل :

للخبرة المهنية أثر في تحديد قيم الفرد واتجاهه نحو العمل ، فالفرد الذي لاحظ في حياته المهنية أن العمل هو السبيل الوحيد إلى الترقية والرفع من الحالة المادية ، يؤدي به إلى الجد والعمل من أجل تحقيق أهدافه

<sup>1</sup> - علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 209.

<sup>2</sup> - عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص: 24.

أما في الحالات التي لا تعطى أهمية لجد العامل وتفانيه في العمل والإعتماد على المحسوبية والعشائرية، فإن ذلك يؤدي إلى التأثير على قيم العمل و مفهومه ودوافعه .

## 2-5- نتائج السلوكية للعمال<sup>1</sup>:

لنناقش القيمي للعامل مجموعة من الإفرازات و الإنعكاسات السلوكية ، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

**2-6-1- التخلف و التغيب عن العمل:** إن عدم وجود إدارة قوية تستطيع معاقبة العامل والقيام بالإجراءات المناسبة ضده ، إضافة إلى سوء وسائل المواصلات يجعل من الصعوبة احترام وقت العمل، إلا أنه وحتى عند توفر وسائل النقل، فإن العمال تعودوا على الإهمال نتيجة لقلّة الإنضباط السائد في غالبية المؤسسات حتى أصبحت عادة التخلف عن العمل هي السائدة و الغالبة، أما الإنضباط و احترام الوقت فأصبح عادة نادرة و غير عادية .

**2-6-2- ارتفاع مستوى حوادث العمل:** تعاني المؤسسات الإنتاجية من ارتفاع في نسب الإصابة بحوادث العمل والأمراض المهنية ، وذلك نتيجة غياب سياسة سليمة للوقاية من الحوادث من جهة، و غياب الوعي بالمخاطر المهنية و عدم أخذ العامل للإحتياطات الأمنية الضرورية.

**2-6-3- صراعات العمل:** تعرف مؤسسات الدول النامية مجموعة من الصراعات ، صراعات بين الإدارة والعمال، و صراعات بين أفراد من مختلف المناطق والجهات، صراعات بين مختلف القبائل و غيرها من الصراعات، إلا أن ما يلفت الإنتباه هو أن الخلفية الثقافية للعمال من الأسباب الحقيقية لعدد كبير منها.

**2-6-4- ضعف الرضا المهني:** إن البحث عن واقع العمال، و ظروف عملهم و واقعهم المهني، يلاحظ نوعا من التذمر و عدم الرضا المهني و هو ما يسبب مجموعة من المشاكل و سوء التكيف و انتشار ظاهرة التسيب و الإهمال و خاصة في المؤسسات العمومية .

<sup>1</sup> سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 / www.alkahraba.com

**2-7- اللغة:**

تعكس اللغة شخصية الفرد و ثقافة مجتمعه<sup>1</sup> ، و منه فان اللغة العربية تعكس ثقافة المجتمع الجزائري العربي الاسلامي غير أن وجود اللغة الفرنسية كذلك يعكس وجود ثقافة و شخصية فرنسية في المجتمع الجزائري، فاللغة العربية هي اللغة الرسمية للبلاد إلا أن اللغة السائدة في الادارة و العاملات هي اللغة الفرنسية<sup>2</sup> ، تمارس هذه الازدواجية في اللغة تأثيرا سلبيا على فعالية التسيير لان اغلب المديرين مفرنسين ومنه معاملاتهم في المؤسسة او خارجها فانها بالفرنسية في حين نجد ان معظم العمال اما أنهم أميون أو تعلموا بالعربية، فهذا الوضع من شأنه ان يخلق مشاكل اجتماعية في المؤسسة بين الرؤساء و المرؤوسين و وجود قطيعة بين القمة و القاعدة، فالرؤساء و المديرين يرسلون رسائلهم و منشوراتهم باللغة الفرنسية التي لا يفهمها معظم العمال، الذين بدورهم لا يمكنهم التعبير عن آرائهم و طرح اقتراحاتهم و افكارهم باللغة الفرنسية لعجزهم عن التعبير بها للقمة مما يفرز عدة نتائج سيئة و سلبية في المؤسسة الجزائرية.

و منه فإن هذه الازدواجية في اللغة تشكل عائقا لعملية الاتصال و ذلك كونها حائلا امام اقامة علاقات مهنية او اجتماعية سهلة.

**المبحث الثالث: القيم الثقافية و تأثيرها على المسير في المؤسسة الجزائرية**

إن المكونات أو المتغيرات الثقافية تختلف من مجتمع الى اخر كون الثقافة تعكس شخصية المجتمعات واسلوب السلوكات و التصرفات و أنماط الإستهلاك ، و كذا التصرفات الانسانية فيها<sup>3</sup>، كما تتباين وتتفاوت الثقافات من بيئة الى اخرى و من مجتمع الى اخر كما تختلف داخل المجتمع نفسه، و ذلك بوجود ثقافات فرعية جهوية كاختلاف سكان الجنوب عن الشمال مثلا و ذات تأثير كبير في أهداف المؤسسة و هيكلها وفي مكافأتها لمواردها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص: 27.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 28

<sup>3</sup> - علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص: 200.

<sup>4</sup> - Ahmed koudri, economie d'entreprise, collection economie, enag edition, p:73-87.

## المطلب الأول: الخلفية الثقافية للتسيير في المؤسسة الجزائرية

إن فهم الإطار الثقافي و الاجتماعي للمجتمع يساعد على فهم و تفسير السلوك التنظيمي للأفراد وكذا فهم القيم التي يحملونها كأهمية الوقت، الرغبة في الإنجاز و الإتقان و الصدق... الخ، و تمثل هذه القيم عوامل نجاح أي عمل منظم كما تختلف حسب إختلاف الثقافات.

### 1- البعد الثقافي للعامل و الادارة:

يساعد فهم و تحليل هذه القيم من طرف المسيرين على تحليل سلوكيات العمال و التنبؤ بها و منه التحكم فيها، و كيفية تفسير المشكلات و الاعتراضات التي يثيرها العمال ضد أي تغيير تقوم به المؤسسة في انظمة العمل و منه تتمكن الادارة من رسم سياستها الناجعة بتوجيه سلوك الافراد نحو تحقيق الكفاءة و ذلك بمعرفة دوافعهم المتعلقة بالاطار الثقافي و الاجتماعي المحيط بالمنظمة<sup>1</sup>، كما ان معرفة النسق القيمي يساعد المسيرين على وضع اساليب القيادة و الرقابة وفق ما تتطلبه شخصية العامل الجزائري.

و منه فإن الإهتمام بالمتغيرات و العوامل البيئية التي تعمل في إطارها المنظمات يعتبر ذو أهمية بالغة في التأثير في كفاءة و فعالية المنظمة و لعل إهمال هذا البعد في نقل نظم التسيير من مجتمع الى اخر و من منظمة الى منظمة اخرى في نفس الاطار الثقافي الكلي هو ما يفسر فشل هذه المحاولات.

### 2- البعد الثقافي للقيادة في المؤسسة الجزائرية.

لقد أصبحت ظاهرة القيادة ظاهرة ثقافية لا يمكن التعرض لدراستها بعيدا عن إطارها الثقافي والسياسي و الاقتصادي و الاجتماعي، و هذا أكده شين (schein 1980)<sup>2</sup> مع وجود تكامل و تفاعل بين الإطار الثقافي الكلي أي المجتمعي و الإطار الثقافي الجزئي و هو الإطار التنظيمي للسلوك القيادي ، إن القيادة حسب عوابدي (1984) هي ظاهرة تنظيمية اجتماعية و كذا سلوكية تتوقف أساسا على شخصية القائد

<sup>1</sup> - بو عبد الله لحسن، البعد الثقافي و الاجتماعي لسلوك العامل و علاقته بإدارة المؤسسة، الملتقى الثقافي، مرجع سابق،

ص: 187.

<sup>2</sup> - مصطفى غشوي، و سعيد لوصيف، الخلفية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الثقافي، ص: 271.

الإداري و بصفاته و امكانياته و قدراته التنظيمية كما تعتمد كذلك على انسجام اعضاء الجماعة و تفاهمهم مع القائد لتحقيق اهداف المنظمة.

تعتبر نظرية (Z)<sup>1</sup> من بين النظريات التي ابدت اهتماما كبيرا للخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، فتتولى هذه النظرية اهتماما كبيرا الى الجانب النفسي للافراد و كذا تجعل العلاقات الاجتماعية الطيبة خارج مجال العمل نجاحا مهما في العمل التنظيمي.

إن القادة في تصور نظرية (Z) الذين يصنعون الثقافة التنظيمية للمؤسسات الناجحة هم الذين يدركون جيدا إن التعاون بينهم و بين اتباعهم يعتمد جزئيا على قدرتهم على الاتفاق معهم جماعيا على تحقيق الاهداف الاساسية للمؤسسة.

كما تعتمد الثقافة التنظيمية السليمة على أسس الإجماع و مشاركة عدد كبير من الافراد في صياغة وإتخاذ القرارات الهامة مما يكرس قيم و اخلاقيات التنظيم حسب أوشي.

تتميز الثقافة التنظيمية حسب نظرية (Z) خاصة في المؤسسات اليابانية بعدة قيم اساسية لنجاح العمل التنظيمي، كميول العلاقات بين الافراد الى الجو غير الرسمي مما يساعد على خلق شعور قوي بالمساواة والتعاون وفق أسس انسانية متكاملة مما يبعد التسلط في التعامل و ابعاد البعد الإنساني لشخصية الأفراد العاملين كما تسود الثقة المتبادلة.

فيما يخص الجزائر فأجريت عدة دراسات و بحوث ميدانية ترتبط بتأثير الثقافة على القيادة التنظيمية<sup>2</sup> غالبيتها خلصت إلى أن المنظمات الجزائرية أكثر مركزية من المنظمات في الدول الأوروبية خاصة وتتميز المؤسسات الجزائرية بعدة جوانب مرضية منها غياب ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع محيط في تحول مستمر و الاستجابة للتغيير و التعلم منه مما من شأنه أن يحسن من الانتاجية ، ينعكس التصور الثابت الهيكلي للابعاد التنظيمية في النقاط التالية:

- التصور الهيكلي المفرط.

<sup>1</sup>-W. ouchi,organisational culture 1985.

<sup>2</sup>- مصطفى عشوي و سعيد لوصيف، مرجع سابق، ص: 277.

- وضع ميكانزمات قانونية تحكم هياكل تنظيمية بدلا من ان تساهم في ديناميكية العلاقات السلوكية.
- عملية لا مركزية اتخاذ القرارات لم تتجاوز في الواقع تفويض بالامضاء في مجالات محدودة مما جعل عمل القادة المسيرين محدود و ضيق.
- عدم التفريق بين "القيادة" كهيكمل تنظيمي و "القيادة" كسلوك و سياق تأثير يسمح بادخال التغيير التنظيمي بدون مقاومة جادة للافراد.
- غياب ديناميكية اجتماعية في العلاقات التي تربط القادة (الرؤساء) بالانتاج.

ان غياب ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسات الجزائرية قد تعتبر من بين اسباب الازمة التي تعيشها الجزائر و بالاخص على المستوى التنظيمي مما اضطر البعض منها الى غلق ابوابه و ذلك لعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة على عدة مستويات مما يخلص بنا الى القول ان الثقافة التنظيمية الفعالة هي التي تمكن المؤسسة مواكبة التغيرات و التطور الحاصل في شتى الجوانب للمنظمة و من تحقيق التكيف مع محيطها و بالتالي تحقيق اهدافها و هذا لا يتحقق الا بالتسيير الايجابي للموارد البشرية من خلال توجيه السلوك التنظيمي الى تحقيق الكفاءة.

### 3- السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية

ان البيروقراطية حسب تعريف فيبر weber هي الوسيلة الحيادية للتحكم كما تتميز بالدقة لاستعمالها في خدمة أي مصلحة سياسية، اقتصادية،.. الخ<sup>1</sup>، غير أن البعض ذهب إلى إن الجهاز البيروقراطي هو عبارة عن وسيلة في خدمة سلطة الدولة التي بدورها ما هي إلا سلطة الطبقة الاقتصادية السائدة أي البرجوازية بالمفهوم الواسع و هو ما ذهب اليه ماركس وأكدته انجلز و تروسكي و غيرهم.

تصنف مغنيه لزرق<sup>2</sup> أعضاء الإدارة الجزائرية الى طبقتين: البرجوازية التقنوقراطية التي تحتل المناصب العليا و اعضاء البرجوازية الصغرى التي تحتل ادنى و وسط السلم الاداري ، ان وجود معارضة

<sup>1</sup>- خليفة بوزيرة، السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية، الملتقى الثقافي، مرجع سابق، ص: 70.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص: 71.

بين هذين الطبقتين سبب عدم الانضباط في الإدارة كما نتج أيضا عن عدم تكيف الإدارة الجزائرية مع النظام البيروقراطي الذي تطمح إليه عرقلة التحكم الفعال في السلطة.

كما ان المؤسسات الجزائرية تسودها عدة أنساق معقدة اساسها العلاقات الشخصية و هي بمثابة تحالفات يصعب تحديدها تعمل داخل و خارج الجهاز الاداري الرسمي، و منه فان التحالفات الطبقية هذه تشكل روابط ضعيفة جدا بين الإدارة و محيطها و هي تعتبر القوانين الرسمية السائدة في المؤسسة الجزائرية.

فالمؤسسة الجزائرية قائمة على تواجد ثقافتين، واحدة حديثة و الاخرى تقليدية، فالاولى اوروبية تخص نخبة ذات اتجاه غربي و هي المسيطرة على جهاز الدولة، و الثانية محلية تخص مجتمعا هامشيا، اما الموظف الذي يتحكم في الثقافتين فهو الذي يحاول أن يملأ الفراغ بين العقلانية الحديثة وعقلانية المجتمع الهامشي مستعملا في ذلك الثقافة التقليدية في تعامله مع المجتمع الهامشي و الثقافة الغربية حين يتعامل مع رؤسائه، إن العلاقة بين مكاتب ادارتنا هي عبارة عن تحالفات شخصية و المباشرة التي تجمع و تفرق "المجتمع الهامشي".

### المطلب الثاني: الخبرة والمعرفة و تأثيرها على التسيير في الجزائر.

تشكل المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال، كما أن للخبرة الدور الفعال والتي تعبر عن التراكم العديد من المعارف ساعد على تسهيل العملية التسييرية واستغلال الموارد في ظل الإمكانيات المتاحة، وكذا حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة بطريقة علمية جيدة بالاعتماد على الخبرة والمعلومات و كليهما من أهم مكونات الثقافة.

#### 1-المعرفة:

**1-1- يمكن تعريف المعرفة على أنها:** عبارة عن معلومات تنتج عن روابط سببية ، تساعد في فهم ومعالجة ظاهرة معينة<sup>1</sup>، وهي أيضا: تجميع لحقائق، وإجراءات، وقواعد أحكام متخصصة، ويمكن أن تأتي هذه المعرفة من مصدر واحد أو من عدة مصادر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي ، الإدارة بالمعرفة ، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر ، 1998، ص17.

**2-1- أنواع المعرفة:**

هناك عدة تقسيمات للمعرفة، لكن التقسيم المتعارف عليه والمتفق عليه هو:

**1-2-1 المعرفة الضمنية:**

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها إلى الآخرين.

**2-2-1- المعرفة الظاهرية أو الصريحة (التوضيحية):<sup>2</sup>**

وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها) الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الكتب والندوات واللقاءات<sup>3</sup>.

**3-1- إدارة المعرفة:**

عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة ومتتالية ومتشابكة، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفاً صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة، إن إدارة المعرفة هي المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأية مؤسسة لكي تحرز النجاح، الأمر الذي يشمل طريقة خلق المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها.<sup>4</sup> تهدف إدارة المعرفة من خلال انتهاجها إلى:<sup>5</sup>

<sup>2</sup>إيفرامتوربان، نظم دعم الإدارة، نظم دعم القرارات والخبرة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 671.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 674.

<sup>4</sup>سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة.

<sup>4</sup>عبير الفاعوري، محاضرة تمهيدية في إدارة المعرفة.

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق. عبير الفاعوري.

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية .
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

## 2-الخبرة

إن تراكم العديد من المعارف والمعلومات المعالجة والمبوية واستخدامها لفترات متكررة ومتعددة بالإضافة إلى تفاعل الفرد بمتغيرات بيئته من خلال تأثيره وتأثره بها يؤدي إلى تشكل ما يسمى بالخبرة.

وتعد الخبرة معرفة موسعة لمهمة محددة تم اكتسابها من التدريب، والقراءة، والممارسة العملية. والأنواع التالية من المعرفة ما تشمله الخبرة: <sup>1</sup>

- حقائق عن مجال الشركة.
- نظريات عن مجال المشكلة.
- قواعد وإجراءات صعبة وثابتة خاصة بالمجال العام للمشكلة.
- قواعد ( تجربات ) لما يمكن عمله في موقف مشكلة معينة. مثال: قواعد خاصة بحل مشكلة.
- هي أيضاً "عملية تفاعل بين الفرد وبيئته أو بينه وبين ما يواجهه من المواقف أو الظروف أو المشكلات".
- يمكن تحديد مفهوم الخبرة بأنها عملية تفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة سواء كانت بيئة طبيعية أو بيئة اجتماعية.

<sup>3</sup>مرجع سبق ذكره، ايفرام توربان، ص 618-619.

**2-1-أنواع الخبرة:**

تنقسم الخبرة إلى قسمين هما:

**أ- الخبرة المباشرة:**

هيتفاعل بين الفرد والبيئة عن طريق النشاط والاحتكاك المباشر بالبيئة والممارسة الفعلية.

**ب- الخبرة الغير مباشرة:**

هالتى يكتسبها الفرد عن طريق الاستماع أو القراءة لخبرات يتضمنها الكتاب أو هالتى يتلقاها المتعلم عن طريق التلقين والمدرسة.

**3- أثر الخبرة والمعرفة على التسيير:**

للخبرة والمعرفة دور كبير في مختلف الإجراءات والوظائف الإدارية من خلال النتائج التي تحققها المؤسسة والتي تعتمد على هذه الأداة كوسيلة للنجاح والاستقرار، كما يتجلى الأثر الكبير في:

**أ-حسن التسيير<sup>1</sup>:** إن توفر العديد من المعلومات المبوبة والمصنفة وتراكم الخبرات يساعد المؤسسة على إدارة عملياتها وإمكاناتها المتاحة بكفاءة وفعالية لبلوغ أهدافها.

**ب-إيجاد الحلول والتصدي لمشاكل العمل:** من خلال مزاولة النشاط العادي للمؤسسة من الأكيد أنها ستجد نفسها في مواجهة مشاكل تتعلق بنشاطاتها، وإيجاد الحلول مرتبط بالعنصر البشري الذي يحوز على الخبرة والمعرفة.

<sup>1</sup> علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 1998.

ج-زيادة ثقة المؤسسة في مناهجها التكوينية: عند تحقيق المؤسسة لنتائج إيجابية من خلال نشاطها العادي يكون لديها اقتناع بمناهجها التعليمية.

د- كسب موظفين أكفاء: إن تطبيق المؤسسة لمناهج تكوينية فعالة، هذا سيؤدي إلى إكساب الموظفين كفاءات ومهارات متعددة تساعد المؤسسة على تحقيق غاياتها وما يسمى بالميزة التنافسية.

و- تمتع العاملين بمهارات عديدة: إن تعدد مهارات العمال هو تطبيق لفكرة الإدارة الحديثة التي تنشد ضرورة تمتع العامل بمهارات متعددة تسمح له بشغله لتخصصات متعددة داخل مكان العمل.

ي- الرؤية المستقبلية الواضحة للمؤسسة: والتي تتوفر عن طريق المزج بين الخبرة والمعرفة ومدى تطبيقهما على الموارد البشرية.

### المطلب الثالث: القيم الإسلامية وثقافة التسيير في الجزائر.

للقيم الإسلامية أهمية كبرى في ثقافة المجتمع الجزائري خاصة

#### 1-ثقافة المجتمع الجزائري

1-1-الريفية و أثرها في الوسط العمالي: يرى بعض الباحثين ان الريفية هي الميزة العامة للعمل الجزائري في حين هناك من يرى ان اليد العاملة حضرية في الغالب أي ان هناك نظرتين مختلفتين في هذا المجال وأهمية تحديد الاصول الاجتماعية تكمن في تأثيرها على ممارسات وسلوك العامل في موقع عمله فيرى الباحث فريد ان العمال الجزائريين من الاصل الريفي يدخلون المصنع ليبادلوا عملهم مع مبلغ مالي تقدمه المؤسسة فلا يبدو لديهم شعورا جماعيا يستهدف التحول الاجتماعي وقد يهجر الفرد ارضه لإيجاد عمل ومرتب ثابتين في القطاع الصناعي

ويستنتج الباحث من هذه الصورة قاعدة تنطلق منها هوية جديدة وثقافة جديدة فالعامل الشب عادة من اصل ريفي مازال يحافظ على ارتباطاته مع عالمه الاصلي وحمل لعناصر ثقافية يرتبها وينظمها فهم مبسط للإسلام وهو يجهل قواعد اللعبة المعمول بهافي المؤسسة الصناعية،على الخصوص الاشكال العصرية والمؤسساتية في المقاومة، ولهذا فهو يفاجئ لسلوك سلبي .

وهذه الصورة واضحة عند جزء كبير من الطبقة العاملة الجزائرية التي تكونت بعد لاستقلال وهي النظرة التي لا يوافقها فيها كل الباحثين اذ يقسم "سعد شيخي" الطبقة العاملة الجزائرية الى نواة مركزية ذات تجربة اكتسبتها قبل الاستقلال وهي الطبقة العاملة القديمة، وهي الآن قديما نظرا للترقية الاجتماعية وطبقة عاملة حديثة ذات أصول ريفية، فالعصر الحضري وحتى الصناعي يتغلب فيها على حساب العنصر الفلاحي

**1-2- الجدية والمثابرة:** وهتان الميزتان لهما جذور في طبيعة المجتمع الجزائري الذي عاش الحروب والتشرد مما جعله ينفر من المرح والعبث المبالغ فيه زيادة إلى سياسة إعادة البناء التي عاشتها الجزائر بعد الاستقلال

**1-3- حب الوضوح والصدق والاهتمام بالجواهر:** وهي عناصر تجتمع حول الاسلوب المباشر في المعاملات والاتفاق المسبق حفاظا على العلاقات والاحترام بين الافراد، وهناك ميزات الواقعية وكره التظاهر والتمسك بالأصول والعرف، وهي كلها عناصر يسهل المعاملات وتوفر لها أسباب النجاح وعدم الدخول في المتاهات في توفير النظام والمباشرة في العمل

**1-4- حب التحدي والاعتماد على النفس:** وهي صفات ترصخت في المجتمع الجزائري عبر التاريخ، وبهذا يصل إلى حدود مرتفعة من التحدي وعدم العودة إلى الوراء عند الإقدام على تحقيق عمل معتمدا على النفس.

**1-5- السمات السلبية:** التعصب للرأي، الغرور، الحساسية تجاه النقد وعدم تقبله و حب الإشراف والتهرب من العمل اليدوي، وهي كلها سلبيات ذات جذور تاريخية من التعامل مع المحتلين وما لقي منهم الشعب الجزائري من إهانة و استغلال، مما اكسبه طرق الدفاع عن النفس والكرامة وعدم تقبل الاذلال إلا ان هذه السمات تأثر سلبا على نشاط الفرد وتطغى احيانا على السمات الايجابية.

## 2- القيم الإسلامية وفعالية التسيير<sup>1</sup>

من المواضيع التي تقطن لها علماء الاقتصاد والمسيرون في السنوات الأخيرة، ثقافة المجتمع وأثرها على فعالية التنظيمات. إن كان ذلك صحيحا بالنسبة للدول النامية عموما، فإن ذلك أصبح بالنسبة للمجتمعات

<sup>1</sup> صالح ذياب: دراسات في الثقافة الإسلامية، دار الفكر، عمان، 1993، ص200.

الإسلامية ، حيث هناك قيم تنظم جوانب الحياة الفردية والاجتماعية والإقتصادية . لهذا سوف أتطرق في هذا الموضوع إلى بعض القيم الإسلامية ودورها في الحث على العمل وحسن التسيير ، وخاصة فيما يتعلق بتسيير العوامل البشرية .

## 2-1-المبادئ الإسلامية في التسيير.

إن الإسلام دين متكامل لم يمهل جانبا من الجوانب الفردية والاجتماعية و الإقتصادية . قال تعالى "...ما فرطنا في الكتاب من شيء ..."( سورة الأنعام/38) . لهذا نجد الإسلام غني بالأوامر والنواهي التي تنظم العمل باعتباره أهم ركيزة للتنمية . وقد حث الإسلام على حب العمل وإتقانه ، والعناية بالعمل والإخلاص لأي المعاملات والعمل في التسيير.

**2-1-1- الحث على العمل وإتقانه :** اهتم الإسلام بالعمل لكونه أساس أي تقدم وازدهار ، معتمدا في دفع أفراد المجتمع الإسلامي إلى العمل بدافع الإيمان و العبادة .قال تعالى : "فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الارض و ابتغوا من فضل الله ..."(سورة الجمعة 10. وقال ايضا " ...وأخرون يضربون في الارض يبتغون فضلا من الله ..."(سورة المزملة 20. وقال الرسول صلى الله عليه وسلم : "ان الله يحب العبد المحترف،ومن كد على عياله كان كالمجاهد في سبيل الله عز وجل "(رواه احمد .) وقال ايضا لان تحتطب احدكم حزمة على ظهره خير من ان يسأل احدا فيعطيه او يمنعه"(للسنة الا ابا داود. وقال عليه الصلاة والسلام ايضا: "ما اكل احد طعاما قط خير من ان يأكل من عمل يده ،وان نبي الله داود (صلى الله عليه وسلم : "كان يأكل من عمل يده "(رواه البخاري . وقال عليه الصلاة و السلام : "ان من الذنوب ذنوبا لا يكفرها الصلاة ولا الصدقة ولا الحج،و يكفرها الهم في طلب المعيشة "(رواه ابن بايوية و الطبراني . وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه، إذا اعجبه رجل يسأل هل له حرفة فإذا قيل لا سقط من عينيه. اما في موضوع الاتقان في العمل فقد امرنا ديننا الحنيف ان نتقن اعمالنا وقد قال سلى الله عليه وسلم "خير الكسب كسب يدي العامل اذا نصح "(رواه احمد. وهكذا نستخلص ان الاسلام حث على العمل واعتباره عبادة و بإتقانه و الاخلاص فيه.

**2-1-2- العناية بالعمال**<sup>1</sup>: اقد حظ الاسلام على العناية بالعمال والرفق بهم وحفظ كرامتهم, وذلك قبل ان تظهر التشريعات العمالية الوضعية الى حيز الوجود. قال صلى الله عليه وسلم: "إخوانكم اخوانكم، فمن كان أخوه تحت يده فليطعمه مما يأكل ويلبسه مما يلبس، ولا تكلفوهم ما يغلبهم، كلفتوهم فاعينوهم" (متفق عليه). اما عن الوفاء باجر العامل وتحديدها مسبقا و وجوب دفعها مباشر بعد العمل، فقال عليه الصلاة والسلام: "ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حرا فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجير فاستوفى منه ولم يعطه أجره (رواه البخاري) كما أن النبي صلى الله عليه وسلم نهى عن استئجار الأجير حتى يتبين له أجره (رواه النسائي). وقال أيضا ظلم الأجير أجره من الكبائر" (رواه أحمد). وقد أمر الإسلام بدفع أجره العامل مباشرة بعد انتهاء العمل دون تأخير ولا تماطل، حيث قال عليه الصلاة والسلام: أعطو الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" (رواه أبو يعلى).

**2-1-3- الإخلاص في المعاملة**: اهتم الإسلام بالصدق والإخلاص في المعاملات. إذ قال الله تعالى: يا أيها الذين امنون تكون تجارة عن تراض منكم... (سورة النساء /29). وقال عليه الصلاة والسلام "من غشنا فليس منا" (رواه مسلم). وقال أيضا "التاجر الصدوق الأمين مع النبيين والصديقين والشهداء يوم القيامة" (رواه الترميذي وابن ماجه). إلى غيرها من الآيات والأحاديث التي تحت المسلمين على إيقاف العمل والإخلاص فيه وحسن المعاملات في مجالات التجارة والصناعة و المعاملات اليومية.

**د-العدل والشورى في التسيير**: إن الله تعالى عادل يحب العدل بين عباده وهو القائل: "... وإد حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل..." وقال أيضا: يا أيها الدين أمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنئان قوم على ألا تعدلوا، أعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله أن الله خبير بما تعملون" (سورة المائدة /8). وقال الرسول (ص)،: " أن أرفع الناس يوم القيامة أمام عادل" (رواه ابو حنيفة).

<sup>1</sup> صالح ذياب: دراسات في الثقافة الإسلامية، مرجع سابق، ص200.

أما في طريقة التنظيم والتسيير ، فقال الله : "...وشاورهم في الأمر ، فإذا عزمتم فتوكل على الله، إن الله يحب المتوكلين" (سورة آل عمران/159)، إن تصرف المسؤولين والقادة في الإسلام، يجب أن يكون مطابقا لما جاء في موضوع الإمارة وطرق الحكم ، يجب أن يكون ذلك عن طريق الشورى والتراضي ويترتب عن القبول بها الخضوع لها في حدود الشريعة الإسلامية . قال صلى الله عليه وسلم "الخدم راع في مال سيده وهو مسؤول عن رعيته"(رواه البخاري و مسلم)، إلا أن ذلك لا يمنع توجيه الملاحظات والتوجيهات للمسؤولين كلما دعت الحاجة إلى ذلك. وخير مثل في الإسلام على ذلك ما وقع لأبي بكر الصديق حيث قال في خطبة له عند توليته : "إن أصبت فساعدوني وإن أخطأت فقوموني" فوقف أعرابي بين الجموع وشهر سيفه قائلا "والله لإن أخطأت لقومناك بسيوفنا " فحمد أبو بكر الصديق الله لوجود بين أفراد رعيته من له الجرأة لتقويم الإعوجاج<sup>1</sup> .

كانت هذه بعض الآيات والأحاديث وسير بعض الخلفاء الراشدين، والتي هي أساس القيم الإسلامية المتواجدة في مجتمعاتنا ، وهكذا نستنتج أن لنا ثروة من القيم التي يجب إستغلالها في تسيير مؤسساتنا.

### 3- ضرورة إستغلال القيم الإسلامية في التسيير

يحتوي الإسلام على ثروة من القيم التي تجمد العمل وتنظمه لصالح المجتمع إلا أن درجة التخلف أدت بنا إلى تفضيل كل ما هو أجنبي . نحن نعمل على تحفيز عمالنا مثلا ودفعهم الى العمل ومحاولة فهم سلوكياتهم عن طريق الرجوع إلى أفكار ونظريات صيغت في مجتمعات مغايرة . من حيث المنطلقات الحضارية والقيم الثقافية ، والمثل الأخلاقية .

لقد تفتن الغرب إلى أهمية الثقافة المحلية وأثرها في نجاح التنظيمات الصناعية والإقتصادية، إلا أن الدول الإسلامية ودراستها وتنظيمها بطريقة علمية تسمح بإستغلالها من أجل الرفع من فعالية المؤسسات وطرق تسييرها .

<sup>1</sup> صالح ذياب ، مرجع سابق.

من العوامل التي تثبت أهمية القيم الإسلامية ، ودورها في إفساح بعض التجارب الاقتصادية التي لها أو يعتقد المسلمون أن لها علاقة بالشيوعية أن أي تنظيم معاد للقيم الإسلامية ,يراد تطبيقه في المجتمعات الإسلامية، ماله الفشل لا محالة، وما يترتب عن ذلك من ضياع للوقت والجهد والمال ، إن الرغبة في إنجاح مشروع تنظيمي له علاقة بقيم الأفراد وتصوراتهم وإعتقاداتهم ، يجب أن يأخذ في إعتباره هذه القيم والإعتقادات ، إذ أن تعديل المخططات الإنمائية وطرق تسيير المشاريع لمسايرة القيم المنتشرة أسهل من إستبدال هذه الأخيرة ، لان ذلك يتطلب أجيالا من التكوين والتعليم ، من أجل التغيير في الذهنيات.

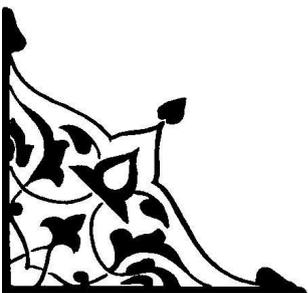
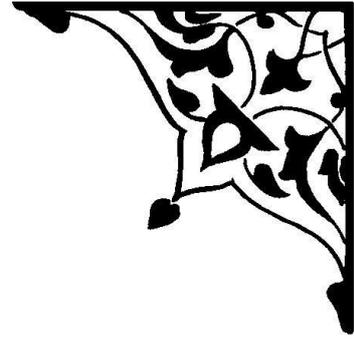
إن إتخاذ القيم الإسلامية كمبدأ أساسي لتنظيم العمل وتسييره كفيل بالرفع من فعالية المؤسسات إذ أن العامل المسلم يجتهد أكثر في عمله ، إذا كان الدافع طاعة الله تعالى والخوف من عقابه، مما لو كان الدافع هو الخوف من المشرف أو من أحل علاوات مادية . إذ أن العقيدة الإسلامية التي تدفع المسلم للجهاد و الإستشهاد في سبيل الله ، قادرة على دفع الفرد للعمل والإخلاص فيه.

## خاتمة الفصل:

رغم المجهودات المعتبرة في ميدان الاستثمار والتجهيز، إلا أن المؤسسات الجزائرية بقيت تتخبط في مشاكل معقدة، أهمها ما نجده في المجتمع من مشاكل وما يحمله أفراد من قيم ثقافية لا تتماشى مع ما تتطلبه هذه المؤسسات لهذا يجب البحث الجدي في موضوع القيم الثقافية وارتباطها بالتسيير لأنها عامل أساس لا يمكن تخطيها أو تجنبها بل يجب مواجهتها والتعامل معها بطرق علمية و موضوعية حتى يمكن تعديل وتكييف طرق الادارة والتسيير كي تتماشى مع القيم الثقافية السائدة، والبحث في طرق تطوير بعض القيم غير المناسبة حتى تتماشى مع متطلبات التسيير الحديث.

نخلص أيضا إلى أن مفاتيح نجاح المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على الاهتمام بالعوامل الثقافية، و يعتبر المورد البشري في ذلك حجر الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة في نجاحها و تطورها، و منه الإهتمام بالجوانب السلوكية و النفسية، و كذا بعادات الأفراد وتقاليدهم، ما يؤدي إلى توفير الرضى الوظيفي للفرد و ينعكس بالإيجاب عليها ، و منه فالمؤسسة أصبحت أمام حتمية لا مفر منها للوقوف في وجه المنافسة القوية و مواجهة التحديات التي تفرضها التطورات الحالية خاصة على مستوى الساحة الاقتصادية و هذا من خلال إرساء مشروع ثقافي في مختلف هياكل المؤسسة يتماشى مع المجتمع، و نشر و إرساء كل القيم و القواعد السلوكية و غيرها من العناصر الثقافية الايجابية، وكذا الاهتمام بالقيم الاسلامية لما تحملها من معاني سامية تحث على العمل و تحدد العلاقة بين الرئيس و المرؤوس المبنية على التشاور و الاحترام المتبادل، مما يؤدي إلى تطور المؤسسة ، و جعل منتوجها ترقى إلى مستوى المنافسة المحلية أو الأجنبية.

# الفصل الثالث



**تمهيد:**

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداة فعالة في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي، وذلك بالنظر إلى مزاياها وخصائص كتوفير مناصب الشغل والمساهمة الفعالة في تحسين مستوى المؤشرات الاقتصادية مثل الناتج الوطني الخام والقيمة المضافة، ومستوى الصادرات، و توسيع الإنتاج الصناعي وتنوعه وتحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية، في الحين الذي يفرض تطبيق التكنولوجيا الجديدة انخفاض مستمر في اليد العاملة ولذلك فقد اكتسبت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، جعلها محط أنظار العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين، الذين اجمعوا على حيوية هذا القطاع ودوره الفعال في تحقيق التنمية الشاملة، إلا أن لم يجمعوا عليه هو تحديد مفهوم وتعريف جامع لهذا النوع من المؤسسات فقد اجتهدوا في إعطاء تعريف لهذه المؤسسات كلا حسب المعايير والمحددات التي يراها مناسبة في تحديد هذا التعريف، ولأن المنهجية وطبيعة الموضوع تفرض علينا وضع تعريف ملم بهذه المؤسسات من كل الجوانب يعكس مكانتها وأهميتها في المحيط الاقتصادي، حيث أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشكل إحدى الأولويات التي أعطتها الحكومة أهمية كبيرة خصوصا في ظل التغيرات التي يعرفها الاقتصاد الوطني. وللتعرف على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما سنعرفه في هذا الفصل من خلال تعرضنا للمباحث التالية: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الاقتصادية، والإطار التعريفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم أهميتها و مصادر تمويلها و مشاكل ترقيتها و أخيرا تطرقنا إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

## المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية .

تعد المؤسسة نواة النشاط الاقتصادي مهما كان حجمها كبيراً أم صغيراً كما تعد أداة لتنمية المجتمع لأن نشاط العملية الإنتاجية يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية و المادية و عناصر أخرى معنوية.

### المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية

#### 1- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

لم تظهر المؤسسة على الأنماط و الأشكال التي هي سائدة اليوم ، وإنما عرفت تطورات عديدة منذ نشأتها، من الاكتفاء الذاتي على المستوى المحلي إلى المؤسسات الكبرى التي نراها اليوم بمختلف أحجامها و أشكالها، و من أهم المراحل التي مرت بها هي كالاتي:<sup>1</sup>

- أ. الإنتاج الأسري البسيط.
- ب. ظهور الوحدات الحرفية.
- ت. النظام المنزلي للحرف.
- ث. ظهور المانيفاكتورة.
- ج. المؤسسات الصناعية الآلية.
- ح. التكتلات و الشركات المتعددة الجنسيات و تشمل:

- التكتلات الاقتصادية والاحتكارية، و أبرز التكتلات : (الكارتل،التروست،الهولدينغ ، شركة التملك).
- الشركة المتعددة الجنسيات.

**1-1-تعريف المؤسسة<sup>2</sup>:** ظهرت المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي بفرنسا في منتصف القرن التاسع عشر إثر تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية كما أن مصطلح المؤسسة هو ترجمة للكلمة ENTREPRIS ،ومن أهم التعاريف المختلفة للمؤسسة:

<sup>1</sup> رشيد واضح ، "المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق" ، دار هومة ، الجزائر، 2002 ، ص11.  
<sup>2</sup> : بوسهمين أحمد ، بلحاج فراحي : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمغرب العربي في ظل التحديات العالمية " مع

الإشارة إلى حالة الجزائر ، Les Quatrièmes Journées Scientifiques Internationales du FEM sousle ،  
 thème : "Initiative privée· État et territoire dans le contexte de l'économie mondialisée" La Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales L'Université Mohammed Premier Oujda ،Oujda، les 7 et 8 mai 2009.

- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح، المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج
- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.
- المؤسسة هي منظمو تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ممكن أن تباع بسعر أعلى من التكلفة<sup>1</sup>
- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين، وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها
- المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم، بعضهم مع بعض، والمؤسسة جهاز عمل وأجهزة العمل تشمل تركيبات و نظم أدوات و تجهيزات و توزيع
- المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج موارد الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيّز المكاني و الزماني الذي توجد فيه، و تبعا لحجمه و نوع نشاطه.

## 2-1- خصائص المؤسسة<sup>2</sup> :

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها حقوقاً و صلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية و قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف و السياسة و البرامج و أساليب العمل ، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى لتحقيقها :أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج و تحقيق رقم أعمال معين .

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون "اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الثانية دار المحمدية العامة الجزائر ص 10

<sup>2</sup> : ليلى لولاشي : التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مساهمة القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة بيسكرة - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية ، جامعة محمد خيضر بيسكرة ، 2005/2004 ، ص : 44 .

## المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة.

من المعايير الأكثر استعمالاً في تصنيف المؤسسات نجد<sup>1</sup>:

**1- التصنيف حسب معيار الحجم:** يعد حجم المؤسسة من المعايير التي غالباً ما ترتب على أساسها المؤسسات ، إلا أن هذا الحجم قد يقاس بمؤشرات عدة منها:

أ- حجم الأرض أو المحل المادي.

ب- رأس المال و يأخذ هذا العنصر أشكال عدة :

- - رأس المال القانوني.
- - رأس المال الدائم.
- - رأس المال التقني.
- - العمل.
- - نسبة رأس المال التقني – الجانب التكنولوجي
- - رقم الأعمال و القيمة المضافة

ج- عدد العمال هو معيار الحجم الأكثر استعمالاً حيث يمكن تمييز خمس تقسيمات

- المؤسسات المصغرة يتراوح عدد عمالها من 1 إلى 9 أجراء.

- المؤسسات الصغيرة يتراوح عدد عمالها من 10 إلى 49 أجييراً.

- المؤسسات المتوسطة يتراوح عدد عمالها من 50 إلى 250 أجييراً.

- المؤسسات الكبيرة يتراوح عدد عمالها من 251 إلى 1000 أجير.

- المؤسسات الكبيرة جدا يفوق عدد عمالها 1000 أجير.

<sup>1</sup> : بوسهيمين أحمد ، بوشنافة أحمد : **متطلبات تأهيل و تفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر ، الملتقى الدولي حول : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف يومي 17-18 أبريل 2006 ، ص : 794 .**

**2- التصنيف حسب طبيعة الملكية: نميز ما يلي :**

**2-1-المؤسسات الخاصة:** و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد.

**2-2-المؤسسات المختلطة:** و هي بصورة عامة المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

**2-3-المؤسسات العمومية:** وهي التي تعود ملكيتها للدولة ،فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق بيعها أو إغلاقها إلاّ إذا وافقت الدولة على ذلك.

**3-التصنيف حسب المعيار الاقتصادي<sup>1</sup>**

**3-1-القطاع:** هو مجموعة من المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الاقتصادي و منه نميز ثلاثة قطاعات للمعيار الاقتصادي:

**3-1-1-القطاع الأول:** يجمع المؤسسات الفلاحية المتخصصة في الزراعة ،تربية المواشي وكل فروعها ويضاف اليه أنشطة كل من الصيد البحري و المناجم.

**3-1-2-القطاع الثاني:** يمثل المؤسسات الصناعية المختلفة التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية الأساسية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط و تشمل صناعات إستراتيجية، تحويلية وغيرها.

**3-1-3- القطاع الثالث:** هو قطاع يجمع كل المؤسسات المالية ،الخدمية و التجارية.

<sup>1</sup> : آيت زيان كمال ، إليفي محمد : **أهم التجارب الدولية الرائدة في مجال دعم و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (محاولة لاستخراج الدروس منها )** ، الملتقى الوطني الرابع حول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة ، يومي 13 و14 أبريل 2008.

**4- التصنيف حسب المعيار القانوني: و يتكون من مؤسسات فردية و شركات.<sup>1</sup>**

**4-1- مؤسسات فردية:** هي المؤسسة التي يملكها شخص واحد ، و هو رب العمل وصاحب رأس المال وكذا عوامل الإنتاج و يديرها بنفسه ، و هي المؤسسة التي تندمج فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال.

**4-2- الشركات :** هي المؤسسة التي تعود ملكيتها الى شخصين أو أكثر متراضين يشتركان في تمويلها بقيمة مادية أو عينية ، و أن يكون تمويلها خاليا من المخالطة و التدليس أو الإكراه و تتمتع بشخصية اعتبارية، و هي إما شركات أشخاص أو أموال.

**4-2-1- شركة أشخاص :** يمكن تقسيمها هي الأخرى إلى:

**أ- شركة تضامن :** هي الشركة التي ينعقد رباطها بين شخصين أو أكثر بقصد مزاولة نشاط ذي طبيعة تجارية ، و الشركاء بالتضامن لهم صفة التاجر، و هم مسئولون من غير تحديد عن ديون الشركة من جميع أسماء الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر، متبوع بكلمة و شركائهم ، لا يجوز أن تكون حصص الشركاء ممثلة في سندات قابلة للتداول ، و لا يمكن إحالتها إلا برضا جميع الشركاء، و تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء أو بإفلاسه أو إعساره أو الحجر عليه ما لم ينص القانون الأساسي على عكس ذلك.

**ب- شركة المحاصة :** هي شركة مستقلة ليست لها شخصية معنوية تنعقد بين شخصين أو أكثر، يقوم أحد الشركاء بتسجيل اسمه الشخصي و يكون ملزما وحده حتى في حالة الكشف عن أسماء الشركاء الآخرين ودون موافقتهم لا يمكن تمثيل حقوق الشركاء بسندات قابلة للتداول.

**ج- شركة التوصية البسيطة :** يقضي القانون التجاري الجزائري بأن تقوم شركة التوصية البسيطة على الاعتبار الشخصي لجميع الشركاء فيها ، يستوي في ذلك الشركاء المتضامنون و الشركاء الموصون وتسميتها بالتوصية تعني الثقة، إذ يثق الشريك الموصي بالشريك المتضامن من حيث قدرته و كفاءته لإدارة الشركة، كما يثق الشريك المتضامن في الشريك الموصي الذي يقدم له المال اللازم، أو يتعهد بتقديمه ولا يشترك في الإدارة.

<sup>1</sup> : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 77 صادرة يوم 30 رمضان 1422 الموافق لـ 15 ديسمبر 2001 ، القانون رقم 01-18 مؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 ، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . المادة 4، 5، 6، 7 ، ص : 5-6 . للمزيد أكثر طالع: **الملحق رقم [06]**، ص: 413.

حيث تطبق الأحكام المتعلقة بشركة التضامن على شركة التوصية البسيطة و لكنها تستمر في حالة وفاة الشريك الموصي ،و تحل في حالة إفلاس ،أو إعسار أحد الشركاء المتضامنين ،و في حالة وفاته تستمر الشركة مع ورثته و يصبحون شركاء موصين:

#### 4-2-2- شركة الأموال : يمكن تقسيمها إلى<sup>1</sup> :

##### أ- شركة ذات المسؤولية المحدودة : ( Société a Responsabilité Limite ) SARL

الإطار القانوني لشركة ذات المسؤولية المحدودة يضم عددا من الشركاء ، لا يتعدى 20 شريكا،لا يكتسبون صفة التاجر و لا يسألون عن ديون الشركة و لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص في رأسمالها. تتخذ الشركة اسما خاصا بها ، يجوز أن يكون مشتقا من الغرض من تأسيسها أو اسم أحد الشركاء ، و أن لا يكون رأسمال الشركة أقل من 1.000.000 دج.

و ينقسم رأس المال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل و لا يمكن أن تكون ممثلة في سندات قابلة للتداول ، لا تحل الشركة ذات المسؤولية المحدودة نتيجة الحظر على أحد الشركاء أو إفلاسه أو وفاته ، إلا إذا تضمن القانون الأساسي شرطا مخالفا لهذه الحالة و يمكن أن تنتقل الحصص عن طريق الإرث ، و يمكن إحالتها بكل حرية بين الأزواج و الأصول و الفروع.<sup>2</sup>

##### ب- الشركة ذات الشخص الواحد: ( entreprise unipersonnelle a responsabilité limite ) EURL

هي نوع من الشركة ذات الشريك الواحد، بالرغم من أن المالك لها شخص واحد سواء أكان طبيعياً أم معنوياً ، إلا أنها تسمى شركة و تتميز بخصائصها، و يمكن أن تتخذ اسما خاصا بها مشتقا من غرض تأسيسها، أو اسم صاحبها بالإضافة إلى شخصية اعتبارية.

##### ج- شركة المساهمة:

هي الشركة التي يقسم رأسمالها إلى أسهم قابلة للتداول ، و تتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم ، و لا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة، و يطلق على شركة المساهمة (الشركة) و يجب أن تكون متبوعة بذكر رأسمالها، و يجوز إدراج اسم شريك أو أكثر إلى التسمية.

<sup>1</sup> : شريف شكيب أنور و آخرون : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، موجبات التكييف و ميكنزمات التأهيل ، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين الرهانات و الفعاليات ، المركز الجامعي سعيدة ، يومي 14-15 ديسمبر 2004 .

<sup>2</sup> القانون التجاري، "الكتاب الخامس في الشركات التجارية" ، المواد من 544 إلى 842، الطبعة 2003

**د- شركة التوصية بالأسهم:**

تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر أو مسئول دائم بصفة متضامنة مع ديون الشركة ، و الشركاء الموصون المساهمون لا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم،و لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة و ألا تذكر أسماؤهم في اسم الشركة.

**المطلب الثالث: الأهداف و التدفقات النقدية للمؤسسة الاقتصادية.****1-أهداف المؤسسة<sup>1</sup>:**

يسعى منشئ المؤسسات العمومية و الخاصة الى تحقيق أهداف عدة أهمها:

**1-1 -الأهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:**

- تحقيق متطلبات المجتمع على جميع المستويات، محلية، وطنية، جهوية و دولية.
- عقلنة الإنتاج بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ، و التخطيط الجيد لها إضافة إلى توزيع و مراقبة عملية تنفيذ مدة الخطط و البرامج.

**1-2 - الأهداف الاجتماعية:**

من بين الأهداف العامة للمؤسسة الأهداف الاجتماعية التي تتمثل فيمايلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور.
- تحسين مستوى معيشة العمال.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة.
- الدعوة إلى تماسك العمال عن طريق تنظيم العلاقات الرسمية و غير الرسمية بين الأفراد العاملين.
- توفير التأمينات و المرافق للعمال.

<sup>1</sup> : ليلي لولاشي : التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مساهمة القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة يسكرة - ، مذكرة ماجستير ، مرجع سابق ، 2005/2004 ، ص : 45 .

**3-1- الأهداف الثقافية و الرياضية:**

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب التكويني و الترفيهي أيضا المتمثل في:

- توفير وسائل ترفيهية و ثقافية ،من مسرح و مكتبات ورحلات من أجل الحصول على رضا العمال.
- تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى.

- تخصيص أوقات للرياضة بالإضافة الى إقامة مهرجانات للرياضة العملية.

**4-1- الأهداف التكنولوجية<sup>1</sup>:**

بالإضافة إلى ما سبق ، تؤدي المؤسسة دورا مهما في الميدان التكنولوجي و هو البحث و التنمية ،فمع تطور الذي عرفته عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرائق الإنتاجية علميا ، المتمثلة في مصلحة البحث و التطوير، و قد تكون دائرة في المؤسسات الكبرى ، إضافة إلى أن المؤسسة تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطوير التكنولوجي.

و لكي تحقق المؤسسة هذه الأهداف يجب أن تحقق توازنا بينها و بين المحيط و ذلك عن طريق:

- تحليل تطورات العلاقة بين المؤسسة و المحيط.
- وضع مسؤولية التأطير.
- خلق شفافية كافية تسمح لكل طرف من المؤسسة بتحديد دوره في فيما يخص الإداريين و العمال.
- الاهتمام بالتنظيم الأحسن للعمل و تقييمه.
- القيام بتسيير تقديري حقيقي للمورد البشري.

<sup>1</sup> رابح خوني ، حساني رقية : **آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية ، سطيف ، الجزائر، أيام 25-28 ماي 2003 ، ص : 2 .

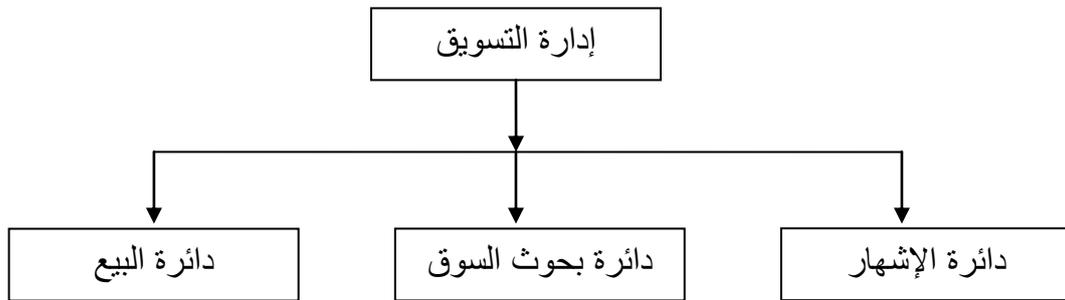
## 2- التدفقات النقدية للمؤسسة :

تتبادل المؤسسة تدفقات نقدية مع عدد من الشركاء بحيث كونها تقدم الضرائب للدولة، فإنها تشتري منها المواد، و اللوازم للقيام بعملية الإنتاج، و مع الزبائن المنتجات مقابل الإيرادات المالية، وكذلك مع البنك القروض ويقدم لها الفوائد وتحدث مبادلات أيضا مع الموردين، سوق العمل والملاك.

## المطلب الرابع : وظائف المؤسسة.

مع التوسع و التطور الكبير الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية ، و كذا الأبحاث في مجال الإدارة و تسيير المؤسسة ، فقد ظهرت اقتراحات عدة فيما يتعلق بالوظائف في المؤسسة ، منها ما يجمع بعضا في الوظيفة نفسها و منها ما يضيف أخرى و من بينها ما يلي:

**1- وظيفة التسويق<sup>1</sup>**: هي الوظيفة المعنية بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيهها لأنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة، من أجل بيع تلك السلع لتحقيق فائض أو ربح ، و الشكل التالي يبين أهم فروع وظيفة التسويق:

الشكل (1-III) وظيفة التسويق:

المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص، 120

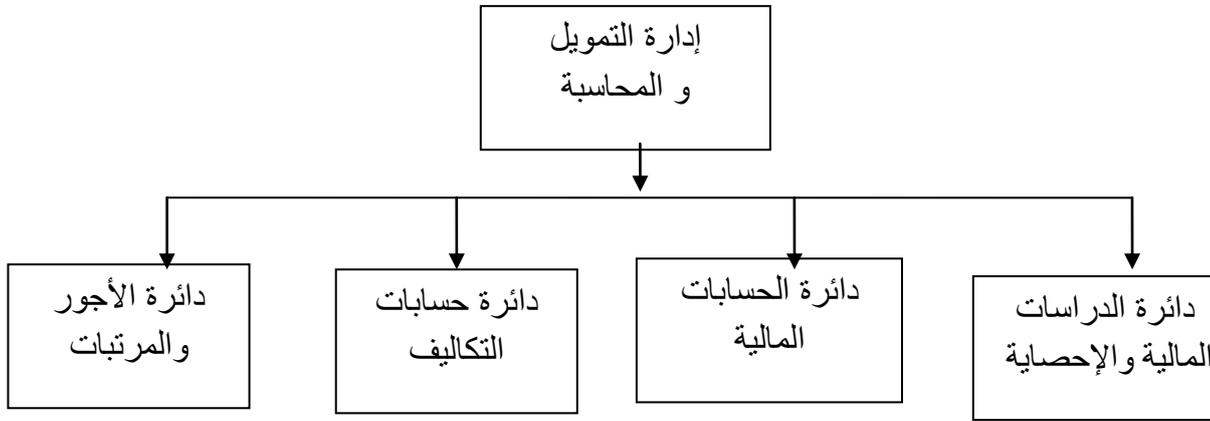
أ- **بحوث السوق**: تستهدف البحث عن فرص التسويق، دراسة حاجات و رغبات المستهلك إتجاه الطلب وطبيعة التقلبات الموسمية في حال وجودها و يتم الحصول عليها من خلال بيانات و إحصائيات رسمية.

ب- **البيع**: هو هدف العملية الإنتاجية و وسيلة تحقيق الربح أو الفائض. تختلف قنوات البيع المستعملة وهيكله وسياساته تبعا لنوعية السلعة و ظروف المنشأة.

<sup>1</sup> محمد رفيق طيب، "مدخل للتسيير" الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر 1995، ص116- 132

2- وظيفة التمويل و المحاسبة<sup>1</sup>:

في كل مؤسسة وظيفة توفر لها موارد لتمويل حاجياتها العادية و الطارئة ، و نظرا لما يلعبه رأس المال في حياة المؤسسة ، و نظرا لما يتطلبه من معرفة بالمحيط تعقدت فيه طرائق اقتناء رأس المال و التزاماته لفترات طويلة الأمد ، أصبح لازما على المؤسسات إعطاء أهمية قصوى لهذه الوظيفة و وضعها بين أيدي خبراء يحسنون تقنيات و فنون الاستثمار ، التخطيط و المحاسبة ، من خلال الجدول التالي يمكن الإشارة إلى أهم أربعة دوائر تشملها إدارة التمويل و المحاسبة .

**الشكل: (2-III) وظيفة التمويل و المحاسبة:**

**المصدر:** محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص، 123.

أ- **الدراسات المالية و الإحصائية:** تقديم المعلومات و إجراء الدراسات المالية و التحليلية اللازمة لاتخاذ القرارات.

ب- **الحسابات المالية:** يعني ضبط العمليات و الحسابات التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتفق عليها مثل دفتر الأستاذ، ميزانية محاسبية أو مالية، جدول حسابات النتائج... الخ.

ج- **حسابات التكاليف:** يتم تصنيف التكاليف و تحليلها قصد التوصل إلى تحديد التكاليف المرحلية و حسابات التكلفة النهائية لكل المنتجات أو الخدمات<sup>2</sup>.

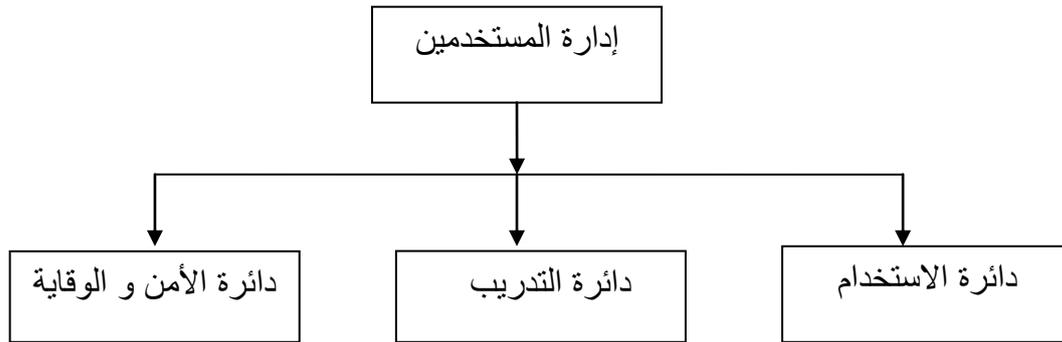
<sup>1</sup> سحنون سمير : **إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- حالة الجزائر** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد التنمية ، جامعة تلمسان ، 2005 ، ص : 10.

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص، 123.

د- الأجر و المرتبات : تتخذ الإجراءات اللازمة لحساب الأجر و المرتبات وفقا لمعطيات المنشأة.

**3- وظيفة الموارد البشرية:** يشكل الأفراد العنصر الحي و الأكبر أهمية في التنظيم ، و تشكل كتلة الأجر و المرتبات أكبر قيود التكاليف،لذا فإنه لابد من التأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في أماكنهم المناسبة،و من كون شروط عملهم حسنة و مشجعة على بذل الجهد و تكريس الطاقات من أجل العمل ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي<sup>1</sup>:

### الشكل (3-III) وظيفة الموارد البشرية



**المصدر:** محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص125.

أ- الاستخدام: الاعتناء بأمور التوظيف و الترقية و الانضباط و تدرج المناصب و التعويض.

ب- التدريب: هدفه تأمين الفرصة لكل عامل أو موظف لاكتساب المعرفة و المهارة اللتين تساعدانه على أداء عمله على أحسن وجه يستطيعه.

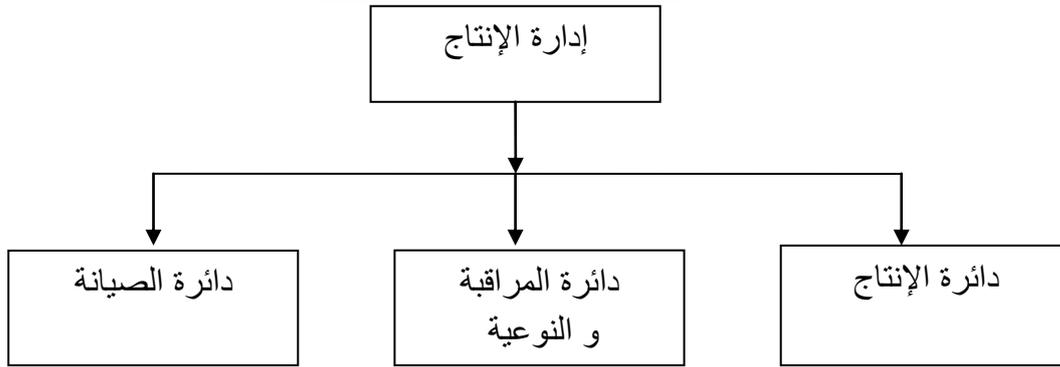
ج-الأمن و الرفاهية: للتأكد من أن محيط العمل مأمون المخاطر.

#### 4. وظيفة الإنتاج<sup>2</sup>:

وهي الوظيفة الأساسية التي تستقل بها في أغلب الأحيان خلية أو وحدة نظامية، و هي التي تتكفل بتحويل الواردات إلى صادرات تجلب بها الربح،فمن المعلوم أن المنتج أصبح يخضع في كل المجالات لتقنيات وتكنولوجيا متطورة ،و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> : فاطمة جلال محمد السيد : دور الصناعات الصغيرة في تنمية اقتصاديات الدول النامية – دراسة مقارنة مع إشارة خاصة للصناعات الصغيرة في مصر ، رسالة ماجستير ، مرجع سابق ، 1994 ، ص : 8 .

<sup>2</sup> : إيهاب عبد الخالق محمد عبد الحميد هيكل : دراسة لبعض آثار المشروعات التنموية الممولة بقروض صندوق التنمية المحلية الموجهة للمرأة الريفية محافظة الفيوم ، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2007 ،

**الشكل: (4-III) وظيفة الإنتاج.**

**المصدر:** محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص، 119.

**5- وظيفة التمويين<sup>1</sup>:**

مع اتساع السوق و اشتداد المنافسة، أصبح التمويين بالمواد الأولية من أهم الوظائف التي تشغل المسيرين في المؤسسات الحسنة التدبير، فلها التأثير المباشر على التكلفة، السعر، جودة المنتج و حجم المبيعات ، هذا يجبرهم على ضمان ما يلي:

- جودة التمويين باختيار أحسن المواد الأولية التي تضمن لها أجود المنتجات.

- أحسن الأسعار مع مراعاة نسبة السعر مع الجودة.

- حسن العلاقة بين المؤسسة و مموئها و ما تضمنه من تمييز و تسهيلات و خدمات ما بعد البيع.

**6- وظيفة الإدارة<sup>2</sup> :**

لكل مؤسسة إدارة تضم وظائف القرار و تنسيق الرقابة و التمثيل في الداخل و الخارج، و تكون وظيفة الإدارة في المؤسسة أو الوحدة أو المصلحة...إلخ.

هذا بالإضافة الى وظائف أخرى كوظيفة البحث و التطوير، وظيفة الإعلام و الاتصال...إلخ.

<sup>1</sup> : إيهاب عبد الخالق محمد عبد الحميد هيكل : دراسة لبعض آثار المشروعات التنموية الممولة بقروض صندوق التنمية المحلية الموجهة للمرأة الريفية محافظة الفيوم ، أطروحة دكتوراه ، مرجع سابق ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2007 ،

ص : 20

<sup>2</sup> : محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص120

## المبحث الثاني: الإطار التعريفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في عملية التنمية الاقتصادية، إذ تعتبر أهم الركائز الأساسية للاقتصاد، وذلك لكون إن لها دور في زيادة الوظائف والتقليل من البطالة وزيادة حجم الصادرات وغيرها من العوامل التي تنمي الاقتصاد، لذا حاول العديد من المنظمات والحكومات بالبحث حول ماهية وخصائص هذه المؤسسات.

### **المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.**

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المفاهيم التي تجمع العديد من التعاريف، وهذا التعدد مرتبط باختلاف المعايير ووجهات النظر بين المعيارين الكمي (معيار العمالة، معيار رأس المال) معيار حجم المبيعات، معيار كمية أو قيمة الإنتاج، معيار الطاقة الإنتاجية) والنوعي (معيار الإدارة والتنظيم، المعيار التقني)، ويعتبر معيار العمالة من أهم المعايير المستعملة في التصنيف طبقا للاقتصاديات المعنية ودرجة تطورها، وبالتالي فهي تطرح صعوبة في تحديد تعريف عام أو نموذجي، لهذا سنعرض بعض التعاريف المختلفة الواردة لهذه المؤسسات.

### **1- التعريف الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup>:**

صدرت توصية المفوضية الأوروبية باستخدام التعريف الجديد داخل الاتحاد الأوربي والدول الأعضاء، بناء على قرار المجلس الأوربي بتطبيق برنامج متكامل لصالح المنشآت الصغيرة والمتوسطة والقطاع الحرفي عام 1964م، وقد ظهرت مشكلة تعدد التعريفات وعدم اتساقها بوضوح عند بدء تطبيق البرنامج، و أدى ذلك إلى عملية تحديد التعريف الجديد، وهي عملية شاقة وتتضمن العديد من الخطوات.

وقام الاتحاد الأوربي بإصدار التعريف عام 1996 ضمن توصيات المفوضية بتاريخ 03 ابريل 1996 وتفسر مقدمة توصيات، السبب الذي من اجله وضع التعريف، على سبيل المثال البرامج الموجهة والمعاملة التفضيلية، وبرامج الإعانة والدعم الموجه، ونقص التنسيق ونشوء المنافسة، وناقشة المقدمة كذلك الكيفية التي تم بها التوصل إلى التعريف المقترح يلخصه الجدول الموالي:

<sup>1</sup> : دحماني عزيز : التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة تطبيقية على مستوى ولاية بشار ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي ، جامعة بشار ، 2008/2007 ، ص : 141 .

<sup>2</sup> : محمد البشير مبيروك ، صالح حميدات : واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية في الجزائر ، الملتقى الوطني الرابع حول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة ، يومي 13 و 14 أبريل 2008.

**جدول رقم(III-1): تعريف الاتحاد الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

نوع المؤسسة	عدد الموظفين الأقصى	الحد الأقصى لرقم الأعمال	الحد الأقصى للموازنة
المصغرة	09	_____	_____
الصغيرة	49	7 مليون أورو	05 مليون أورو
المتوسطة	249	40 مليون أورو	27 مليون أورو

**المصدر:** وثيقة (التوصيات المفوضية بتاريخ 03 أبريل 1996 بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة).

**2- تعريف منظمة العمل الدولية<sup>1</sup>:**

بحسب منظمة العدل الدولية فان المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المنشآت الإنتاجية والحرفية التي لا تتميز بالتخصص بالإدارة ويديرها مالكها ويصل عدد العاملين فيها(250)عاملا، وهذا التعريف يعود إلى المعيار الكمي المتعلق بعدد العمالة ويبدو أنه يشابه ما أخذ به الاتحاد الأوربي.

**3- تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:**

عرفت منظمة الأمم المتحدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها كافة الوحدات الإنتاجية صغيرة الحجم التي تضم الصناعات الريفية واليدوية والحرفية إضافة إلى المصانع أو تلك التي لا تتخذ هذا الشكل.

**4- تعريف اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا<sup>2</sup>:**

عرفت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها أي مشروع يشغل ما بين(50- 250) عامل، وهذا تعريف يشابه إلى حد ما تعريف منظمة الأعمال الدولية.

**5- تعريف البنك الدولي:**

عرف البنك الدولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك التي تستخدم اقل من (50) عامل في الدول النامية و اقل من (500) عامل في الدول المتقدمة وهذا التعريف يوازن بين حالة الدول النامية وما

<sup>1</sup> : حسان خطر : **تنمية المشاريع الصغيرة** ، مجلة جسر التنمية ، مرجع سابق ، 2002 ، ص : 4.

<sup>2</sup> : محمد البشير مبيروك ، صالح حميدات : **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية في الجزائر** ، الملتقى الوطني الرابع حول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة ، يومي 13 و 14 أبريل 2008.

يتوفر لها والدول المتقدمة وما يتوفر لها<sup>1</sup>، ويميز البنك الدولي بتعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين ثلاث أنواع وهي:

ا- المؤسسة المصغرة: وهي التي يكون فيها اقل من 10 موظفين، و إجمالي أصولها اقل من 100000 دولار أمريكي، وكذلك حجم المبيعات السنوية لا يتعدى 100000 دولار أمريكي.

ب - المؤسسات الصغيرة: وهي التي تضم اقل من 50 موظفاً، وكل من إجمالي أصولها وحجم مبيعاتها السنوية لا يتعدى 03 ملايين دولار أمريكي.

ج - المؤسسة المتوسطة: عدد موظفيها اقل من 300 موظف، إما كل من أصولها ومبيعاتها السنوية لا يفوق 15 مليون دولار أمريكي<sup>2</sup>

#### 6- تعريف القانون الجزائري:

وفقا للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 الذي يعبر عن الإطار القانوني المعرف لها، فتعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كان شكلها على أنها مؤسسات إنتاج السلع والخدمات' والتي تشغل من 01 إلى 250 شخص، لا يتجاوز رقم أعمالها 02 مليار دج أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها (ميزانيتها) السنوية 500 مليون دج ، تأتي الحدود الفاصلة بين المؤسسات التالي<sup>3</sup>:

#### الجدول رقم(III-2): ملخص عن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون 18/01:

المؤسسات	فئة العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
المتوسطة	250 - 50	200 مليون - 2 مليار دج	100 - 500 مليون دج
الصغيرة	49 - 10	اقل من 200 مليون	اقل من 100 مليون دج
المصغرة	09 - 01	اقل من 20 مليون	اقل من 10 ملايين دج

المصدر: الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2001 ص6

<sup>1</sup> هيا جميل بشارت' التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة' الطبعة الأولى' الأردن' دار النفائس للنشر والتوزيع' ص35..

<sup>2</sup> ناصر، عواطف محسن، "تمويل المؤسسات المصرفية الإسلامية"، الملتقى الدولي الاول لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير حول الاقتصاد الإسلامي، واقع وتحديات، غرداية - الجزائر، يومي 23- 24 فيفري 2011، ص3.

<sup>3</sup> ناصر داودي عدون، عبد الرحمان بابنات، "تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين تنافسيتها"، revue des reformes Economiques et Integration en Economie Mondiale، ص28-29.

وقد اعتمد المشرع الجزائري في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التعريف الذي حدده الاتحاد الأوروبي سنة 1996 ، والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء، حيث صادقت الجزائر على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000، وهو ميثاق يكرس التعريف الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرتكز هذا التعريف على ثلاثة مقاييس وهي: المستخدمون، رقم الأعمال والحصيلة السنوية بالإضافة إلى شرط استقلالية المؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص تميز منها الخصائص العامة والخصائص المالية والمحاسبية:

#### 1- الخصائص العامة<sup>2</sup>: من الخصائص العامة التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد:

- تتميز بمؤشر عدد العاملين فيها، أي أنها تستخدم عددا محدودا من العاملين، وفي اغلب الأحيان تهيمن الشخصية في تنظيمها، مما يجعلها تتمتع بالمرونة العالية والقدرة على التغير، لأنها تملك تنظيما بسيطا لا يسمح بتخصص عالي، وقد تكون هذه الميزة احد أسباب الانتشار هذه المؤسسات.
- غالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شركة أفراد، فيحصل تداخل في الملكية بين المالك ومؤسسته، مما يجعله مضطرا لا رادتها بنفسه لان عواقب أي خطأ تمتد إلى ثروته الشخص.
- تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نشاطا واحدا، وهذا ما يساعد في تقليل تعقيد متطلبات إدارة المؤسسة، مما يتطلب مهارات وطرق تسيير بسيطة يمكن لأي شخص مهما كانت درجة تعلمه وبرأس مال محدود جدا إن يقيم مشروعا صغيرا يؤمن له حياته، لان أي إجراءات التأسيس ومتطلبات إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيطة جدا.
- تمتاز أيضا بمعدلات فشل عالية ممثلة في العلق أو التصفية، مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وتهديد الفشل قائم على مدى حياة العمل الصغيرة.
- يتميز سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمحدودية النسبية، إضافة إلى المعرفة الشخصية للعملاء الأمر الذي يجعل من السهل التعرف على شخصياتهم واحتياجاتهم التفصيلية وتحليلها، ودراسة اتجاهات

<sup>1</sup> سليمان ناصر، عواطف محسن، مرجع سابق، ص5.

<sup>2</sup> بلحاج فراحي ، بوسهمين أحمد : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية المحلية بمنطقة بشار ، الملتقى الدولي حول " Développement local et gouvernance des territoires " جامعة جيجل ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، أيام 5/4/3 نوفمبر 2008.

- تطورها في المستقبل، وبالتالي سرعة الاستجابة لأي تغير في هذه الاحتياجات والرغبات واستمرار في التواصل، وهذه المعرفة تضمن لهذه البيانات التحديث المستمر.
- تتميز هذه المؤسسات بقلة عدد العاملين ومحلية النشاط وهذا يؤدي إلى وجود نوع من الألفة والمودة والعلاقة الطيبة بين المؤسسة والعملاء، مما يجعل تقديم الخدمة أو السلعة يتم في جو يسوده طابع الصداقة.
  - تتميز إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأداء الرجل الواحد حيث يقوم المدير مع قليل من المساعدين بوظائف الإنتاج التمويل، الشراء، البيع والاتصالات الشخصية، كما انه لا توجد بها استشاريون للوظائف الإدارية المتخصصة، مما يؤدي بها إلى عدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل.
  - تتميز منتجاتها ب<sup>1</sup>:

أ - ضيق السوق المحلي الذي تعرض فيها أحيانا وقد يكون سوقا إقليميا.

ب - يتطلب تصنيع المنتجات درجة عالية من الخبرة والمهارة.

ج - تتميز بانخفاض تكاليف النقل.

د - تلاؤم أذواق المستهلكين المختلفين (بالنسبة للسلع غير النمطية).

و- قصر الوقت اللازم لإعداد دراسات وتأسيسها بما فيها دراسة الجدوى لإقامتها والمشروع في إنشائها وإعداد مخطط إلى جانب قصر الفترة اللازمة لتشغيلها التجريبي حين تأسيسها

ي - تقدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السلع والخدمات التي تتناسب مع متطلبات السوق المحلي والمستهلك المحلي مباشرة مما يساهم في تعميق التصنيع المحلي وتوسيع قاعدة الإنتاج.

## 2- الخصائص المالية والمحاسبية<sup>2</sup>:

للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة خصائص مالية ومحاسبية تعمل على إبراز حاجتها الملحة والدائمة للتمويل عبر مختلف مراحل نم وتتمثل هذه الخصائص في:

<sup>1</sup> بلحاج فراحي ، بوسهمين أحمد : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية المحلية بمنطقة بشار ، مرجع سابق

<sup>2</sup> : لخلف عثمان : واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها دراسة حالة الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2003-2004 ، ص : 63 .

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصغر رأس مالها واعتمادها على مصادر تمويل داخليه بسبب صعوبة حصولها على تمويل خارجي بقيوده التي تعطي الحق للممول بالتدخل في إدارة شؤون العمل، مما يزيد من حدة المخاطر المالية الممكن التعرض لها، لذلك فان أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا اضطرت إلى التمويل الخارجي فهي تفضل القروض الصغيرة أو التمويل من مصادر غير رسمية حتى وان كانت تكلفتها عالية مقابل الحصول على حرية التصرف في إدارة المؤسسة.
- قدرتها على تحقيق عوائد مالية كبيرة أكثر من المؤسسات الكبيرة أحيانا، وهذا ناتج من تفرغ صاحب المؤسسة لكل الوظائف الأساسية.
- تكاليف إنتاج عالية، على عكس المؤسسات الكبيرة التي تستطيع الاستفادة من اقتصاديات الحجم، ومن المزايا الاقتصادية المختلفة للإنتاج الكبير.
- تكاليف إدارية عالية تتمثل في تكاليف تنفيذ القوانين والتعليمات الرسمية والحكومية<sup>1</sup>، فبالإضافة إلى التكاليف الثابتة التي لا تتأثر بحجم الإنتاج والأرباح، فان نسبة المصاريف الإدارية إلى المصاريف العامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أعلى منها في المؤسسات الكبيرة مما يزيد من تكاليف الإنتاج.
- صعوبة الحصول على تمويل، و إذا توفر فغالبا ما تكون تكاليفه عالية مما يؤدي بها إلى عدم القدرة على تكوين احتياطات مالية للنمو.
- الحاجة الكبيرة لاستخدام الأرباح للحاجة الشخصية، ولا يكون هناك فرق بين صندوق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وسيولة مالكةا، فحتى لو كانت الأرباح عالية فان صاحب العمل يقوم بسحب أكثرها لتلبية حاجته المعيشية الخاصة على حساب حاجة مؤسسته، مما يجعلها ضعيفة ماليا ويؤثر ذلك في عمليات التقييد المحاسبي لديها.
- تشكل القوانين الضريبية مصدر تأثير سلبي على المشروع الصغير، فهي تمتص نسبة كبيرة من الأرباح التي يحققها، وبالتالي تكون عقبة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تشكيل احتياطي مالي.
- صعوبة توفير ضمانات كافية للبنوك خاصة في المراحل الأولى من النشاط مما يجعلها تعتمد على التمويل الذاتي أو العائلي أساسا، وتمويل نموها يكون من مصادر داخلية(المسير).
- صعوبة إعداد القوائم المالية لافتقار المسير للخبرة المالية والمحاسبية، واعتمادها على محاسبة بسيطة في التقييد.

<sup>1</sup>: لخلف عثمان : واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، مرجع سابق ، 2003-2004 ، ص : 64

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجه عام بقلة رأس المال المطلوب نسبياً، وبالرغم من ذلك تواجه المنشأة الصناعية الصغيرة صعوبات في الحصول على التمويل اللازم حيث لا تستطيع زيادة رأس مالها بطرح أسهم أو الاقتراض اللازم.
- تتميز بإدماج كامل للموارد المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وموارد المسير الخاصة، ليتبين إن خطر العمل يعود إلى الخطر الشخصي للمقاول أي انه لا يوجد ذمة مالية منفصلة، إفلاس المؤسسة يعني إفلاس المقاول (المسير أو المالك).
- دورة حياة المؤسسة قصيرة إذ أنها تتأثر بأسباب بسيطة قد تضع حداً لنهاية نشاطها، وهذا راجع لهشاشتها، مثلاً: استقالة موظف أساسي، خسارة زبون مهم.
- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأن دورة حياتها مقسمة إلى عدة مراحل وكل مرحلة لها احتياجاتها المالية الخاصة، فمرحلة الانطلاق تكون معتمدة على الخزينة، مرحلة النضج يتغير الهدف بالتقليل من المصاريف المالية وضمان أكثر استقرار في تمويلها، أما مرحلة النمو فيتم فيها البحث عن قيمة إضافية وجديدة لرأس المال وتطوير النشاط.

من خلال الخصائص السالفة الذكر نجد إن هناك عوامل مساعدة و أخرى معيقة لهذه المؤسسات، فمن بين الخصائص الايجابية المساعدة: مرونتها ووجود علاقات مباشرة وشخصية مع العملاء والعاملين، بينما تتمثل الخصائص المعيقة في مواردها المحدودة التي تحد من قدراتها المالية، الإنتاجية والتسويقية وغيرها، فخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجعلها تهتم بالتركيز على تبسيط الإجراءات الإدارية والمحاسبية معتمدة على قوة الاتصالات الشخصية بين العاملين والعملاء، وتعتمد على نسبة قليلة من المعدات والآلات مما يقلل من تكلفة إنتاجها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: دوافع و أهداف إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لقد تزايد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة ظهور العديد من المشكلات التي لم تستطع المؤسسات الكبيرة التعامل معها أو إيجاد حلول لها، بالإضافة إلى إيمان الحكومات و الأفراد في الوقت الراهن بأهمية إنشاء هذا النوع من المؤسسات وبالأدوار التي يمكن أن تقوم بها مختلف مجالات التنمية الاقتصادية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر سليمان، عواطف محسن، مرجع سابق، ص 6-7.

<sup>2</sup> : عبد المجيد أنيس : الاستثمار الأجنبي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع و آفاق ، الملتقى الدولي حول : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف يومي 17-18 أبريل 2006 ، ص : 254.

## 1- دوافع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتعدد الدوافع المحفزة على الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة و النامية، و تتبع هذه الدوافع أساسا من الأدوار التي تحدثها هذه المؤسسات في العديد من مجالات التنمية المرتبطة بعدد من الجوانب مثل: توليد الإنتاج، والدخل، وفرص العمل، زيادة التراكم الرأسمالي تعبئة المدخرات القومية، خلق وصقل المهارات الفنية والإدارية اللازمة لدفع عجلة التصنيع تحقيق زيادة التوازن الإقليمي للتنمية، المساهمة بصناعات فرعية ومغذية للمؤسسات الكبيرة، توفير رافد هام من روافد الابتكار الإبداع والتميز التكنولوجي، هذا ويرجع بعض الاقتصاديين أسباب ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العالم إلى الأسباب التالية:

- ارتفاع حجم الخدمات بسبب ثورة المعلومات و الاتصال هذا ما شجع على ظهور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الطابع الخدماتي.
- ارتفاع الابتكارات في مجال الخدمات الحديثة في الأسواق المحلية و الدولية.
- زيادة النمو السكاني و هذا ما أدى إلى عدم قدرة الدولة على تلبية كل متطلبات سوق العمل خاصة بعد زيادة التوجه نحو اقتصاد السوق.
- ازدياد نشاط الأعمال الخاصة بعد اتجاه العديد من الدول نحو خوصصة المؤسسات العمومية.
- المناخ الايجابي تجاه تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المختلفة، أدت العولمة إلى زيادة التوجه نحو اقتصاد السوق.
- سهلت التجارة الالكترونية عملية إنشاء المؤسسات والقيام بالتصدير بتكاليف تعتبر زهيدة مقارنة بالتجارة التقليدية.

ويمكن إضافة بعض العوامل التي ترجع أساسا لأسباب اجتماعية كاستمرار مؤسسة الأسرة أو وراثة المؤسسة لتحسين الوضع الاجتماعي، أو الرغبة في الانتماء لفئة معينة كفئة رجال الأعمال و أصحاب المؤسسات، كما إن الدافع الأساسي في الدول المتقدمة لخلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو تعظيم الأرباح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - هواري معراج، طعيبة محمد سمير، "تمويل المؤسسات المصغرة في الجزائر"، Revue des Reformes Economiques et Integration en Economie Mondiale، ص34.

## 2- أهداف إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يرمي إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:

- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية، باستخدام أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة تم التخلي عنها لأي سبب كان.
- استحداث فرص عمل جديدة بصورة مباشرة وهذا لمستحدثي المؤسسات، أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين، ومن خلال الاستحداث لفرص العمل يمكن إن تتحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال الشغل.
- إعادة إدماج المسرحيين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات، أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها جراء إعادة الهيكلة أو الخصخصة وهو يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة.
- استعادة كل حلقات الإنتاج غير المبرمجة وغير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى من أجل إعادة تركيز طاقاتها على النشاط الأصلي<sup>1</sup>.
- يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة مهمة لترقية وتثمين الثروة المحلية، و إحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق.
- يمكن إن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها والتي تشترك في استخدام نفس المداخلات.
- تمكين فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة ولكنها لا تملك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.
- تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستحدثيها ومستخدميها، كما تشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة.
- تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم والعائلي.

<sup>1</sup> : دحماني عزيز : التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة تطبيقية على مستوى ولاية بشار ، مرجع سابق.

**المبحث الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومصادر تمويلها ومشاكل ترقيتها.**

للمؤسسات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية كبرى ، كما لها مشاكل و معوقات تحد من نشاطها وتخفض من دورها على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي.

**المطلب الأول: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.**

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة داخل نسيج الاقتصاديات المعاصرة، لما لها من أهمية جوهرية في تنشيط الاقتصاد القومي، وتحقيق التطور الهيكلي والتقدم ورعاية الابتكارات التكنولوجية ناهيك عن دورها في محاربة البطالة، فمثلا الاقتصاد الأمريكي كان نتيجة جهود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمعظم الشركات المتواجدة في الوقت الحاضر بما في ذلك الشركات المشمولة في قائمة- فورد تشين - التي تنظم أكثر من 500 شركة صناعية، بالإضافة إلى اكبروا شهر المتاجر الكبرى ومتاجر السلسلة وشركات البيع بالبريد، أسسها المنظمون برؤوس أموال محدودة فقد كان فورد ميكانيكيا، لذلك فان المؤسسة التي نعتبرها اليوم صغيرة قد تشق طريقها لتصبح مؤسسة كبيرة في الغد، لهذا تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة احد مفاتيح التنمية الاقتصادية المستمرة، وسنحاول فيما يلي أن نبين مدى أهميتها وفعاليتها من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية.

**1- الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:****1-1- المساهمة في الناتج القومي<sup>2</sup>:**

تساهم المتغيرات الكلية ب40% من الناتج القومي الإجمالي للولايات المتحدة الأمريكية وتبلغ حصة القطاع الخاص 50%.

أما من حيث مساهمتها في رقم الأعمال فتبلغ حصتها 65% من مجموع رقم أعمال المشروعات في الاتحاد الأوروبي، فمثلا في فرنسا حققت هذه المؤسسات رقم أعمال قدر ب 850 مليار فرنك عام 1994م كما تساهم المؤسسات التي تستخدم اقل من 100 عامل، 25% من حجم البيوع الأمريكية منذ أواسط الثمانيات.

<sup>1</sup> : بوسهين أحمد ، بلحاج فراحي : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية المحلية بمنطقة بشار ، ملتقى دولي ، مرجع سابق ، جامعة جيجل ، أيام 5/4/3 نوفمبر 2008.

<sup>2</sup> : زرزار العياشي : دور و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر ، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، العدد 02 فيفري 2008، ص : 188

## 2-1 تدعيم الصناعات الاقتصادية الكبرى<sup>1</sup>:

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة اكبر على البحث والتطوير، وتركزها في القطاعات فائقة التطور، جعل منها أساسا لتقديم خدمات كبيرة، وغير عادية للكيانات الاقتصادية العملاقة، خاصة بالنسبة للمؤسسات المتخصصة في إنتاج السلع المعمرة كالسيارات والأجهزة المنزلية أو التي تقوم بإنتاج المعدات الأساسية كالآلات الصناعية والزراعية.....، فهي تعتمد أكثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزويدها بالقطع والمكونات التي تدخل في المنتج النهائي، وغياب هذه المؤسسات يؤثر سلبا على المكاسب التي تحققها الكيانات الكبرى، لذا تسعى هذه الأخيرة إلى جذب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 1-3- تحقيق التنمية المتوازنة جغرافيا:

تتحقق التنمية المتوازنة جغرافيا بين الريف والمدن وتساهم في إعادة التوزيع السكاني، وخلق مجتمعات إنتاجية جديدة في المناطق النائية، والحفاظ على البيئة في المدن الكبيرة على وجه الخصوص.

### 1-4- تساهم في تنمية الصادرات وتقليص الواردات:

تؤثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ايجابيا على ميزان المدفوعات للدول النامية، ففي بلدان شرق آسيا تقدر صادراتها 40% من مجموع الصادرات، وهو ما يمثل ضعف نسبة صادرات هذه المشروعات في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، كما تساهم في إنتاج القيمة المضافة وتزايد حصتها في إجمالي الناتج الوطني الخام .

### 1-5- القدرة على الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار:

وتسير تعبئة رؤوس الأموال الوطنية من مصادر متعددة (ادخار أفراد العائلات، التعاونيات، الهيئات غير الحكومية)، وبالتالي تعبئة موارد مالية كانت موجهة للاستهلاك الفردي غير المنتج.

<sup>1</sup> : براق محمد ، ميموني سمير : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال مرحلة الاقتصاد الموجه ، مداخلة في ملتقى ، مرجع سابق ، يومي 13 و14 أبريل 2008 .

2- الأهمية الاجتماعية<sup>1</sup>:

تبرز الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مساهمتها في التنمية الاجتماعية ولقد اهتمت الدول والمنظمات الدولية بمنح مساعدات إلى ما يسمى بدول العالم الثالث تحت شعار (نحو حياة أفضل) على شكل مساعدات غذائية وذلك لسد رمق الشعوب المحتاجة إلى أن تثبت الدول المانحة مقولة صينية قديمة تقول (بدلاً أن تطعم شخصاً سمكة علمه كيف يصطادها) فتحوّلت إلى البرامج المدعومة لتوليد الدخل وتشغيل الأيدي العاملة من خلال دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في هذه الدول ولكن التجارب الأولى في هذا المجال دفعت الدول المانحة إلى تغيير سياستها، حيث استقرت أخيراً إلى أن تكون هذه البرامج خاضعة إلى اقتصاد السوق حتى تضمن ديمومتها، وتكمل الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

- تعمل على تخفيض البطالة والفقير.
- تشريك المرأة في العمالية الإنتاجية وتوفير لها الاستقلال الاقتصادي.
- تقوم بتوفير التثبيت الاقتصادي والاجتماعي هو ما لا توفره المنشآت الكبيرة التي لا تعريف الحدود الجغرافية.
- أن توفير الفرص للمواطنين بحصول على الدخل يسعدهم في الحصول على الغذاء والخدمات الصحية والتعليمية، وتوفير إمكانيات الحياة الكريمة وتعيد تشكيل المجتمع للقضاء على الفئات المهمشة وتحد من الجريمة في المجتمع بحيث تخلق مجتمعا أكثر استقرارا.

المطلب الثاني: طرق ومصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup>.

من ابرز المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكلة التمويل، خصوصا في مرحلة الانطلاق وهنا تظهر العلاقة بين هذه المؤسسات والبنوك، حيث يقوم البنك بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حين تقوم هذه الأخيرة بتدوير أموال البنك. وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم وفق طرق و مصادر و ذلك من خلال مراحل.

<sup>1</sup> : زرزار العياشي : دور و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية

في الجزائر ، مرجع سابق ، العدد 02 فيفري 2008 ، ص : 188 .

<sup>2</sup> : طيار أحسن ، شلابي عمار : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وسبل ترقيتها ، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير الملتقى الوطني الرابع حول "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر" جامعة 20 أوت

1955 سكيكدة - الجزائر - ، يومي 13 و 14 أبريل 2008 .

**1- طرق التمويل<sup>1</sup>.**

**1-1- التمويل الذاتي:** يتمثل في المساهمة المالية المقدمة من طرف أصحاب المؤسسة والتي تعطيه حق الأرباح في حالة الفائض، وذلك بعد سد السندات المستحقة، وله ميزة أساسية كونه المصدر الأول لتكوين رأس المال الطبيعي بأقل تكلفة ممكنة، فالمشروع لا يتحمل في سبيل زيادة طاقته أي أعباء مادامت ادخريته هي التي تستخدم في عملية التمويل، إذ إن الخطر ينعدم في حالة عدم تحقق الاستثمار الناتج المرغوب فيه.

ويحتاج أصحاب المؤسسة في البداية إلى سيولة، مما يضطرهم إلى تسيل بعض أصولهم للحصول على هذه الأموال اللازمة للبدائية، وقد يرهن بعضها للحصول على قرض صغير. ومع التطور الحديث وانتهاج أسلوب الحاضنات فإن هذه الأموال أصبحت تقدم من قبل الحاضنة.

**1-2- التمويل المباشر<sup>2</sup>:** ونقصد به العلاقة المباشرة بين المقرض والمقترض دون تدخل أي وسيط مالي أو مصرفي أو غير مصرفي، وعليه فإن التمويل المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعني تخصص منظمات الأعمال على الأموال المباشرة من المدخرين وذلك من خلال بيع أوراقها المالية لهؤلاء المدخرين داخل الأسواق المالية، كما يتخذ هذا التمويل صور تختلف وتعدد بتعدد المقترضين.

**1-3- التمويل غير المباشر:** يتم عن طريق الهيئات المالية الوسيطة لتجميع المدخرات النقدية من الوحدات ذات الفائض، ثم توزيعها على الوحدات الأخرى، وبالتالي تسعى هذه الهيئات إلى التوفيق بين متطلبات الادخار والاستثمار، ويشمل التمويل غير المباشر على:

**1-3-1- قروض الاستثمار:** ونجد منها قروض متوسطة الأجل لتمويل الاستثمارات التي لا يتجاوز عمر استعمالها سبعة سنوات مثل الآلات، والمعدات وسائل النقل، وتجهيزات النقل بصفة عامة، وقروض طويلة الأجل لتمويل الاستثمارات التي تفوق سبع سنوات، ويمكن أن تمتد أحيانا إلى عشرون سنة وهي توجه إلى نوع خاص من الاستثمارات مثل الحصول على عقارات ( أراضي، مباني لمختلف استعمالاتها).

<sup>1</sup> : كنجو عبود كنجو : إستراتيجية الاستثمار والتمويل في المشروعات الصغيرة ، المؤتمر العلمي الخامس ، جامعة فيلادلفيا – كلية العلوم الإدارية والمالية ، عمان – الأردن ، أيام 4-5 جويلية 2007 .

<sup>2</sup> : Bouzar Chabha : Les contraintes de financement de la création des entreprises privées en Algérie . Colloque International sur la ; Création d'entreprises et territoires , organiser par CREAD , Tamanrasset , le 03 et 04 Décembre 2006.

**1-3-2- قروض الاستغلال:** هي قروض قصيرة الأجل موجهة لتمويل جملة من الاحتياطات الضرورية لإدارة وسائل الإنتاج وتشغيلها. المؤسسات الصغيرة تبعد العجز الذي تسجله من خلال هذا النوع من القروض.

## 2- مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتمثل مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة في التمويل التمويل الداخلي. والتمويل الأجنبي:

**1-2- التمويل الخارجي:** كل الأموال التي تأتي من مصادر خارجية للمؤسسة تعتبر تمويل خارجي لها، والتمويل الخارجي يأتي في صورة مكمل للتمويل الداخلي، لأن هذا الأخير لا يكفي لتلبية حاجيات المؤسسة.

و يشمل التمويل الخارجي في القروض، السندات، والتمويل بالمشاركة في رأس المال، أو ما يسمى بإصدار أسهم جديدة.

**1-2-2 القروض:** هي أكبر بنود الأصول على الإطلاق، وتتعلق بتوظيف حقيقي للأموال ليحقق عائد مناسب، ولكنه في نفس الوقت يمثل خطورة معينة. أما القروض المقدمة من طرف البنك تنقسم من حيث الغاية النهائية أو من الغرض منها إلى أنواع كثيرة، من أهمها القروض الصناعية، القروض ( قروض الأعمال ) لقروض الزراعية، قروض الأفراد و المستهلكين، القروض المالية ( أي المقدمة إلى المؤسسات المستحقة)<sup>1</sup>.

**2-2-2 السندات:** تعتبر السندات أحد أشكال المديونية التي تلجا إليها كافة المؤسسات على اختلاف أحجامها. و السندات هي بمثابة إقبال حملها وبشروط محددة على إقراض المؤسسة<sup>2</sup> ، وتختص هذه الأخيرة بتحديد الشروط. وتتضمن تكلفة السند الفائدة السنوية أو نصف السنوية التي سوف تتحملها المؤسسة خلال مدة القرض.

<sup>1</sup> زينب عوض الله، أسامة محمد الفولي، أساسيات الاقتصاد النقدي والمصرفي ، منشورات الحلبي الحقوقية، ص125  
<sup>2</sup> يوسف حميدي : مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ،

**2-2-3 الأسهم:** هي أوراق مالية محددة القيمة ذات حق في أصل معين، وفي التدفقات النقدية المتوقعة الناتجة عن هذا الأصل، والسهم يخول لصاحبه الحق في نسبة من التوزيعات النقدية للمؤسسة، وأي توزيعات أخرى.

### المطلب الثالث: الأجهزة الداعمة للاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الإصلاحات التي اتبعتها الجزائر منذ الثمانينات ، و التي أدت بها إلى التغيير التدريجي للسياسة الاقتصادية، بالاعتماد على قوى السوق قد سمحت بإعادة الاعتبار للمؤسسات الخاصة ، و قد كانت نتيجة ذلك بروز قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كقاطرة حقيقية للنمو الاقتصادي ، و في هذا السياق برزت عدة هياكل و آليات تهدف إلى إنعاش الاستثمارات ، و ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي منها :

#### 1- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>1</sup>.

أنشأت الجزائر سنة 1991 وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 1994 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94 - 211 الصادر بتاريخ 18 جويلية سنة 1994 ، و التي حددت أهدافها لترقية هذا النوع من المؤسسات و تسعى هذه الوزارة إلى:

- تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقيتها.
- حماية طاقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجودة و تطويرها
- ترقية الاستثمارات في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و توسيعها و تطويرها.
- إعداد استراتيجيات تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تحسين القدرة التنافسية لمؤسسات القطاع.
- ترقية وسائل تمويل هذه المؤسسات.
- ترقية الشراكة و الاستثمارات في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ترقية المناولة.
- إعداد النشرات الإحصائية اللازمة، و تقديم المعلومات الأساسية للمستثمرين في هذا القطاع.

<sup>1</sup> : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 77 صادرة يوم 30 رمضان 1422 الموافق لـ 15 ديسمبر 2001 ، القانون رقم 01-18 مؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 ، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . المادة 4 .

وأنشأت تحت إدارة الوزارة ، العديد من المؤسسات المتخصصة في ترقية هذا القطاع منها المشاتل ومراكز التسهيل ، و ذلك وفق المادتين 12 ، 13 من القانون التوجيهي.

### 1-1- المشاتل:

طبقا للمادة 12 القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، تنشأ لدى وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مشاتل ، تعمل على ترقية هذه المؤسسات ، و هي عبارة عن مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي أو تجاري ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و هي مكلفة بمساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دعمها (1)، وفي إطار تطبيق أحكام القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، قامت الوزارة بإنشاء 14 مشتل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في أهم الأقطاب الصناعية الجزائرية(2).

### 2-1- مراكز التسهيل :

أقر القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إنشاء العديد من مراكز الدعم والتي من بينها مراكز التسهيل ، هذه الأخيرة تعتبر هيئات استقبال و توجيه للمؤسسات المنشأة و تسعى هذه المراكز من خلال المهام الموكلة إليها إلى إقامة الدعم المالي في مجمل القطاعات الموجهة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تسهيل عملية دعم تمويل المؤسسات و تسمح كذلك بتوجيه المؤسسات نحو اندماج أكبر الاقتصاد الوطني و العالمي ، و ذلك عن طريق توفير دراسات إستراتيجية و تنظيمية حول الأسواق المحلية و الدولية ، و تتميز هذه المراكز بأنها مؤسسات عمومية ذات طابع إداري ، تتمتع بالشخصية المعنوية ، و الاستقلال المالي و تجسيدا لهذا المشروع ، أنشأت الوزارة 14 مركزا للتسهيل على مستوى 14 ولاية ، هي كالتالي(3): الجزائر ، بومرداس ، تيبازة ، الشلف، وهران ، تيزي وزو ، سطيف ، قسنطينة الوادي ، جيجل ، الاغواط ، سيدي بلعباس ، غرداية.

(1) المادة 12 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 01-18-18 ، ص 11

(2) عرض السيد مصطفى بن بادة وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والصناعات التقليدية في حصة منتدى التنازلة،

عن موقع الوزارة: [WWW.PME ARTZ -DZ.ORG](http://WWW.PME ARTZ -DZ.ORG) يوم 20/05/2005، ص 01

(3) محمد حمدوش "مراكز التسهيل (فضاء جديد لبعث الاستثمار و مرافقة المؤسسة" ، مجلة فضاءات وزارة المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة ، العدد : 02 ، مارس 2003 ، ص 13 .

### 1-3- المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

وهو جهاز استشاري يسعى إلى ترقية الحوار و التشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و جمعياتهم المهنية من جهة ، و الهيئات الحكومية من جهة أخرى ، و هو يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و يعتبر هذا المجلس خلاصة تجربة اعتمدها الوزارة منذ تأسيسها ، حيث تهدف من خلاله إلى تحقيق الحوار و التشاور الدائم حول مختلف المسائل مع الشركاء الاجتماعيين و الاقتصاديين و دراسة المسائل المتعلقة بتطوير و ترقية هذه المؤسسات.

### 2- الهيئات الوطنية لدعم الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

#### 1-2-الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) <sup>1</sup>.

أنشأت هذه الوكالة بموجب المرسوم 03-01 الصادر بتاريخ 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار<sup>2</sup>، وهي ذات صبغة وطنية و هو ما يظهر من تسميتها أين سيكون لها فروع جهوية تسمح بالقضاء على مركزية اتخاذ قرار الاستثمار و هذا ما يشكل دعما حقيقيا منح فرص الاستثمار للراغبين عبر كامل التراب الوطني الأمر الذي سيحقق وعلى المدى البعيد توازنا تنمويا على المستوى الجهوي بأبعاده المختلفة ، تعتبر الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تنشط تحت وصاية رئيس الحكومة وتهدف إلى تقليص آجال منح التراخيص اللازمة إلى 30 يوم كأقصى مدة، ابتداء من تاريخ إيداع طلب الاستفادة من الامتيازات<sup>3</sup> ، ولقد أوكلت لهذه الوكالة العديد من المهام فهي تعمل على تجسيد و متابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ترقية وإدماج الابتكار التكنولوجي فيها ، وكذلك تقييم فعالية و نجاعة تطبيق البرامج القطاعية و متابعة ديمغرافية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>4</sup> ، إن إنشاء هذه الوكالة تأتي لتضاف إلى مراكز التسهيل و مشاتل المؤسسات وصندوق ضمان قروض المؤسسات لإحداث التكامل بين مختلف آليات الدعم و تبوء القطاع مكانة إستراتيجية تحسبا لدخول عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ و كذا الانضمام الوشيك إلى منظمة التجارة العالمية.

<sup>1</sup> : نجيب عاشوري ، " إنشاء مجلس وطني استشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، مجلة فضاءات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، العدد : 01 ، مارس ، افريل 2002 ، ص 09.

<sup>2</sup> Agence National de Development de l'investissement (ANDI). **textes régissant le développement del'investissement en Algérie** . p 01

<sup>3</sup> Article 06 .07.loi n° 01-03 du 20/08/2001. (ANDI). **textes régissant le développement de l'investissement en Algérie**. p 04

<sup>4</sup> : لقاء وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مديري الولايات، فندق المنار بسبيدي فرج ، الجزائر، 09 ماي 2005، ص 01

**2-1-1-1- الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:**

طبقا لأحكام المواد 18، 20، 19، 23 الأمر المتعلق بتطوير الاستثمار 2001 يصادق المجلس الوطني للاستثمار للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على التنظيم التالي :

**2-1-1-1-1- المديرية العامة :** و نجد هنا أن المدراء يقومون بإعداد ملفات كاملة ملخصة للحالات الخاصة للاستثمار و الندوات و إصدار كتب و مجلات تتعلق بنشاط الوكالة.

**2-1-1-1-2- مديرية الترقية:** و هدف هذه المديرية هو إعلامي حيث تقوم بالإعلام و الاتصال و تنظيم المؤتمرات.

**2-1-1-1-3- الشباك الوحيد :** و يقوم هذا الشباك بالتأكد من تحقيق و تبسيط إجراءات و شكليات تأسيس مؤسسة صغيرة و متوسطة و انجاز مشاريعها وذلك عن طريق الاتصال بالإدارات و الهيئات المعنية. وبمقتضى قانون الاستثمار 2001 تم تحديد دور و مهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار عن طريق الشباك الوحيد اللامركزي ، هذا الشباك يوفر على المستثمرين ومؤسسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كل التنقلات من هيئة إلى أخرى ، حيث يضم كل ممثلي الهيئات المعنية ، والتي لها علاقة بالإجراءات القانونية و الإدارية على مستوى الشباك الوحيد اللامركزي ، وهو متوفر على مستوى كل ولاية ، و يقدم المستثمر طلب المزايا و تصريح الاستثمار لممثل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار و تقدم له شهادة إيداع في نفس اليوم و ذلك في حالة نشاط غير خاضع للتصريح ، أما في حالة نشاط خاضع للتصريح فان الملف المقدم من طرف المستثمر يتم تحويله من قبل الوكالة إلى الهيئة المكلفة باستقبال التصريحات التي تكون ملزمة بالرد عليها في فترة زمنية لا تتعدى شهر واحد من تاريخ الإيداع و يضم عدة ممثلي الهيئات عدة كممثل المركز الوطني للسجل التجاري، ممثل إدارة الجمارك الخ....

**2-1-1-2- المزايا التي تقدمها الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار من أجل ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>:**

من ابرز أهداف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هو تقديم الدعم المالي للمستثمرين و ذلك عن طريق:

<sup>1</sup> : عبد القادر بابا : سياسة الاستثمارات في الجزائر و تحديات التنمية في ظل التطورات العالمية الراهنة ، مرجع سابق، ص : 141 .

## 2-1-2-1- الإعانات:

يستفيد مؤسسي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إطار تطوير الاستثمار من :

أ- **الإعانات المالية :** و هي عبارة عن قروض بدون فائدة تمنحها الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار عن طريق صندوق دعم الاستثمار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ب- **الإعانات الجبائية :** تستفيد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من إعانات جبائية و شبه جبائية و ذلك وفقا لنص المادة 09 من الأمر المتعلق بتطوير الاستثمار 2001 ، هذه الامتيازات تمنح لتشجيع المستثمرين و تحسين الوضعية المالية للمؤسسات ، و تقدم هذه الإعانات على مرحلتين

ج- **الإعانات الممنوحة للمناطق الخاصة :** إضافة إلى الإعانات الجبائية و شبه الجبائية فإن المناطق الخاصة تستفيد من مزايا خاصة كما نصت المادة 11 من الأمر المتعلق بالاستثمار و هي على مرحلتين.

2-2- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ :<sup>1</sup>

لقد وضعتها الدولة لتعويض جهاز الإدماج و ترقية الشباب (DIPJ) محاولة منها تحقيق ما لم يحققه هذا الجهاز و أعطت له جميع الصلاحيات اللازمة ، تعتبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ من أهم الأجهزة التي تدعم التشغيل و التنمية ، من خلال برامجها الإستراتيجية و المواكبة للتطورات الاقتصادية المحلية و حتى الدولية ، و لاهتمام السلطات و ثققتها بقدرته على تحقيق أهدافه ، فقد تم تعديل قانونه الأساسي و تكثيف الرقابة على نشاط فروعها ، و قد حدد الإطار العام و الأسس المنظمة ضمن سلسلة من نصوص تشريعية و التي تم نشرها خلال سنة 1996 و هي كما يلي<sup>2</sup> :

- قانون المالية التكميلي لسنة 1996 الذي انشأ الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب و حدد طبيعته نفقاته المتعلقة أساسا بتمويل و دعم تشغيل الشباب بالإضافة إلى الضمانات التي تقدم للبنوك و المؤسسات المالية التي تمنح القروض في إطار هذا الجهاز.

- المرسوم الرئاسي رقم 234-96 و المؤرخ في 2 جويلية 1996 و المتعلق بدعم تشغيل الشباب حيث حدد هذا الأخير المبادئ العامة لسير الجهاز و مختلف أشكال دعم تشغيل الشباب.

<sup>1</sup> : ANSEJ : l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes.

<sup>2</sup> : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، القانون رقم 93-12 المؤرخ في 19 ربيع الثاني 1414 الموافق لـ 05 أكتوبر 1993 ، العدد 64 ، الصادرة في 24 ربيع الثاني 1414 الموافق لـ 10 أكتوبر سنة 1993 المتعلق بترقية الاستثمار ، ص : 3 .

- المرسوم التنفيذي رقم 96-296 و المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و يحدد قوانينها وهذا المرسوم يمنح الوكالة مهام التنظيم و التسيير العملي لجهاز دعم تشغيل الشباب.
- المرسوم التنفيذي رقم 96-297 الصادر بتاريخ 1996/09/08 المعدل و المتمم بالمرسوم الرئاسي رقم 300-03 والذي ينظم مهام و هيكل الوكالة بحيث الوكالة هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تخضع لسلطة رئيس الحكومة و يتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطها، و حسب المادة 06 من المرسوم السابق فان الوكالة بالتعاون مع المؤسسات والهيئات المعنية تضطلع بالمهام التالية:
- تدعم و تقدم الاستشارة و ترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
- تسيير و فقا للتشريع و التنظيم المعمول بها تخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب لاسيما منها الإعانات و تخفيض نسب الفوائد في حدود التي يضعها الوزير المكلف بالتشغيل تحت تصرفها.
- تبلغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق و الامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.
- تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام دفتر الشروط بالوكالة و مساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات و الهيئات المعنية بانجاز المشاريع الاستثمارية.
- تشجيع كل شكل آخر من الأعمال و التدابير الرامية إلى ترقية إحداث الأنشطة و توسيعها.

## 2-2-1- الموارد المالية للوكالة<sup>1</sup> :

إن الموارد المالية لهذه الوكالة مسيرة من خلال حساب التخصيص الخاص رقم 302-087 تحت عنوان الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ، و الوزير المكلف بالتشغيل هو الأمر بالصرف الرئيسي لهذا الصندوق و تتكفل الوكالة بتسيير الحساب، كما تتمثل إيرادات الصندوق فيما يلي:

- تخصيصات ميزانيات الدولة.
- حواصل الرسوم النوعية للمؤسسة عن طريق قوانين مالية.

<sup>1</sup> عبد المجيد أنيس : الاستثمار الأجنبي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة واقع و آفاق ، الملتقى الدولي حول : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، يومي 17-18 أبريل 2006 .

- جزء من رصيد حساب التخصيص الخاص رقم 302-049 الذي عنوانه الصندوق الوطني لترقية التشغيل عند إقفاله.
- حاصل تسديد القروض دون فائدة الممنوحة للمقاولين الشباب.
- كل الموارد و المساهمات الأخرى.

## 2-2-2 - التركيبات المالية للمشاريع و الإعانات الممنوحة :

تستفيد المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المنشأة بأي إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من إعانات مالية إعانات جبائية ، سواء في مرحلة الاستثمار الإنشائي أو التوسعي.

### 2-2-3- التركيبات المالية للمشاريع : طبقا لصيغ التمويل تقترحها الوكالة و التي تتمثل في :

أ- التمويل الذاتي : يقوم المستثمر في هذه الحالة بتمويل مشروعه بالكامل و بتحمل كافة المصاريف الضرورية لذلك ، ولكن يلجأ إلى الوكالة للحصول على الامتيازات الجبائية و الشبه الجبائية التي اقرها القانون تشجيعا للاستثمار و التشغيل ، وان هذا النوع من التمويل بنسبة قليلة .

و قد تم توقيف هذا النوع من التمويل منذ 1999 بسبب الانحرافات المسجلة لدى الشباب المستثمر باعتبار هذا النوع من التمويل وسيلة للتهرب الضريبي.

ب- التمويل الثنائي<sup>1</sup>: ينشأ هذا النوع من التمويل بين طرفين الشاب صاحب المشروع والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من خلال:

- المساهمة المالية للشباب أصحاب المشاريع التي تتغير قيمتها حسب مستوى الاستثمار.

- القروض بدون فائدة التي تمنحه ANSEJ يتغير كذلك حسب قيمة القرض.

كما هو موضح في الجدول التالي :

<sup>1</sup>فايزة بلعابد : دور المؤسسات المصغرة المنشأة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في التخفيف من حدة البطالة في الجزائر(مع دراسة حالة بشار) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع التحليل الاقتصادي ، المركز الجامعي بشار، السنة الجامعية 2006/ 2007 .

**الجدول رقم (3-III) : الهيكل المالي للتمويل الثنائي**

قيمة الاستثمار	% القروض بدون فائدة	% المساهمة الشخصية
2 مليون دج	25%	75%
10-2.000001 مليون دج	20%	80%

**المصدر :** استثمار الإنشاء لتمويل ثنائي (منشورات) ANSEJ.

**ج- التمويل الثلاثي :** يشترك ثلاثة أطراف في هذا النوع من التمويل:

- الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع من خلال المساهمة الشخصية
  - الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من خلال القرض بدون فائدة الذي تمنحه للشباب
  - البنك بتقديمه للقرض الذي يخفف جزء من فوائده من طرف الوكالة.
- وهذا ما يوضحه كل من الجدولين التاليين<sup>1</sup> :

**الجدول رقم (4-III) : الهيكل المالي للتمويل الثلاثي**

قيمة الاستثمار	منطقة المشرع	% المساهمة الشخصية	% قرض ANSEJ	% القرض البنكي
≥ 2 مليون دج	كل المنطق	05	25	70
10-2.000.001 م دج	المنطق الخاصة	08	20	72
	المناطق الأخرى	10	20	70

**المصدر :** استثمار الإنشاء لتمويل ثنائي (منشورات) ANSEJ.

نستنتج من الجدول ان: - المساهمة الشخصية تتغير طبقا لمستوى الاستثمار و منطقته ، والقرض بدون فائدة الممنوح من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب يتغير حسب مستوى الاستثمار.

<sup>1</sup>فايزة بلعابد : دور المؤسسات المصغرة المنشأة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في التخفيف من حدة البطالة في الجزائر(مع دراسة حالة بشار) ، مرجع سابق

**الجدول رقم (5-III) : تخفيض معدلات الفائدة في إطار ANSEJ**

المنطقة	الخاصة	الأخرى
القطاعات		
القطاعات الأولية – الفلاحة و الصيد البحري	%90	%75
القطاعات الأخرى	%75	%50

**المصدر:** استثمار الإنشاء لتمويل ثنائي (منشورات) ANSEJ.

نستنتج من الجدول أن قطاع الفلاحة و الصيد البحري يستفيد من تخفيض معتبر مقارنة بالقطاعات الأخرى.

**3-2 – وكالة ترقية ومتابعة ودعم الاستثمارات APSI<sup>1</sup> :**

أنشأت هذه الوكالة بموجب قانون الاستثمار رقم 93-12 ، وهي هيئة حكومية تنشيط تحت وصاية رئيس الحكومة تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، وهي مكلفة بمساعدة المستثمرين في استيفاء التشكيلات اللازمة لانجاز استثماراتهم ، و السهر على احترام الآجال القانونية للأنشطة من خلال إنشاء شكل شبك وحيد يضم الإدارات و المصالح المعنية بالاستثمار ، و ذلك من اجل تقليص آجال الإجراءات القانونية و الرادارية لإقامة المشاريع حيث لا تتجاوز 60 يوما ، ابتداء من تاريخ الايداع النظامي للتصريح و طلب الاستفادة من الامتيازات<sup>1</sup>.

تقوم الوكالة بمتابعة الاستثمارات الوطنية و الأجنبية وضمان ترقيتها و تطويرها ، تسهيل كافة الإجراءات الشكلية لإنشاء المؤسسات و تحقيق المشاريع من خلال الشباك الوحيد و كذلك منح الامتيازات المتعلقة بترقية الاستثمارات ، ضمان احترام الالتزامات ، و أيضا تقييم الاستثمارات و تقديم القرارات المتعلقة بمنح أو رفض الامتيازات .

<sup>1</sup> : APSI : l'Agence de Promotion et de Soutien de l'Investissement.

و هذه الوكالة أي " APSI " حلت مكانها في الحقوق و الواجبات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار " ANDI ".  
<sup>1</sup> : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، المواد : 07.08.09 من قانون الاستثمار رقم 93-12 ، مرجع سابق ، ص 131

لقد فتح قانون 1993 للاستثمارات المجال أكثر للقطاع الخاص ليتدخل في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية، و تكرر ذلك على مستوى الهيئات الحكومية بإنشاء وكالة جديدة لتدعيم دور الدولة في ترقية وإنعاش القطاع الخاص، وهي وكالة ترقية ومتابعة ودعم الاستثمارات تنشط تحت وصاية رئيس الحكومة.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 94 - 319 الصادر في 17 أكتوبر المتضمن كيفية تنظيم عمل وكالة ترقية ودعم الاستثمارات تعتبر وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمارات ( APSI ) مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تعمل تحت وصاية رئيس الحكومة تتكون من الهياكل التالية :

- قسم الشباك الوحيد.
- قسم المتابعة والمساعدة.
- قسم متابعة المشاريع.
- قسم التوسيع الاقتصادي.
- مديرية الإدارة المالية.

ويدير كل قسم من هذه الأقسام مديرا مساعدا بمساعدة مديران وأربع رؤساء دراسات يعينون من طرف المدير العام ، و فيما يخص انجازات الوكالة نجد انه خلال الفترة 1993 و نهاية 2000 بلغ حجم الاستثمارات المصرح بها لدى وكالة APSI أكثر من 43200 مشروع استثمار قابلة لإنشاء أكثر من 1605000 منصب عمل ، بقيمة استثمار أكثر من 3344 مليار دج ، 78% من هذه المشاريع بلغت قيمتها ما بين 20 و 50 مليون دج ، و 60% من هذه المشاريع يشغل ما بين 10 إلى 500 عامل<sup>(1)</sup> .

## 4-2 - الوكالة الوطنية لترقية الصناعات الصغيرة والمتوسطة ANPMI :

تم إنشاء هذه الوكالة بمساهمة كل من برنامج الأمم المتحدة ( PNUD ) ومنظمة الأمم المتحدة لتنمية الصناعات ( ONUDL )، وتعتبر هذه الوكالة حسب القانون الذي ينظمها وييسرها : هيئة حكومية تنشط تحت وصاية الوزير المكلف بالصناعات الصغيرة و المتوسطة تهدف إلى ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ومساعدتها بالتعاون مع الإدارة ، و في سياق الجهود المتواصلة لإخراج القطاع من الجمود الذي يميز أداءه ودفعه أكثر إلى المساهمة في التنمية الوطنية، قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 12 ديسمبر 2001م بإصدار قانون تنظيمي جديد تحت رقم 01 - 18 يخص تنظيم وتحديد تدابير دعم وترقية القطاع وذلك بالتعاون والتشاور مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين ( ممثلي غرف التجارة وأرباب الأعمال والصناعيين ... ) .

حسب المسؤولين في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جاء هذا القانون الجديد ليسد النقائص الموجودة والمتمثلة أساسا في غياب قانون واضح يخص تنظيم وتسيير القطاع وغياب تعريف واضح للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ذلك أن القانون الجديد يعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على أنها تلك التي توظف أقل من 250 عاملا وتحقق رقم أعمال سنوي لا يقل عن 2 مليار دينار وتحقق ميزانية سنوية للنشاط تقل عن 500 مليون دينار، وخارج العمل القانوني والتشريعي، تجهد وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إدخال نماذج وطرق جديدة ، و اتخاذ إجراءات استعجاليه لتحسين المحيط الاقتصادي (الإداري، القانوني، الضرائب، المالية ... ) حيث تمثلت هذه الإجراءات في :

- إعادة بناء النسيج الاستثماري من أجل الوصول إلى صيغة الشباك الوحيد وهذا من خلال توحيد وجمع الإمكانيات المتوفرة لدى وكالات دعم وترقية الاستثمار (L'APSI) و (L'ANSEJ) في هيئة جديدة<sup>1</sup> تتمثل مهامها الأساسية في تطوير ودعم وترقية ومتابعة الاستثمارات الوطنية والأجنبية، هذه الهيئة الجديدة تسمى بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات (L'ANDI)<sup>2</sup> .
- إنشاء وكالة وطنية للعقار الصناعي لها تمثيل على مستوى كل الولايات وهذا باعتماد على الأجهزة الموجودة مثل (CALPI) و (L'ANSEJ) تكون مهمتها تحصيل وتهيئة وتقديم الأراضي الصناعية الموجهة للمستثمرين.
- استحداث هيئة أو إطار جديد تكون مهمته تمويل الاستثمارات المسجلة في قطاع الصغيرة والمتوسطة مع احتمال إلغاء المرسوم رقم 99 - 323 الصادر في أكتوبر 1999 الذي يشترط على المستثمر توفير 30% من قيمة الاستثمار<sup>1</sup>.
- إنجاز دراسات عامة لاقتراح محاور تنمية تهدف إلى تدعيم النسيج الصناعي وتوسيعه.
- إنجاز دراسات قطاعية من أجل التعريف بمختلف المشاريع الصناعية التي من شأنها المساعدة على الاندماج والتكامل بين الصناعات الكبيرة والصناعات الصغيرة و المتوسطة.
- مسك البطاقة الوطنية للصناعات الصغيرة و المتوسطة ، وكل الإحصائيات المتعلقة بالقطاع و هذا بالتعاون مع الهيئات المعنية.

<sup>1</sup> : جريدة (La Tribune) الصادرة في 22 جانفي 2001.

<sup>2</sup> : للمزيد حول الوكالة ، اطلع على موقعها عبر شبكة الأنترنت : <http://www.andi.dz>

<sup>1</sup> : عبد المجيد أنيس : الاستثمار الأجنبي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة واقع و آفاق ، مرجع سابق.

- إنشاء بنك للمعلومات الصناعية يهدف خاصة إلى وضع تحت تصرف المتعاملين كل المعلومات الصالحة لتنمية وترقية الصناعات الصغيرة و المتوسطة .
- المبادرة بأعمال التكوين وتحسين المستوى في تقنيات إنجاز المشاريع وتسيير الصناعات الصغيرة والمتوسطة وتنفيذها.
- ترقية التعامل الصناعي الوطني والدولي عن طريق تشجيع الاستثمارات الأجنبية داخل الوطن وتسهيل إنشاء فروع ما بين الأطراف الجزائرية والأجنبية.
- المشاركة مع الهيئات الوطنية و الأجنبية المكلفة بالملكية والابتكار والبحث في مجال التنمية وذلك لتقديم يد المساعدة للمتعهدين بالمشاريع وإنجاز المشاريع.
- تقدير كل العقبات والعراقيل التي تحد من نشاط الصغيرة و المتوسطة و تقديم اقتراحات للسلطات العمومية المعنية لإيجاد التدابير التنظيمية والنظامية لإزالة هذه العراقيل.
- إنجاز دراسات تقييمية للمشاريع الصناعية لصناعات الصغيرة و المتوسطة لحساب المتعاملين الاقتصاديين.
- إنجاز التجهيزات الضرورية لاستقبال المشاريع الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لغرض بيعها أو إيجارها.

## 2-5- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغرة ANGEM<sup>1</sup> :

تعمل هذه الوكالة على تخفيض معدلات البطالة من خلال تنفيذ التوجهات العامة لبرامج الحكومة فهي تمنح قروض لفئات المواطنين بدون دخل أو أصحاب الدخل الضعيف غير المستقر، وكذلك بالنسبة للمرأة الماكثة بالبيت التي تملك حرفة معينة كالخياطة<sup>21</sup>.... الخ.

<sup>1</sup> : ANGEM : l'Agence Nationale de GEstion du Micro-crédit

<sup>2</sup> نبيل جواد، مرجع سابق، ص97.

### المبحث الرابع: واقع و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

أن الجزائر ومنذ الثمانينات خاضت إصلاحات هيكلية كبيرة انتقلت من خلالها تدريجيا من اقتصاد مركزي مخطط يعتمد على الأموال والممتلكات العمومية، إلى اقتصاد يعتمد على قوى السوق، وقد مكنت هذه الإصلاحات من إعادة الاعتبار إلى القطاع الخاص حتى يلعب الدور المنوط به وأن يساهم في تحقيق التنمية الشاملة، ونتيجة هذا التوجه ظهرت ونمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واعتبرت ركيزة حقيقية يعتمد عليها في تحقيق أهداف التنمية الوطنية

#### المطلب الأول: نبذة تاريخية لتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن التحول الذي عرفته السياسة الاقتصادية في الجزائر بداية من العشرية الأخيرة من القرن الماضي أفرزت تغييرات مهمة خاصة في هياكل الاقتصاد الوطني . فعلى ضوء التجارب غير الناجحة في مجال تنظيم وتسيير المؤسسات، أعطت الدولة مجالا واسعا لدعم ونمو وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي تزامن مع تطبيق برنامج التعديل الهيكلي الذي جرى الاتفاق بشأنه مع صندوق النقد الدولي في<sup>1</sup>1994، و يتبين ذلك من خلال تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة الممتدة بين 1994-2000الموضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم(III-6):تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 1995 - 2004.

السنوات	1995	1999	2001	2002	2003	2004
عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	177.365	159.705	179.893	188.893	288.587	312.956

المصدر: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، سنة 2010، CNAS

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر، حيث بلغ عددها 177.365مؤسسة سنة1995، ليتضاعف من بعدها العدد ليصل إلى312.956 مؤسسة سنة 2005 وهذا يعنى أن عدد المؤسسات قد زاد ب 135.591 مؤسسة خلال هذه الفترة، ويرجع ذلك إلى السياسة الائتمانية والتوسعية المنتهجة من طرف بنك الجزائر، التي يهدف إلى تخفيض معدلات الفائدة على القروض المقدمة لهذا القطاع ابتداء من سنة 2001، المقدر ب 05% وقد كان لاعتماد هذه السياسة المصرفية صدى ايجابي لدى المتعاملين الاقتصاديين.

<sup>1</sup> منى مسغوني، " نحو اداء تنافسي مميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"،مجلة الباحث، ع 2010/10، ص126.

وقد حظي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية كبرى ، من حيث توفير مصادر التمويل اللازمة وتيسير شروط تقديمه فضلا عن إتباع إستراتيجية عمل وتوجيه لهذا القطاع الحيوي على المدى المتوسط والبعيد، مدعمة بآليات و ميكانيزمات فعالة وواقعية قابلة للتنفيذ، و متكيفة مع المتغيرات الاقتصادية الجديدة، والغاية منها تجاوز العراقيل التي تحول دون تنمية هذا القطاع وتطويره، زيادة على ذلك وضعت جملة من الآليات تتضمن استحداث صندوق ضمان القروض الذي تبلغ قيمته 30 مليار دينار جزائري، وصندوق رأسمال المخاطر تبلغ قيمته 5.3 مليار دينار جزائري، إلى جانب إنشاء المرصد الوطني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الجدول(III-7):<sup>1</sup> تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2005-2010.

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010
عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	242.788	376.676	410.959	519.526	570.838	607.297

المصدر: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، سنة 2010، CNAS

من خلال هذا الجدول نلاحظ تطورا كبيرا قد حدث في القطاع، حيث وصل عددها سنة 2010 إلى 607.297 مؤسسة، بعد أن كان عددها يصل إلى 342.788 مؤسسة سنة 2005 فخلال خمس سنوات قارب عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعف ما كان عليه في سنة 2005 ، وثلاثة أضعاف ما كان عليه سنة 2001<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري.

لقد دعمت مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني بصفة واضحة، من خلال سياسة الإصلاحات الاقتصادية التي شرعت فيها الجزائر في السنوات الأخيرة، حيث أعطت الدولة أهمية بالغة لترقية ودعم هذا القطاع، وتشجيعه لأخذ مكانته في إنجاح عملية الإنعاش الاقتصادي، وإعادة الديناميكية للنسيج الصناعي، باعتبارها من أهم القطاعات القادرة على خلق الاستثمارات وتوفير مناصب شغل جديدة، بالإضافة إلى مساهمتها الفعالة في إعادة تنشيط المحيط الاقتصادي، وتحقيق التنمية.

<sup>1</sup> عمر بن جيمة، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة البدر رقم:6 سنة 2011  
<sup>1</sup> - منى مسغوني، مرجع سابق، ص126.

1- مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل<sup>1</sup>:

يؤدي خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونموها إلى الزيادة فيخلق مناصب شغل جديدة، وبذلك الحد من مشكل البطالة. وفي الجزائر، وحسب الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي(CNAS) فإن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في تزايد مستمر حيث بلغ عددها سنة 2010 ما يقدر ب 607.296 مؤسسة، مسجل بذلك ارتفاعا قدر ب 36459 وحدة مقارنة بالنسبة لسنة 2009 ، تشغل عددا لا بأس به من العمال والذي يفوق 6.1 مليون عامل، حيث أعلن وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار السيد محمد بن مرادي أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل 94% من النسيج المؤسساتي الوطني، و 52% من مجموع إنتاج القطاع الخاص خارج المحروقات، وحوالي 35% من القيمة المضافة في الجزائر<sup>2</sup>

الجدول (III-8): تطور عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعات النشاط الاقتصاديالجزائري خلال الفترة 2003 - 2009 .

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	السنوات عدد العمال
1363444	1233073	1064983	977942	888829	592758	538055	عدد العمال في القطاع الخاص
51635	52786	57146	61661	76283	71826	74763	عدد العمال في القطاع العمومي
341885	254350	233270	213044	192744	165247	----	عدد العمال في الصناعات التقليدية
1756964	1540209	129853	1252647	1041395	823831	612818	المجموع

المصدر: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، سنة 2010، CNAS

ويتبين من خلال هذا الجدول انه هناك زياد في تشغيل اليد العاملة بين السنوات 2003 إلى 2008 في القطاع الخاص من 538055 إلى 1233073 عامل، في حين نجد انه هناك تراجع في عدد العمل في القطاع العمومي، حيث انخفضت اليد العاملة ب 2937 بين سنتين 2003 و 2004 ، ليرتفع بعد ذلك ب 4457 عامل

<sup>1</sup> : عمر بن جيمة ، الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التشغيل بالجزائر منطقة بشار أنموذجاً ، المجلة العالمية لإدارة الأعمال و التكنولوجيات ، العدد 7 سنة 2013

<sup>2</sup> : عمر بن جيمة، مرجع سبق ذكره

وينخفض ب 14622 عامل في السنة 2006، ويستمر في الانخفاض ب 4515 عامل سنة 2007 ب 4360 عامل سنة 2009، أما بالنسبة للصناعات التقليدية نجد أن عدد اليد العاملة المشغلة في هذا القطاع في تزايد مستمر حيث بلغ عدد العمال 165247 عامل سنة 2003، ليصل إلى 254350 عامل سنة 2008 .

## 2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام<sup>1</sup>:

يتضح من خلال الجدول الذي يبين مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام، أن مساهمة القطاع الخاص لهذه المؤسسات في تزايد مستمر إذ يشارك بنسب كبير، حيث قدرت في سنة 2001 ب 76.4 % واستمرت في الارتفاع إلى أن وصلت إلى 80.80 % سنة 2007 ، وتوزع على وجه الخصوص في النشاط الزراعي والتجاري والبناء والخدمات، وهذا ما يجعلنا نؤكد ضرورة تدعيم هذه المؤسسات في ظل الإصلاحات الاقتصادية، من أجل تفعيل مساهمتها في التنمية بشقيها الاجتماعي والاقتصادي<sup>2</sup>.

### جدول رقم(III-9) : مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الناتج الداخلي الخام

#### "خارج قطاع المحروقات" خلال الفترة 2001 - 2007.

السنوات / مساهمة القطاع في الناتج الداخلي الخام	القيمة	مساهمة القطاع العمومي في PIB	مساهمة القطاع الخاص في PIB	الإجمالي
2001	481.5	23.6	1560.2	2041.7
	النسبة %	76.4	100	
2002	505	23.1	1679.1	2484.1
	النسبة %	76.9	100	
2003	550.6	22.06	1884.2	2434.8
	النسبة %	77.31	100	
2004	598.6	21.8	2146.7	2745.4
	النسبة %	78.2	100	
2005	651.0	21.59	2364.5	3015.5
	النسبة %	78.41	100	
2006	704.05	20.44	2740.06	3444.11
	النسبة %	79.56	100	
2007	749.86	19.20	31533.77	3903.63
	النسبة %	80.80	100	

المصدر: التقرير السنوي للديوان الوطني للإحصائيات لعام 2009 ، ملحق الإحصائيات 203-207.

<sup>1</sup> : عمر بن جيمة، مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup> - منى مسغوني، مرجع سابق، ص 127.

### 3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة:

توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع الاقتصادي لا يمكن من معرفة الوزن الحقيقي لها في خلق الثروة على المستوى الوطني، لهذا فإن تحليل مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة على المستوى الوطني وحسب قطاع النشاط، سيكون مفيدة إلى حد بعيد لتشخيص مكانة هذه الأخيرة، وتقييم أدائها في الاقتصاد الوطني، وفي هذا السياق يوضح لنا الجدول التالي حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من القيمة المضافة حسب قطاع النشاط ونوع القطاع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - منى مسغوني، مرجع سابق، ص127.

**الجدول رقم(III-10): تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2001 -****2003**

2003		2002		2001		نوع القطاع	قطاعات النشاط
النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة		
99.75	508	99.69	415.91	99.61	410.49	الخاص	الزراعة
0.24	1.24	0.31	1.31	0.36	1.62	العام	
100	510.03	100	417.22	100	412.11	الإجمالي	
70.85	284.09	71.17	263.2	69.12	221.52	الخاص	البناء والأشغال العمومية
29.15	116.91	28.83	106.64	30.88	98.98	العام	
100	401	100	369.93	100	320.50	الإجمالي	
74.01	305.23	74.30	270.68	73.50	247.85	الخاص	النقل والاتصال
25.99	107.20	25.70	93.65	26.50	89.36	العام	
100	412.43	100	364.33	100	337.22	الإجمالي	
72.03	31.80	71.45	29.01	72.61	26.78	الخاص	خدمات مقدمة للمؤسسات
27.97	12.35	28.55	11.59	27.39	10.10	العام	
100	44.15	100	40.60	100	36.88	الإجمالي	
86.81	51.52	86.58	47.93	87.48	43.75	الخاص	الفندقة والمطاعم
13.19	7.83	13.42	7.43	12.52	6.26	العام	
100	59.35	100	55.36	100	50.01	الإجمالي	
74.96	86.49	71.41	80.54	69.33	74.56	الخاص	الصناعة الغذائية
25.04	28.89	28.59	32.25	30.67	32.99	العام	
100	115.38	100	112.79	100	107.55	الإجمالي	
82.11	2.02	82.63	2.14	76.11	1.72	الخاص	الجلد
17.89	0.44	17.37	0.45	23.89	0.54	العام	
100	2.46	100	2.59	100	2.26	الإجمالي	
93.19	514.56	93.43	475.80	93.88	447.07	الخاص	التجارة والتوزيع
6.81	37.61	6.57	33.47	6.12	29.13	العام	
100	552.17	100	509.28	100	476.20	الإجمالي	

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات موقع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرات إحصائية

يتبين من معطيات هذا الجدول، أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص تساهم بنسبة كبيرة في تحقيق القيمة المضافة، وهذا في كل المجالات النشاط الاقتصادي. وتراجع مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام، وهذا يعود إلى خصصت المؤسسات العمومية، ودخول القطاع الخاص بشكل عام ليجعل منه المتعامل الأكبر في الاقتصاد الوطني، وهي من علامات الانتقال إلى اقتصاد السوق.

### المطلب الثالث: مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر<sup>1</sup>.

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعض المشاكل والصعوبات التي تحد من قدرتها على العمل ومساهمتها في دفع عجلة النمو الاقتصادي، ويمكن أن نوجز هذه المشاكل في النقاط التالية:

#### 1- المشاكل والصعوبات التمويلية.

على الرغم من أن الموجودات الثابتة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد أساسا على الإمكانيات الفردية لصاحب المؤسسة، إلا أن هذه المؤسسات أخذت تلجا وبشكل متزايد مؤخرا- بفعل ضغوط الأزيمة الاقتصادية الاجتماعية، أو بفعل الحاجة إلى التطور والتحديث، أو غير ذلك - إلى مصادر تمويلية خارجية وقد أدى ذلك إلى ارتفاع حاد في ديون المؤسسات وهي مسألة ضاعفت من الأخطار والتهديدات وبالتالي يمكن اختصار المشكلات التمويلية بثلاث نقاط وهي:

- مشاكل المتعلقة بالحصول على التكلفة الاستثمارية للمشروع.
- تمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة النمو السريع للمشروع.
- مشاكل تتعلق بالضمانات الكبيرة إلى تطلبها الجهات المانحة للائتمان، فضلا عن عبء الفوائد<sup>2</sup>

#### 2- المشاكل والصعوبات الإدارية.

تتعدد المشاكل الإدارية نذكر من بينها:

**1-2 - إجراءات التأسيس:** يتعرض المستثمرون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إجراءات إدارية معقدة وطويلة تصل أحيانا إلى انسحاب المستثمرين من تنفيذ المشروع بسبب بعض القوانين والأنظمة

<sup>1</sup> : : عمر بن جيمة ، مرجع سبق ذكره.

المطبقة التي لا تراعي ظروف المستثمر الصغير وتواضع إمكانياته ومستوى خبرته، وصعوبة الحصول على التراخيص اللازمة.

**2-2 - الضرائب:** أبرزها انحياز قوانين الاستثمارات المطبقة في العديد من الدول العربية إلى المشروعات الكبيرة وخاصة في موضوع الامتيازات والإعفاءات الضريبية، في حين لا تتمتع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بهذه الإعفاءات لكونها غير مشمولة أصلاً بهذه القوانين أو بأية تسهيلات أخرى.

**2-3 - تعدد الجهات التي يتعامل معها المشروع الصغير<sup>1</sup>:** ومنها

- التأمينات الاجتماعية.
- الصحة والبيئة.
- التموين والكهرباء.

**2-4 - غياب التنسيق:** بين الجهات العاملة بالمشروع الصغير والمتوسط.

**2-5- المشاكل المحاسبية:** حيث غالباً ما يكون المشروع الصغير غير ملم بالقواعد والإجراءات المحاسبية، مما يسبب له مشاكل مع بعض الجهات السيادية مثل مصلحة الضرائب.

**2-6 - غياب المعرفة بالأساليب :** عدم معرفتها بأساليب التعامل مع الجهات الإدارية الرسمية في الدول كالسجلات التجارية والصناعية مما يؤدي إلى طول الوقت لانجاز معاملاتها.

**2-7 - ضعف المعلومات والإحصاءات لدى هذه المؤسسات:** خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة وشروط السلع المنتجة ولوائح العمل والمنافسات الاجتماعية وغير ذلك من البيانات والإحصاءات اللازمة لتسيير أعمالها على الوجه المستهدف.

### 3-الصعوبات التسويقية.

تعتبر الصعوبات التسويقية من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة وتختلف هذه الصعوبات باختلاف نوع المنشأة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتتمثل أهم الصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات في هذه المؤسسات في هذا المجال بما يلي:

<sup>1</sup>فايزة بلعابد : دور المؤسسات المصغرة المنشأة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في التخفيف من حدة البطالة في الجزائر(مع دراسة حالة بشار) مرجع سابق، السنة الجامعية 2006 / 2007 .

- انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المؤسسات مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة لعدم قدرتها على توفير معلومات عن السوق.
- تفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية المماثلة في بعض الأحيان بدافع التقليد أو المحاكاة.
- عدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلاتها من المنتجات المحلية وقيام بعض المؤسسات الأجنبية بإتباع سياسة المزاحمة.
- اتجاه نسبة كبيرة من هذه المؤسسات إلى القيام بالبيع المباشر للمستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي أو البيع لتجار التجزئة الصغار، مما يؤدي إلى الأعباء التسويقية لهذه المنشآت وعدم قيامها بأداء هذه المهمة بكفاءة.

#### 4-الصعوبات والمشاكل الفنية<sup>1</sup>

**4-1 - صعوبة الحصول على المعلومات والتكنولوجيا وصعوبة التطوير والتحديث التكنولوجي:** تواجه هذه المشروعات مشاكل حقيقية في التحديث ومواكبة التطورات التكنولوجية بسبب نقص المعلومات عن هذه التطورات وغياب جهات متخصصة.

**4-2 - صعوبة الحصول على مدخلات الإنتاج المادية:** سواء الأولية أو الوسيطة أو الأجزاء المكونات مما يجعلها غير قادرة على تطعيم منتجاتها بتلك المدخلات التي ترفع من مستوى مواصفاتها النوعية وتجعلها أكثر قبولاً أو قدرة على المنافسة.

**4-3 - المعدات الإنتاجية:** تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة صعوبة الحصول على المعدات الإنتاجية الحديثة بسبب ضعف التمويل والدعم اللازم لها.

**4-4 - عدم كفاية التدريب اللازم لأصحاب المشروعات:** حيث تعاني هذه المشروعات من مشكلات الضعف في المستوى الفني للعمال والنقص في المهارات والخبرات المطلوبة لإدارة عمليات الإنتاج والتسويق<sup>2</sup>.

#### 5- معوقات التسيير:

رغم التطور الذي عرفته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنها تعاني عدة مشاكل وعراقيل في التسيير نذكر منها:

<sup>1</sup> مصطفى أبو بكر و معالي فهمي حيد ، معوقات و متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية بالتطبيق على

إحدى المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، العدد 6 ، 31 ديسمبر

<sup>2</sup> - نبيل جواد، مرجع سابق، ص106.

**5-1- نقص الرشاد في التسيير:** حيث نجد بصورة عامة ضعف التسيير وعدم فعاليته في مختلف المستويات ويعزى ذلك في نظرنا إلى افتقار جل المسيرين للتفكير الديناميكي الذي يمكن من إحداث التغيير المناسب نوعا وتوقيتا ومكانا من خلال الأساليب ومناهج التسيير الحديثة والمتطورة بما يساير من جهة قواعد اقتصاد السوق وضغوطات التنافس اللامتكافئ مع السلع والخدمات الأجنبية وغياب التكامل القطاعي الوطني، ومن جهة أخرى التغييرات المتتالية للمحيط الاجتماعي والإداري والسياسي حيث تعيش وتتطور هذه المؤسسات؛ ويمكن تلخيص ذلك في:

- نقص تكوين المسيرين وقلة خبراتهم وتأهيلهم وصعوبة حصولهم على المعلومات الدقيقة.
- ضعف المبادرة والابتكار في مجال نشاط المؤسسة، وعدم الاهتمام بالتقاول من الباطن، وسواد المصفوفة القطاعية.
- ضعف التأطير بشكل عام وغياب سياسة وطنية لتكوين ورسكلة المسيرين، خاصة في هذا النوع من المؤسسات التي تعتبر في مختلف الاقتصاديات المتطورة ركيزة النشاط الصناعي.

**5-2- عدم العقلانية في التصرف والاستخدام:** حيث طغت التصرفات الخاطئة والاستخدامات السيئة للطاقات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة وإن استخدمت أحيانا بشكل مقبول، فهي بطرق وأساليب قديمة وبتكاليف جد مرتفعة، مما أثر على كمية ونوعية وتكاليف لإنتاج، ومع الجهود التي تبذل في كل مرة إلا أن مؤسساتنا الوطنية لا زالت تعاني من مشاكل داخلية عديدة أهمها<sup>1</sup>:

- عدم التحكم الجيد في التموين من المواد الأولية خاصة المستوردة منه، وهي كثيرة مقابل مختلف أشكال الإسراف والتبذير المجسدة أساسا في الاستهلاك العشوائي للمواد.
- ضعف استعمال التكنولوجيا وقدم التجهيزات المستعملة التي لم تجدد لصعوبة ذلك التنظيم المعتمد في جل مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة ذات نمط تقاولي أو وظيفي تقريبا، بحيث تعطي للمسير الدور الأساس في مجال الإنفراد باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشورة.
- عدم تشجيع على الإبداع من قبل المسيرين، وإنعام سياسة وطنية واضحة تشجع تبني نتائج البحث العلمي من قبل المؤسسات، بل إنعام حتى التنسيق مع الجامعات ومراكز البحث العلمي.
- انعدام أساليب التحفيز لكسب العمال وحثهم وربط نجاحهم بنجاح مؤسستهم، وركون المسير عبر الوطن بشكل عام إلى الأساليب التقليدية القديمة خاصة في المجالات العقابية لتسيير العمال والإدارة والإنتاج والتسويق وعدم السعي إلى طلب المعارف التطبيقية الحديثة التي تساعد في إيجاد الكثير من الحلول.

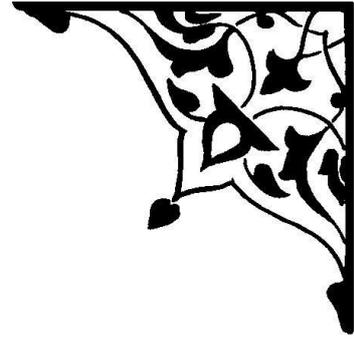
<sup>1</sup> : عمر بن جيمة، مرجع سبق ذكره

## خاتمة الفصل الثالث:

من خلال تطرقنا إلى مفهوم المؤسسة وتعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا تطورها في الجزائر وواقعها من حيث دوافع إنشائها والأهداف المنتظرة وكل من خصائصها ومجالات نشاطها يتبين لنا الصعوبة التي واجهتها في محاولة إيجاد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ويعود سبب ذلك إلى التباين والاختلاف في درجة النمو الاقتصادي من دولة إلى أخرى واختلاف طبيعة النشاطات الاقتصادية لهذه المؤسسات في الدولة نفسها، هذا ما جعل البلدان والمنظمات الاقتصادية العالمية المهتمة بهذا القطاع تعتمد على جملة من المعايير الكمية والنوعية، لتحديد تعريف لهذه المؤسسات، والتي أخذت عدة خصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة وذلك من خلال دراستنا أنواع التصنيفات المعتمد في تحديد خصائص هذه المؤسسات، والمنتبع لمسار هذا النوع من المؤسسات يظهر له أنها في تطور مستمر من حيث عددها والتشريعات والقوانين المنظمة والمرافقة لها وذلك بعد ما كانت في فترة ما بعد الاستقلال لتحظى باهتمام كبير من طرف الدولة هذا إن دل على شيء إنما يدل على إدراك الدولي الجزائرية لأهمية هذه المؤسسات ودورها في التنمية الاقتصادية الشاملة،

لكن رغم الإحصائيات التي تبين مكانة هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني، إلا أنها مازالت تعاني من عدة مشاكل مثلها مثل المؤسسات الأخرى في بقية الدول النامية، فهي مازالت بحاجة لبرامج تطوير وترقية للرفع من كفاءتها وقدرتها التنافسية ومن بين المشاكل التي يجب الاهتمام بها مشاكل التسيير و خاصة المتعلق بالمسير و ثقافته و هذا ما سوف نحاول إعطاء صورة حوله في الفصل الموالي.

# الفصل الرابع



## تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام في كثير من البلدان بالاختلاف درجة النمو فيها، بأن الاستثمار في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، له دور أساسي في توسيع النشاط الاقتصادي وتنوعه ، وفي تحقيق التنمية الاقتصادية وبالخصوص التنمية المحلية، وذلك من خلال ما تقدمه من مساهمة في الناتج المحلي الإجمالي ، إضافة للمساهمة بفعالية في التصدير وزيادة قدرات الابتكار، و كونها أيضا تمثل وعاءاً رئيسياً لاستقطاب العمالة.

بالنسبة للجزائر، وانسجاما مع توجه سياستها الاقتصادية نحو التنوع الاقتصادي ، وإدراكاً منها بأهمية الدور المرتقب لهذه المؤسسات في توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني ، قامت السلطات بعدة مبادرات تهدف إلى تشجيع الشباب وصغار المستثمرين، للتوجه نحو هذا القطب الاستثماري الجديد بإقامة مثل هذه المؤسسات نظراً إلى ما يمكن أن تلعبه مستقبلاً إذا حظيت بالعناية الكافية، ويظهر ذلك من خلال إتباع سياسات وإنشاء هياكل تهتم خصيصاً بدعم وتأهيل هذه المؤسسات في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي و عبر كامل التراب الوطني ، إلا أن هناك عدة تحديات تقف أمام تطور هذه المؤسسات و من أهمها المعوقات المتعلقة بالتسيير وخاصة الدور الذي يلعبه مسيري هذه المؤسسات كونها تتميز عن نوعية المؤسسات الأخرى في نمط تسييرها ، ولثقافة السائدة بمنطقة الجنوب الغربي و بالخصوص ولاية بشار خصوصيات تآثر على في شخصية المسير لهذه المؤسسات ، و يشار هي ولاية شبه صحراوية لها خصوصيات مختلفة عن باقي الولايات الجزائرية ، و لهذا ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية تقوم على مسح ميداني حول ثقافة مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الدور الذي تلعبه في تطور هذه المؤسسات لدفع عجلة التنمية المحلية و بالتالي التنمية الشاملة من خلال استيعاب القوى العاملة التي لم تستطع الالتحاق بالمؤسسات الأخرى النشطة في المنطقة ، فهناك فرصة للكثير من الرجال والنساء و خاصة منهم الشباب للاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لا تحتاج إلى قدر كبير من رأس المال و المهارة الفنية العالية وإلى قوة عضلية كبيرة ، و الاستفادة من الموارد البشرية والطبيعية المتوفرة في المنطقة و جعلها عنصر مهم وأساسي من مدخلاتها ، الأمر الذي يجعل الموقف أكثر احتياجاً إلى الاهتمام بهذه الثقافة السائدة و تحسينها إذا لزم الأمر لما لها من دور أساسي في التأثير على مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الأمر الذي جعلنا نتبع مناهج علمية لتحصيل المعلومات و جمع المعطيات و تحليلها واستخلاص النتائج التي تصب في الإشكالية الرئيسية للدراسة ، و هي التعرف على الدور الذي تلعبه ثقافة المسير في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار ، فنعتمد في دراستنا الميدانية على طريقة الاستقصاء " Enquête " و هي من أكثر طرق جمع البيانات استخداماً عندما تكون الدراسة معتمدة على طريقة أو أسلوب المعاينة أو المسح الاجتماعي بالعينة ، عن طريق تصميم مجموعة من الأسئلة تصب كلها في محاور الدراسة ، و يتم

الإجابة عليها من خلال المستقصى وهذا ما يطلق عليه إسم الاستمارة الإحصائية أو الاستبيان " Le questionnaire". و هذا الاستبيان موجه لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة النشطة في الولاية بشار، ، وبعد جمع الإجابات أي الاستثمارات المقبولة يتم معالجتها بواسطة البرنامج الحاسوبي : برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " Statistical Package of Social Survey (SPSS) " ثم تحليل المعطيات واختبار الفرضيات و الخروج بنتائج وتوصيات ، و كل هذا سوف نعالجه في هذا الفصل من خلال المباحث الثلاثة التالية :

- مجتمع الدراسة .
- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- تحليل نتائج الدراسة الميدانية .

**المبحث الأول : مجتمع الدراسة.**

في محاولة لتسليط الضوء على مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة من الجانب الثقافي الذي يسود في الجنوب الغربي الجزائري ، كانت الدراسة بالأخص لولاية : بشار و مدى تأثير ثقافة مسيري هذه المؤسسات في تطويرها ونموها ومساهمتها في الجانب التنموي و التنمية المحلية في هذه الولايات من خلال الإجابة على استمارات الاستبيان الموجهة لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في هذه الولاية ، و في هذا المبحث سوف نتطرق إلى التعريف بولاية بشار و إلى أهم المعالم التنموية التي تتميز بها ، ثم إلى واقع الاستثمار في هذه المؤسسات مساهمتها في التشغيل بالولاية ، و هذا من خلال المطالب الثلاثة التالية :

- نبذة عن ولاية بشار.
- واقع التشغيل بالولاية
- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل بالولاية.

**المطلب الأول : نبذة عن ولاية بشار**

منطقة بشار من بين أقدم المدن الجزائرية، كان يطلق عليها إسم (Colomb-Béchar)، تم احتلالها من طرف الفرنسيين سنة 1903، فهي تعتبر عاصمة الجنوب الغربي لما لها من امتيازات و خصائص تميزها عن غيرها من مدن الجنوب الغربي ، كالموقع الإستراتيجي الذي تحتله في غرب الصحراء الجزائرية.

1. **الموقع الجغرافي لولاية بشار**<sup>[1]</sup>: تقع ولاية بشار على بعد حوالي 1000 كلم جنوب غرب العاصمة الجزائرية، ويبلغ التعداد التقديري لسكان الولاية في ديسمبر 2012 بحوالي 297735 نسمة ، ومن أهم معالمها الأثرية نجد القصر القديم، قصر القنادسة، مدينة تاغيت الأثرية، بني عباس. مناخ هذه المنطقة شبه صحراوي حار جاف صيفا وبارد شتاء، تحتل هذه المنطقة سلسلة من جبال الأطلس الصحراوي الممتدة من المغرب الأقصى، أهمها جبل قروز 1835متر، جبل عنتر 1953متر، وجبال بشار 1206متر.

تتمتع ولاية بشار بميزة احتوائها على موارد مائية مختلفة مثل سد جرف التربة، والذي سعة استيعابه 360 مليون متر مكعب، إلى جانب الآبار المنتشرة في جميع مناطق الولاية على غرار لحمر، موغل بوكايس، و حدودها الجغرافية مع المملكة المغربية بحوالي 600 كلم إذ يحدها :

[1] : التقرير السنوي لمديرية التخطيط و التهيئة العمرانية لولاية بشار 2013.

- من الشرق ولاية أدرار.
- من الغرب المملكة المغربية.
- من الشمال ولاية البيض و النعامة.
- من الجنوب ولاية أدرار و تندوف.

و الشكل التالي يبين موقع ولاية بشار:

#### الشكل رقم (1-IV) : خريطة تبين موقع ولاية بشار



- **Source :** <http://fr.wikipedia.org/wiki/Algérie>,

تقدر مساحة ولاية بشار بـ: 161400 كلم<sup>2</sup> أي ما يعادل 6,77 % من مساحة الجزائر الكلية، و تبلغ إجمالي المساحة المستغلة في الزراعة 30000 هكتار و 650000 هكتار غير مستغلة ، تشغل أكثر من 3116 فلاح ، تتكون الولاية من 21 بلدية ، مقسمة على 12 دائرة، وهذا حسب التقسيم الإداري للولاية، والجدول التالي يبين هذا :

**الجدول رقم (1-IV) : التقسيم الإداري لولاية بشار**

الرقم	الدائرة	البلدية
01	بشار	بشار
02	بني ونيف	بني ونيف
03	لحمر	لحمر موغل بوكايس
04	قنادسة	قنادسة مريجة
05	تاغيت	تاغيت
06	عبادلة	عبادلة عرق فراج مشرع
07	تبلبالة	تبلبالة
08	إقلي	إقلي
09	بني عباس	بني عباس
10	لواتة	لواتة
11	كرزاز	كرزاز بني يخلف تيمودي
12	أولاد خضير	ولاد خضير قصابي

■ **المصدر:** تقرير مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية لولاية بشار 2012.

أما فيما يخص عدد سكان بلدية بشار وكثافتهم السكانية يمكن إظهارها في الجدول (2-4) التالي :

**الجدول رقم (2-IV) : عدد و كثافة السكان في بلدية بشار**

الرمز البريدي	البلدية	عدد السكان	المساحة كلم <sup>2</sup>	الكثافة السكانية
8001	بشار	297735	5,05	58,95

■ **المصدر:** تقرير مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية لولاية بشار 2013.

كما يقدر السكان عدد السكان الإجمالي ب 297735 نسمة، عدد السكان الناشطين في سن العمل: 193370 نسمة، و بذلك تعاني ولاية بشار كمثلها من ولاية الجزائر من مشكلة البطالة حيث عدد البطالين آخر السنة: 12839 بطل، عدد طلبه العمل المسجلة خلال السنة 2012: 25392 طلب.

مناصب الشغل المستحدثة: 33601، النسبة الإجمالية للبطالة لسنة 2012 : 6,64 %<sup>1</sup>.

تتميز بلدية بشار بشاسعة مساحتها و بكثافة سكانية متوسطة قدرها 32,06 ن/كلم<sup>2</sup> ، مما يميزها بقوة مواردها البشرية ، الأمر الذي يوضح احد خصائص المجتمع المحلي، أي كونها وحدة مكانية معروفة المساحة و الحجم (السكان) .

**2 - النشاط الزراعي :** تتوفر منطقة بشار على مساحة شاسعة للزراعة حيث قدرة المساحات المزروعة بـ : 10968 هكتار من النخيل المنتجة، حيث كان لبرنامج الدعم الفلاحي أثار في زيادة عدد المساحة المزروعة و عدد النخيل المزروعة إذ قدرت بـ: 709333 نخلة مزروعة ، كما أن هناك تنوع في المحاصيل من فواكه و خضر ، أما الجانب الرعوي فهناك تنوع في الموارد الحيوانية ، إلا أن تربيتها تبقى متوسطة نظرا لظروف الجفاف ، و الجداول التالية توضح هذا:

**3- التعليم :** تتوفر ولاية بشار على منشآت تعليمية لكل الأطوار بالإضافة لمراكز التكوين المهني، وجامعة بها عدة تخصصات ، تدخل ضمن استكمال و تطوير ما يسمى بالخدمات الاجتماعية للسكان من تعليمية صحية و تنمية إجتماعية، حيث تلعب هذه الخدمات دورا هاما في عملية تنمية الولاية و توعية السكان و زيادة عطائهم .

**4- الاتصالات:** شهدت الولاية قفزة قوية في مجال الاتصالات لاسيما في توفر شبكة الهاتف النقال للمتعاملين الثلاثة : موبيليس و جيزي و نجمة إضافة إلى توفر الاشتراك في شبكة الأنترنت في الولاية

<sup>1</sup> مديرية التشغيل لولاية بشار سنة 2013 .

وبأسعار جد معقولة للمواطنين ، أما عدد الخطوط الهاتفية مجموعها 21560 خط وبالنسبة للمشاركين فيقدر العدد بـ : 18174 خط أو مشترك ، و عدد المراكز الهاتفية وصل إلى 8 مراكز<sup>1</sup>.

**5- واقع الاستثمار في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بولاية بشار<sup>2</sup>:** تحتل ولاية بشار المرتبة 31 من حيث عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الناشطة من مجموع ولايات الوطن الـ 48 وهذا إلى غاية السداسي الأول من عام 2012 . أما مرتبتها بالنسبة لولايات الجنوب الجزائري فهي الثالثة من حيث عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الناشطة في الولاية و هذا بعد ولاية غرداية ثم ولاية ورقلة في نفس الفترة الزمنية السالفة الذكر .

### المطلب الثاني: دراسة إحصائية لواقع التشغيل.

في المطلب الثاني من الدراسة سنتطرق لدراسة مستوى التشغيل في ولاية بشار "دراسة إحصائية" و في هذا المطلب سنتناول فيه إحصائيات متعلقة بالآليات المتبعة من قبل الدولة لامتناس البطالة.

#### 1. حصيلة التشغيل لسنة 2010.

#### الجدول (3-IV): حصيلة التشغيل لسنة 2010.

عدد السكان الإجمالي	عدد السكان الناشطين في سن العمل	عدد البطالين آخر السنة	عدد طلبات العمل المسجلة خلال السنة	مناصب الشغل المستحدثة	النسبة الإجمالية للبطالة
279851 نسمة	179900 نسمة	16654 بطال	12846	19763	9,25%

المصدر: مديرية التشغيل لولاية بشار 2013.

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن معدل البطالة قد انخفض بشكل محسوس حيث أصبح 9,25% ، حيث سجل خلال هذه السنة 19763 منصب عمل بما فيه الدائمة و الغير دائمة.

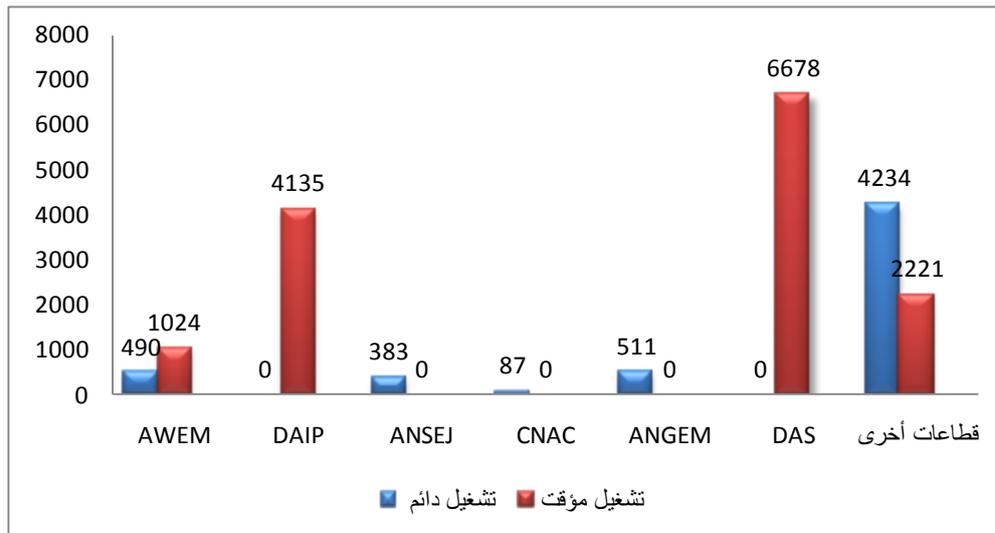
<sup>1</sup> : تقرير مديرية التخطيط و التهيئة العمرانية لولاية بشار 2012.

<sup>2</sup> : بن جيمة عمر ، الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودوره في التخفيف من حدة البطالة،

**\*الجدول (4-IV): إحصائيات حول أجهزة وبرامج التشغيل المستحدثة لمناصب التشغيل لسنة 2010.**

المجموع	مؤقت	التشغيل الدائم	أجهزة وبرامج التشغيل المستحدثة لمناصب التشغيل
1514	1024	490	مناصب الشغل المستحدثة من خلال عروض العمل الكلاسيكية (AWEM)
4135	4135	—	جهاز المساعدة على الإدماج المهني (DAIP)
383	—	383	وكالة دعم تشغيل الشباب (ANSEJ)
87	—	87	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)
6678	6678	—	برامج مديرية النشاط الاجتماعي (DAS)
511	—	511	وكالة تسيير القرض المصغر (ANGEM)
6455	2221	4234	قطاعات أخرى (الوظائف العمومي، فلاحية، نقل، صناعة تقليدية، سجل تجاري، حرف، غابات...)
19763	14058	5705	المجموع

المصدر: مديرية التشغيل لولاية بشار 2013.

**الشكل (2-IV): إحصائيات حول أجهزة وبرامج التشغيل المستحدثة لمناصب التشغيل لسنة 2010.**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الجدول رقم (4-IV).

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن الأجهزة و البرامج التي وضعتها الدولة ساهمت بشكل لا بأس به في التشغيل بالمنطقة حيث كان تشغيل حوالي 19763 موظف منها 5705 منصب دائم فقط إلا أنه لا يشكل نسبة كبيرة مقارنة بالمناصب المؤقتة.

## 2. حصيلّة التشغيل لسنة 2011.

### \*الجدول (5-IV): حصيلّة التشغيل لسنة 2011.

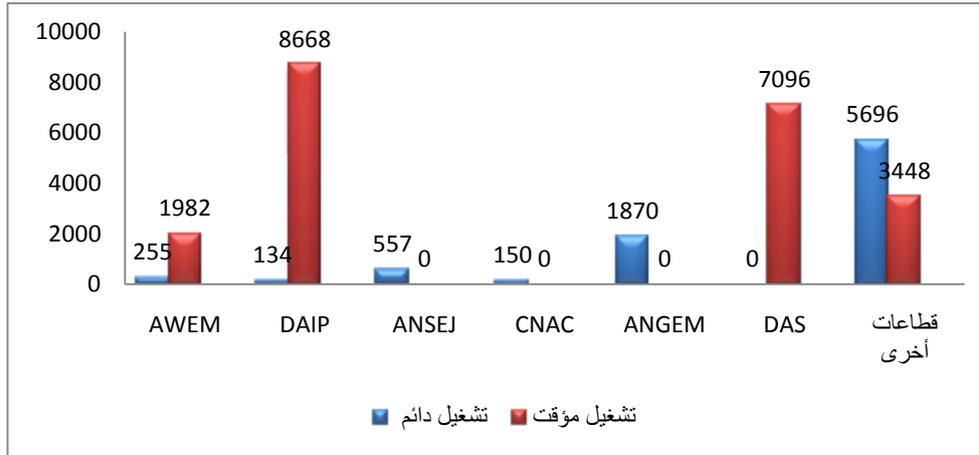
النسبة الإجمالية للبطالة	مناصب الشغل المستحدثة	عدد طلبات العمل المسجلة خلال السنة	عدد البطالين آخر السنة	عدد السكان الناشطين في سن العمل	عدد السكان الإجمالي
7,22%	29856	25047	13274 بطل	183885 نسمة	286070 نسمة

المصدر: مديرية التشغيل لولاية بشار 2013.

### \*الجدول (6-IV): إحصائيات حول أجهزة وبرامج التشغيل المستحدثة لمناصب التشغيل لسنة 2011.

المجموع	مؤقت	التشغيل الدائم	أجهزة وبرامج التشغيل المستحدثة لمناصب التشغيل
2237	1982	255	مناصب الشغل المستحدثة من خلال عروض العمل الكلاسيكية (AWEM)
8802	8668	134	جهاز المساعدة على الإدماج المهني (DAIP)
557	_	557	وكالة دعم تشغيل الشباب (ANSEJ)
150	_	150	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)
7096	7096	_	برامج مديرية النشاط الاجتماعي (DAS)
1870	_	1870	وكالة تسيير القرض المصغر (ANGEM)
9144	3448	5696	قطاعات أخرى (الوظيف العمومي، فلاحية، نقل، صناعة تقليدية، سجل تجاري، حرف، غابات....)
29856	21194	8662	المجموع

المصدر: مديرية التشغيل لولاية بشار 2013.

**الشكل (IV-3): إحصائيات حول أجهزة وبرامج التشغيل المستحدثة لمناصب التشغيل لسنة 2011.**

**المصدر:** من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول (IV-6).

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يظهر لنا أن مناصب العمل المستحدثة لسنة 2011 قد بلغت 29856 منصب عمل و معدل البطالة قد انخفض حيث أصبح 7,22% و غالبية المنصب التي استحدثت هي مناصب غير دائمة ب 21194 منصب هذا حسب التقارير الرسمية

**3- حصيلة التشغيل لسنة 2012.****الجدول (IV-7): حصيلة التشغيل لسنة 2012.**

النسبة الإجمالية للبطالة	مناصب الشغل المستحدثة	عدد طلبات العمل المسجلة خلال السنة	عدد البطالين آخر السنة	عدد السكان الناشطين في سن العمل	عدد السكان الإجمالي
6,64%	33601	25392	12839 بطل	193370 نسمة	297735 نسمة

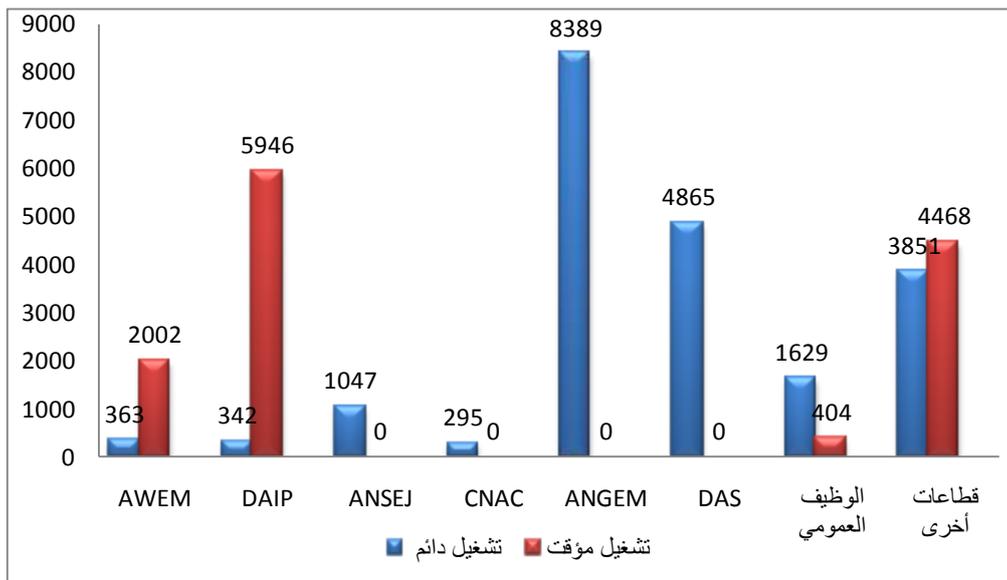
**المصدر:** مديرية التشغيل لولاية بشار 2013.

**الجدول (8-IV): إحصائيات حول أجهزة وبرامج التشغيل المستحدثة لمناصب التشغيل لسنة 2012.**

المجموع	مؤقت	التشغيل الدائم	أجهزة وبرامج التشغيل المستحدثة لمناصب التشغيل
2365	2002	363	مناصب الشغل المستحدثة من خلال عروض العمل الكلاسيكية (AWEM)
6288	5946 (CID+CIP+CFI)	342 (CTA)	جهاز المساعدة على الإدماج المهني DAIP
1047	—	1047	ANSEJ
295	—	295	CNAC
8389	—	8389	الشبكة الاجتماعية
4865	—	4865	ANGEM
2033	404	1629	الوظائف العمومي
8319	4468	3851	قطاعات أخرى (فلاحة، نقل صناعة تقليدية، سجل تجاري، حرف غابات..)
33601	21209	12392	المجموع

المصدر: مديرية التشغيل لولاية بشار 2013

**الشكل (4-IV): إحصائيات حول أجهزة وبرامج التشغيل المستحدثة لمناصب التشغيل لسنة 2012**



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول (8-IV).

من الشكل و الجدول السابقين يظهر لنا أن معدل البطالة انخفض بشكل محسوس حيث أصبح 6,64% وهذه نسبة منخفضة مقارنة مع ولايات أخرى حيث استحدثت 33601 منصب عمل في سنة 2012 غالبيتها غير دائمة وهذا حسب المصادر الرسمية.

#### الجدول (9-IV): ملخص لحصيلة التشغيل للسنوات (2010-2012).

السنة	عدد السكان الناشطين	عدد السكان المشغلين	عدد مناصب الشغل		مج مناصب العمل	نسبة البطالة
			دائم	مؤقت		
2010	179900	100643	5705	14085	19790	9,25%
2011	183885	130319	8662	21194	29856	7,22%
2012	193370	180531	12392	21209	33601	6,64%

المصدر: مديرية التشغيل، مصلحة المحافظة على التشغيل وحركة اليد العاملة 2013.

من خلال هذا الجدول يظهر لنا جليا أن معدل البطالة قد انخفض بشكل محسوس في ولاية بشار إذا احتسبنا مناصب العمل المستحدثة خلال هذه السنوات الثلاثة، الدائمة منها و غير دائمة و التي وضعت الدول عدة آليات و برامج لخلق هذه المناصب و التخفيف من حدة البطالة لكن تبقى هذه إحصائيات تقدمها جهات رسمية .

#### **المطلب الثالث:لمحة حول ثقافة ولاية بشار.**

تتميز بشار بخصائص ثقافية يمكنها أن تعمل كدافع أو معيق للأفراد في المؤسسات ومن هذه الخصائص:

#### **1- تعريف ثقافة ولاية بشار<sup>1</sup>:**

تشير وثائق المديرية لتابعة للولاية إلى حالة مأساوية للثقافة في المنطقة حيث أن منطقة بشار لا تعرف نشاطات ثقافية مهمة بالرغم من العدد الكبير من الجمعيات الثقافية والذي قدر ب140 جمعية وهذا لأنها تفتقر للهياكل الثقافية العمومية والمتمثلة في دار ثقافة واحدة وعشر مراكز ثقافية بلدية وخمس قاعات

<sup>1</sup> احمد تميزار محاولة تقييم الاثر الثقافي على نظام تسيير المؤسسة الجزائرية السنة الجامعية 2010-2011 ص 170-171

للسينما ومتحف واحد ومكتبة واحدة ، الأمر الذي لم يتغير بعد ، ومن خلال هذه الدراسة نحاول البحث عن مفهوم الثقافة المحلية وأبعادها المختلفة .

وهناك مفهوم الثقافة المرتبط بخصوصيات المنطقة من حيث هي فضاء واسع ، وخصوصيات الإنسان في المنطقة وتطوره عبر الزمن ومنذ آلاف السنين ، ثم هناك الخصوصيات الجغرافية والطبيعية والبشرية للمنطقة،منطقة حدودية على امتداد أكثر من 600 كلم مع المملكة المغربية ، كثافة السكانية ضعيفة مساحة شاسعة جدا اكثر من 161400 كلم مربع (حوالي 607% من مساحة الجزائر) والتنمية في التاريخ الحديث للمنطقة من حيث توزيع الثروة وحقيقة التنمية الحالية في المنطقة

## 2- لمحة حول ثقافة المجتمع البشاري.

**2-1- الجذور الريفية:** الريفية هي ميزة تخص المجتمع الجزائري ككل ولا تخص منطقة بشار و تكمن في تأثيرها على ممارسات وسلوك العامل في موقع عمله حيث العمال من الأصل الريفي يدخلون المصنع ليبدلوا عملهم مع مبلغ مالي تقدمه المؤسسة فلا يبدو لديهم شعورا جماعيا لا يهتمون بعامل الوقت لأنه محدد لديهم بأوقات الصلاة لا يهتمون بالمظهر كثيرا ، لا يحسون بالاستقرار خاصة بعد هجرة أرضه لهذا قد يهجر المؤسسة الخاصة لإيجاد عمل ومرتب ثابتين في القطاع العمومي ، فهم ما يزالون يحافظون على ارتباطهم مع عالمهم الأصلي لهذا نجد فيها سلبيات كما نجد إيجابيات .

**2-2- الروح العشائرية :** وجود نسبة كبيرة من هذه الروح أي المساعدة و الترقية و إدماج في العمل على أساس المعرفة.

**2-3 - ظاهرة التمييز الجنسي :** تدلنا المجتمعات و الحضارات القديمة جميعها على ظاهرة التفضيل الذكر على الأنثى , غير أن المجتمعات العصرية عرفت تقدما من حيث تمثلها و ركزت الدراسة لهذه الظاهرة من ناحية حجمها الحالي فهناك توافد لقيم ثقافية من المجتمع :

### 2-3-1-التفضيل الجنسي: أي تفضيل الذكر على الأنثى في عدة ميادين انطلاقا من الولادة

أ - **الجنس المفضل لتدريس:** نسبة كبيرة اتجهت إلى فصل الإناث في مستوى الثانوي لاعتقادات عشائرية.

ب- **المهن المفضلة للأولاد** هي الطب ، المهن الحرة ، الهندسة و التعليم.

ج- **المهن المفضلة للإناث** هي الطب ، و التعليم و الخياطة.

**2-3-2- العلاقة بين الزوج و الزوجة :** من الواضح خضوع الزوجة لزوجها وهي راجعة إلى جذور التاريخية و الدينية و عنصر الاقتصادي و الزوج هو مصدر العيش.

**2-3-3- تصور الأجير للمرأة العاملة :** بعض الأجراء لا يوظفون المرأة ومنهم من يسمح لها بالعمل حسب الظروف المعيشية.

**2-3-4- موقف العمال من المرأة المسئولة :** نسبة كبيرة من العمال لا يرضون بأن يكونوا تحت إمرة المرأة مسؤولة

**2-4- التأخر و كثرة تقديم الأعذار:** يتميز المجتمع البشاري بظاهرة التأخر عن العمل و تقديم الاعتذارات عند التأخر أو الغياب

**2-5- ثقافة الانتقام:** تظهر جليا في بعض الأشخاص يقومون باستغلال المنصب العمل حيث لا يكون تطبيق للقانون وإنما قضاء للحاجات

**2-6- التعصب للرأي :** وهي الإصرار على الرأي حتى و إن كان مخطئا

**2-7- الغرور وسرعة الانفعال :** يتميز المجتمع البشاري بكثرة الانفعالات مثل المجتمع الجزائري ككل

**2-8- الحساسية تجاه النقد وعدم تقبله :** عدم تقبل النقد من طرف الآخرين

**2-9- حب الإشراف والتهرب من العمل اليدوي:** رغبة كل واحد في منصب عمل يكون فيه مشرفا على مجموعة من العمال دون مراعاة المستوى العلمي و لا الخبرة.

**2-10- الجدية والمثابرة :** وهاتان الميزتان لهما جذور في طبيعة المجتمع البشاري لظروف المعيشة مما جعله ينفر من المرح والعبث المبالغ فيه .

**2-11- حب الوضوح والصدق والاهتمام بالجواهر:** وهي عناصر في المعاملات والاتفاق المسبق حفاظا على العلاقات والاحترام بين الأفراد ، وهناك ميزات الواقعية وكره التظاهر والتمسك بالأصول والعرف، وهي كلها عناصر تسهل المعاملات وتوفر لها أسباب النجاح وعدم الدخول في المتاهات .

**2-12- حب التحدي والاعتماد على النفس:** وهي التحدي وعدم العودة الى الوراء عند الاقدام على تحقيق عمل معتمدا على النفس.

**2-13- التضامن و المساعدة :** ما يصطلح عليه بالتوزيعة المعروفة في المنطقة وهي التعاون على انجاز الأعمال.

**2-14- الكرم وحب الضيوف:** المجتمع البشاري مجتمع مضياف  
3- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار<sup>1</sup>.

وصل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS خلال سنة 2012 إلى 234 مؤسسة من بينها 38 مؤسسات صغيرة ومتوسطة تشغل بدأ عاملة تصل إلى 614 عاملاً في حين أن عدد المؤسسات المصغرة هو 196 ، تشغل بدأ عاملة تصل إلى 616 حيث سجّل هذا العام ارتفاع في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحوالي 20 مؤسسة أي بمعدل 08.54% وهذا راجع إلى إقبال الشباب على مؤسسات النظافة في إطار مشروع الجزائر البيضاء ، كما انتشرت هذه المؤسسات على مستوى البلديات، مما أدى إلى تقليص البطالة بهذه المناطق بنسبة ملحوظة كما أنه بمجرد النظرة الأولية للمعطيات المسجلة نجد أن معظم هذه المؤسسات يتمركز ببلدية بشار بحكم أنها عاصمة الولاية والجداول و الأشكال التالية توضح ذلك<sup>2</sup> :

**الجدول رقم (10-IV): تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة " حسب القانون التوجيهي**

**لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "لسنة 2012**

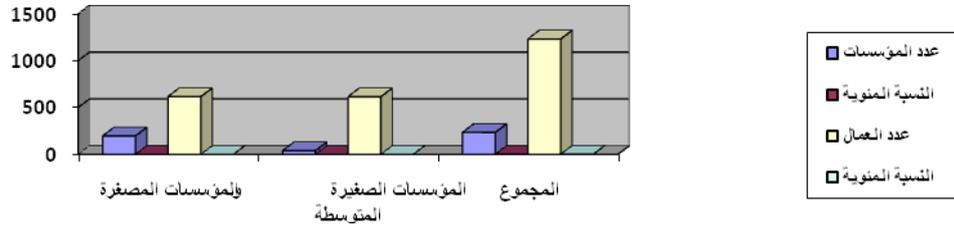
المجموع	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	المؤسسات المصغرة	
234	38	196	عدد المؤسسات
100%	% 16.23	%83.77	النسبة المئوية
1230	614	616	عدد العمال
100%	%47.96	%52.04	النسبة المئوية

**المصدر:** التقرير الخاص بمديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية بشار لسنة 2012.

<sup>1</sup> : عمر بن جيمة ، الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التشغيل بالجزائر منطقة بشار أنموذجاً ،المجلة العالمية لإدارة الأعمال و التكنولوجيات ،العدد 7 سنة 2013  
<sup>2</sup> : عمر بن جيمة ، الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التشغيل بمنطقة بشار ،نفس المرجع.

## الشكل رقم (5-IV): تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة " حسب القانون التوجيهي لترقية

## المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "لسنة 2012



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (10-IV)

نلاحظ من الجدول و الشكل البياني أن المؤسسات المصغرة في ولاية بشار لسنة 2012 تمثل حوالي 196 مؤسسة أي نسبة 84 % من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتشغل حوالي 52 % أي 616 عامل وهذا ما يبين لنا اهتمام الشباب بالمؤسسات المصغرة .

## الجدول رقم (11-IV): مقارنة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة وعدد العمال بين سنة

2011 و 2012<sup>1</sup>

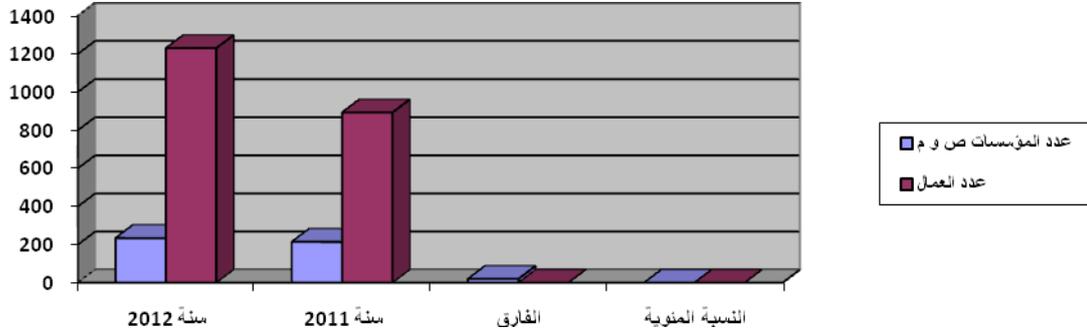
النسبة المئوية	الفارق	سنة 2011	سنة 2012	
08.54%	20	214	234	عدد المؤسسات ص و م
27.39%	+337	893	1230	عدد العمال

المصدر: التقرير الخاص بمديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية بشار لسنة 2012.

<sup>1</sup> : عمر بن جيمة ، الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التشغيل بالجزائر منطقة بشار أنموذجاً ، المجلة العالمية لإدارة الأعمال و التكنولوجيا ، العدد 7 سنة 2013

الشكل رقم (6-IV): مقارنة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة وعدد العمال بين سنة 2012

و2011



**المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (11-IV)

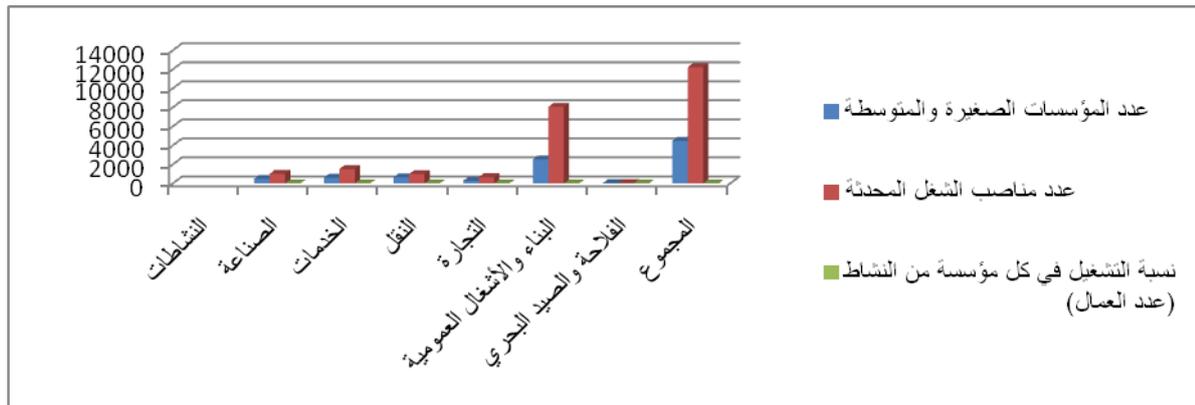
من الجدول والشكل أعلاه يظهر لنا أنه كان ارتفاع في إنشاء المؤسسات بمعدل 9 % لسنة 2012 مقارنة بسنة 2011 إلا أنه ازداد مستوى التشغيل بنسبة 27 % وهذا ما يوضح لنا اهتمام سلطات الولاية بإنشاء المؤسسات التي تحقق أكبر مستوى من التشغيل.

### 3-1- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب النشاط بمنطقة بشار.

من أهم خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الشمولية حيث تتغلغل في جميع النشاطات الاقتصادية وهذا ما نلاحظه في الجداول و الأشكال التالية :

**الجدول (12-IV): مقارنة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدد مناصب الشغل المحدثة بولاية بشار****إلى غاية 2012<sup>1</sup>**

النشاطات	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عدد مناصب الشغل المحدثة	نسبة التشغيل في كل مؤسسة من النشاط
الصناعة	466	1006	2.15
الخدمات	580	1499	2.58
النقل	640	968	1.51
التجارة	263	657	2.49
البناء والأشغال العمومية	2513	8048	3.20
الفلاحة والصيد البحري	10	29	2.9
المجموع	4470	12209	2.73

**المصدر:** التقرير الخاص بمديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية بشار لسنة 2012.**الشكل (7-IV): مقارنة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدد مناصب الشغل المحدثة بولاية بشار<sup>1</sup>****إلى غاية 2012****المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (12-IV)

<sup>1</sup> : عمر بن جيمة ، الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التشغيل بالجزائر منطقة بشار نموذجاً ،المجلة العالمية لإدارة الأعمال و التكنولوجيات ،العدد7 سنة مرجع سبق ذكره 2013

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن المؤسسات التي تشتغل في مجال النقل و الخدمات من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمثل أقل نسبة من حيث التشغيل فالنقل يمثل حوالي معدل عاملين في كل مؤسسة ، أما البناء و الأشغال العمومية فتتمثل أكبر عدد من حيث المؤسسات و تمثل أيضا أكبر عدد من معدل التشغيل حوالي ثلاثة عمال في كل مؤسسة تنشط في هذا القطاع ، أما مجموع معدل التشغيل في جميع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهو ثلاثة عمال في المؤسسة الواحدة و هذا معدل قليل مقارنة بالنتائج المرجوة منها .

### الجدول رقم (IV-13): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة لسنة 2012 حسب قطاع

#### النشاط<sup>1</sup>

قطاع النشاط	عدد المؤسسات ص و م	النسبة المئوية	عدد العمال	النسبة المئوية
البناء والأشغال	153	65%	863	70%
النقل	22	09%	58	04.71%
التجارة	22	09%	48	03.90%
الفندقة والإطعام	20	08.5%	145	11.78%
خدمات المؤسسات	14	05.9%	55	04.47%
خدمات للعائلات	18	07.6%	44	03.57%
الصناعة الغذائية	1	00.42%	2	00.01%
صناعة الخشب-الفلين-لورق	4	01.7%	15	01.22%
المجموع	234	100%	1230	100%

المصدر: التقرير الخاص بمديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية بشار لسنة 2012.

من الجدول و الشكل التاليين نلاحظ أن البناء و الأشغال العمومية يمثل نسبة 65 % من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنشأة سنة 2012 و تساهم بنسبة 70 % من نسبة تشغيل في هذه الأخيرة ، أما الفندقة و الإطعام فتتمثل 8 % فقط من المجموع ولكنها تمثل 12 % من نسبة التشغيل، و هذا يوضح لنا

<sup>1</sup> : عمر بن جيمة ، مرجع سابق.

دورها الكبير في امتصاص البطالة، و كذا الحال بالنسبة لخدمات المؤسسات حيث تساهم بـ 4.5 % من معدل التشغيل ، أما المؤسسات الأخرى فقد ساهمت بمعدلات ضعيفة .

**الجدول (IV-14): مقارنة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدد مناصب الشغل المحدثة بولاية بشار**

**لسنة 2012**

النشاطات	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عدد مناصب الشغل المحدثة	نسبة التشغيل في كل مؤسسة من النشاط
الصناعة	5	17	3.4
الخدمات	52	244	4.69
النقل	22	58	2.63
التجارة	22	48	2.18
البناء والأشغال العمومية	133	863	6.48
المجموع	234	1230	5.25

المصدر: التقرير الخاص بمديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية بشار لسنة 2013.

بالنسبة لسنة 2012، فإن مؤسسات البناء والأشغال العمومية هي التي كان لها النصيب الأكبر في التشغيل رغم عددها القليل بمعدل 6 عمال في كل مؤسسة، أما بالنسبة للخدمات فقد انخفض معدل التشغيل لديها أما النقل فنجد ثلاثة عمال في كل مؤسسة، و فيما يخص الفلاحة و الصيد البحري فلم تنشأ أي مؤسسة . كما تجب الإشارة إلى أن السنة القادمة ستعرف زيادة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا راجع للسياسة الوطنية المتضمنة إنشاء 200.000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، كما أن الولاية سوف تعرف انطلاق مشاريع، أهمها مصنع الإسمنت بمنطق بن الزريك، كما سوف يتم خلال هذه السنة استقبال هياكل الدعم المتمثلة في مركز التسهيل ومثثلة المؤسسات هذا ما يسمح في ازدياد عدد المؤسسات ومناصب الشغل بمرافقة حاملي المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

من خلال هذا المبحث يظهر جليا مساهمة هذه المؤسسات في التشغيل. وقد بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2012 حوالي 4470 مؤسسة<sup>1</sup>.

بصفة عامة يمكن لهذه المؤسسات في الجزائر أن تشكل محورا أساسيا في المساهمة في التشغيل، إلا أنها تصطدم بمجموعة من العقبات التي تحد من أدائها و التي تعترض تطورها خاصة التسييرية منها ومن أبرز هذه الأخيرة المعوقات الثقافية، للمسير و التي سوف نحاول إعطاء صورة عنها في المبحث الموالي.

<sup>1</sup> : عمر بن جيمة، الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التشغيل بمنطقة بشار، مرجع سبق ذكره

### المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

بعد تقديم لمحة عن ولاية بشار بالجنوب الغربي الجزائري من حيث البنى التحتية و أهم المعالم التنموية فيها إضافة إلى واقع الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هذه الولاية، فالدراسة الميدانية تهدف إلى تبيان مخرجات الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجانب التنموي ، و لهذا سوف نبين في هذا المبحث نوع الدراسة التي سوف نتبعها ومنهجها ثم إلى الأسلوب و الطريقة التي نجمع بها البيانات الضرورية للدراسة الميدانية ، و بعدها إلى كيفية بناء استبيان الدراسة الميدانية و أهم محاوره ، و أخيرا إلى كيفية تحديد حجم العينة التي نختارها من المجتمع المستهدف بالدراسة و منهجية تفريغ بيانات الاستبيان و معالجتها بواسطة البرنامج (SPSS)، وكل هذا من خلال المحاور التالية :

- نوع الدراسة و منهجها و أساليب جمع البيانات.
- طريقة جمع البيانات المعتمد في الدراسة.
- تصميم الاستبيان.
- تحديد حجم عينة الدراسة.

#### المطلب الأول : نوع الدراسة و منهجها و أساليب جمع البيانات

##### 1- نوع الدراسة و منهجها:

تحدد الأهداف و الخطوط العريضة التي تنطلق منها أي دراسة في طبيعة البحث ونوعه، وعليه فدراستنا تقع ضمن الدراسات الوصفية التحليلية مع الدراسة الميدانية التي تستهدف إلى تحديد مجموعة المتغيرات الثقافية المرتبطة بمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وانعكاساتها على أداء و تطور هذه المؤسسات وبالتالي على التنمية والتنمية المحلية بمنطقة بشار بالجنوب الغربي الجزائري .

يتيح هذا النوع من الدراسات فرصة الوقوف على واقع التسيير ودور ثقافة المسير في هذا النوع من المؤسسات، أي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مخرجاتها التنموية من ناحية، كما تمنح فرصة تحديد المعوقات الثقافية التي تقف حائلا أمام توسع و تطور هذا النوع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

## 2- أساليب جمع البيانات :

تتطلب مرحلة جمع البيانات ، تحديد الأسلوب المناسب لجمع البيانات لذا لا بد لنا من التعرف على أساليب جمع البيانات و التي تسمى أساليب الحصر ، و ذلك بهدف التركيز على أسلوب المعاينة الذي اخترناه في دراستنا الميدانية.

يعد تحديد الأسلوب المناسب لجمع البيانات من أصعب المشكلات التي يواجهها الباحث ، و يتوقف اختيار الأسلوب المناسب على عدد من المعايير و هي<sup>1</sup>:

- الدقة المطلوبة إذ يمكن استخدام أسلوب الحصر الشامل عندما تتوافر جميع الإمكانيات المطلوبة والوقت الكافي ، و نريد الحصول على بيانات دقيقة و شاملة .
  - طبيعة الظاهرة التي نعالجها و مدى تجانس الوحدات الإحصائية، إذ يفضل استخدام أسلوب المعاينة عندما يوجد تجانس بين هذه الوحدات ، خاصة إذا كان حجم المجتمع كبيرا أو يمكن تقسيمها في مجموعات متجانسة .
  - الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة ، إذ لا يمكن استخدام أسلوب الحصر الشامل عندما لا تتوفر هذه الإمكانيات .
  - الوقت المخصص للبحث إذ يفضل استخدام أسلوب المعاينة عندما نريد الحصول على النتائج بسرعة.
- إن اختيار أسلوب جمع البيانات المناسب يتوقف على المعايير السابقة، لذا يجب اختيار الأسلوب المناسب الذي يعطي أكبر دقة ممكنة في الوقت المحدد و ذلك باستخدام الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة ويمكن التمييز بين ثلاثة أساليب لجمع البيانات و هي<sup>2</sup>:

- أسلوب الحصر الشامل.
- أسلوب الحصر الجزئي أو شبه الحصر .
- أسلوب المعاينة أو " العينة " .

**2-1-أسلوب الحصر الشامل:** يعرف أسلوب الحصر الشامل بأنه أسلوب جمع البيانات الذي ندرس فيه حالة جميع وحدات المجتمع موضوع الدراسة دون استثناء ، و يقتضي هذا الأسلوب بجمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية دون استثناء.

<sup>1</sup> : عبد الرزاق أمين أبو شعر : العينات و تطبيقاتها في البحوث الإجتماعية ، مطابع معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1998 ، ص : 39.

<sup>2</sup> : [http://www.arab-api.org/course13/c13\\_8.htm#b3](http://www.arab-api.org/course13/c13_8.htm#b3).

**2-2- أسلوب الحصر الجزئي :** و هذا الأسلوب يقوم على حصر الوحدات الإحصائية التي يكون تأثيرها كبير في الدراسة ، فنقوم بحصرها حصرا شاملا و تسمى هذه الوحدات " الوحدات المحصورة " .

**2-3- أسلوب المعاينة :** يتضح مما سبق أن طبيعة المجتمع الإحصائي الذي نقوم بدراسته و طبيعة البيانات المطلوبة تفرض على الباحث إجراء البحث بأسلوب الحصر الشامل أو أسلوب الحصر الجزئي ، كما أنه لاعتبارات مادية و فنية و بشرية يفضل الأخصائيون و الباحثون تنفيذ الكثير من البحوث بأسلوب المعاينة حيث يتم اختيار عينة من الوحدات الإحصائية لتعميم نتائجها والوصول إلى خصائص المجتمع من نتائج العينة التي تم اختيارها باعتبارها ممثلة للمجتمع التي اختيرت منه ، و هذا الأسلوب هو الذي نعتمد عليه في دراستنا هذه .

### **3- أسلوب جمع البيانات المعتمد في الدراسة :**

نعتمد في الدراسة الميدانية على طريقة أو أسلوب المعاينة أو المسح الاجتماعي بالعينة، حيث تستهدف الدراسة ثقافة مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة الجنوب الغربي الجزائري و خاصة بولاية بشار و هي مجتمع الدراسة ، و تعتبر دراسة حالة من وجه نظرنا طريقة تمكن من خلالها جمع البيانات ودراستها بحيث يمكن رسم صورة كلية لوحدة معينة في علاقتها المتنوعة، المرتبطة منها و غير المرتبطة (المستقلة)، و المتجانسة منها و غير المتجانسة ، و يمكن أن تكون الوحدة موضوع الدراسة أو مجتمع الدراسة أسر أو جماعة اجتماعية أو وحدات اقتصادية أو..... الخ ، و وحدتنا كما قلنا هي ثقافة مسيري هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجودة بالولاية بشار ، فنقوم بإجراء سحبنا للعينة من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجودة والنشطة في الولاية ، و نستخدم أحد الطرق لجمع البيانات و المعلومات التي تفيدنا في دراستنا التطبيقية .

### **المطلب الثاني : طريقة جمع البيانات المعتمد في الدراسة**

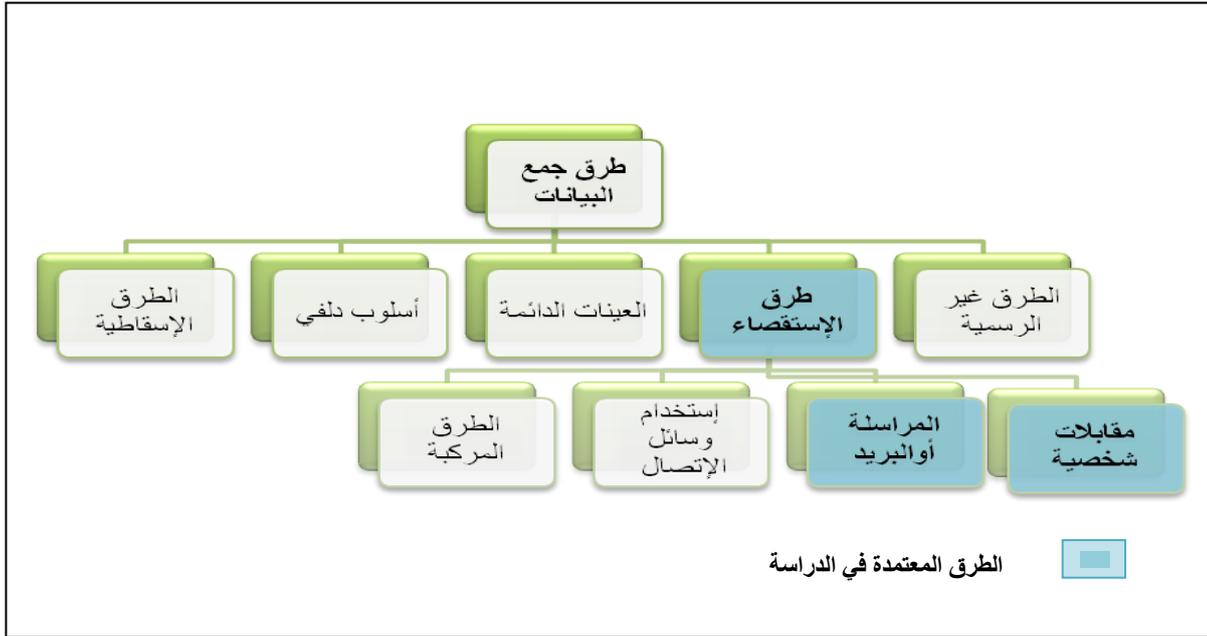
#### **1- طرق جمع البيانات :**

يجب على الباحث بعد تحديد أسلوب جمع البيانات أن يحدد مصادر و طرق جمع هذه البيانات المطلوبة للبحث ، و بالنسبة للبيانات فإنه يجب أولا تحديد حجم العينة<sup>1</sup> ( إذا قرر الاعتماد على أسلوب العينة كما هو الحال في دراستنا الميدانية ) و نوعها ، ثم تقرير طريقة جمع البيانات اللازمة من مفرداتها المستهدفة.

<sup>1</sup> : سوف نتطرق بنوع من التفصيل في المطلب الرابع حول : أنواع العينات طرق تحديد حجم العينة ، و إلى حجم العينة الذي نختاره في دراستنا الميدانية .

هناك عدة طرق يمكن للباحث استخدامها عند القيام بعملية جمع البيانات اللازمة للبحث ، و تتمثل أهم هذه الطرق في كل من الطريقة غير الرسمية ، و طرق العينات الدائمة ، و الاستقصاء ، و الطرق الإسقاطية و ذلك كما هو موضح في الشكل التالي<sup>1</sup>

### الشكل رقم (8-IV) : الطرق المختلفة لجمع البيانات



**المصدر:** ثابت عبد الرحمن إدريس ، بحوث التسويق ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص : 197 ، بالتصرف.

إن الاختيار بين هذه الطرق في التطبيق العملي يتوقف على عدة معايير ، من بينها :

- طبيعة و نوع البيانات المطلوب جمعها و ذات العلاقة بمشكلة و أهداف البحث .
- نوع تصميم البحث من حيث كونه استطلاعي أو استنتاجي.
- توافر الخبرة و الكفاءات اللازمة لجمع البيانات .
- توافر الإمكانيات المالية اللازمة.
- الفترة الزمنية التي تتطلبها كل طريقة عند الاستخدام الفعلي.
- نوع المستهدفين في عينة البحث.

<sup>1</sup> للتعرف أكثر حول الطرق غير الرسمية و الطرق الإسقاطية، و أسلوب الدلفي و أسلوب العينات الدائمة، طالع المرجع: ثابت عبد الرحمن إدريس : **بحوث التسويق** ، مرجع سابق ، ص : 195-268.

## 2- طريقة جمع البيانات المعتمدة في الدراسة الميدانية:

إن طريقة الاستقصاء " Enquête " هي الطريقة التي نعتمد عليها في دراستنا الميدانية و هي من أكثر طرق جمع البيانات استخداما عندما تكون الدراسة معتمدة على طريقة أو أسلوب المعاينة أو المسح الاجتماعي بالعينة ، حيث يعرف كل من "Hawkins & Tull"<sup>[1]</sup> أسلوب الاستقصاء على أنه : يمثل ذلك الأسلوب المنهجي المنظم لجمع البيانات من الأطراف المستخدمة بغرض الفهم أو التنبؤ ببعض مظاهر السلوك الخاص بمجتمع البحث موضوع الاهتمام .

تعتمد طريقة الاستقصاء في شكلها المبسط على تصميم مجموعة من الأسئلة يتم الإجابة عليها من خلال المستقصى ، و هذا ما يطلق عليه اسم الاستمارة الإحصائية أو الاستبيان " Le questionnaire ". وعليه تكون الإجابة على الاستبيان بعدة طرق منها :

**2-1- طريقة المقابلة ( أو الاتصال المباشر):** و هي اتصال مباشر يتم وجها لوجه مع المعنيين بالأمر ويحتاج هذا النوع من المقابلة إلى أشخاص مدربين على القيام بهذه الأعمال، و يقوم الباحث بطرح أسئلة محددة و معدة مسبقا على الشخص المقصود و يسجل الإجابة فور سماعها أو بعد الانتهاء من المقابلة و من مزايا هذه الطريقة : الحصول على معلومات دقيقة ، و يستطيع الباحث الذي يقوم بطرح الأسئلة توضيح أي غموض أو تباين قد يكون موجودا في الأسئلة ، و أما عيوبها: هي التكلفة العالية و تتطلب وقتا طويلا والإحراج في بعض الأحيان للمستقصى .

**2-2- طريقة المراسلة أو البريد :** يتم في هذه الطريقة إرسال الاستمارات " الاستبيان " إلى المستجوبين بالبريد أو تسلّم إليهم باليد في أماكن إقامتهم أو منازلهم أو أماكن عملهم، حيث يقومون بقراءة الأسئلة والإجابة عليها بأنفسهم، ثم إعادتها عن طريق البريد أو ترد باليد للمعني .

و من مزايا هذه الطريقة : توفير الوقت خاصة إذا كان عدد الاستمارات كبيرا ، لا تتطلب إجراءات متعددة كما هو الحال في طريقة المقابلة ، و الحصول على إجابات لا يمكن الحصول عليها بدقة بالطرق الأخرى ، أما عيوبها : تأخر و صول بعض الإجابات لذا تحتاج إلى متابعة مستمرة ، و بعض الأحيان تهمل الاستمارة المرسله و يكون مصيرها سلة المهملات ، إلى جانب أن بعض الأسئلة الموجودة في الاستمارة لا يتم الإجابة عليها لعدم وضوحها أو الإحجام عن الإجابة عليها .

[1] : ثابت عبد الرحمن إدريس : بحوث التسويق ، مرجع سابق ، ص : 226.

**2-3- استخدام وسائل الاتصال (الهاتف ، التلكس ، الفاكس ، الانترنت ، الحاسوب)[1]:** تعد هذه الطرق من أسرع الطرق للإجابة على الاستبيان سواء عن طريق : الهاتف أو التلكس أو الفاكس أو الحاسب الآلي و يجب أن تتوفر هذه الأجهزة لدى الجهة المنفذة للبحث و لدى المستجوبين.

و من مزايا هذه الطرق : السرعة في جمع البيانات اللازمة بالمقارنة بالمقابلة أو البريد ، وإمكانية جمع حجم كبير من البيانات " الاستثمارات " و خاصة عند صعوبة الوصول إلى و وحدات العينة من خلال الزيارات أو البريد ، إلى جانب انخفاض التكلفة بالمقارنة بالطرق الأخرى .

**2-4- الطرق المركبة :** هي المنهج الذي يجمع عدة طرق للإجابة على الاستبيان ، و يمكن استخدامها بطريقة فعالة من خلال الجمع بين بعضها أو كلها في طريقة واحدة[2] .

سوف نعتمد في الدراسة على إجراء عدة مقابلات لمجموعة من أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار ضمن عينة الدراسة ، حيث تستهدف هذه المقابلات التعرف على الدور الذي تلعبه ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من جهة، و أهم مخرجات هذا الاستثمار على الجانب الاقتصادي و الاجتماعي فهذه المنطقة بصفة خاصة، و الوطن بصفة عامة. إلى جانب طريقة المراسلة حيث يتم إعطاء الاستثمارات لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن العينة في أماكن عملهم ثم استرجاعها حين الإجابة عليها ، و عليه نستخدم طريقة المقابلة و طريقة المراسلة للإجابة على الاستبيان الموجه لوحدات العينة .

### المطلب الثالث : تصميم الاستبيان

تعرف استمارة الاستبيان بأنها استمارة إحصائية مستخدمة لجمع البيانات ، و هي عبارة عن وعاء كتابي يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تمكن الباحث من جمع البيانات التي يحتاجها من وحدات العينة المختارة .

إن الإعداد و التصميم الجيد لقائمة الأسئلة يمثل أحد العوامل الحاكمة لنجاح الاستبيان ، و ذلك من حيث توفير البيانات الأولية اللازمة لمعالجة مشكلة البحث ، و للإجابة على تساؤلاته و تحقيق أهدافه .

[1] : للمزيد طالع : Jean-luc Giannelloni , Eric Vernet : **Etudes de marché** , VUIBERT ,2<sup>eme</sup> édition , 2001 , PARIS

.. P : 302

[2] : <http://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch2/methods-methodes/5214773-fra.htm>.

## 1- الأسس الواجب مراعاتها في الاستبيان:

هناك عدد من الأسس الواجب مراعاتها عند تصميم الاستبيان و هي:<sup>1</sup>

### 1-1 الأسس المتعلقة بشكل استمارة الاستبيان: شكل الاستمارة يجب أن يتصف بـ :

- يجب أن يكون حجم الاستمارة مناسباً و الورق المستخدم من الورق الجيد.
- ترك أماكن كافية للإجابات و الترميز.
- ترتيب الأسئلة بشكل منطقي و يفضل تقسيمها إلى أقسام متجانسة و البدء بالأسئلة السهلة.
- أن يشمل الغلاف الجهة المنفذة للبحث و الإشارة إلى سرية المعلومات .
- ترقيم الأسئلة بشكل يساعد على تبويب البيانات و سهولة الرجوع إلى أي سؤال .

### 2-1 الأسس المتعلقة بمحتويات استمارة الاستبيان و صياغة الأسئلة<sup>2</sup> : و هي :

- صياغة الأسئلة بعبارات واضحة و كلمات سهلة و استخدام الكلمات الشائعة و المفهومة من المستجوبين.
- الاقتصار على الأسئلة الهامة و المنطقية.
- صياغة الأسئلة بحيث تكون الإجابات محددة و بسيطة و لا تتطلب عمليات حسابية مطولة أو تستدعي ذاكرة قوية.
- تحديد وحدات القياس عند الحاجة.
- تجنب الأسئلة المحرجة و الأسئلة التي تستدعي الكذب.

## 2- أنواع الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان:

توجد عدة أنواع من الأسئلة منها :

**1-2 الأسئلة المفتوحة<sup>3</sup> :** هي الأسئلة التي تترك المجال مفتوح أمام المستقصى منه للإجابة بحرية وهناك نوعان من الأسئلة المفتوحة، الأول يتطلب الإجابة بالأرقام(مثلاً: كم عدد العمال)، والثاني يتطلب الإجابة بالكلمات و الجمل .

<sup>1</sup> : عبد الرزاق أمين أبو شعر : العينات و تطبيقاتها في البحوث الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص : 29.

<sup>2</sup> : Jean-Luc Giannelloni, Eric Vernet : Etudes de marché , OP.CIT ,P :258-262.

<sup>3</sup> : Christian Lhermie : Etudes de marché , SIREY , 3<sup>e</sup>édition , PARIS ,1991 , P : 98.

**2-2 الأسئلة المغلقة :** و هي الأسئلة التي تتطلب من المستجوب اختيار إجابة واحدة أو عدة إجابات من تلك المقترحة ، والأسئلة المغلقة لها عدة أنواع منها :

- أسئلة مغلقة ذات استجابتين و هي أسئلة محددة بإجابة واحدة فقط و يمنح للمستقصى منه خيارين فقط .
- أسئلة مغلقة متعددة الخيارات و تنقسم بدورها إلى :

أ- **أسئلة مغلقة باختيار واحد :** و هي أسئلة متعددة الخيارات و لا يمكن للمستقصى منه أن يجيب إلا بإجابة واحدة .

ب- **أسئلة مغلقة باختيارات متعددة :** و هي أسئلة متعددة الخيارات و يمكن للمستقصى منه أن يجيب بأكثر من إجابة واحدة .

**3-2 الأسئلة السلمية (أو ذات المقاييس) :** و فيها يطلب من المستجوب أن يختار مكان تموقعه على سلم معين ، و هي عدة أنواع منها :

**1-3-2 الأسئلة الترتيبية :** يطلب من المستجوب في هذه الحالة ترتيب الإجابات ترتيبا تصاعديا أو تنازليا لحسب طبيعة السؤال ووفقا لمعيار معين .

**2-3-2 الأسئلة حسب سلم " Likert " <sup>1</sup>:** و يستخدم في قياس الاتجاهات حيث في ظله يقوم المستجوب بتحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على مجموعة من العبارات التي تتعلق بالشئ موضوع السؤال ويتكون سلم " Likert " من خمس درجات و يتطلب من الفرد التعبير عن درجة موافقته أو عدم موافقته .

**3-3-2 الأسئلة حسب سلم " Osgod " <sup>2</sup>:** يعتبر هذا السلم قائم على معاني متناظرة أو متضادة ويحتوي بين هاذين المتضادين درجات أو سلم عددها غالبا من (1 إلى 7) أو من (1 إلى 5) بما فيها الطرفين ، حيث منتصف السلم أو الدرجات الإيجابية الوسطية ، و كلما اقتربنا من أحد الأطراف كلما زادت درجة توفيق إجابة المستجوب مع هذا الحد أو الطرف .

إلى جانب هذه الأنواع توجد أنواع أخرى من الأسئلة السلمية منها : سلم " Stapel " و سلم " Thurstone " و غيرها .

1 : P.AMEREIN : Etudes de marché, NATHAN , PARIS ,2000, P : 38

2 : P.AMEREIN : Etudes de marché, OP. CITE, P : 38.

**3-استبيان الدراسة الميدانية:**

بما أن هدف الدراسة الميدانية كما ذكرنا هو معرفة مدى تأثير ثقافة مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة بشار في أداءها و في الجانب التنموي لهذه المناطق ، لهذا استخدمنا في دارستنا الميدانية التطبيقية استبيان لجمع البيانات في هذه الولاية ، و هذا الاستبيان موجه لفئة هي مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة النشطة في الولاية .

لهذا قسمنا الاستبيان لسبعة (6) محاور و كل محور يحتوي على أسئلة موجهة لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و قد راعينا عند تصميم الاستبيان البساطة وتسلسل الأسئلة، و التسلسل المنطقي في اختيارها حيث تم ترقيم هذه الأخيرة بأرقام متسلسلة بحيث أعطي لكل سؤال رقم حتى يسهل التفريق ما بين البيانات .

**3-1-1 نوعية الأسئلة في استبيان الدراسة :** تضمن استبيان الدراسة الميدانية (36) سؤال ، و احتوى الاستبيان على أغلب أنواع الأسئلة التي يمكن أن تكون في الاستبيان كما ذكرناه سابقا و هي :

**3-1-1-1 الأسئلة المفتوحة :** و مثال على ذلك السؤال رقم 35 ، و هو :

35-هل واجهت مشاكل في مؤسستك من حيث الثقافة السائدة في المنطقة؟

**3-1-2 الأسئلة المغلقة ذات استجابتين :** و مثال على ذلك السؤال رقم 16، و هو :

16-هل يوجد من ضمن العمال أفراد أسرتك؟ 1-نعم 2- لا

**3-1-3 أسئلة مغلقة باختيار واحد :** و مثال على ذلك السؤال رقم 9 ، و هو :

<b>9 - طبيعة النشاط</b>			
<input type="checkbox"/>	• صناعة تقليدية و حرف	<input type="checkbox"/>	• تجاري
<input type="checkbox"/>	• نشاطات أخرى (و هي	<input type="checkbox"/>	• خدمات
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	• زراعي

**3-1-4 أسئلة مغلقة باختيارات متعددة :** و مثال على ذلك السؤال رقم 26 ، و هو :

## 26- هل يتمتع عمال مؤسستكم بالحقوق العمالية التالية

- 1- الضمان الاجتماعي
- 2- عطلة نهاية الأسبوع
- 3- العطلة السنوية
- 4- التأمين من حوادث العمل
- 5- الخدمات الاجتماعية
- 6- كلها

3-1-5 الأسئلة حسب سلم " Likert " : و مثال على ذلك السؤال رقم 15 ، و هو :

## 15- كيف تقيم مستوى خبرتك في هذا المشروع ؟

- 1- خبرة جيدة  3-خبرة كافية نوعا ما  5- ليس لديك خبرة
- 2- خبرة كافية  4- خبرة غير كافية

3-1-6 الأسئلة حسب سلم " Osgood " : و مثال على ذلك السؤال رقم 33 ، و هو :

## 33- هل توسعت مؤسستكم؟

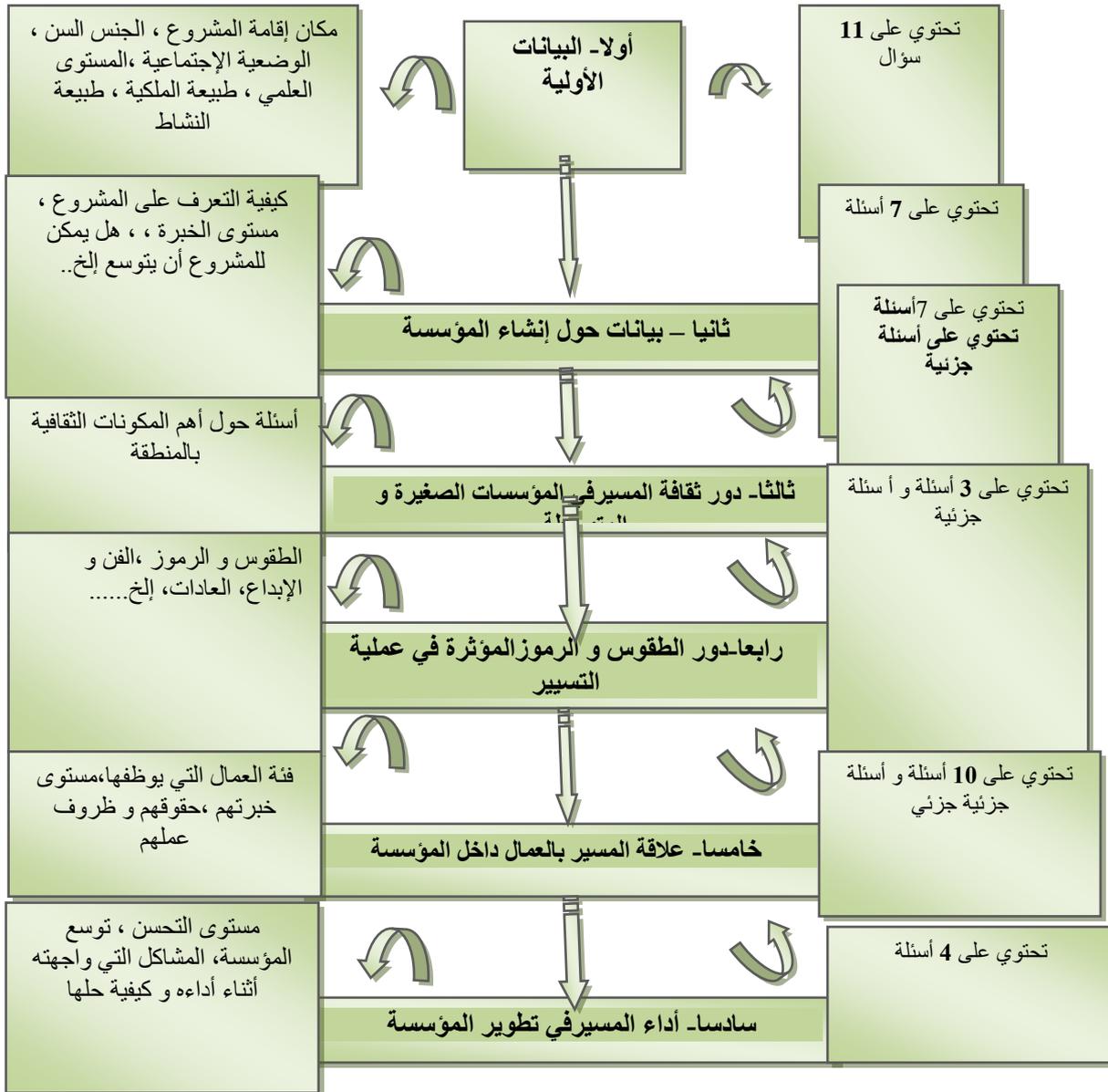
- 1- نعم  2- نوعا ما  3-لا

إلى جانب هذه الأنواع من الأسئلة المدرجة في الاستبيان عمدنا على إدراج بعض الأسئلة غير المباشرة حيث الإجابة عليها تمكنا من التأكد من مدى مصداقية الاستبيان ، و هذا مما مكنا من تصنيف الاستثمارات إلى درجات مصداقية و هي : استمارة ذات مصداقية عالية (A) ، استمارة ذات مصداقية متوسطة (B) استمارة ذات مصداقية ضعيفة (C) ، و أثناء تفريغ البيانات نستخدم الاستثمارات من الدرجات (A) و (B).

3-1-1 محتوى استبيان الدراسة الميدانية : لقد حرصنا على أن يكون الاستبيان شكلا و مضمونا يتبع المنهج العلمي و يخدم إلى حد كبير الإشكالية (إشكالية البحث) الرئيسية و تفرعاتها ، حيث تم أولا في

الصفحة الأولى تقديم المستقسي " الباحث" وموضوع الدراسة [1] ثم بعدها تم تقسيم الاستبيان إلى سبعة (6) أقسام أو محاور، و الشكل التالي يبين المحاور و عدد الأسئلة في كل محور و إلى أهم النقاط التي تضمنتها أسئلة كل محور :

### الشكل رقم (9-IV) : محاور استبيان الدراسة الميدانية و أهم محتواها و عدد الأسئلة فيها



المصدر : من إعداد الباحث.

إن كل محور من المحاور السبعة (6) تحتوي أسئلة فحرصنا على أن تكون مكتوبة بشكل واضح، وسهلة القراءة و الصياغة حتى يمكن فهمها و الإجابة عليها بكل ارتياح ووضوح.

[1] : أغلب الأحيان يفضل عدم التصريح بنوع الدراسة .

**2-3 - تحكيم الاستبيان :** بعد إعداد الاستبيان تم عرضه و تحكيمه من طرف بعض الأساتذة المتخصصين و الأخذ بكل ملاحظاتهم و اقتراحاتهم فيما يخص محتوى الاستبيان.

بعد إتمام من إعداد الاستبيان و تصحيحه و تعديل ما يلزم تعديله ، يخرج الاستبيان في صورته النهائية<sup>1</sup> فيبقى الآن كم يجب طبع عدد و حدات الاستبيان ؟ و هذا التساؤل يجعلنا في صدد البحث عن حجم العينة التي نختارها من مجتمع الدراسة .

لهذا يجب أن نعرف قبل اختيار حجم العينة : المجتمع المستهدف من هذه الدراسة و العنصر المستهدف ووحدة الاستبيان ، و رقعة الدراسة و المدة الزمنية للدراسة .

**3-3-3-المجتمع المستهدف من هذه الدراسة :** و هو مجتمع الدراسة و نرسم إليه ب : (N) هي مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الناشطة بمنطقة بشار ، حيث أن (N) هي مجموع مجتمعات الدراسة لكل الولاية لأننا اعتبرنا أن الولاية تكون مجتمع واحد متجانس و هذا للخصوصيات المشتركة لهذه لبلديات هذه المنطقة

و منه حجم مجتمع الدراسة لولاية بشار هو : N=4470 ،

**3-3-1-العنصر المستهدف للدراسة :** و هم مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية : بشار

**3-3-2-وحدة الاستبيان:** و هي الشخص بالنسبة لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

**3-3-3- رقعة الدراسة الميدانية :** تقام هذه الدراسة في ولاية : بشار.

**3-3-4- زمن الدراسة الميدانية :** أقيمت الدراسة الميدانية بين الفترة الزمنية الممتدة من : 2012/01/01 حتى 2013/05/30 .

**المطلب الرابع : تحديد حجم عينة الدراسة الميدانية.**

إن الخطوة المنطقية بعد : ( تحديد نوع الدراسة و المنهج المتبع في هذه الدراسة الميدانية ، و إلى أساليب و طرق جمع البيانات لها ، ثم بناء استبيان الدراسة ) ، هو تحديد نوع العينة الذي نختارها في الدراسة الميدانية و إلى حجم العينة المختارة ، و لهذا قبل تحديد حجم العينة سوف نبين أهم أنواع العينات و طرق

<sup>1</sup>و هي الفترة التي تقع بين مرحلة صياغة الاستبيان و مرحلة تحليل النتائج ، و هذه الفترة أدرجت بعد الانتهاء منها

تحديد حم العينة و نستخلص حجم العينة التي نختارها للدراسة الميدانية ، و كيفية توزيع استمارة الاستبيان على و وحدات العينة المختارة ، ثم طريقة تفرغ و معالجة بيانات الاستبيان الذي نوزعه على وحدات العينة

## 1. مفهوم العينة " Échantillon " :

نستخدم كلمة العينة " Échantillon " كثيرا في حياتنا اليومية ، إذ عندما نريد شراء سلعة معينة نختار عينة منها (جزء من هذه السلعة) للتأكد من جودتها و لاتخاذ قرار شرائها أو عدم شرائها ، إن عملية الاختيار قد تكون جيدة و مناسبة بحيث تمكننا من الوصول إلى القرار السليم، و عليه فالعينة تعرف بأنها :

- جزء من المجتمع يتم اختيارها لتمثيل المجتمع بأجمعه [1].
- و تعرف كذلك بأنها جزء أو عدد محدود من إجمالي مفردات مجتمع البحث موضوع الاهتمام بشرط أن تكون ممثلة تمثيلا دقيقا لهذا المجتمع [2].
- هي جزء من المجتمع يجري اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا، وهي أيضا مجموعة و وحدات إحصائية تختار من المجتمع الإحصائي على ضوء أسس خاصة [3].

## 2. أنواع العينات :

بصفة عامة هناك نوعين رئيسيين من العينات هما : العينات الاحتمالية (العشوائية ) و العينات غير الاحتمالية (غير العشوائية) .

**1-2 العينات الاحتمالية (العشوائية ) :** و هي تلك العينات التي يتم اختيار و حدوثها بشكل عشوائي وتستخدم فيها نظرية الاحتمالات ، حيث يتم اختيار و حدوثها بشكل متتال و باحتمالات محددة ، و يتم سحب و حدوث العينة و فق طرق محددة تسمى طرق السحب العشوائي ، و لا تسمح للباحث بالتدخل شخصيا في اختيار أية وحدة إحصائية .

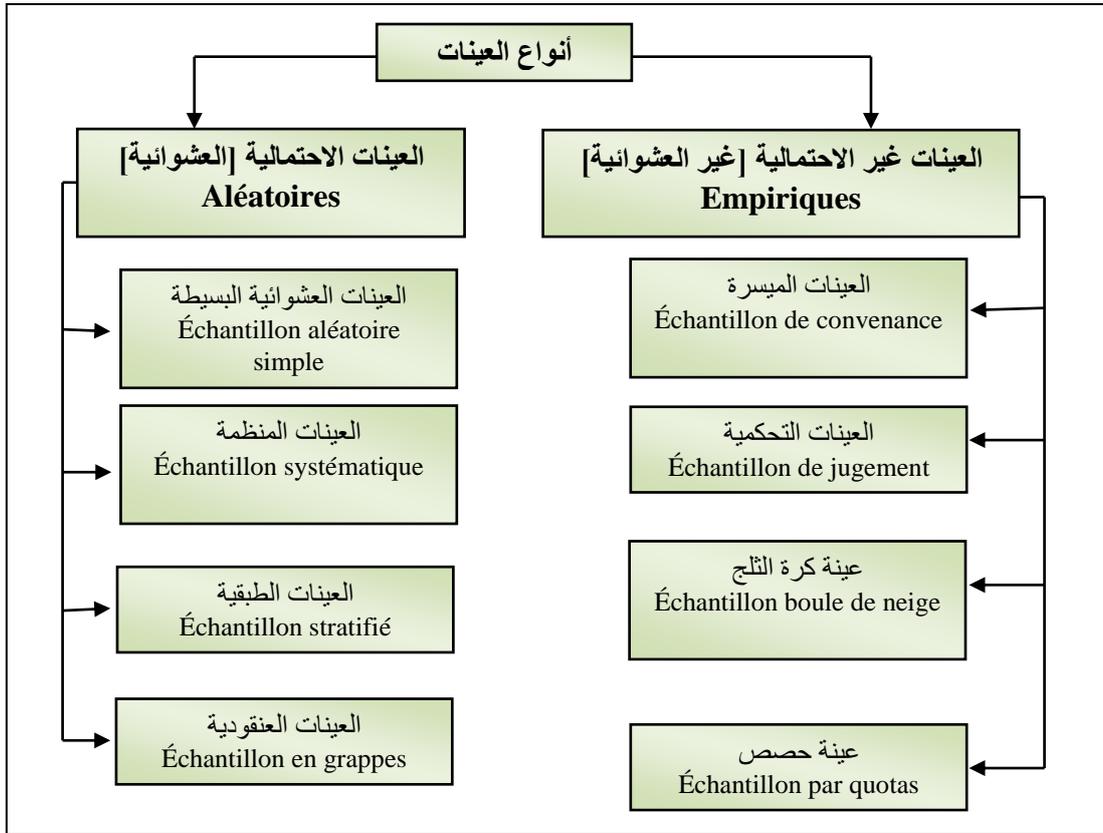
**2-2 العينات غير الاحتمالية (غير العشوائية) :** أما العينات غير الاحتمالية فهي تلك العينات التي لا يكون لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث فرصة أو درجة احتمال متساوية للاختيار في العينات، ويتم اختيار العينة وفقا لمعايير معينة و يتدخل فيها الباحث عند سحب الوحدات ، إن للعينات الاحتمالية و العينات غير الاحتمالية أنواع و من أهمها ما هو مبين في هذا الشكل :

[1] : عبد الرزاق أمين أبو شعر : العينات و تطبيقاتها في البحوث الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص : 13.

[2] : ثابت عبد الرحمن إدريس : بحوث التسويق ، مرجع سابق ، ص : 439.

[3] : عبد المجيد حمزة الناصر ، عصرية ردام المزروك : العينات ، مطبعة التعليم العالي في الموصل ، العراق ، 1998 ، ص

## الشكل رقم (10-IV) : أنواع العينات



المصدر : : 232 P , OP.CIT , **Etudes de marché** , Jean-Luc Giannelloni, Eric Vernet ( بالتصرف).

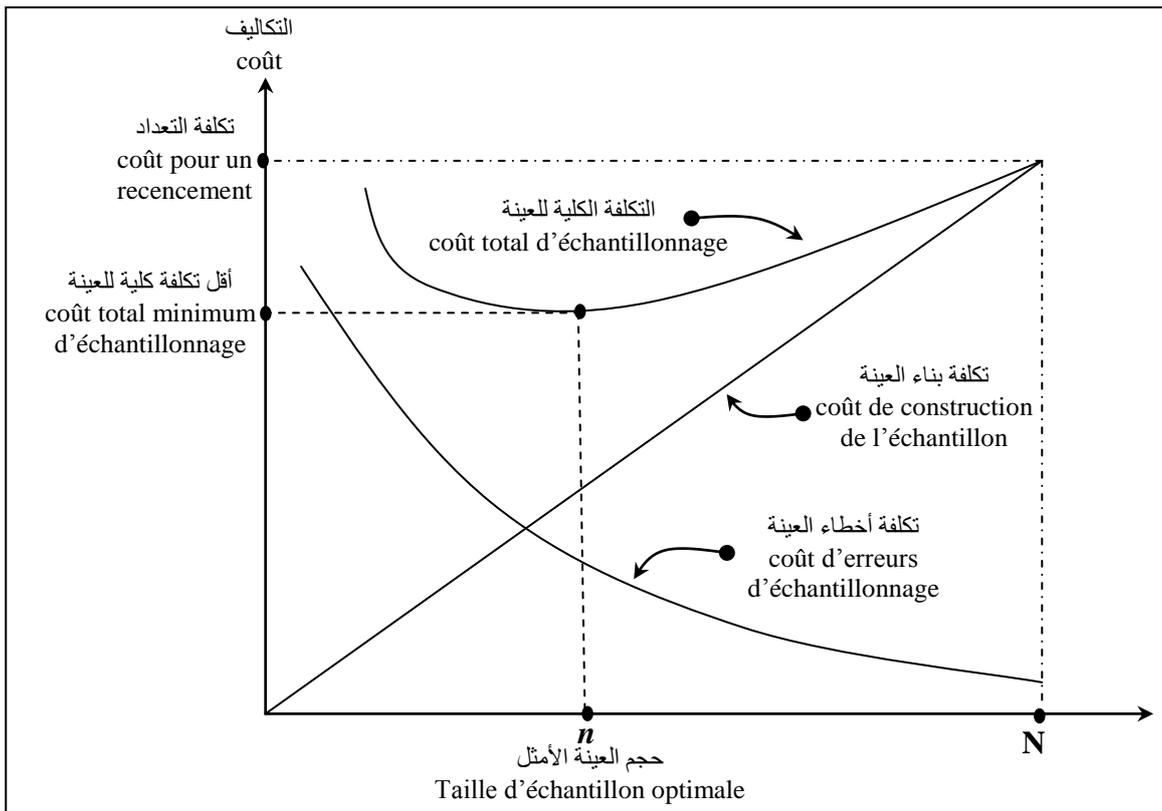
## 3-حجم عينة الدراسة الميدانية:

لخصوصيات الدراسة التي نقوم بها فإننا أقرب إلى العينة : **العينة العشوائية البسيطة** والتي تعتبر من أكثر العينات الاحتمالية معرفة واستخداما من جانب الباحثين ، حيث تعتمد على نظرية الاحتمالات في اختيار وحداتها و تقدير ثوابتها ، و تعرف العينة العشوائية البسيطة بأنها طريقة اختيار (n) و حدة من مجتمع حجمه (N) بحيث يكون لكل عينة من العينات الممكن اختيارها فرصة متساوية (احتمال متساو) في الظهور ، و في دراستنا نأخذ بعين الاعتبار نسبة عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجودة في كل الولاية عند توزيع الاستبيان.

يتم اختيار وحدات العينة العشوائية البسيطة بحيث يعطى لكل و حدة من وحدات العينة الفرصة نفسها في الظهور ، أي احتمال سحب أية و حدة متساو عند اختيار كل و حدة من وحدات العينة ، ولكن السؤال المهم الذي يطرحه كل باحث و هو : ما هو حجم العينة العشوائية البسيطة المناسب للدراسة ؟ .

إن حجم العينة المناسب ( $n$ ) هو الذي نحدده لتقدير معالم المجتمع بدقة محددة ، وتحدد هذه الدقة بدلالة الخطأ الذي يمكن قبوله عند تقدير المعالم و المخاطرة التي نقبل تحملها و التكاليف التي ندفعها أو نتحملها لهذا فإن حجم العينة الكبير يتطلب تكاليف مالية و بشرية ووقتا كبيرا ، لكنه يعطي دقة أكبر، وبالعكس فإن حجم العينة الصغير يؤدي إلى تكاليف مادية و بشرية ووقتا أقل ، و قد تكون النتائج غير دقيقة، و لهذا فإن حجم العينة الأمثل قد يتأثر بعدة متغيرات و أهمها التكاليف و الشكل التالي يوضح هذا :

**الشكل رقم (IV - 11) : الحجم الأمثل للعينة**



المصدر: [1]. Jean-Luc Giannelloni, Eric Vernet : **Etudes de marché**, OP.CIT ,P : 246 . بالتصرف.

و منه فإن تحديد حجم عينة الدراسة المناسب ( $n$ ) يتوقف على عدة اعتبارات منها : اعتبارات الوقت والتكاليف و الأخطاء لكي يمثل مجتمع الدراسة ( $N$ ) بدقة ، لذلك يتطلب تحديد حجم العينة مراعاة ثلاثة معايير:

- تمثيل المجتمع .

[1] : حيث أشار المرجع إلى الكتاب التالي :

• Lapin L.L : **Statistics for modern business decisions** , 6<sup>e</sup> édition , the dryden press , New York , 1993, P :337.

- التجانس .
- الدقة .

بفرض أن الإجابات و الآراء موزعة بالتساوي أي لها حصص متساوية، سوف نقوم بتحديد حجم عينة الدراسة الميدانية باستخدام القانون التالي<sup>1</sup>:

$$n = \frac{Z^2 \times N}{Z^2 + l^2 \times (N-1)}$$

حيث أن :

- n : حجم العينة.
- Z : حدود الخطأ المعياري عند مستوى ثقة معين و نأخذ 95 % (تستخرج من جدول القانون الطبيعي وتساوي 1.96).
- N : حجم المجتمع وهو 4470 مؤسسة صغيرة و متوسطة نشطة في ولاية بشار .
- L : امتداد المجال الذي يعبر عن هامش الخطأ ، و نفرض أن مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير هو 7% هذا يعني أن المجال "L" يساوي 14 % .

و بالتالي يتغير حجم العينة المدروسة فقط بدلالة امتداد مجال الشك أو الارتياب ( fourchette d'incertitude).

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 4470}{(1,96)^2 + (0,14)^2 \times (3640 - 1)} = 188$$

و بالتعويض نجد :

و هذا يعني أن حجم عينة الدراسة الميدانية هو : 186 ، أي يجب أن يكون هناك 186 استبيان أو استمارة مملوءة و مقبولة للدراسة على الأقل ، و عندما نأخذ في الحسبان الاستثمارات التي يتم إلغائها والتي لا ترجع ، يكون من الضروري زيادة عدد الاستثمارات الموزعة عن 186 استمارة ، و لهذا قمنا بتوزيع 350 استمارة على وحدات الاستبيان و هي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة النشطة في الولاية ، وتم قبول 176 استمارة للدراسة .

<sup>1</sup> Alan Stuart, J. K. Ord, Steven F. Arnold : Kendall's Advanced Theory of Statistics , Oxford University press, New York , 2004 , P : 73.

**4-أساليب المعالجة الإحصائية :** بعد جمع الإجابات و تمييزها ، ثم إعداد قاعدة البيانات الخاصة بهذه الدراسة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، و من ثم تم إجراء التحليلات الإحصائية و الاختبارات ذات العلاقة و استعنا كذلك ببرنامج ( Excel ) للرسومات البيانية الإحصائية (الأعمدة البيانية)،و هذا من خلال الأساليب الإحصائية التالية :

أ- إدراج جداول فيها تكرار العينة و النسب المئوية و النسب المئوية التراكمية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة ، و وصف اتجاهات أفراد الدراسة نحو جميع عبارات المحاور الرئيسية في موضوع الدراسة .

ب- الرسومات البيانية والإحصائية لتمثيل أفراد العينة أو تطور نسبهم من خلال الأعمدة البيانية.

ج- الأسئلة أو المتغيرات التي فيها درجات للموافقة على السؤال ، سواء كانت ذات درجات ثلاثية أو خماسية ، المتوسط الحسابي للمتغير أو السؤال يعطينا انطبعا على مستوى موافقته من عدمه ، حيث أن :

- الأسئلة ذات ثلاثة درجات (مثال السؤال: - سهلة - سهلة نوعا ما - صعبة ) فالمتوسط الحسابي النظري لها هو : 2 ، حيث كلما كان المتوسط الحسابي أصغر من 2 هذا يعبر على درجة من السهولة ، و كلما كان المتوسط الحسابي أكبر من 2 فهذا يعبر على درجة من الصعوبة ، ويمكن تصنيف الإجابة لعينة الدراسة إلى أي درجة تنتمي ، فإذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [1,66 1,66] فيعتبر على أن الإجراءات سهلة (الدرجة الأولى) ، أما إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [2,32 1,66] فيعتبر على أن الإجراءات سهلة نوعا ما (الدرجة الثانية) ، أما إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [3 2,32] فهذا يعبر على أن الإجراءات سهلة نوعا ما (الدرجة الثالثة) .
- الأسئلة ذات الخمسة درجات (مثال السؤال : - كبيرة جدا- كبيرة - نوعا ما - ضعيفة - ضعيفة جدا) فالمتوسط الحسابي النظري لها هو : 3 ، حيث كلما كان المتوسط الحسابي أصغر من 3 هذا يعبر على درجة من أن المشاكل كبيرة ، و كلما كان المتوسط الحسابي أكبر من 3 فهذا يعبر على درجة من أن المشاكل ضعيفة ، و يمكن تصنيف الإجابة لعينة الدراسة إلى أي درجة تنتمي، فإذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [1,8 1] فيعتبر على أن المشاكل حدثها كبيرة جدا (الدرجة الأولى) ، أما إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [2,6 1,8] فيعتبر على أن المشاكل حدثها كبيرة (الدرجة الثانية) ، أما إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [3,4 2,6] فهذا يعبر على أن المشاكل حدثها نوعا ما (الدرجة الثالثة) ،أما إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [3,4 4,2] فهذا

يعبر على أن المشاكل حدثها **ضعيفة** (الدرجة الرابعة)، أما إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [4,2 5] فهذا يعبر على أن المشاكل حدثها **ضعيفة جدا** (الدرجة الخامسة).

د-اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاختبارات التالية :

- اختبار (Independent-Samples T Test) .
- اختبار(Wilcoxon).
- اختبار قيمة (Kolmogorov-Smirnov).
- اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Linear).
- اختبار (Mann-Whitney U).
- اختبار ( Kruskal-Wallis Test ) .

**المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة الميدانية .**

سوف نقوم بتحليل النتائج باستخدام الجداول الإحصائية ، و الأشكال الهندسية لتفسير و اختبار فرضيات الدراسة بطرقها المختلفة ، حسب نوعية المتغير أو المتغيرات ، بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS) ، أما بالنسبة للرسومات البيانية الإحصائية بالرغم من أن البرنامج (SPSS) يستخرجها ، إلا أننا فضلنا إعدادتها ببرنامج (Excel) ، و هذا لنوعيتها ، و كل هذا من خلال المطالب التالية :

**المطلب الأول : فرضيات الدراسة و متغيراتها**

1- فرضيات الدراسة : تمثلت فرضيات الدراسة في<sup>1</sup> :

**1-1 الفرضية العدمية الأولى :**

$H_0$  : لا تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار في التخفيف من حدة البطالة و الزيادة في عملية التشغيل .

**2-1 الفرضية العدمية الثانية :**

$H_0$  : لا يوجد أي تأثير للمعرفة المكتسبة على أداء المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار.

**3-1 الفرضية العدمية الثالثة :**

$H_0$  : لا تؤثر المتغيرات المتمثلة في : المعتقدات و الأخلاق و العادات و التقليد على أداء المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأنه لا يليها أي أهمية في عملية التسيير وفي أداءه لمهامه.

**4-1 الفرضية العدمية الرابعة :**

$H_0$  : لا يهتم المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمتغيرات التالية: السلوك الحسن و القيم السائدة و الذهنيات في المنطقة عند قيامه بوظائف التسيير و بالتالي لا يوجد تأثير لهذه العوامل على أداءه.

<sup>1</sup> : ذكرنا كل فرضيات الدراسة في المقدمة العامة، و لا بأس من إعدادتها.

## 5-1 الفرضية العدمية الخامسة :

$H_0$  : لا يوجد تأثير لنظرة المسير في مساهمة مؤسسته سواء كانت صغيرة أو متوسطة على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للأفراد و الجماعات بمنطقة بشار على الأداء داخل المؤسسة

## 6-1 الفرضية العدمية السادسة :

$H_0$  : لا تأثر الطقوس و الرموز و الفن و الإبداع على أداء الجيد للمسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنه لا يليها أي أهمية في عملية التسيير وفي أداءه لمهامه.

## 7-1 الفرضية العدمية السابعة:

$H_0$  : لا تأثر ظروف العمل ولا الأجر الذي يتقاضاه العمال على أداء المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنه لا يليها أي أهمية في عملية التسيير وفي أداءه لمهامه. لهذا لا توفر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لغالبية العمال ظروف حسنة للعمل بمنطقة بشار (هذا من حيث : مساحة الورشة ، موقع المؤسسة المصغرة والتهوية و الإضاءة بداخلها ، المعاملة بين العمال و مالك المؤسسة، فرص الترقى في العمل ، موافقة الأجر مع المؤهل، طبيعة العمل وساعات العمل المبذولة).

## 8-1 الفرضية العدمية الثامنة :

$H_0$  : لا تأثر المتغيرات المستقلة المكونة للثقافة (المستوى العلمي ، المعرفة ، العادات ، القيم ، السلوكيات ، الرموز، نظرة المسير على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي ، الحوافز المعنوية والمادية المتمثلة في الأجور ) السائدة في منطقة بشار على مستوى التحسن وتطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المنطقة.

**المطلب الثاني : البيانات الأولية حول مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.**

**1- البيانات الأولية بالنسبة لمسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**

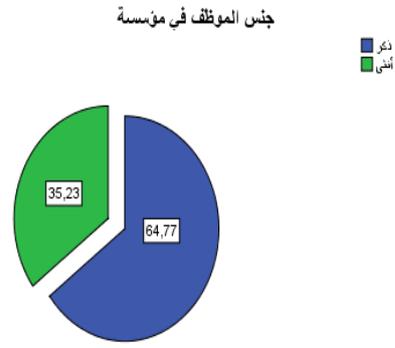
اتسمت عينة الدراسة البالغ عددها (176) بعد تحليل الاسمارة بالخصائص التالية :

**1-1 الجنس :** إن توزيع العينة حسب نوع الجنس بالنسبة لصاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أو بالنسبة لمسيرها ، يبينه الجدول و الشكل التاليين :

الجدول (15-IV): جنس المستجوب داخل مؤسسات العينة

	التكرار	النسبة	التكرار النسبي	التكرار التجمعي
ذكر	114	64,8	64,8	64,8
أنثى	62	35,2	35,2	100,0
Total	176	100,0	100,0	

الشكل البياني (12-IV): جنس المستجوب داخل مؤسسات العينة



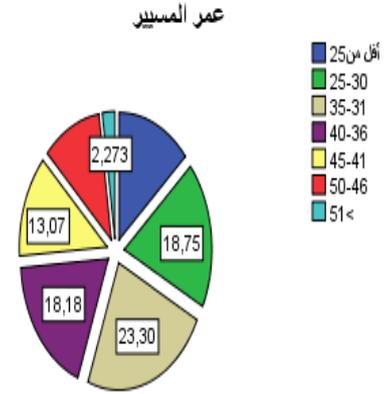
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (15-IV)

نلاحظ أن نسبة إقبال الإناث على هذه المؤسسات منخفضة كثيرا مقارنة بالذكور، أوضحت النتائج أن نسبة 65% من العينة هم ذكور مقارنة بالإناث التي تمثل 35%، و هذا راجع إلى نظرة المجتمع للمرأة على أنه لا يمكنها العمل خارج البيت ، وهذا ما يعكس ثقافة أن الرجل هو الذي يتحمل المسؤولية أما المرأة فمهمتها الاهتمام بأمور البيت أو ممارسة نشاطات الأخرى مثل الخياطة والحلاقة وغيرها من الأنشطة التي هي من اختصاصهن.

**2-1 العمر :** إن توزيع العينة حسب العمر بالنسبة لصاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أو بالنسبة لمسيرها ، يبينه الجدول و الشكل التاليين :

الشكل البياني (IV-13): عمر المسير



التكرار التجمعي	التكرار النسبي	النسبة	التكرار	أقل من 25
13,6	13,6	13,6	24	13,6
32,4	18,8	18,8	33	32,4
55,7	23,3	23,3	41	55,7
73,9	18,2	18,2	32	73,9
86,9	13,1	13,1	23	86,9
97,7	10,8	10,8	19	97,7
100,0	2,3	2,3	4	100,0
			4	
			176	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (IV-16)

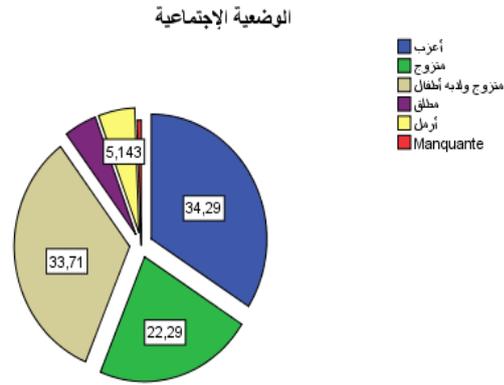
حسب نتائج الاستبيان فان أعمار جل مسيري المؤسسات تتراوح ما بين 25-45 سنة ب 66% وهذا ما بين لنا الدور الذي تلعبه هذه الفئات من خلال التسهيلات التي وضعتها الدولة في ما يخص دعم تشغيل الشباب أما بالنسبة للفئة الأقل 2,3% هي فئة الكهول الذين تتجاوز أعمارهم 55 سنة، وهذا يوضح لنا العقلية السائدة لدى هذه الفئة وهي أن العمل الحكومي هو الضامن للمستقبل و هذه الثقافة من مخلفات الاستعمار ومن السياسات التي كانت تتبعها الدولة بعد الاستقلال وهي الخوف من الاستبداد.

3-1 الوضعية الاجتماعية : إن توزيع العينة حسب الوضعية الاجتماعية بالنسبة لصاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أو بالنسبة لمسيرها ، يبينه الجدول و الشكل التاليين :

الشكل البياني (14-IV):الوضعية الاجتماعية

الجدول (17-IV):الوضعية الاجتماعية

التكرار التجمعي	التكرار النسبي	النسبة	التكرار	
أعزب	34,3	34,1	60	
متزوج	56,6	22,2	39	
أطفال ولديه متزوج	90,3	33,5	59	
مطلق	94,9	4,5	8	
أرمل	100,0	5,1	9	
Total	100,0	99,4	175	
Systeme manquant		,6	1	
		100,0	176	



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (17-IV) المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان.

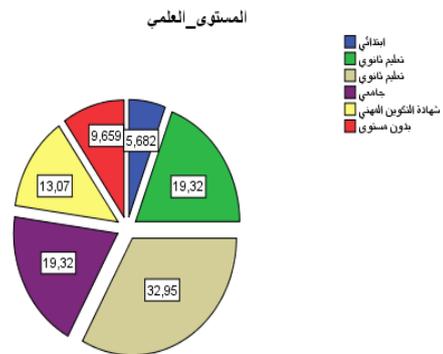
نلاحظ من الإجابات السابقة أن أكبر نسبة في عينة الدراسة ، يستحوذ عليها العزاب إذ تصل نسبتهم إلى 34% و هي فئة الوافدين الجدد للمؤسسات حيث أنهم يحاولون بناء مستقبل جيد، و نسبة المتزوجين 22% مما يوضح أن هذه المؤسسات تزيد في الدخل بحصول رب الأسرة على دخل يعيل به أفراد أسرته.

4-1 المستوى العلمي : إن توزيع العينة حسب المستوى العلمي بالنسبة لأصاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أو بالنسبة لمسيرها ، يبينه الجدول و الشكل التاليين :

الشكل البياني (15-IV):المستوى العلمي

الجدول (18-IV):المستوى العلمي .

التكرار التجمعي	التكرار النسبي	النسب	التكرار	
ابتدائي	5,7	5,7	10	
تعليم متوسط	25,0	19,3	34	
تعليم ثانوي	58,0	33,0	58	
جامعي	77,3	19,3	34	
شهادة التكوين المهني	90,3	13,1	23	
بدون مستوى	100,0	9,7	17	
Total	100,0	100,0	176	



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (18-IV) المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان.

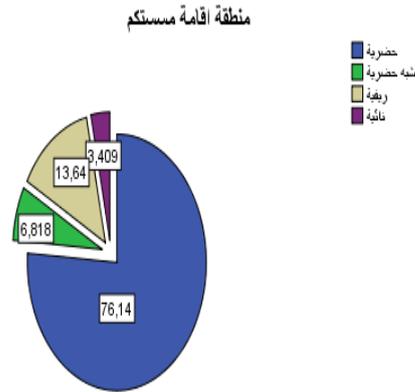
من خلال السؤال المتعلق بالمستوى التعليمي لأصحاب المؤسسات كانت أعلى نسبة منهم ذات المستوى الثانوي و يليها الجامعي و المتوسط ثم في الأخير يأتي الابتدائي، وهذا ما هو موضح من خلال الدائرة البيانية و الجدول أعلاه، وهذا يوضح لنا أن ذوي المستوى الجامعي لا يزالون بعيدين عن عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رغم أنها الفئة المؤهلة أكثر للحصول على الموافقة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي الحصول على القرض لأن المستوى العلمي ضروري جدا في هذه العملية بحيث يعطينا ضمانات للتسيير الجيد للمؤسسة و السير الحسن للأموال المقترضة وبالتالي نجاح المشروع.

5-1 مكان الإقامة : إن توزيع العينة حسب مكان الإقامة بالنسبة لصاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أو بالنسبة لمسيرها ، يبينه الجدول و الشكل التاليين :

الشكل البياني (16-IV):مكان الإقامة

الجدول (19-IV):مكان الإقامة

	التكرار	النسب	التكرار النسبي	التكرار التجميعي
حضرية	134	76,1	76,1	76,1
شبه حضرية	12	6,8	6,8	83,0
ريفية	24	13,6	13,6	96,6
ناحية	6	3,4	3,4	100,0
Total	176	100,0	100,0	



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

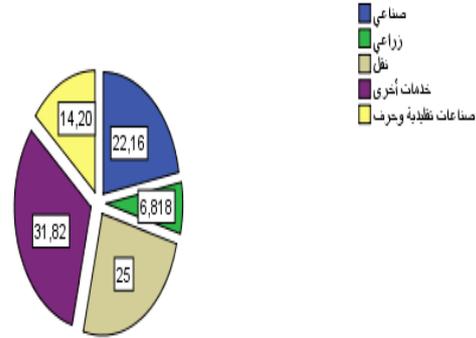
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (19-IV)

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أعلى نسبة من المستفيدين من هذه المشاريع هم من المناطق الحضرية، أي بنسبة 76 % ويرجع هذا الارتفاع إلى مجموعة من الأسباب منها: بعد سكان المناطق النائية عن الوكالات الوطنية لدعم وتشغيل الشباب و هذا راجع إلى منطقة بشار شاسعة المساحة، وبالتالي عدم معرفة معظمهم لمثل هذه المشاريع، عدم وجود وسائل إعلامية تغطي كل البلديات والدوائر ، و أيضا النزوح الريفي إلى المدن، إلا أن هذا لم يمنع من وجود بعض المستثمرين في القرى حيث كانت معظم هذه الاستثمارات في المجال الفلاحي.

6-1 طبيعة النشاط : إن توزيع العينة حسب طبيعة النشاط بالنسبة لمؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، يبينه الجدول و الشكل التاليين :

الشكل البياني (17-IV):طبيعة النشاط

طبيعة النشاط



الجدول (20-IV):طبيعة النشاط .

	التكرار	النسب	التكرار النسبي	التكرار التجمعي
صناعي	39	22,2	22,2	22,2
زراعي	12	6,8	6,8	29,0
نقل	44	25,0	25,0	54,0
خدمات أخرى	56	31,8	31,8	85,8
صناعات تقليدية وحرف	25	14,2	14,2	100,0
Total	176	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

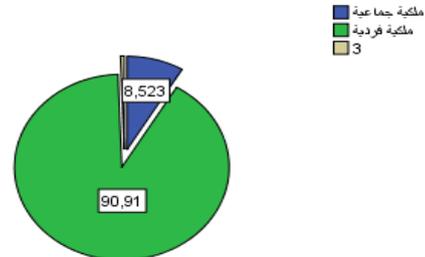
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (20-IV)

نلاحظ من الجدول و الشكل أن أعلى نسبة و التي هي : 57% ، هي من الاستثمارات في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في قطاع الخدمات بما فيها النقل، و هي النسبة الأعلى مقارنة بالنشاط الأخرى .

7-1 طبيعة الملكية : إن توزيع العينة حسب طبيعة ملكية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، يبينه الجدول والشكل التاليين :

الشكل البياني (18-IV): طبيعة ملكية المؤسسة

طبيعة ملكية المؤسسة



الجدول (21-IV):طبيعة ملكية المؤسسة

	التكرار	النسب	التكرار النسبي	التكرار التجمعي
ملكية جماعية	15	8,5	8,5	8,5
فردية ملكية	160	90,9	90,9	99,4
3	1	,6	,6	100,0
Total	176	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

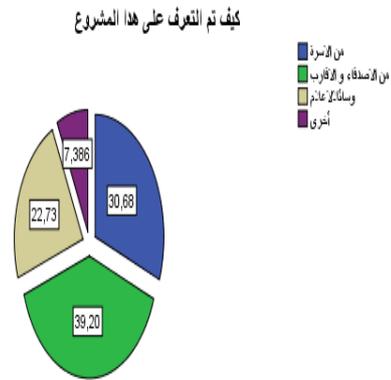
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (21-IV)

من الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن جل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات ملكية فردية هنا يظهر لنا أن معظم أصحاب هذه المؤسسات لا يسعون إلى الشراكة ما يوضح لنا ثقافة الاستقلالية و الخوف من المشاركة.

8-1 **كيفية التعرف على المشروع :** إن توزيع العينة حسب كيفية التعرف على المشروع ، يبينه الجدول والشكل التاليين :

**الشكل البياني (19-IV):كيفية التعرف على المشروع. الجدول (22-IV): كيفية التعرف على المشروع**

	التكرار	النسب	التكرار النسبي	التكرار التجمعي
من الاسرة	54	30,7	30,7	30,7
من الاصدقاء و الاقارب	69	39,2	39,2	69,9
وساتلاعلام	40	22,7	22,7	92,6
أخرى	13	7,4	7,4	100,0
Total	176	100,0	100,0	



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

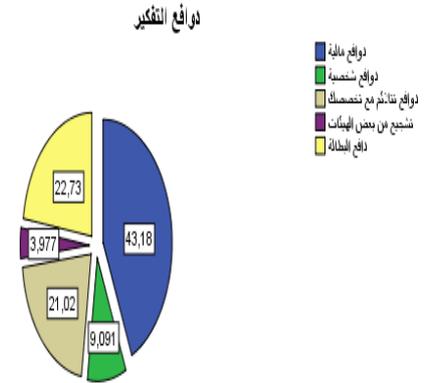
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (22-IV)

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن التعرف على المشروع الاستثماري (نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، غالباً ما يكون من الأسرة و الأقارب و الأصدقاء بنسبة تقدر بـ : **70%** ، هذا يؤكد على حصر المعلومات المتبادلة بين الأقارب و الأصدقاء .

9-1 **دوافع التفكير :** إن توزيع العينة حسب دافع التفكير في إنشاء المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، يبينه الجدول و الشكل التاليين :

**الشكل البياني (20-IV):دوافع التفكير في انشاء المؤسسة** **الجدول (23-IV): دوافع التفكير في انشاء المؤسسة**

	التكرار	النسب	التكرار النسبي	التكرار التجمعي
دوافع مالية	76	43,2	43,2	43,2
دوافع شخصية	16	9,1	9,1	52,3
دوافع تتلائم مع تخصصك	37	21,0	21,0	73,3
تشجيع من بعض الهيئات	7	4,0	4,0	77,3
دافع البطالة	40	22,7	22,7	100,0
Total	176	100,0	100,0	



**المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (23-IV) **المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

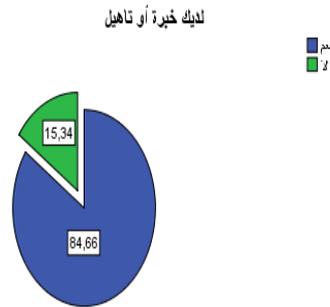
نلاحظ أن معظم عينة الدراسة، دافعها لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي دوافع مالية والهروب من شبح البطالة ، يليها التوافق مع التخصص والخبرة، في حين تبقى الهيئات ضعيفة في تسويق مساعدتها لهذا النوع من المؤسسات بنسبة تقدر بـ: 4% .

**10-1 الخبرة أو التأهيل :** إن توزيع العينة حسب الخبرة أو التأهيل لصاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أو بالنسبة لمسيرها ، يبينه الجدول و الشكل التاليين :

**الجدول (24-IV): الخبرة أو التأهيل**

**الشكل البياني (21-IV):الخبرة أو التأهيل**

	التكرار	النسب	التكرار النسبي	التكرار التجمعي
نعم	149	84,7	84,7	84,7
لا	27	15,3	15,3	100,0
Tota l	176	100,0	100,0	



**المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (24-IV) **المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

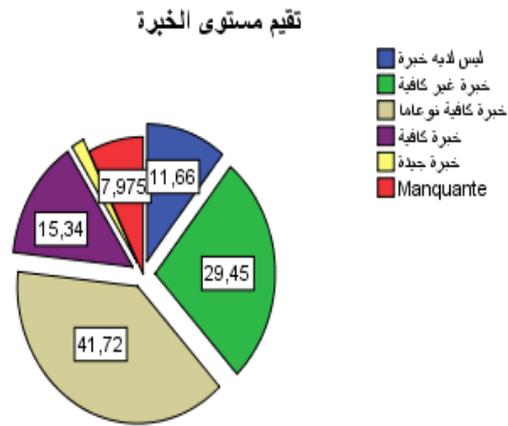
من خلال المعطيات أعلاه نلاحظ أن غالبية مسيري المؤسسات العينة لديهم خبرة تتلاءم مع نشاط المؤسسة بنسبة 85 % ما يوضح لنا أن غالبيتهم تلقى تكوين أو عمل في مؤسسة أخرى لها نفس النشاط.

**11-1 مستوى الخبرة :** إن توزيع العينة حسب مستوى الخبرة بالنسبة لصاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أو بالنسبة لمسيرها ، يبينه الجدول و الشكل التاليين :

**الجدول (25-IV):مستوى الخبرة**

	التكرار	النسبة	التكرار النسبي	التكرار التجمعي
ليس لديه خبرة	19	10,8	11,7	11,7
خبرة غير كافية	48	27,3	29,4	41,1
خبرة كافية نوعا ما	68	38,6	41,7	82,8
خبرة كافية	25	14,2	15,3	98,2
خبرة جيدة	3	1,7	1,8	100,0
Total	163	92,6	100,0	
Systeme manquant	13	7,4		
Total	176	100,0		

**الشكل البياني (22-IV):مستوى الخبرة**



المصدر : من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

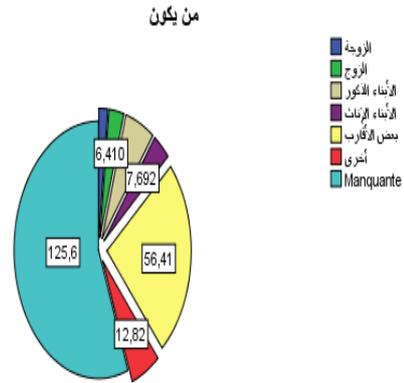
المصدر : من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (25-IV)

من الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب المؤسسات العينة خبرتها كافية بنسبة 54% ، و الخبرة بالنسبة للمستثمرين ضرورية حيث يعتمدون عليها خاصة في إنشاء هاته المؤسسات وهذا يوضح لنا أن أصحاب هذه المؤسسات يعتمدون على عامل الخبرة أكثر من المستوى العلمي .

**12-1 طبيعة الذين يساعدون صاحب المؤسسة :** إن توزيع العينة حسب طبيعة الذين يساعدون صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أو مسيرها ، يبينه الجدول و الشكل التاليين :

الشكل البياني (23-IV): طبيعة الذين يساعدون المسير. الجدول (26-IV): طبيعة الذين يساعدون المسير.

	التكرار	النسب	التكرار النسبي	التكرار التجميحي
الزوجة	3	1,7	3,8	3,8
الزوج	5	2,8	6,4	10,3
الأبناء الذكور	10	5,7	12,8	23,1
الأبناء الإناث	6	3,4	7,7	30,8
بعض الأقارب	44	25,0	56,4	87,2
أخرى	10	5,7	12,8	100,0
Total	78	44,3	100,0	



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (26-IV) المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

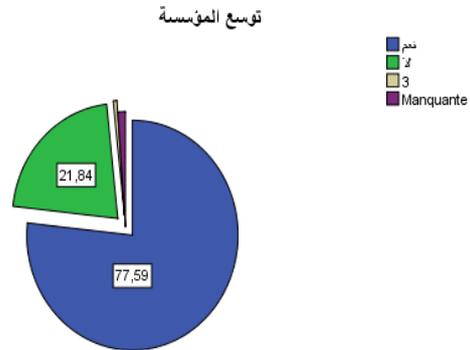
نلاحظ من الشكل و الجدول أن نسبة 44% من حجم العينة الذين أجابوا عن السؤال (الذين لديهم أحد الأقارب الذين يساعدونهم) ، تتشكل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة من الأقارب ، ثم الأبناء الذكور ، أما الزوجة تمثل أقل نسبة ما يوضح لنا الثقافة السائدة في المنطقة و هي أن الزوجة مكانها البيت لرعاية الأطفال.

13-1 توسع المؤسسة : إن توزيع العينة حسب توسع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، يبينه الجدول و الشكل التاليين :

الجدول (27-IV):توسع المؤسسة

	التكرار	النسب	التكرار النسبي	التكرار التجميحي
نعم	135	76,7	77,6	77,6
لا	38	21,6	21,8	99,4
3	1	,6	,6	100,0
Total	174	98,9	100,0	
Systeme manquant	2	1,1		
	176	100,0		

الشكل البياني (24-IV):توسع المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (27-IV) المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

من الشكل و الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب مؤسسات عينة الدراسة بنسبة 77% توسعت من حيث النشاط أو رقم الأعمال أو عدد العمال وهذا يعطينا نظرة تفاؤلية حول مستقبل هذه المؤسسات في المنطقة.

**14-1- تأثير المعرفة على المسير:** إن توزيع العينة حسب تأثير المعرفة على أداء المسير في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، يبينه الجدول التالي :

**الجدول البياني (IV-28): تأثير المعرفة على المسير**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Valeur du test = 3					
					T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المعرفة	176	2,4986	,95702	,07214						
المعرفة					-6,951	175	,000	-,50142	-,6438	-,3590

المصدر: من نتائج برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه و اعتمادا على برنامج SPSS وحسب اختبار Test student بما أن  $sig=0,00$  وهي أقل من 0,05 إذا يوجد تأثير للمعرفة على المسير في أداءه لعملية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بما أن المتوسط الحسابي يساوي 2,49 و  $T=-6,95$  الإشارة سالبة فيتضح لنا اهتمام مسيري هذه المؤسسات ضعيف بالمعرفة و هذا راجع إلى المستوى العلمي المحدود لهؤلاء المسيرين حيث غالبيتهم لا يلون أهمية للتخطيط ، ولم يتلقوا تكوين كافي في عملية التسيير، و لم يقوموا بتطوير مهاراتهم التسييرية لا عن طريق قدراتهم الذاتية و لا عن طريق استضافة مكونين ، و هذا ما يثبت نفي الفرضية العدمية وصحت الفرضية البديلة: وهي للمعرفة و التكوين أهمية كبرى في التأثير على المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار.

15-1 تأثير المعتقدات و الأخلاق على المسير : إن توزيع العينة يبينه الجدول التالي :

**الجدول(IV-29): تأثير المعتقدات و الأخلاق على المسير .**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الأخلاق	174	2,9358	1,02718	,07787

	Valeur du test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الأخلاق	-,824	173	,411	-,06418	-,2179	,0895

المصدر : من نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه و اعتمادا على برنامج SPSS وحسب اختبار Test student بما أن  $sig=0,00$  وهي أكثر من 0,05 إذا لا يوجد تأثير للمعتقدات و الأخلاق على أداء المسير في لعملية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار ، و بما أن المتوسط الحسابي يساوي 2,93 ، يتضح لنا أن مسيري هذه المؤسسات لا يلون أي اهتمام للأخلاق الحسنة ولا للمعاملة الحسنة ولا يتعاملون بصدق و أدب مع العمال ، وهذا ما يثبت الفرضية العدمية وهي :أنه لا تأثر المعتقدات و الأخلاق على أداء مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار، مما يفقد المسير أدبيات المعاملة الحسنة

16-1 تأثير السلوك على المسير : إن توزيع العينة يبينه الجدول التالي:

**الجدول(IV-30): تأثير السلوك على المسير.**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
السلوك	174	2,7161	1,00661	,07631

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
السلوك	-3,720	173	,000	-,28391	-,4345	-,1333

المصدر : من نتائج برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه و اعتمادا على برنامج SPSS وحسب اختبار Test student بما أن  $\text{sig}=0,00$  وهي أقل من 0,05 إذا يوجد تأثير لسلوك المسير على أداءه لعملية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بما أن المتوسط الحسابي يساوي 2,71 و  $T=-3,72$  الإشارة سالبة، يتضح لنا أن مسيري هذه المؤسسات لا يعطون الأهمية المطلوبة للسلوك الحسن ولا المثابرة و الجدية في العمل، ولا يمثلون القدوة الحسنة للعمال، و لا يتصفون بروح المسؤولية و غير مبالين بواجبات العمل ، مما يجعل أداء العمال و المؤسسة ككل دون المستوى في هذه المؤسسات بمنطقة بشار، وهذا ما ينفي الفرضية العدمية ويثبت الفرضية البديلة وهي أن: للسلوك الحسن أثر على أداء المسير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار .

**1- 17 تأثير القيم على المسير : إن توزيع العينة يبينه الجدول التالي :**

**الجدول (IV-31): تأثير القيم على المسير**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Valeur du test = 3					
					T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
القيم	175	2,7420	,82659	,06248					Inférieure	Supérieure
القيم					-4,128	174	,000	-,25796	-,3813	-,1346

المصدر : من نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول أعلاه و اعتمادا على برنامج SPSS وحسب اختبار Test student بما أن  $\text{sig}=0,00$  وهي أقل من 0,05 إذا يوجد تأثير للقيم السائدة في منطقة بشار على المسير في أداءه لعملية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بما أن المتوسط الحسابي يساوي 2,74 و  $T=-4,128$  الإشارة سالبة يتضح لنا أن مسيري هذه المؤسسات لا يلون أهمية كبرى للنزاهة في العمل و لا يتعاملون بمرونة مع العمال ولا يشركونهم في اتخاذ القرار ، ولا يحترمون أفكارهم ، حيث تتحكم بعض القيم القبلية في عملية التسيير ، وهذا يرجع للمستوى المحدود لمسيري هذه المؤسسات وتغلب عليهم بعض التصرفات السائدة داخل القبيلة المنتمين إليها، وهذا ينفي الفرضية العدمية و يثبت الفرضية البديلة وهي أن :هناك تأثير القيم السائدة في المنطقة على الأداء الجيد لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار.

**1- 18 تأثير الذهنيات على أداء المسير : إن توزيع العينة حسب توسع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ،**

يبينه الجدول و الشكل التاليين :

**الجدول(32-IV) : تأثير الذهنيات على أداء المسير.**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الذهنيات	174	2,7091	,91680	,06950

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الذهنيات	-4,186	173	,000	-,29095	-,4281	-,1538

المصدر : من نتائج برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه و اعتمادا على برنامج SPSS وحسب اختبار Test student بما أن  $\text{sig}=0,00$  وهي أقل من  $0,05$  إذا يوجد تأثير للذهنيات السائدة في منطقة بشار على المسير في أداءه لعملية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بما أن المتوسط الحسابي يساوي  $2,70$  و  $T=-4,18$  الإشارة سالبة

يتضح لنا أن مسيري هذه المؤسسات ليست لديهم ثقة كبيرة في أداءهم ، يتسرعون في إتخاذ القرار و لا يستشيرون العمال ، لا يتقبلون النقد من طرف الآخرين بل لا يضعون حتى سجل للنقد و إذا وضع فهو شكلي فقط لا يهتمون به ، و لا يتقون في العمال الذين يشرفون عليهم وهذا راجع لثقافة سائدة في المنطقة والجزائر ككل وهي إشكالية عدم الثقة ، وهذا ينفي الفرضية العدمية و يثبت الفرضية البديلة وهي: يتأثر المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالذهنيات السائدة في منطقة بشار.

**1- 19-نظرة المسير على المستوى الاقتصادي : إن توزيع العينة يبينه الجدول التالي :**

**الجدول (33-IV): نظرة المسير على المستوى الاقتصادي .**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الدور الاقتصادي ادي	175	2,5303	1,00776	,07618

	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الدور الاقتصادي	-6,166	174	,000	-,46971	-,6201	-,3194

المصدر : من نتائج برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه و اعتمادا على برنامج SPSS وحسب اختبار Test student بما أن  $\text{sig}=0,00$  وهي أقل من  $0,05$  إذا يوجد تأثير لنظرة المسير على المستوى الاقتصادي في أداءه لعملية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بما أن المتوسط الحسابي يساوي  $2,53$  و  $T=-6,16$  الإشارة سالبة نلاحظ كل العبارات متوسطات حسابها أقل من  $3$  (المتوسط الحسابي النظري) ، وعليه فإن نظرة مسيري هذه المؤسسات أنه يساهم بقدر محدود في الجانب التنموي، على المستوى الاقتصادي ، خاصة من حيث تشغيل الموارد المحلية ،انتاج السلع الجديدة ،تكوين العمال و استخدام التكنولوجيا الحديثة و بما أن نظرة هؤلاء المسيرين نظرة محدودة تنحصر في الحصول على أكبر عائد مالي فإن أداءهم لم يكن جيد ولم تتطور هذه المؤسسات في المنطقة بالشكل المطلوب أو المبتغى، ومنه فإنه تنفي الفرضية العدمية وتثبت **الفرضية البديلة** : لنظرة مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تأثير على أداءه الجيد.

**1- 20 نظرة المسير على المستوى الاجتماعي : إن توزيع العينة يبينه الجدول التالي :**

**الجدول (IV-34): نظرة المسير على المستوى الاجتماعي.**

	N	Mo yen ne	Ecart- type	Erreur standard moyenne	Valeur du test = 3			Intervalle de confiance 95% de la différence		
					T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
الدور الاجتماعي					-4,578	172	,000	-,33333	-,4770	-,1896

المصدر : من نتائج برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه و اعتمادا على برنامج SPSS وحسب اختبار Test student بما أن  $\text{sig}=0,00$  وهي أقل من  $0,05$  إذا يوجد تأثير لنظرة المسير على المستوى الاجتماعي في أداءه لعملية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بما أن المتوسط الحسابي يساوي  $2,66$  و  $T=-4,57$  الإشارة سالبة نلاحظ كل العبارات متوسطات حسابها أقل من  $3$  ، إذن فإن نظرة مسيري المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أنه يساهم بقدر محدود في الجانب الاجتماعي خاصة من المساهمة في زيادة المعارف ، ربط علاقات جيدة بين العمال وتنمية روح المبادرة لديهم ،ترقية المرأة في المنطقة و المساهمة في إقلاع الأفراد في المجتمع الذي ينتمي إليه المسير عن التصرفات السيئة ،و يتضح لنا أن مسيري هذه المؤسسات لا يهتمون بهذه الجوانب الاجتماعية وهذا انعكس على أدائهم مما ينفي الفرضية العدمية و يثبت **الفرضية البديلة** و هي : يوجد تأثير لنظرة المسير على المستوى الاجتماعي على أداءه الجيد.

1- 21 تأثير الطقوس و الرموز على المسير : إن توزيع العينة يبينه الجدول التالي :

الجدول(IV-35): تأثير الطقوس و الرموز على المسير.

	N	Moyen ne	Ecart- type	Erreur standard moyenne	Valeur du test = 3					
					T	ddl	Sig. (bilatér ale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
الطقوس	175	2,7703	1,3356 4	,10097				Inférieure	Supérieure	
الطقوس					-2,275	174	,024	-,22971	-,4290	-,0304

المصدر: من نتائج برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه و اعتمادا على برنامج SPSS وحسب اختبار Test student بما أن  $sig=0,00$  وهي أقل من 0,05 إذا يوجد تأثير للطقوس و الرموز السائدة في منطقة بشار على المسير في أداءه لعملية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بما أن المتوسط الحسابي يساوي 2,77 و  $T=-2,27$  الإشارة سالبة إذا تأثيرها سلبي على أداء هؤلاء المسيرين حيث لا نجد المسير يفرض نوع معين من الألبسة ونجد العمال لا يحترمون اللباس الموحد ولا المآزر و لا حتى الألبسة الواقية من أخطار العمل، و لا يسمح المسير للعمال بأداء بعض العبادات كالصلاة الجماعية داخل المؤسسة مما يجعل العمال يتأخرون عن العمل بحجة الصلاة في المسجد و بالتالي ينقص أدائهم ، و لا حتى تحديد بعض الفترات ربما للزيارة الجماعية للمرضى مما يجعل العمال يتأخرون أو يغيبون عن العمل ويتحججون أيضا بداعي زيارة مريض معين، وهذا له تأثير سلبي على الأداء وهذا ينفي الفرضية العدمية و يثبت الفرضية البديلة و هي: للطقوس والرموز تأثير على أداء المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار.

22-1- تأثير الفن و الإبداع على المسير : إن توزيع العينة يبينه الجدول التالي :

**الجدول (IV-36): تأثير الفن و الإبداع على المسير**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Valeur du test = 3					
					T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
الإبداع	175	2,5646	,84057	,06354						
الإبداع					-6,853	174	,000	-,43543	-,5608	-,3100

المصدر : من نتائج برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه و اعتمادا على برنامج SPSS وحسب اختبار Test student بما أن  $\text{sig}=0,00$  وهي أقل من 0,05 إذا يوجد تأثير للفن و الإبداع على المسير في أداءه لعملية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بما أن المتوسط الحسابي يساوي 2,56 و  $T=-6,85$  الإشارة سالبة إذا هناك تأثير سلبي بحيث لا يستغل المسير في هذه المؤسسات الأمور الجمالية بالشكل المطلوب عكس نظرية Maslow الذي يرى أن العامل داخل المؤسسة يهتم بالأمور الجمالية من حيث المظهر ، ومنه فإن المسيرين لا يلون أهمية للإبداع في طرائق العمل ولا يسمحون بالاجتهاد للعمال ، حيث يهملون بعض الأمور الشخصية للعمال كترغبتهم في سماع الموسيقى أو القرآن ولا يهتمهم المظهر الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، ومنه تنفي الفرضية العدمية وتثبت صحة الفرضية البديلة وهي: يوجد تأثير للفن و الإبداع على الأداء الجيد للمسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار.

23-1- تأثير العادات على أداء المسير : إن توزيع العينة يبينه الجدول التالي :

**الجدول(IV-37): تأثير العادات على أداء المسير**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Valeur du test = 3					
					T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Intervalle de confiance 95% de la différence		
								Inférieure	Supérieure	
العادات	173	2,6021	,68407	,05201	-7,650	172	,000	-,39788	-,5005	-,2952

المصدر: من نتائج برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه و اعتمادا على برنامج SPSS وحسب اختبار Test student بما أن  $sig=0,00$  وهي أقل من  $0,05$  إذا يوجد تأثير للعادات السائدة في منطقة بشار على المسير في أداءه لعملية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بما أن المتوسط الحسابي يساوي  $2,60$  و  $T=-7,65$  الإشارة سالبة فيتضح لنا مسيري هذه المؤسسات لا يلون بعض العادات الجيدة الأهمية ولا يستغلونها بالشكل المطلوب في التسيير كالنظرة للمرأة احترامها حيث تنقص هذا الاحترام نوعا ما إذا خرجت المرأة للعمل، رغم أن نسبة المتفوقات في الدراسة أكبر بكثير من نسبة المتفوقين الذكور، أيضا هناك توظيف على أساس قبلي و جهوي نوعا ما، وجود عادة التأخر عن العمل الموروثة عن التأخر في المواعيد أي عدم إعطاء أهمية للوقت خاصة، حيث الغالبية من مسيري مؤسسات العينة لا يهتمون بهذا العامل، أما فيما يخص الالتزام به فإنهم يلتزمون أحيانا و هذا ما يوضح لنا أنهم لا يعطون أهمية له وهذا إشكال كبير فيما يخص ثقافة الوقت نحن نعلم أن المجتمع البشاري ذو جذور ريفية وعامل الوقت عند أصحاب الأرياف واسع، كما يقولون "نلتقي بعد الصباح، بعد العصر...." وهذا يوضح أنهم لا يلتزمون بوقت محدد كتحديد الساعة وعدد الدقائق، هناك توقيير زائد عن اللزوم للكبار حيث يتحمل صغار السن الجهد الإضافي رغم أن العمل تحكمه قوانين، وجود إشكالية أخرى هي إلتماس الأعذار بشكل زائد حيث العامل دائما يتحجج، عدم الاهتمام بظاهرة شرب الشاي وقت الضحى وهي لها تأثير على انخفاض معدل العمل حيث يذهب العمال إلى المقاهي لشرب الشاي ويتأخرون عن العودة لمكان العمل فلو أستغل المسير حيز مكاني صغير وجعله لإعداد القهوة أو الشاي لوفر وقت كبير للعمل جراء تنقلهم للمقاهي، ومنه تنفى الفرضية العدمية و تثبت الفرضية البديلة وهي: يوجد تأثير للعادات السائدة في منطقة بشار على الأداء الجيد لمسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المنطقة.

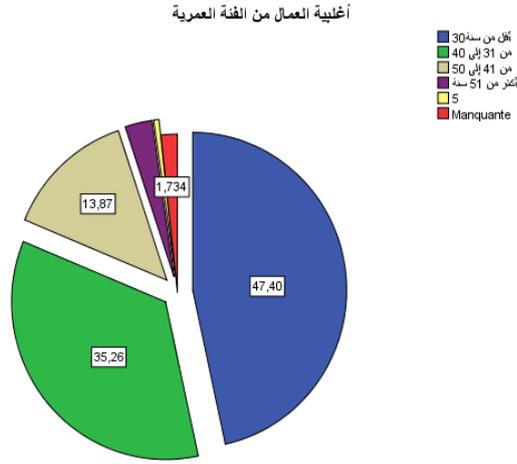
**1-24-الفئة العمرية لغالبية العمال: إن توزيع العينة يبينه الجدول و الشكل التاليين:**

**الشكل البياني(IV-26):أغلبية العمال من الفئة العمرية**

**الجدول(IV-38): أغلبية العمال من الفئة**

**العمرية**

	التكرار	النسبة	التكرار النسبي	التكرار التجميعي
30سنة من أقل	82	46,6	47,4	47,4
40 إلى 31 من	61	34,7	35,3	82,7
50 إلى 41 من	24	13,6	13,9	96,5
سنة 51 من أكثر	5	2,8	2,9	99,4
5	1	,6	,6	100,0
Total	173	98,3	100,0	
manquant	3	1,7		
Total	176	100,0		



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (IV-38)

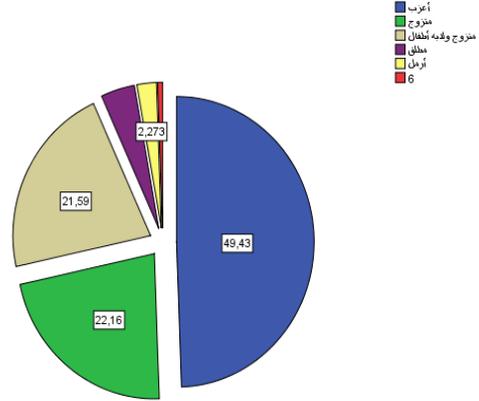
من الشكل و الجدول أعلاه يظهر لنا أن مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يشغلون فئة الشباب الأقل من 40 سنة بمعدل 81% و هذا للطاقات التي يتمتعون بها من جهة ، ولأن فئة الكهول لا يسعون لتوظيف في المؤسسات الخاصة من جهة أخرى لأن الثقافة السائدة خاصة لكبار السن أن المؤسسات الخاصة لا تؤمن لهم مستقبل أولادهم كما يرون لذا فإنهم يسعون لتوظيف الحكومي و يوصون أبنائهم بذلك وهي من مخلفات الاستعمار حيث كان الاستبداد و الاستغلال من طرف أصحاب المؤسسات و المزارع.

25-1 الحالة الاجتماعية للعمال : إن توزيع العينة بينه الجدول و الشكل التاليين :

الشكل البياني(IV-27):الحالة الاجتماعية لأغلبية العمال      الجدول(IV-39): الحالة الاجتماعية لأغلبية العمال

الحالة الاجتماعية لأغلبية العمال

	التكرار	النسبة	التكرار النسبي	التكرار التجميعي
أعزب	87	49,4	49,4	49,4
متزوج	39	22,2	22,2	71,6
متزوج ولديه أطفال	38	21,6	21,6	93,2
مطلق	7	4,0	4,0	97,2
أرمل	4	2,3	2,3	99,4
6	1	,6	,6	100,0
Total	176	100,0	100,0	



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

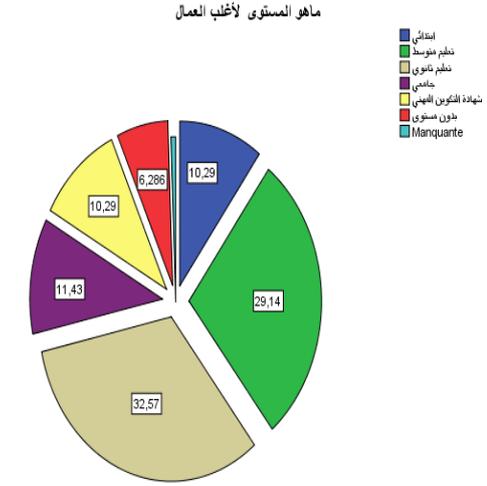
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (IV-39)

من الشكل و الجدول أعلاه يظهر لنا جليا أن غالبية العمال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هم عزاب بنسبة 49% وهذا أيضا لثقافة عدم الثقة السائد في المجتمع البشاري و الجزائري بصفة عامة حيث يرون أن هذه المؤسسات لا تضمن لهم المستقبل وهي مرحلة فقط بحث يفضلون الوظائف الحكومية بأجور قد تكون نصف ما يقدمه أصحاب هذه المؤسسات .

26-1 المستوى العلمي للعمال : إن توزيع العينة بينه الجدول و الشكل التاليين :

**الشكل البياني (IV-28): المستوى العلمي لأغلبية العمال الجدول (IV-40): مستوى العلمي لأغلبية العمال**

التكرار التجمعي	التكرار النسبي	النسبة	التكرار
10,3	10,3	10,2	ابتدائي
39,4	29,1	29,0	تعليم متوسط
72,0	32,6	32,4	تعليم ثانوي
83,4	11,4	11,4	جامعي
93,7	10,3	10,2	شهادة التكوين المهني
100,0	6,3	6,3	بدون مستوى
	100,0	99,4	Total
		,6	manquant
		100,0	Total



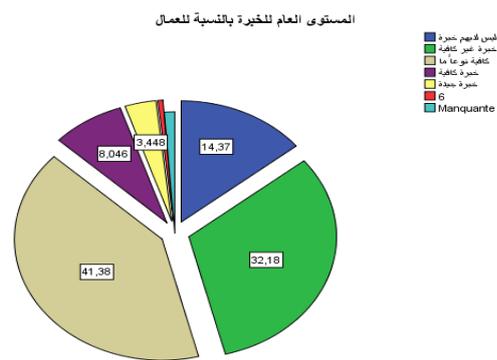
**المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (IV-40) **المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

من الشكل و الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية العمال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هم ذوي مستوى تعليمي متواضع حيث تمثل نسبة الجامعيين منهم 11% فقط وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بطالبي الشغل حيث يتضح لنا أيضا أن فئة الجامعيين لا تسعى إلى التوظيف لدى آخرين أقل منهم مستوى وهذا يوضح لنا أن هذه الفئة لا تجد مجالا لتطوير قدراتها و تحقيق أهدافها عن طريق تطبيق ما تلقونهم من جانب نظري في دراستهم.

**27-1 مستوى الخبرة للعمال : إن توزيع العينة يبينه الجدول و الشكل التاليين :**

**الشكل البياني (IV-29): مستوى الخبرة لأغلبية العمال الجدول (IV-41): مستوى الخبرة لأغلبية العمال**

التكرار التجمعي	التكرار النسبي	النسبة	التكرار
14,4	14,4	14,2	ليس لديهم خبرة
46,6	32,2	31,8	خبرة غير كافية
87,9	41,4	40,9	كافية نوعاً ما
96,0	8,0	8,0	خبرة كافية
99,4	3,4	3,4	خبرة جيدة
100,0	,6	,6	6
	100,0	98,9	Total
		1,1	manquant
		100,0	Total



**المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (IV-41) **المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

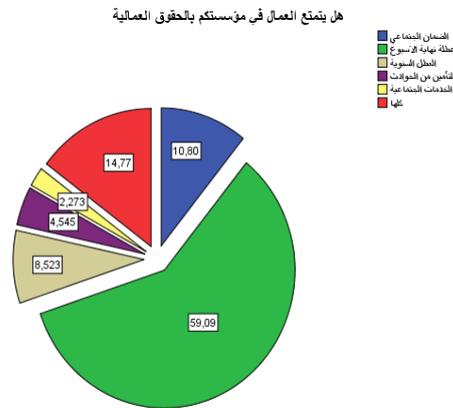
من الجدول و الشكل السابقين يتضح لنا أن العمال في هذه المؤسسات نسبة 11% فقط ذوي خبرة كافية وهذا يوضح لنا أمرا مهما وهو أن العمال في هذه المؤسسات يسعون لكسب الخبرة فقط من أجل إنشاء مؤسسات خاصة بهم لهذا لا يستمرون في العمل لمدة طويلة بل يسعون لكسب الخبرة فقط و هذا مشكل تواجهه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث يكون هناك دوران كبير للعمل و لا يكون استقرار و دائما أصحاب هذه المؤسسات يبحثون عن العمالة.

**28-1 حقوق العمال :** إن توزيع العينة يبينه الجدول و الشكل التاليين :

**الجدول(IV-42): حقوق العمال**

	التكرار	النسبة	التكرار النسبي	التكرار التجميعي
الاجتماعي الضمان	19	10,8	10,8	10,8
الاسبوع نهاية عطلة	104	59,1	59,1	69,9
السبوية العطل	15	8,5	8,5	78,4
الحوادث من التأمين	8	4,5	4,5	83,0
الاجتماعية الخدمات	4	2,3	2,3	85,2
كلها	26	14,8	14,8	100,0
Total	176	100,0	100,0	

**الشكل البياني(IV-30): حقوق العمال**



**المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

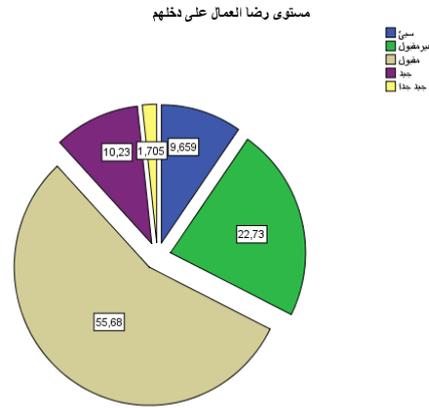
**المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (IV-42)

من الشكل و الجدول أعلاه نلاحظ غالبية العمال يحصلون على عطلة نهاية الأسبوع فقط بنسبة 59% أما الحقوق الأخرى فلا يحصلون عليها حيث الذين يحصلون على جميع حقوقهم فيمثلون نسبة 2,3% فقط وهي قليلة جدا و هذا راجع إلى أن مسيري هذه المؤسسات لا يحترمون القوانين العمل، وإلى الهيئات التي لاتلعب الدور المنوط بها من حيث الرقابة و الرضخ إذا تحتم الأمر ومنها مفتشية العمل، وأيضا إلى بعض الثقافات السائدة لدى العمال وهي أنه يطالب صاحب المؤسسة بعدم التصريح به لدى الضمان الاجتماعي ربما لأنه يعمل عمل إضافي أو لأنه يطالبه بزيادة مبلغ التصريح في أجرته.

29-1 رضا العمال على دخلهم : إن توزيع العينة يبينه الجدول و الشكل التاليين :

الشكل البياني(31-IV):مستوى رضا العمال على الدخل الجدول(43-IV): مستوى رضا العمال على الدخل

	التكرار	النسبة	التكرار النسبي	التكرار التجميعي
سيئ	17	9,7	9,7	9,7
غير مقبول	40	22,7	22,7	32,4
مقبول	98	55,7	55,7	88,1
جيد	18	10,2	10,2	98,3
جدا جيد	3	1,7	1,7	100,0
Total	176	100,0	100,0	



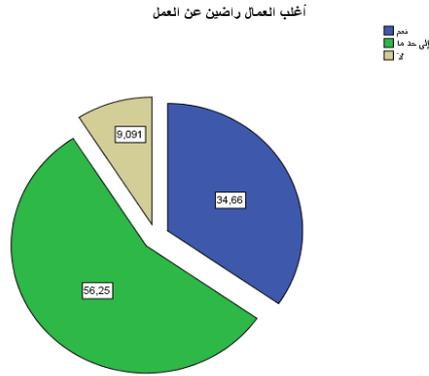
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (43-IV) المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

من الجدول و الشكل السابقين نلاحظ أن نسبة 12% من العمال أن أجورهم جيدة وهذا يعطينا فكرة أن غالبية هذه المؤسسات لا تقدم أجور تناسب الجهود التي يقوم بها العمال ،و مما سبق رأينا أن العمال في هذه المؤسسات لا يحسون بالاستقرار مما يجعلهم يسعون إلى الحصول على أكبر عائد في مدة أقل ليؤسسوا مؤسسات خاصة بهم أو للبحث عن وظائف في القطاع العمومي.

30-1 رضا العمال عن العمل في المؤسسة : إن توزيع العينة يبينه الجدول و الشكل التاليين :

**الشكل البياني(32-IV):رضا العمال عن العمل في المؤسسة**  
**الجدول(44-IV): رضا العمال عن العمل في المؤسسة**

	التكرار	النسبة	التكرار النسبي	التكرار التجمعي
نعم	61	34,7	34,7	34,7
ما حد إلى	99	56,3	56,3	90,9
لا	16	9,1	9,1	100,0
Total	176	100,0	100,0	



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (44-IV)

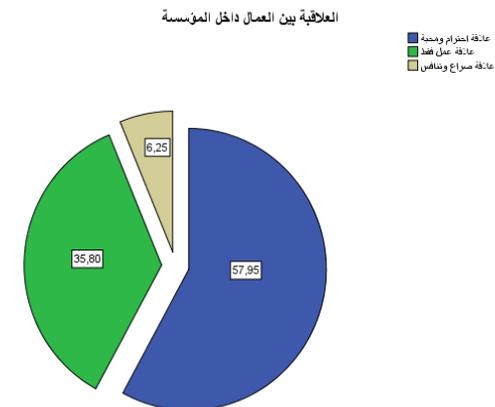
من الشكل و الجدول السابقين يتبين لنا أن العمال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في منطقة بشار غالبيتهم راضين نوعا ما عن العمل وهذا رغم عدم رضاهم عن الأجر لأن جل هؤلاء العمال جاءوا لغرض كسب الخبرة أو الحصول على الأجر دون الاهتمام بظروف العمل .

**31-1 العلاقة بين العمال : إن توزيع العينة يبينه الجدول و الشكل التاليين :**

**الجدول(45-IV): العلاقة بين العمال**

	التكرار	النسبة	التكرار النسبي	التكرار التجمعي
احترام علاقة ومحبة	102	58,0	58,0	58,0
عمل علاقة فقط	63	35,8	35,8	93,8
صراع علاقة وتنافس	11	6,3	6,3	100,0
Total	176	100,0	100,0	

**الشكل البياني(33-IV):العلاقة بين العمال**



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (45-IV)

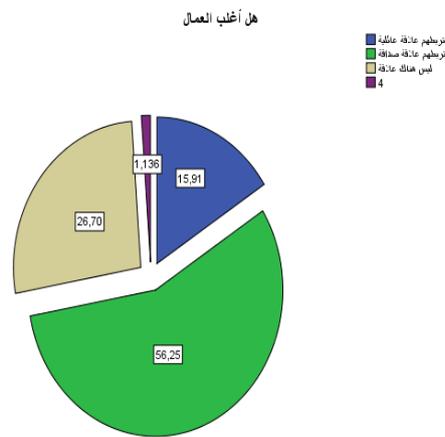
من الشكل و الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية العمال تربطهم علاقة محبة و إحترام بنسبة 58% وهذا لصغر هذه المؤسسات و عدد العمال القليل فغالبيتهم يتعارفون في ما بينهم ، و أيضا لبساطة الهيكل التنظيمي و عدم وجود مناصب و مسؤوليات يتصارع لأجلها العمال ولأن صاحب المؤسسة أو المسير لا يسمح بوجود صراع داخل المؤسسة.

### 32-1 العلاقات العائلية للعمال : إن توزيع العينة يبينه الجدول و الشكل التاليين :

#### الجدول(IV-46): العلاقة العائلية بين العمال

	التكرار	النسبة	التكرار النسبي	التكرار التجمعي
تربطهم علاقة عائلية	28	15,9	15,9	15,9
تربطهم علاقة صداقة	99	56,3	56,3	72,2
ليس هناك علاقة	47	26,7	26,7	98,9
4	2	1,1	1,1	100,0
Total	176	100,0	100,0	

#### الشكل البياني(IV-34): العلاقة العائلية لأغلبية العمال



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (IV-46)

نلاحظ من الجدول و الشكل أن أغلب العمال تربطهم علاقة عائلية أو صداقة و هذه الخصوصية ينفرد المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، بنسبة تقدر بـ 72 % و هذا كما سبق الذكر لبساطة هذه المؤسسات و غالبية العمال يتعارفون في ما بينهم كما يظهر لنا انخفاض نسبة المؤسسات العائلية مقارنة بالمؤسسات الأخرى عكس السنوات السابقة و هذا لزيادة المؤسسات التي أنشأت اعتمادا على الهيئات التي وضعتها الدولة وخاصة وكالة تشغيل الشباب.

### 33-1 ظروف العمل : إن توزيع العينة يبينه الجدول التالي :

**الجدول (IV-47) : ظروف العمل**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ظروف العمل	172	3,0705	,82708	,06306

Valeur du test = 3						
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
ظروف العمل	1,118	171	,265	,07049	-,0540	,1950

المصدر : من نتائج برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه و اعتمادا على برنامج SPSS وحسب اختبار Test student بما أن sig=0,26 وهي أكثر من 0,05 إذا لا يوجد تأثير لظروف العمل على المسير في أداءه لعملية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بما أن المتوسط الحسابي يساوي 3,07 و T=1,11 الإشارة موجبة إذا نلاحظ أن ظروف العمل في المؤسسة بالنسبة للعمال لا تهمهم ، رغم عدم اهتمام المسير بظروف العمل في عملية تسيير هذه المؤسسات بمنطقة بشار لا من حيث الموقع ، ولا التهوية و الإضاءة ولا من حيث الجوانب المعنوية كالترقي في العمل وهذا يثبت الاستنتاجات السابقة حيث العمال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما ذكرنا لا تهمهم ظروف العمل و إنما يسعون لكسب الخبرة و الحصول على الأجر ، و يؤكد على ذلك المتوسط الحسابي لكل العبارات كان الذي يعبر على أن ظروف العمل مرضية بالنسبة للعمال وهذا يثبت الفرضية العدمية و هي : لا تأثر ظروف العمل على أداء المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار.

**34-1 أجور العمال :** إن توزيع العينة بينه الجدول التالي :

**الجدول (IV-48): أجور العمال.**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الأجر	174	2,9885	1,04976	,07958

Valeur du test = 3						
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الأجر	-,144	173	,885	-,01149	-,1686	,1456

المصدر : من نتائج برنامج (SPSS).

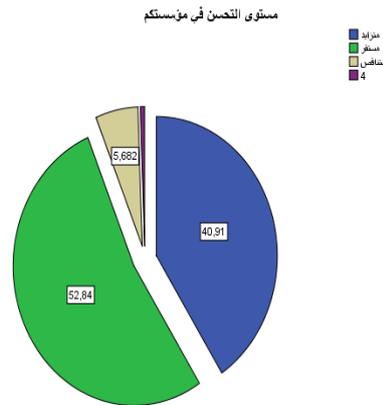
من خلال الجدول أعلاه و اعتمادا على برنامج SPSS وحسب اختبار Test student بما أن  $\text{sig}=0,88$  وهي أكثر من 0,05 إذا لا يوجد تأثير للأجور التي يتقاضاها العمال على المسير في أداءه لعملية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بما أن المتوسط الحسابي يساوي 2,98 و  $T=-0,14$  الإشارة سالبة إذا نلاحظ أن المسير لا يهتم كثيرا بالمؤهل أو مستوى العمال الدراسي ، ولا بقسوة وطبيعة العمل و لا حتى بساعات العمل كل ما يهمله هو إنجاز العمل المطلوب لهذا نجد في هذه المؤسسات بعض العمال ذوي مستوى عالي لم تسمح لهم الفرصة للحصول على مناصب تناسب مستواهم يقومون بأعمال لا تليق بهم فالعامل يقوم بالعمل مقابل الأجر فقط دون النظر إلى قدراته وهذا ما يثبت الفرضية العدمية و هي : لا يؤثر الأجر الذي يتقاضاه العمال على أداء المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار.

### 35-1 مستوى التحسن في المؤسسة : إن توزيع العينة يبينه الجدول و الشكل التاليين :

#### الجدول(IV-49):مستوى التحسن في المؤسسة

	التحسن مستوى مؤسستكم في	هل مؤسستكم	المؤسسة توسع حيث من
Valide	176	175	165
Manquante	0	1	11

#### الشكل البياني(IV-35):مستوى التحسن في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (IV-49)

من الشكل و الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يرون أن مؤسساتهم مستقرة من حيث التحسن و من حيث الأداء، و فئة قليلة فقط يرون أن مؤسساتهم لم تتحسن.

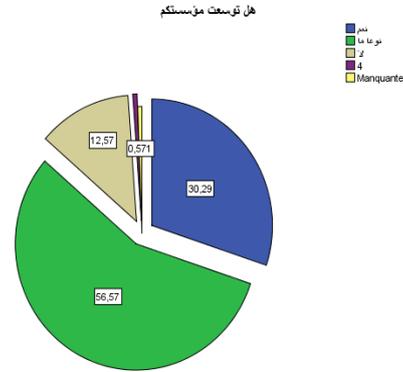
### 36-1 توسع المؤسسة : إن توزيع العينة حسب توسع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، يبينه الجدول

والشكل التاليين :

**الشكل البياني(36-IV):توسع المؤسسة**

**الجدول(50-IV):توسع المؤسسة**

	التكرار	النسبة	التكرار النسبي	التكرار التجميحي
نعم	53	30,1	30,3	30,3
ما نوعا	99	56,3	56,6	86,9
لا	22	12,5	12,6	99,4
4	1	,6	,6	100,0
Total	175	99,4	100,0	
manquant	1	,6		
Total	176	100,0		



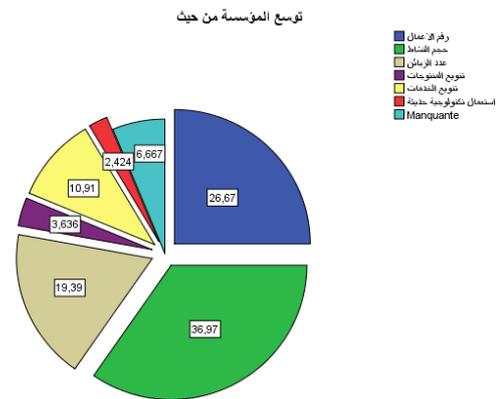
**المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (50-IV) **المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

مما سبق يظهر لنا حسب الشكل و الجدول أعلاه أن الذين يرون أن مؤسستهم توسعت نسبة 56% منهم يرون أن التوسع كان بسيط وهذا يؤكد لنا السؤال الخاص بالزيادة في عدد العمال حيث غالبية المؤسسات كانت الزيادة بنسبة عامل واحد فقط كل سنة أو سنتين و يوضح لنا التطور و التوسع البطيء لهذه المؤسسات في منطقة بشار.

**37-1 التحسن في المؤسسة : إن توزيع العينة يبينه الجدول و الشكل التاليين :**

**الشكل البياني(37-IV):مستوى التحسن في المؤسسة الجدول(51-IV):مستوى التحسن في المؤسسة**

	التكرار	النسبة	التكرار النسبي	التكرار التجميحي
رقم الاعمال	44	25,0	26,7	26,7
حجم النشاط	61	34,7	37,0	63,6
عدد الزبائن	32	18,2	19,4	83,0
تنوع المنتوجات	6	3,4	3,6	86,7
تنوع الخدمات	18	10,2	10,9	97,6
استعمال تكنولوجيا حديثة	4	2,3	2,4	100,0
Total	165	93,8	100,0	
manquant	11	6,3		
Total	176	100,0		



**المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على المعطيات في الجدول رقم (51-IV) **المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان.

من الجدول و الشكل السابقين توضح لنا أن أغلب المؤسسات التي توسعت كان ذلك من حيث رقم الأعمال و حجم النشاط وهذا لأن هذه المؤسسات في منطقة بشار تسعى للربح أكثر من أي شيء آخر دون الاهتمام بالجوانب الأخرى ولم تنوع خطوط الإنتاج و لا تسعى استخدام أو إدخال تكنولوجيا حديثة

**1-38- اختبار فرضية الدراسة الأخيرة عن طريق الانحدار الخطي طريقة (خطوة-خطوة):** وهي طريقة لاختيار المتغيرات المؤثرة على التابع ، حيث يقوم في الخطوة الأولى باختبار النموذج الأول للانحدار البسيط فيختار المتغير المستقل الأكثر تأثيرا ، ثم يقوم في الخطوة الموالية باختبار النموذج الثاني للانحدار المتعدد وهو المتغير الأول الذي اختير ثم الثاني الأكثر تأثيرا من بين المتغيرات الأخرى المتبقية وهكذا حتى يختار كل المتغيرات المؤثرة.

**1-39 المتغيرات المؤثرة على مستوى التحسن في المؤسسة :** إن توزيع العينة بينه الجدول التالي :

**الجدول (52-IV): المتغيرات المؤثرة على مستوى التحسن في المؤسسة.**

**Variabes exclues<sup>a</sup>**

Modèle	Bêta dans	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	العلمي_المستوى	-,013 <sup>b</sup>	-,173	,863	-,014	,998
	المعرفة	,181 <sup>b</sup>	2,263	,025	,176	,845
	الأخلاق	,098 <sup>b</sup>	1,305	,194	,103	,975
	السلوك	-,046 <sup>b</sup>	-,603	,548	-,048	,938
	القيم	,031 <sup>b</sup>	,390	,697	,031	,889
	الذهنيات	,043 <sup>b</sup>	,551	,583	,043	,916
	الدور الاقتصادي	,034 <sup>b</sup>	,444	,657	,035	,932
	الدور الاجتماعي	-,026 <sup>b</sup>	-,334	,739	-,026	,929
	الطقوس	-,016 <sup>b</sup>	-,216	,829	-,017	,962
	الإبداع	,023 <sup>b</sup>	,298	,766	,024	,949
	العادات	,115 <sup>b</sup>	1,434	,153	,113	,856
	ظروف العمل	,153 <sup>b</sup>	1,490	,138	,117	,519
	العلمي_المستوى	-,032 <sup>c</sup>	-,431	,667	-,034	,986
	الأخلاق	,022 <sup>c</sup>	,253	,801	,020	,746
2	السلوك	-,147 <sup>c</sup>	-1,765	,080	-,139	,765
	القيم	-,045 <sup>c</sup>	-,533	,595	-,042	,752
	الذهنيات	-,022 <sup>c</sup>	-,269	,788	-,021	,799
	الدور الاقتصادي	-,063 <sup>c</sup>	-,721	,472	-,057	,718
	الدور الاجتماعي	-,114 <sup>c</sup>	-1,377	,170	-,109	,777
	الطقوس	-,051 <sup>c</sup>	-,662	,509	-,052	,927
	الإبداع	-,037 <sup>c</sup>	-,465	,643	-,037	,847
	العادات	,039 <sup>c</sup>	,429	,669	,034	,665
ظروف العمل	,174 <sup>c</sup>	1,709	,089	,134	,516	

a. Variable dépendante : مؤسستكم في التحسن مستوى

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الأجر

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), المعرفة, الأجر

المصدر: من نتائج برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه واعتمادا على برنامج الانحدار الخطي خطوة - خطوة نلاحظ أن المتغيرات المستقلة التي لها تأثير على مستوى التحسن في أداء المؤسسة هي الأجر الذي يتقاضاه العمال كأول مؤثر ثم يليه المعرفة المكتسبة للمسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار، ثم توقف البرنامج عن الاختيار لأن المتغيرات الأخرى كلها لا تؤثر على مستوى التحسن ، و هذا ما يثبت الاستنتاجات السابقة

من الدراسة حيث العمال لا يهتمهم الظروف ولا الأساليب و الطرائق التي يتعامل بها المسير معهم بل همهم الحصول على الأجور فكل ما كان الأجر مناسب و مرتفع انعكس ذلك على أداء داخل المؤسسة و أثر بالإيجاب على مستوى التحسن في هذه المؤسسة ، كما للمعرفة المكتسبة من طرف المسير تأثير إيجابي على طرائق التسيير و بالتالي على مستوى التحسن في المؤسسة ،أما المتغيرات الأخرى فلا تأثر على مستوى التحسن في المؤسسة لأن المسير في هذه المؤسسات لا يستغل القيم الثقافية الجيدة التي تسود المجتمع البشاري بطريقة جيدة في عملية التسيير وفي بعض الأحيان يستغل العادات والسلوكيات الغير جيدة ،وهذا ينفي الفرضية العدمية و يثبت الفرضية البديلة وهي :تأثر بعض المتغيرات المستقلة المكونة للثقافة السائدة في منطقة بشار على مستوى التحسن وتطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المنطقة.

39-1 معادلة الانحدار الخطي: تم استخراجها بالاعتماد على الجدول التالي:

**الجدول(IV-53): اختبار المتغيرات المؤثرة على مستوى تحسن المؤسسة.**

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,797	,135			
	الأجر	,189	,042	,331	4,454	,000
2	(Constante)	1,632	,152			
	الأجر	,148	,046	,260	3,255	,001
	المعرفة	,114	,050	,181	2,263	,025

a. Variable dépendante : مؤسستكم في التحسن مستوى

المصدر : من نتائج برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه و بالاعتماد على لانحدار الخطي خطوة – خطوة تم اختبار المتغيرين المؤثرين على مستوى تحسن وتطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار ، ومنه تم وضع معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير واحد و هو الأكثر تأثيرا وهي :  $Y=1,797+0,189X$  وهي معادلة مستوى التحسن للمؤسسة التابع والأجر المتغير الأكثر تأثيرا المستقل

ثم معادلة الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرين الأكثر تأثيرا على مستوى التحسن و التطور للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في نفس المنطقة وهي :  $Y=1,632+0,148X_1+0,114X_2$  وهي مستوى التحسن في المؤسسة التابع بدلالة المتغير الأكثر تأثيرا الأجر  $X_1$  و المتغير المؤثر الآخر وهو المعرفة المكتسبة من طرف المسير  $X_2$ .

نتائج الدراسة الميدانية:

- عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنشأة إلى غاية 2012 هي 4470 مؤسسة تشغل حوالي 12209 عاملا، حيث معدل التشغيل في جميع هذه المؤسسات هو ثلاثة عمال في المؤسسة الواحدة و هذا معدل قليل مقارنة بالنتائج المرجوة منها .
- نسبة إقبال الإناث على هذه المؤسسات منخفضة كثيرا مقارنة بالذكور، أوضحت النتائج أن نسبة 65% من العينة هم ذكور مقارنة بالإناث التي تمثل 35%، و هذا راجع إلى نظرة المجتمع للمرأة على أنه لايمكنها العمل خارج البيت ، وهذا ما يعكس ثقافة أن الرجل هو الذي يتحمل المسؤولية أما المرأة فمهمتها الاهتمام بشؤون البيت، و أعمار جل أصحاب المؤسسات تتراوح ما بين 25-45 سنة ب 66% وهذا من خلال التسهيلات التي وضعتها الدولة في ما يخص دعم تشغيل الشباب ، أما الفئة الأقل هي فئة الكهول الذين تتجاوز أعمارهم 55 سنة بنسبة 2,3% ، وهذا للعقليات السائدة لدى هذه الفئة وهي أن العمل الحكومي هو الضامن للمستقبل ، و هذه الثقافة من مخلفات الاستعمار وهي الخوف من الاستبداد ، وغالبية هذه المؤسسات يسيرها العزاب إذ يصلون إلى نسبة 34 % و هذا لأنهم يحاولون بناء مستقبل جيد، و لهم ذوي مستوى تعليمي الثانوي ، وهذا يوضح لنا أن ذوي المستوى الجامعي لا يزالون بعيدين عن عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رغم أنها الفئة المؤهلة أكثر لتسيير هذه المؤسسات لأن المستوى العلمي ضروري جدا في هذه العملية بحيث يعطينا ضمانات للتسيير الجيد للمؤسسة و و السير الحسن لأموال المؤسسة بالتالي نجاح المشروع ، و غالبية هم من المناطق الحضرية، بنسبة 76% ويرجع هذا إلى بعد سكان المناطق قروية عن الوكالات الوطنية لدعم وتشغيل الشباب و هذا إلى المساحة الشاسعة لولاية بشار وبالتالي عدم معرفة معظمهم لمثل هذه المشاريع، و أيضا النزوح الريفي إلى المدن ، وغالبية هذه المؤسسات تنشط في قطاع الخدمات بما فيها النقل بنسبة 57%.
- جل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات ملكية فردية هذا لأن معظم أصحاب هذه المؤسسات لا يسعون إلى الشراكة ما يوضح لنا ثقافة الاستقلالية و الخوف من المشاركة ، ودوافعهم لإنشاء هذه المؤسسات هي دوافع مالية وللهرب من شبح البطالة، وغالبية مسيري المؤسسات العينة لديهم خبرة كافية تتلاءم مع نشاط المؤسسة بنسبة 85 % ، لأن غالبيتهم تلقى تكوين أو عمل في مؤسسة أخرى لها نفس النشاط ، لهم يوظفون أحد من الأقارب في مؤسستهم
- أغلب مؤسسات عينة الدراسة نسبة 77% توسعت من حيث النشاط أو رقم الأعمال أو عدد العمال لكن ببطء حيث غالبيتها زادت بمعدل عامل كل سنتين .

- اهتمام مسيري هذه المؤسسات ضعيف بالمعرفة و هذا راجع إلى المستوى العلمي المحدود لهؤلاء المسيرين حيث غالبيتهم لا يلون أهمية للتخطيط ، ولم يتلقوا تكوين كافي في عملية التسيير، و لم يقوموا بتطوير مهاراتهم في التسيير لا عن طريق قدراتهم الذاتية و لا عن طريق استضافة مكونين فهم لا يعطون أهمية للأخلاق الحسنة و لا للمعاملة الحسنة و لا يتعاملون بصدق و أدب مع العمال و لا يمثلون القدوة الحسنة للعمال ، و لا يتصفون بروح المسؤولية و غير مبالين بواجبات العمل مما يجعل أداء العمال و المؤسسة ككل دون المستوى ، و غالبيتهم لا يتعاملون بمرونة مع العمال و لا يشركونهم في اتخاذ القرار ، و لا يحترمون أفكارهم ، حيث تتحكم بعض القيم القبلية في عملية التسيير ، و هذا يرجع للمستوى المحدود لمسيري هذه المؤسسات و تغلب عليهم بعض التصرفات السائدة داخل القبيلة المنتمين إليها، فمسيري هذه المؤسسات ليست لديهم ثقة كبيرة في أداءهم يتسرعون في اتخاذ القرار و لا يستشيرون العمال ، لا يتقبلون النقد من طرف الآخرين بل لا يضعون حتى سجل للنقد و إذا وضع فهو شكلي فقط لا يهتمون به ، و عليه فإن مسيري هذه المؤسسات يرون أنهم يساهم بقدر محدود في الجانب التنموي، على المستوى الاقتصادي ، خاصة من حيث تشغيل الموارد المحلية ، إنتاج السلع الجديدة ، تكوين العمال و استخدام التكنولوجيا الحديثة و أنهم يساهمون بقدر محدود في الجانب الاجتماعي خاصة من المساهمة في زيادة المعارف ، ربط علاقات جيدة بين العمال و تنمية روح المبادرة لديهم ، ترقية المرأة في المنطقة و المساهمة في إقلاع الأفراد في المجتمع الذي ينتمي إليه المسير عن التصرفات السيئة ، فلا نجد المسير يفرض نوع معين من الألبسة و نجد العمال لا يحترمون اللباس الموحد و لا المآزر و لا حتى الألبسة الواقية من أخطار العمل ، و لا يسمح المسير للعمال بأداء بعض العبادات كالصلاة الجماعية داخل المؤسسة مما يجعل العمال يتأخرون عن العمل بحجة الصلاة في المسجد و بالتالي ينقص أدائهم ، و لا حتى تحديد بعض الفترات ربما للزيارة الجماعية للمرضى مما يجعل العمال يتأخرون أو يغيبون عن العمل و يتحججون أيضا بداعي زيارة مريض معين ، و هذا له تأثير سلبي على الأداء ، حيث لا يستغل المسير في هذه المؤسسات الأمور الجمالية بالشكل المطلوب ، و منه فإن المسيرين لا يلون أهمية للإبداع في طرائق العمل و لا يسمحون بالاجتهاد للعمال ، حيث أنهم لا يسمحون ببعض الأمور الشخصية للعمال كترغبتهم في سماع الموسيقى أو القرآن و لا يهتمهم المظهر الداخلي أو الخارجي للمؤسسة .

- مسيري هذه المؤسسات لا يلون بعض العادات الجيدة الأهمية و لا يستغلونها بالشكل المطلوب في التسيير كاحترام المرأة حيث ينقص هذا الاحترام نوعا ما إذا خرجت المرأة للعمل ، رغم أن نسبة المتفوقات في الدراسة أكبر بكثير من نسبة المتفوقين الذكور ، أيضا هناك توظيف على أساس قبلي و جهوي نوعا ما، و جود عادة التأخر عن العمل الموروثة من التأخر عن الدراسة و المواعيد أي

عدم إعطاء أهمية للوقت خاصة ، حيث الغالبية من مسيري مؤسسات العينة لا يهتمون به وهذا إشكال كبير فيما يخص ثقافة الوقت، و يرجع هذا للمجتمع البشاري ذو الجذور الريفية وعامل الوقت عند أصحاب الأرياف واسع، كما يقولون "نلتقي بعد الصباح، بعد العصر...." وهذا يوضح أنهم لا يلتزمون بوقت محدد كتحديد الساعة وعدد الدقائق، وجود إشكالية أخرى هي إلتماس الأعذار بشكل زائد حيث العامل دائما يتحجج ، عدم الاهتمام بظاهرة شرب الشاي وقت الضحى ولها تأثير على انخفاض معدل العمل حيث يذهب العمال إلى المقاهي لشرب الشاي ويتأخرون عن العودة لمكان العمل فلو أستغل المسير حيز مكاني صغير وجعله لإعداد القهوة أو الشاي لوفر وقت كبير للعمل جراء تنقلهم للمقاهي.

- مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يشغلون فئة الشباب الأقل من 40 سنة بمعدل 81% وهذا للطاقات التي يتمتعون بها من جهة ، ولأن فئة الكهول لا يسعون لتوظيف في المؤسسات الخاصة من جهة أخرى لأن الثقافة السائدة خاصة لكبار السن أن المؤسسات الخاصة لا تؤمن لهم مستقبل أولادهم كما يرون لذا فإنهم يسعون لتوظيف الحكومي و يوصون أبناءهم بذلك ،وجلهم عزاب بنسبة 49% وهذا أيضا لثقافة عدم الثقة السائد في المجتمع البشاري و الجزائري بصفة عامة حيث يرون أن هذه المؤسسات لا تضمن لهم المستقبل وهي مرحلية فقط حيث يفضلون الوظائف الحكومية بأجور قد تكون نصف ما يقدمه أصحاب هذه المؤسسات ، و هم ذوي مستوى تعليمي متواضع حيث تمثل نسبة الجامعين منهم 11% فقط وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بطالبي الشغل حيث يتضح لنا أيضا أن فئة الجامعين لا تسعى إلى التوظيف لدى آخرين أقل منهم مستوى وهذا لأن هذه الفئة لا تجد مجالاً لتطوير قدراتها و تحقيق أهدافها عن طريق تطبيق ما تلقونهم من جانب نظري في دراستهم، وهؤلاء العمال في هذه المؤسسات يسعون لكسب الخبرة فقط من أجل إنشاء مؤسسات خاصة بهم لهذا لا يستمرون في العمل لمدة طويلة بل يسعون لكسب الخبرة فقط و هذا مشكل تواجهه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث يكون هناك دوران كبير للعمل و لا يكون استقرار و دائما أصحاب هذه المؤسسات يبحثون عن العمالة ، و غالبيتهم لا يحصلون على جميع حقوقهم وهذا راجع إلى أن مسيري هذه المؤسسات لا يحترمون القوانين العمل ، وإلى الهيئات التي لا تلعب الدور المنوط بها من حيث الرقابة و الرّضع إذا تحتم الأمر ومنها مفتشية العمل ، وأيضاً إلى بعض الثقافات السائدة لدى العمال وهي أنه يطالب صاحب المؤسسة بعدم التصريح به لدى الضمان الاجتماعي ربما لأنه يعمل عمل إضافي أو لأنه يطالبه بزيادة مبلغ التصريح في أجرته.

- غالبية مسيري هذه المؤسسات لا يقدمون أجور تناسب الجهود التي يقوم بها العمال ، مما يجعل العمال في هذه المؤسسات لا يحسون بالاستقرار ، و ظروف العمل غير مناسبة إلا أن العمال لا

يلونها أهمية ، لأن جلهم جاءوا لغرض كسب الخبرة أو الحصول على الأجر دون الاهتمام بظروف العمل .

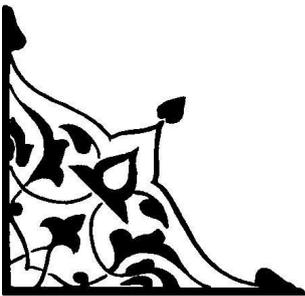
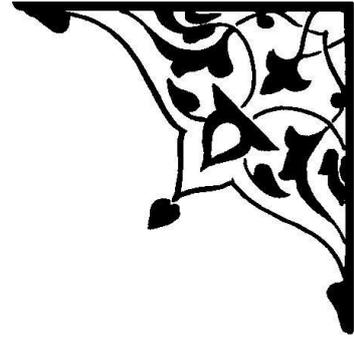
- أغلب المؤسسات التي توسعت كان ذلك من حيث رقم الأعمال و حجم النشاط وهذا لأن هذه المؤسسات في منطقة بشار تسعى للربح أكثر من أي شيء آخر دون الاهتمام بالجوانب الأخرى ولم تنوع خطوط الإنتاج و لا تسعى استخدام أو إدخال تكنولوجيا حديثة

يؤثر الأجر فقط و المعرفة على مستوى التحسن للمؤسسة ، وهذا راجع إلى أن المسير في هذه المؤسسات لا يستغل القيم الثقافية الجيدة التي تسود المجتمع البشاري بطريقة جيدة في عملية التسيير وفي بعض الأحيان يستغل العادات والسلوكيات الغير جيدة السائدة في منطقة مما يؤثر بالسلب على مستوى التحسن وتطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المنطقة ، مما مكننا من استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير واحد و هو الأكثر تأثيرا وهي :  $Y=1,797+0,189X$  و هي معادلة مستوى التحسن للمؤسسة التابع والأجر المتغير الأكثر تأثيرا المستقل ، ثم معادلة الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرين الأكثر تأثيرا على مستوى التحسن و التطور للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في نفس المنطقة وهي :  $Y=1,632+0,148X_1+0,114X_2$  وهي معادلة مستوى التحسن في المؤسسة التابع بدلالة المتغير الأكثر تأثيرا الأجر  $X_1$  و المتغير المؤثر الآخر وهو المعرفة المكتسبة من طرف المسير  $X_2$  .

## خاتمة الفصل :

تعرضنا في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للدراسة من خلال دراسة أهم المعالم التنموية التي يتميز بها مجتمع الدراسة، أي منطقة بشار، في **المبحث الأول** ثم دراسة واقع الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة بشار، فاتضح لنا أن المنطقة تتوفر على موارد طبيعية و بشرية جزء كبير منها غير مستغل، بالإضافة إلى أن منطقة بشار تعتبر سوقا مفتوحة على جميع السلع المنتجة وطنيا والمستوردة إضافة إلى المواقع السياحية غير المستغلة في هذه المنطقة ، كما تعرضنا إلى واقع التشغيل في المنطقة ومساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فتح فرص عمل أما قاطني هذه المنطقة، أما **المبحث الثاني** فقمنا بدراسة الإجراءات التي يجب أن نتبعها و المنهجية للقيام بالدراسة الميدانية و التي يراد منها تحليل وتفسير تأثير ثقافة مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أدائهم وبالتالي تحسن و تطور هذه المؤسسات بمنطقة بشار، فكانت الدراسة بالأخص لولاية : بشار ، فاعتمدنا على طريقة الاستقصاء " Enquête " في شكلها المبسط الذي يقوم على صياغة استبيان " Le questionnaire " يتم الإجابة عليه من خلال المستقصى ، و هي من أكثر طرق جمع البيانات استخداما عندما تكون الدراسة معتمدة على طريقة أو أسلوب المعاينة ، فطرقتنا إلى منهجية صياغة أو بناء الاستبيان و أهم مراحلها ، فقسمنا استبيان دراستنا إلى سبعة (6) محاور، و كل محور يحتوي على أسئلة ، و اخترنا لدراستنا العينة العشوائية البسيطة التي نقوم فيها باختيار (n) و حدة من مجتمع حجمه (N) ، و الذي هو مجموع وحدات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في منطقة بشار ، و قمنا بتوزيع استبيان الدراسة على أساس حجم العينة و عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجودة في كل الولاية ، و بعد إرجاع الاستمارات تم التحليل الإحصائي و اختبار فرضيات الدراسة عند تفريغ البيانات ، و هذا ما تطرقنا إليه في **المبحث الثالث**، في هذا المبحث عرفنا فيه كل متغيرات الدراسة و الأسئلة المرتبطة بكل متغير، وبعدها قمنا بتحليل استبيان الدراسة الميدانية من خلال محاره السبعة (6) ، حيث تطرقنا في كل محور لأهم الأسئلة فيه بالقراءة و التحليل ، و في الأخير قمنا باختبار كل فرضيات الدراسة من خلال عدة طرق للاختبار، بالاستعانة بالبرنامج (SPSS) ، و كل فرضية من فرضيات الدراسة عند اختبارها، استخلصنا منها نتيجة أو نتائج .

# الخاتمة العامة



### خاتمة :

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما دوليا واسعا بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وذلك لتزايد الإدراك بالدور الكبير الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية وعلى غرار مختلف دول العالم أولت الجزائر حاليا اهتماما واسعا بهذا القطاع وتجسيد ذلك من خلال إصدار جملة من التشريعات القانونية التي تنظم وتسير شؤونه وإنشاء العديد من الهياكل والبرامج الموجهة خصيصا لدعم وتأهيل مؤسساته وتطوير دورها في الاقتصاد الوطني إن الجزائر في السابق لم تتوسع كثيرا في مجال مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك نتيجة للخيار الاقتصادي الذي اتبعته بعد الاستقلال مباشرة بتوجهها إلى إنشاء المؤسسات الكبرى و التشجيع على إنجاز المجموعات الاقتصادية التي حدثت في السنوات الماضية، و عدم تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار آنذاك، و هذا ما جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تحظ بالرعاية والاهتمام اللازمين لغاية الإصلاحات الاقتصادية، حيث شهدت هذه المؤسسات تطورات خلال السنوات الأخيرة من خلال برامج وسياسات الدعم التي وضعتها الدولة وذلك للأهمية والدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في التنمية الاقتصادية، و نجاحها يتوقف على جملة من العوامل أهمها العامل البشري ، فأهمية الفرد كعامل نجاح وتميز للمؤسسة وديمومتها ودوره كموجه ، قائد ، مراقب و متخذ للقرارات في تطوير هذه المؤسسات .

كما تؤثر الثقافة على قرارات هؤلاء المسيرين وبالتالي تؤثر تأثيرا مباشرا وغير مباشر على المؤسسة كما أن الثقافة السائدة في هذه المؤسسات هي في جزء كبير منها ناتج عن تأثير ثقافة المجتمع.

لقد انطلقت من فكرة عامة مضمونها أن الثقافة بوصفها مجموعة من القيم والمعتقدات والإشارات والرموز والممارسات المتكررة و الإدراكات والتصورات...تؤثر إيجابا أو سلبا على أداء الأفراد في المؤسسة وتصرفاتهم و إدراكهم للأشياء وتقييمهم لها وعلى مواقفهم المختلفة وتوصلنا إلى أن القيم الثقافية من المواضيع الحساسة التي لها أثر كبير ومهم على فعالية التسيير إلا أنها من المواضيع المهملة نسبيا، إذ أن هذا المجال لازال في حاجة إلى دراسات جدية وتمحيص للواقع ألقيمي والعمل على التحكم فيه والتكيف معه و إيجاد طرق للإدارة والتسيير متمشية مع هذا الواقع للمجتمع. وكذا التشخيص الميداني للمشاكل الثقافية التي تحول دون تطور قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، وإيضاح الرؤى من أجل بناء استراتيجي وإيجاد ثقافة تتماشى مع التسيير وذلك بمحاربة القيم السلبية والعمل على تعديلها وتعزيز السلوكيات الإيجابية للمساهمة في رفع كفاءة العامل و نجاعة التسيير في المؤسسات الصغير والمتوسطة.

وفي هذا السياق حاولت قدر المستطاع الإلمام بكافة جوانب قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من مشاكل و تحديات، و المساهمة في إلقاء الضوء على الجوانب الأساسية لتأثير ثقافة المسير والمجتمع الذي يعيش فيه على هذه المؤسسات.

نظرا للظروف التي عاشها المجتمع الجزائري قديما و حديثا، فقد تميز بوجود ثقافتين الأولى عربية إسلامية و أمازيغية ، والثانية ولو بشكل قليل غربية ناتجة عن الاستعمار الذي عانت منه الجزائر ، فنجد في بعض الأسر الجزائرية قد تم تبني بعض القيم الجديدة ولكنها في نفس الوقت لا تمحو القيم الموجودة من قبل، وهذا ما تم استنتاجه من خلال الدراسة الميدانية حيث أن المجتمع البشري يمتاز بنفس الثقافة والتي هي ثقافة نابعة من جذور ريفية تتخللها بعض من القيم والمبادئ الجديدة التي يستقيها من القراءات ووسائل التنقيف العصرية فهذه كلها لها تأثير على فعالية التسيير.

وانطلاقا مما سبق حاولت من خلال هذه الدراسة إبراز أهم الميقات الثقافية التي تعيق تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حيث تم التطرق في الفصل الأول لبعض المفاهيم الأساسية للتسيير والمسيرين وكذا أهم نظريات التسيير ومبادئه بالإضافة إلى معوقات التسيير والتي تم تصنيفها إلى : المشكلات الإدارية ، المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية. ثم تطرقت في الفصل الثاني للقيم الثقافية و أثرها على التسيير ، أما في الفصل الثالث فخصصناه لماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث وضحنا في هذا الفصل مختلف المفاهيم للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والتعرف على خصائصها الأساسية ، ثم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بصفة خاصة هيئات دعم وترقية هذه المؤسسات من خلال تحليلنا لمجموعة من تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ظهر لنا أن إعطاء تعريف لهذه المؤسسات يعد عنصر مهما لوضع برامج وسياسات الدعم لها ، والتي يجب أن تعد وفقا لظروف كل دولة تبعا للأهداف التي تصبوا لتحقيقها وحسب إمكانياتها إلا أنه عادة ما تشير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للنشاطات التي تمارسها من خلال شخصية معنوية أو طبيعة أو عدد العمال وهي تتميز بصغر حجمها وسهولة تأسيسها وبساطة تنظيمها و صغر رأس مالها ، إلا أنه رغم هذه الأهمية فهي تصطدم بمجموعة من المعوقات التي تحد من أدائها كمشاكل المحيط والتسويق ، المنافسة والصعوبات القانونية والمالية .

إلا أن هذه المعوقات ليس لها تأثيرا كبيرا في هذه المؤسسات مقارنة بالمعوقات الداخلية خاصة المتعلقة بنمط الإدارة ، المسيرين وثقافتهم ، وكيفية تعاملهم مع الموارد البشرية المتوفرة لديهم.

بينما تم تخصيص الفصل الرابع للدراسة الميدانية التي خضت عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة بشار حيث قدمنا بعض الإحصائيات حول مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل ، أما الجزء الثاني فقد اعتمدنا على استبيان يبين أهم القيم و الثقافات السائدة بمنطقة بشار و تأثيرها على أداء مسيري هذه المؤسسات و التي في بعض الأحيان تقف عائقا أمام نجاعة و تطور

هذه المؤسسات بالمنطقة وقد تم توزيعه على عينة من هذه المؤسسات ، ثم قمنا بدراسته وتحليله وذلك لاختبار صحة الفرضيات التي وضعناها ومن أهم نتائج ما يلي:

بما أن البحث ينقسم من حيث منهج الدراسة إلى قسمين : قسم نظري و قسم ثاني تطبيقي ، فيمكن أن ندرج نتائج خاصة بالقسم الأول و نتائج خاصة بالقسم الثاني :

**أ- نتائج الجانب النظري :** إن من أهم النتائج التي يمكن أن نخرج بها من دراستنا في شقها النظري هو أن :

- ◀ إن الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتبر قاعدة أساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية .
- ◀ إن الاهتمام بالتسيير و تحسينه و محاولة أفلته مع القيم و الخصائص الثقافية يعتبر ضرورة ، و ليس بسن قوانين و تشريعات فقط .
- ◀ إن إعطاء أهمية لمعيقات التسيير خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتبر من الأولويات دون إهمال المعيقات الأخرى.
- ◀ إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في غالبية الدول و منها الجزائر ، أغلبيتها مؤسسات مصغرة.

### **ب- نتائج الجانب التطبيقي :**

إن نتائج الجانب التطبيقي للبحث تجعلنا ندرج نتائج اختبار الفرضيات العدمية المقدمة ، حيث كانت النتائج كالتالي :

- عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنشأة إلى غاية 2012 هي 4470 مؤسسة تشغل حوالي 12209 عاملا، حيث معدل التشغيل في جميع هذه المؤسسات هو ثلاثة عمال في المؤسسة الواحدة و هذا معدل قليل مقارنة بالنتائج المرجوة منها .
- نسبة إقبال الإناث على هذه المؤسسات منخفضة كثيرا مقارنة بالذكور، و هذا راجع إلى نظرة المجتمع للمرأة على أنه لا يمكنها العمل خارج البيت ، وهذا ما يعكس ثقافة أن الرجل هو الذي يتحمل المسؤولية أما المرأة فمهمتها الاهتمام بشؤون البيت، و أعمار جل أصحاب المؤسسات تتراوح ما بين 25-45 سنة، أما فئة الكهول الذين تتجاوز أعمارهم 55 فتسود لديهم عقلية أن العمل الحكومي هو الضامن للمستقبل ، و هذه الثقافة من مخلفات الاستعمار وهي الخوف من الاستبداد ، وغالبية هذه المؤسسات يسيرها العزاب ذوي مستوى تعليمي الثانوي وهذا لأنهم يحاولون بناء مستقبل جيد، أما ذوي المستوى الجامعي لا يزالون بعيدين عن عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رغم أنها الفئة المؤهلة أكثر لتسيير هذه المؤسسات لأن المستوى العلمي ضروري يعطينا ضمانات للتسيير الجيد للمؤسسة و و السير الحسن لأموالها ، و أغالبيهم من المناطق الحضرية ، ويرجع هذا إلى بعد سكان المناطق قروية عن الوكالات و الهيئات التي وضعتها الدولة

## الخاصة العامة

و المساحة الشاسعة لولاية بشار ، و أيضا النزوح الريفي إلى المدن ، و غالبية هذه المؤسسات تنشط في قطاع الخدمات بما فيها النقل .

- معظم مسيري هذه المؤسسات لديهم ثقافة الاستقلالية و الخوف من المشاركة ، ودوافعهم لإنشاء هذه المؤسسات هي دوافع مالية وللهروب من شبح البطالة ، و لديهم خبرة كافية تتلاءم مع نشاط المؤسسة ، فأغلبهم تلقى تكوين أو عمل في مؤسسة أخرى لها نفس النشاط ، كما أنهم يوظفون أحد من الأقارب في مؤسستهم .

- أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار توسعت من حيث النشاط أو رقم الأعمال أو عدد العمال لكن ببطء حيث غالبيتها زادت بمعدل عامل كل سنتين .

- اهتمام مسيري هذه المؤسسات ضعيف بالمعرفة و هذا راجع إلى المستوى العلمي المحدود لهؤلاء المسيرين حيث غالبيتهم لا يلون أهمية للتخطيط ، ولم يتلقوا تكوين كافي في عملية التسيير، و لم يقوموا بتطوير مهاراتهم في التسيير، لا عن طريق قدراتهم الذاتية و لا عن طريق استضافة مكونين ، فهم لا يعطون أهمية للأخلاق الحسنة و لا للمعاملة الحسنة و لا يتعاملون بصدق و أدب مع العمال ، و غالبيتهم لا يمثلون القوة الحسنة للعمال ، و لا يتصفون بروح المسؤولية و غير مبالين بواجبات العمل ، مما ينقص من أداء العمال و المؤسسة ككل ، و غالبيتهم لا يتعاملون بمرونة مع العمال و لا يشركونهم في اتخاذ القرار ، و لا يحترمون أفكارهم ، حيث تتحكم بعض العادات و التصرفات السائدة داخل القبيلة و تؤثر في عملية التسيير ، فليست لديهم ثقة كبيرة في أداءهم يتسرعون في اتخاذ القرار و لا يستشيرون العمال ، لا يتقبلون النقد من طرف الآخرين بل لا يضعون حتى سجل للنقد و إذا وضع فهو شكلي فقط لا يهتمون به ، و عليه فإن مسيري هذه المؤسسات يساهمون بقدر محدود على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي ، خاصة من حيث تشغيل الموارد المحلية ، إنتاج السلع الجديدة ، تكوين العمال و استخدام التكنولوجيا الحديثة ، و في زيادة المعارف ، ربط علاقات جيدة بين العمال و تنمية روح المبادرة لديهم ، ترقية المرأة في المنطقة، و الإقلاع عن التصرفات السيئة .

- غالبية مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار لا يفرضون نوع معين من الألبسة و نجد العمال لا يحترمون اللباس الموحد و لا المأزر و لا حتى الألبسة الواقية من أخطار العمل ، و لا يقومون بتحديد بعض الفترات بأداء بعض العبادات كالصلاة الجماعية داخل المؤسسة و للزيارة الجماعية للمرضى ، مما يجعل العمال يتأخرون عن العمل بحجة الصلاة في المسجد ، و يتأخرون أو يغيبون عن العمل و يتحججون أيضا بداعي زيارة مريض معين مما يؤثر سلبا على الأداء ، و جل المسيرين لا يلون أهمية للإبداع في طرائق العمل و لا يسمحون بالاجتهاد للعمال ، حيث أنهم لا

## الخاتمة العامة

يسمحون ببعض الأمور الشخصية للعمال كـ رغبتهم في سماع الموسيقى أو القرآن ولا يهتمهم المظهر الداخلي أو الخارجي للمؤسسة .

- مسيري هذه المؤسسات لا يلون بعض العادات الجيدة الأهمية ولا يستغلونها بالشكل المطلوب في التسيير كاحترام المرأة حيث ينقص هذا الاحترام نوعا ما إذا خرجت المرأة للعمل ، رغم أن نسبة المتفوقات في الدراسة أكبر بكثير من نسبة المتفوقين الذكور، و غالبيتهم يقومون بالتوظيف على أساس قبلي و جهوي ، والغالبية من مسيري هذه المؤسسات لا يهتمون بعامل الوقت ، وهذا إشكال كبير فيما يخص ثقافة الوقت و يرجع هذا للمجتمع البشاري ذو الجذور الريفية وهذا العامل عند أصحاب الأرياف واسع و غير دقيق ، وجود أيضا إشكالية إلتماس الأعذار بشكل زائد من المسير والعمال ، وعدم الاهتمام بظاهرة شرب الشاي وقت الضحى حيث يذهب العمال إلى المقاهي لشرب الشاي ويتأخرون عن العودة لمكان العمل فلو أستغل المسير حيز مكاني صغير وجعله لإعداد القهوة أو الشاي لو فر وقت كبير للعمل جراء تنقلهم للمقاهي.

- مسيري هذه المؤسسات يفضلون فئة الشباب ذوي مستوى التعليمي المتواضع لتوظيفهم وهذا للطاقات التي يتمتعون بها من جهة ، و لأن فئة الجامعين لا تسعى إلى التوظيف لدى آخرين أقل منهم مستوى ، وأما فئة الكهول فلا تسعى لتوظيف في المؤسسات الخاصة من جهة أخرى لأن الثقافة السائدة خاصة لكبار السن أن المؤسسات الخاصة لا لا تضمن لهم المستقبل وهي مرحلية فقط حيث يفضلون الوظائف الحكومية بأجور قد تكون نصف ما يقدمه أصحاب هذه المؤسسات ، وغالبية العمال في هذه المؤسسات يسعون لكسب الخبرة فقط من أجل إنشاء مؤسسات خاصة بهم لهذا لا يستمرون في العمل لمدة طويلة و هذا مشكل تواجهه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث يكون هناك دوران كبير للعمل و لا يكون استقرار و دائما أصحاب هذه المؤسسات يبحثون عن العمالة ، وغالبية مسيري هذه المؤسسات لا يحترمون قوانين العمل ، وأيضا إلى بعض الثقافات السائدة لدى العمال وهي أنه يطالب صاحب المؤسسة بعدم التصريح به لدى الضمان الاجتماعي ربما لأنه يعمل عمل إضافي أو لأنه يطالبه بزيادة مبلغ التصريح في أجرته.

- أغلب المؤسسات التي توسعت كان ذلك من حيث رقم الأعمال و حجم النشاط وهذا لأن مسيري هذه المؤسسات في منطقة بشار يسعون للربح أكثر من أي شيء آخر دون الاهتمام بالجوانب الأخرى ولم تنوع خطوط الإنتاج و لا تسعى استخدام أو إدخال تكنولوجيا حديثة

- يؤثر الأجر فقط و المعرفة على مستوى التحسن للمؤسسة ، وهذا راجع إلى أن المسير في هذه المؤسسات لا يستغل القيم الثقافية الجيدة التي تسود المجتمع البشاري بطريقة حسنة في عملية التسيير وفي بعض الأحيان يستغل العادات والسلوكيات الغير جيدة السائدة في منطقة مما يؤثر

## الخلاصة العامة

بالسلب على مستوى التحسن وتطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المنطقة ، وتم استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير واحد و هو الأكثر تأثيرا وهي :  $Y=1,797+0,189X$  و هي معادلة مستوى التحسن للمؤسسة التابع والأجر المتغير الأكثر تأثيرا المستقل .

- ثم معادلة الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرين الأكثر تأثيرا على مستوى التحسن و التطور للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في نفس المنطقة وهي :  $Y=1,632+0,148X_1+0,114X_2$  وهي مستوى التحسن في المؤسسة التابع بدلالة المتغير الأكثر تأثيرا الأجر  $X_1$  و المتغير المؤثر الآخر وهو المعرفة المكتسبة من طرف المسير  $X_2$  .

### نتائج اختبار الفرضيات:

1-1 الفرضية العدمية الأولى : كانت نتيجة الاختبار ، رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة ( $H_a$ )،

وهي :  $H_a$  : تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار في التخفيف من حدة البطالة و الزيادة في عملية التشغيل لكن ليس بالمستوى المأمول.

2-1 الفرضية العدمية الثانية : كانت نتيجة الاختبار ، رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة ( $H_a$ )،

وهي :

$H_a$  : للمعرفة و التكوين أهمية كبرى في التأثير على المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار.

3-1 الفرضية العدمية الثالثة : كانت نتيجة الاختبار ، قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ )، وهي :

$H_0$  : لا تأثر المتغيرات المتمثلة في :المعتقدات ،الأخلاق و العادات و التقاليد على أداء مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار ، لأنه لا يليها أي أهمية في عملية التسيير، مما يفقد المسير أدبيات المعاملة الحسنة

4-1 الفرضية العدمية الرابعة : كانت نتيجة الاختبار ، رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة

( $H_a$ )، وهي : للمتغيرات التالية :السلوك الحسن و القيم السائدة و الذهنيات في المنطقة تأثير على أداء

المسير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار .

5-1 الفرضية العدمية الخامسة : كانت نتيجة الاختبار ، رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة

( $H_a$ )، وهي :

## الخلاصة العامة

$H_a$  : لنظرة مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي تأثير على أداءه الجيد.

6-1 **الفرضية العدمية السادسة** : كانت نتيجة الاختبار، **رفض** الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة  $(H_a)$ ، وهي

$H_a$ : للطقوس و الرموز و الفن و الإبداع تأثير جيد على أداء المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار.

7-1 **الفرضية العدمية السابعة** : كانت نتيجة الاختبار، قبول الفرضية العدمية  $(H_0)$ ، وهي

$H_0$ : لا تأثر ظروف العمل و الأجر الذي يتقاضاه العمال على أداء المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار.

8-1 **الفرضية العدمية الثامنة** : كانت نتيجة الاختبار، **رفض** الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة  $(H_a)$ ، وهي

$H_a$ : تأثر بعض المتغيرات المستقلة المكونة للثقافة السائدة في منطقة بشار على مستوى التحسن و تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المنطقة، وهي الأجر و المعرفة العلمية،

تم وضع معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير واحد و هو الأكثر تأثيراً وهي :  $Y=1,797+0,189X$  وهي معادلة مستوى التحسن للمؤسسة التابع والأجر المتغير الأكثر تأثيراً المستقل

ثم معادلة الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرين الأكثر تأثيراً على مستوى التحسن و التطور للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في نفس المنطقة وهي :  $Y=1,632+0,148X_1+0,114X_2$  وهي مستوى التحسن في المؤسسة التابع بدلالة المتغير الأكثر تأثيراً الأجر  $X_1$  و المتغير المؤثر الآخر وهو المعرفة المكتسبة من طرف المسير  $X_2$ .

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية لثقافة المجتمع تأثير على ثقافة المسيرين حيث أن المجتمع البشري تسوده مجموعة من الثقافات لا تساعد في عملية التسيير كثقافة الوقت و ثقافة الانتماء للقبيلة، كما لاحظنا عدم استغلال للقيم الإسلامية لأنها لو استغللت لكان لها انعكاس جيد على أداء المسير في هذه المؤسسات ، حيث يمثل الدين الإسلامي أهم المصادر الأساسية التي تستمد منها القيم، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)) [حسنه الألباني] ، و قوله: ((من غشنا فليس منا)) [رواه مسلم]، و قال صلى الله عليه وسلم: ((كلكم راع و كلكم مسئول عن رعيته)) وذلك من خلال محاولة تطبيقها

## الخاتمة العامة

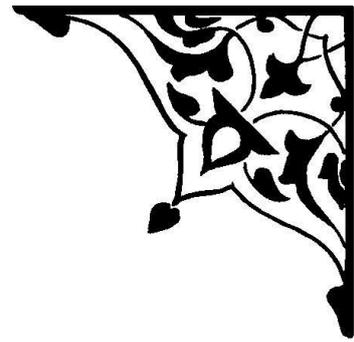
في كثير من الأحيان واستعمالها كمقياس لأدائهم ، وأيضا لأسلوب القيادة دور كبير في التسيير حيث رأينا أن المجتمع البشري يرى أن أسلوب الديمقراطية هو الأمثل في القيادة ذلك الأسلوب الذي يبنى على التشاور، إلا أننا لاحظنا من خلال أسئلة الاستبيان أن هذا الأسلوب لم يطبق على أرض الواقع بل يبقى مجرد كلام يقال ، كما للثقافة المحلية دور كبير في تشكيل اتجاهات الأفراد وتحديد طرق استجابتهم لمختلف أساليب التسيير ، لأن عمل الفرد نتاج أفكاره ، لأن الأداء الجيد للمسير مرتبط بامتثاله للمعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع ، و العلاقات الأسرية المبنية على التضامن و الاحترام كفيلة بالمساعدة على تحسن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية منها.

كما نستخلص أن بعض العادات و التقاليد ذات البعد الثقافي هي السبب في كثير من المشاكل التي تعاني منها كثير من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة بشار، مثل التغيب والإهمال ، انخفاض الرضا الوظيفي ، القبلية و الجهوية ، وانعدام الثقة بين العمال و المسيرين ، كما أن السلوكيات الناتجة عن اختلاف القيم الثقافية وتناقضها بين القديم والحديث وبين العمال و المسيرين بين الشباب والشيوخ ، و أيضا نقص الكفاءات المؤهلة ذات المستوى العلمي نقص الاهتمام بتدريب وتكوين العاملين أثر سلبي على الأداء.

### ج- التوصيات:

- ❖ الاهتمام أكثر بالجوانب الثقافية في المؤسسة لي أهميتها البالغة في تحقيق التسيير الجيد في المؤسسة الجزائرية و لأثرها على أداء المسيرين و العمال في نفس الوقت.
- ❖ البحث أكثر في الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية و هذا لتطوير و الاهتمام بالعناصر الثقافية الإيجابية من عادات و، قيم، و سلوكيات، و رموز ، شعائر تنظيمية و محاولة تعديل القيم السلبية في المؤسسة.
- ❖ الاهتمام و تحليل و تدقيق ثقافة الفرد الجزائري و العوامل الاجتماعية المؤثرة عليه و هذا لإعداد الفرد و جعله يتشبع بالقيم الإيجابية للعمل.
- ❖ إن الثقافة الدينية للمجتمع الجزائري تحوي مجموعة من القيم الإيجابية في ديننا الإسلامي الحنيف خاصة ما تعلق بالأخلاق، القيم الإيجابية، الإتقان، المحافظة على الوقت ، الاحترام، التقدير المكافأة ، الثقة... الخ، لهذا يجب تثمينها و ترسيخها أكثر في الفرد و جعل أهداف المؤسسة تتوافق مع أهداف المجتمع.
- ❖ إعطاء الأهمية الكافية للجوانب العلمية كالتدريب و التكوين في المؤسسة باعتباره الأسلوب الأمثل الذي يحقق التنمية الإدارية و ترسيخ القيم الإيجابية و رفع الكفاءات في المؤسسة.
- ❖ و ضع دستور للسلوك الأخلاقي داخل المؤسسات يتضمن الدليل على المبادئ التي ينبغي أن يلتزم بها الموظف أثناء قيامه بواجباته، ويحتوي أيضاً على السلوكيات المحظورة، و الحقوق والواجبات.

# المصادر و المراجع



## قائمة المصادر والمراجع

أولاً- باللغة العربية:

### 1- الكتب:

- 1 إبراهيم المنيف ، تطور الفكر الإداري المعاصر دار أفاق للإبداع للنشر و الإعلام الرياض ، 2000.
- 2 أحمد سليمان الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، مطبعة عين شمس، القاهرة . 1987
- 3 إيفرمتوربان، نظم دعم الإدارة، نظم دعم القرارات والخبرة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 4 إيهاب صبيح محمد زريق ، إدارة العمليات و إتخاذ القرارات السليمة ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 .
- 5 بتول محمد نوزي ، علي خلف سلمان تخفيض مشاكل نظرية الوكالة ، ملتقى حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم المحاسبة العراق.
- 6 بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الثانية 2011
- 7 بوفلجة غياب ، مبادئ التسيير البشري ، الدار المحمدية العامة ، الجزائر .
- 8 ثابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية إسكندرية ، 2005 .
- 9 جمال الدين العويسات ، الإدارة و عمليات إتخاذ القرار ، دار هوما ، الجزائر ، 2002 .
- 10 جمال الدين عويسات، "إدارة الجودة الكاملة" دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الإمارات ، 2005.
- 11 جميل أحمد توفيق إدارة الأعمال دار الجامعات المصرية، عام 1970، مصر.
- 12 حسين إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت.
- 13 خالد عبد الرحمان مطر الهيتمي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، الطبعة الأولى، دار مكتبة للنشر و التوزيع ، القاهرة 2000 .
- 14 راوية حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .
- 15 رشيد واضح ، "المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق" ، دار هومة ، الجزائر، 2002 .
- 16 زعتر جارية ، اتجاهات المعاصرة في الإدارة، أصول التنظيم و الإدارة ، دار وائل عمان 1999
- 17 زينب عوض الله، أسامة محمد الفولي، أساسيات الإقتصاد النقدي والمصرفي ، منشورات الحلبي الحقوقية .

- 18 سامية جلال سعد، "الإدارة البيئية المتكاملة" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2005،
- 19 سعاد الدولي، مبادئ التسيير جامعة بشار كلية علوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير 2001 .
- 20 سعاد نائف برنوطي، "إدارة الاعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)" دار وائل للنشر ، عمان الطبعة الأولى 2005،
- 21 سعيد محمد المصري ، التنظيم و الادارة مدخل معاصر للعمليات التخطيط التنظيم القيادة و الرقابة ، الدار الجامعية،مصر، 1999 .
- 22 سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة.
- 23 سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للطباعة و النشر، 1999.
- 24 سونيا محمد البكير، إبراهيم بلوط ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2001.
- 25 سويسي عبد الوهاب، المنظمة: المتغيرات-الابعاد-التصميم، دار النجاح للكتاب 2009.
- 26 صالح ذياب : دراسات في الثقافة الإسلامية، دار الفكر، عمان، 1993.
- 27 طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2009.
- 28 -طريق شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الادارة، مصر 1994.
- 29 عبد الحميد محمد الهاشمي: المرشد في علم النفس الاجتماعي، الطبعة الأولى 1404هـ-1984م، دار ومكتبة الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة المملكة العربية السعودية، سنة 1404هـ-1984م.
- 30 عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002
- 31 عبد الرزاق بن حبيب اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000 .
- 32 عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1991.
- 33 عبد القادر بابا : سياسة الاستثمارات في الجزائر و تحديات التنمية في ظل التطورات العالمية الراهنة .
- 34 عبد القادر بليمان، التسيير و الرهان الديمقراطي في الجزائر، ملتقى الثقافة و التسيير.
- 35 عبير الفاعوري، محاضرة تمهيدية في إدارة المعرفة.
- 36 عثمان حسن عثمان ، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز ، بحث لم ينشر ، 2005 .
- 37 علي السلمي ، الإدارة بالمعرفة ، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر ، 1998
- 38 غبات بوتلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998..
- 39 القانون التجاري، "الكتاب الخامس في الشركات التجارية" ، المواد من 544 إلى 842، الطبعة 2003
- 40 المادة 12 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 18-18-01 .
- 41 مالك بن نبي، المسلم في عالم الاقتصاد ، دار الفكر، بيروت

- 42 محمد أحمد بيومي: علم الاجتماع الثقافي، طبعة 2009، دار المعرفة الجامعية كلية الآداب - جامعة الإسكندرية مصر، سنة 2009.
- 43 محمد الطيب العلوي، التربية والادارة بالمدارس الجامعية، دار النشر قسنطينة، 1982 .
- 44 محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير
- 45 فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 46 محمد تقي المدرسي: التشريع الإسلامي مناهجه أو مقاصده الجزء الثالث، الطبعة الأولى 1415، دار البصائر لبنان، بيروت لبنان، سنة 1995.
- 47 محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية" الطبعة الأولى (2008م-1428هـ)، الطبعة الثانية (2010م-1430هـ)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
- 48 محمد حموش<sup>ل</sup> مراكز التسهيل<sup>ل</sup> فضاء جديد لبعث الاستثمار و مرافقة المؤسسة" ، مجلة فضاءات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، العدد : 02 ، مارس 2003 .
- 49 محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات ، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 .
- 50 محمد رفيق طيب، "مدخل للتسيير" الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر 1995، ص116-132
- 51 محمد فريد صحن، محمد سلطان ،علي شريف مبادئ الادارة ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع 1999.
- 52 محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم، دار ةائل للنشر و الطباعة، الطبعة الثالثة .
- 53 محمد محمد ابراهيم ،"إدارة الجودة من النطور الإداري :مدخل إداري متكامل" ،الدار الجامعية الإسكندرية، 2009.
- 54 محمد محمود الكاوي: دور القيم و الأخلاق لرجال الأعمال في البنوك الإسلامية، الطبعة الأولى 2009، دار النشر المكتبة العصرية، جمهورية مصر، سنة 1430هـ-2009.
- 55 محي الدين مختار: محاضرات في علم النفس الاجتماعي، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، قسنطينة الجزائر، سنة 1982، ص197.
- 56 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 57 مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- 58 ملخص محاضرات، نظريات علم الاجتماع التنظيم، جامعة بشار 2010-2011.
- 59 منى مسغوني، " نحو اداء تنافسي مميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"،مجلة الباحث، ع 10/2010
- 60 مهدي حسن زويلف. الإدارة: نظريات و مبادئ. الطبعة الأولى عمان: دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، 2001-1421هـ .

- 61 موسى قاسم القرويني. علي خضر مبارك. أساسيات الإدارة الحديثة. الطبعة الأولى البلقان، دار نسيم لنشر والتوزيع .
- 62 ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي "دراسة نظرية وتطبيقية" دار المحمدية العامة 2003 .
- 63 ناصر دادي عدون "اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الثانية دار المحمدية العامة الجزائر
- 64 ناصر داودي عدون، عبد الرحمان بابنات، "تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين تنافسياتها"، 2007.
- 65 نورهان منير حسن: القيم الاجتماعية والشباب (منظور ديني)، طبعة 2008، دار النشر المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، سنة 2008.
- 66 هيا جميل بشارت' التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة' الطبعة الأولى' الأردن' دار النفائس للنشر والتوزيع' ص35..
- 67 يحيى شراحيلى، اليابان نموذج (النهوض الملهم )، من الهزيمة إلى الإنجاز، الرياض، ربيع الأول 1427هـ، 2006 م - العدد.1380

## 2-الرسائل الجامعية:

- 1 إبراهيم بلحيمر، الحاجة للقيم الإدارية من منظور إسلامي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001،
- 2 إيهاب عبد الخالق محمد عبد الحميد هيكل : دراسة لبعض آثار المشروعات التنموية الممولة بقروض صندوق التنمية المحلية الموجهة للمرأة الريفية محافظة الفيوم ، أطروحة دكتوراه ،مرجع سابق ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص : 20
- 3 -إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة الماجستير، جامعة غزة فلسطين، 2011
- 4 بلحسين فاطمة الزهراء، دور كفاءة وفعالية المسير في المؤسسة ، رسالة ماجستير، جامعة بشار، 2007-2008
- 5 حوحو مصطفى ،متطلبات الانتقال من المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات المتعلمة دراسة حالة المديرية الاقليمية للاتصالات بتلمسان، رسالة ماجستير، 2010-2011
- 6 دحماني عزيز : التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة تطبيقية على مستوى ولاية بشار ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي ، جامعة بشار ، 2007/2008 .
- 7 سحنون سمير : إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- حالة الجزائر ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد التنمية ، جامعة تلمسان ، 2005
- 8 فاطمة جلال محمد السيد : دور الصناعات الصغيرة في تنمية اقتصاديات الدول النامية – دراسة مقارنة مع إشارة خاصة للصناعات الصغيرة في مصر ، رسالة ماجستير ، 1994.

- 9 فايزة بلعابد : دور المؤسسات المصغرة المنشأة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في التخفيف من حدة البطالة في الجزائر(مع دراسة حالة بشار) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع التحليل الاقتصادي ، المركز الجامعي بشار، السنة الجامعية 2006 / 2007 .
- 10 لخلف عثمان : واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها دراسة حالة الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2003-2004.
- 11 ليلي لولاشي : التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مساهمة القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة بسكرة - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2004/2005.
- 12 هامللي عبد القادر وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة مذكرة تخرج 2010-2011.
- 13 يوسف حميدي : مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007/2008.

### 3-المجلات و الملتقيات العلمية :

- 1 أوّس محمد زكي رضوان ، المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية (الواقع ومعوقات التطوير ) ، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي : الإشكاليات وأفاق التنمية القاهرة ، 22-18 يناير 2004 .
- 2 براق محمد ، ميموني سمير : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال مرحلة الاقتصاد الموجه ، مداخلة في ملتقى ، مرجع سابق ، يومي 13 و 14 أبريل 2008 .
- 3 آيت زيان كمال ، إليفي محمد : أهم التجارب الدولية الرائدة في مجال دعم و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (محاولة لاستخراج الدروس منها ) ، الملتقى الوطني الرابع حول : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة ، يومي 13 و 14 أبريل 2008.
- 4 بلحاج فراحي ، بوسهمين أحمد : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية المحلية بمنطقة بشار ، الملتقى الدولي حول " Développement local et gouvernance des territoires " جامعة جيجل ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، أيام 3/4/5 نوفمبر 2008.
- 5 بو عبد الله لحسن، البعد الثقافي و الاجتماعي لسلوك العامل و علاقته بإدارة المؤسسة، الملتقى الثقافي.

- 6 بوسهمين أحمد ، بلحاج فراحي : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية المحلية بمنطقة بشار ، ملتقى دولي ، مرجع سابق ، جامعة جيجل ، أيام 5/4/3 نوفمبر 2008.
- 7 بوسهمين أحمد ، بوشنافة أحمد : متطلبات تأهيل و تفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر ، الملتقى الدولي حول : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف يومي 17-18 أبريل 2006 ، ص : 794 .
- 8 بوسهمين أحمد ، بلحاج فراحي : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمغرب العربي في ظل التحديات العالمية " مع الإشارة إلى حالة الجزائر
- 9 حسان خطر : تنمية المشاريع الصغيرة ، مجلة جسر التنمية ، 2002
- 10 خليفة بوزيرة، السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية، الملتقى الثقافي.
- 11 خليل حسن، مفكرة سفير عربي باليابان الأخلاقيات ، العدد / 3 / 520 اليابانية،2007.
- 12 رابح خوني ، حساني رقية : آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية ، سطيف ، الجزائر، أيام 25-28 ماي 2003
- 13 زرزار العياشي : دور و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر ، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، العدد 02 فيفري 2008 .
- 14 زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005.
- 15 سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة و الجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08/
- 16 الشريف بقة ،"المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ،الواقع والصعوبات"،مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة تبسة ،2007.
- 17 شريف شكيب أنور و آخرون : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، موجبات التكيف و ميكنزمات التأهيل ، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين الرهانات و الفعاليات ، المركز الجامعي سعيده ، يومي 14-15 ديسمبر 2004 .
- 18 طيار أحسن ، شلابي عمار : دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية و سبل ترقيتها ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الملتقى الوطني الرابع حول "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر" جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة – الجزائر - ، يومي 13 و 14 أبريل 2008 .
- 19 عبد الرحمن بن حمد الحميضي ،"اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الايزو في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقك" مجلة الإدارة العامة،المجلد الأربعون العدد الأولى ،أفريل 2000

- 20 عبد الله البريدي ، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخله مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004 .
- 21 عبد المجيد أنيس : الاستثمار الأجنبي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة واقع و آفاق ، الملتقى الدولي حول : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 17-18 أبريل 2006 .
- 22 عثمان فراح، الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، ملتقى دولي حول الثقافة و التسيير،
- 23 عرض السيد مصطفى بن بادة وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية في حصة منتدى التلفزة.
- 24 علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر،،
- 25 عمر بن جيمة ، الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التشغيل بالجزائر منطقة بشار أنموذجاً، المجلة العالمية لإدارة الأعمال و التكنولوجيات، العدد 7 سنة 2013
- 26 عمر بن جيمة ، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة البدر رقم: 6 سنة 2011
- 27 كنجو عبود كنجو : إستراتيجية الاستثمار و التمويل في المشروعات الصغيرة ، المؤتمر العلمي الخامس ، جامعة فيلادلفيا – كلية العلوم الإدارية و المالية ، عمان – الأردن ، أيام 4-5 جويلية 2007 .
- 28 لقاء وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع مديري الولايات، فندق المنار بسيدي فرج ، الجزائر، 09 ماي 2005.
- 29 محمد البشير مبيروك ، صالح حميدات : واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و آفاقها المستقبلية في الجزائر ، الملتقى الوطني الرابع حول : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة ، يومي 13 و 14 أبريل 2008.
- 30 مصطفى أبو بكر و معالي فهمي حيد ، معوقات و متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية بالتطبيق على إحدى المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، العدد 6 ، 31 ديسمبر
- 31 مصطفى رجب، قراءة في التجربة اليابانية - التعليم أنموذجاً، جريدة الثورة، 2005
- 32 مصطفى غشوي، و سعيد لوصيف، الخلفية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الثقافي.
- 33 ناصر، عواطف محسن، "تمويل المؤسسات المصرفية الإسلامية"، الملتقى الدولي الاول لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير حول الاقتصاد الإسلامي، واقع وتحديات، غرداية - الجزائر، يومي 23-24 فيفري 2011.
- 34 نجيب عاشوري ،" انشاء مجلس وطني استشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، مجلة فضاءات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، العدد : 01 ، مارس ، افريل 2002 .
- 35 نيان نامق صابر، التربية في اليابان، مجلة علوم إنسانية، السنة الثالثة : العدد 25 ، 2005
- 36 هالة محمد لبيب عنبة ، إدارة المشروعات الصغيرة في الكويت : مؤشرات العمل و الكفاءة، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد السابع ، العدد الثاني: ماي 2000

### ثانيا- اللغة الفرنسية :

- 1 -Article 06 .07.loi n° 01-03 du 20/08/2001. (ANDI). textes régissant le development de l'investissement en ) Algerie,
- 2 -Arzova Bourak, Théories des organisations,Http// Mimoza-marmara. Edu.tr/- bourak arzova / hawthorne/.
- 3 -Barabel Michel , Meier Olivier et Teboul Thierry, Les fondamentaux du management, Dunod, Paris,
- 4 Baudry Bernard, Economie de la firme, Edition la Découverte, Paris, 2003.
- 5 -Carol Kennedy,toutes les théories du Management , 3 eme édition , Maxima , paris ,2003
- 6 -Carol Kennedy,toutes les théories du Management , 3 eme édition , Maxima , paris ,2003 .
- 7 -Conso Pierre et Hémici Farouk, L'entreprise en 20 leçons, 4 eme édition, Dunod, Paris. 2006, p 37
- 8 -F.Livian yves ,introduction a l'analyse des organisations , economica , paris , 1995
- 9 -Filleau Marie-Georges, Marques-Ripoull, Clotilde, Les théories de l'organisation et de l'entreprise, Ellipses, paris (1999),p 144.
- 10 -Fillol Charlotte, Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : une étude de cas chez EDF, XV ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 juin (2006).
- 11 -Fillol Charoltte, Apprentissage et systémique. Une perspective intégrée, *Revue Française de Gestion*,
- 12 -Gilles Bressy et Christian Konkuyt, Economie D'entreprise, Edition DALLOZ, Paris, 7e édition, 2004.
- 13 -Guedda Chiraz, La fuite de connaissance comme un risque associé aux alliances et aux collaborations
- 14 -Heneman G and schwab.A,personnel/human , resource , Management,3 rd ed , home wood , Illinois ,1980 .,

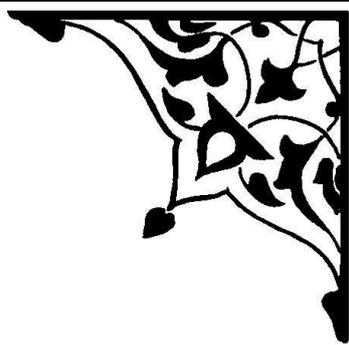
- 15 -Hounounou Albéric, 100 fiches pour comprendre la gestion des entreprises, Bréal. 2005.
- 16 -Joffrep et Yves S, encyclopédie de gestion ,2ème édition, economica, paris ,Mai,1997.
- 17 -L. Hassid, P. Jacques- Gustave, N. Moinet, Les pme face au défi de l'intelligence économique, préface de René Monory, Dunod, Paris.
- 18 -Lachachi abdelhak la formalisation du management des connaissances dans l'approche manageriale :cas de la direction territoriale d'algerie telecom de tlemcen Mémoire de magister en Sciences de Gestion 2010-2011
- 19 -Lakhdar Sekiou et autres ,GRH,2ed de boeck university,canada,2001
- 20 -M.Laflamme ,le Management approche systemique théorique et cas , geotin Morin quebec,canada,1981.
- 21 -Maréchal Jean-Paul, *Eléments d'analyse économique de la firme*,Didact Economie, Presses universitaires de Rennes(1999).
- 22 -Morris Shad S, Snell Scott A, Wright Patrick M, A Resource-Based View Of International Human Resources:
- 23 -Patrick J offre-yves simon , encyclopédie de gestion , economica , paris ,1989.
- 24 -Plane Jean-Michel, Management des organisations, Dunod, Paris. 2003.
- 25 -porter. M , L'avantage concurrentiel, Dunord, paris, 1986
- 26 pour les jeunes firmes de biotechnologie, mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université de Québec à Montréal,Janvier, 2008.
- 27 Koontz et o'donnel , principales of management , Management et methode de gestion , 4 éme édition , mac Graw Hill, quebec,1980 .
- 28 -R.Hall, organisation structure and process, new jersey prentice ,hall ,new yor,1972
- 29 -Radolph Guiliane,leadership,ed buchet chastel,paris,2003.
- 30 -Stephen robbins et autres ,Management , 4 ed ,Pearson éducation françaises , paris,2005.
- 31 Toward A Framework of Integrative and Creative Capabilities, *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)*, Cornell University ILR School.

#### المراجع الالكترونية:

- 1 [http : // dL.Ust.edu/courses/management/busines admin/...../Lsn3.htm](http://dL.Ust.edu/courses/management/busines admin/...../Lsn3.htm) 1.
- 2 <http://www.shamselnel.com/in/library.html>
- 3 <http://www.qeyamhome.net/details.aspx?pageid=1527&lasttype=4>
- 4 <http://www.andi.dz>

- 5 [www.aadd2.com/showthread.php%3ft%3](http://www.aadd2.com/showthread.php%3ft%3).consulté le 10/02/2012 .
- 6 [www.angem.Dz](http://www.angem.Dz)
- 7 [www.PME PMI .DZ](http://www.PME PMI .DZ)
- 8 <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/284.2005>

# الملاحق



L 124/40 FR Journal officiel de l'Union européenne 20.5.2003

## COMMISSION

### RECOMMANDATION DE LA COMMISSION

du 6 mai 2003

concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises

*[notifiée sous le numéro C(2003) 1422]*

)Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE(

/361/2003)CE(

TITRE I

## DÉFINITION DES MICRO, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ADOPTÉE PAR LA COMMISSION

*Article premier*

### Entreprise

Est considérée comme entreprise toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique.

Sont notamment considérées comme telles les entités exerçant une activité artisanale ou d'autres activités à titre individuel

ou familial, les sociétés de personnes ou les associations qui exercent régulièrement une activité économique.

*Article 2*

### Effectif et seuils financiers définissant les catégories d'entreprises

- La catégorie des micro, petites et moyennes entreprises (**PME**) est constituée des entreprises qui occupent moins de **250 personnes** et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas **50 millions d'euros** ou dont le total du bilan annuel n'excède pas **43 millions d'euros**.
- Dans la catégorie des **PME**, **une petite entreprise** est définie comme une entreprise qui occupe moins de **50 personnes** et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas **10 millions d'euros**

Dans la catégorie des **PME**, **une micro-entreprise** est définie comme une entreprise qui occupe moins de **10 personnes** et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas **2 millions d'euros**.

الملحق رقم [02]

قائمة أهم النصوص القانونية المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية

الرقم	عنوان النص	رقم الجريدة الرسمية	تاريخ النشر
1	القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التوجيهي لترقية	77	ديسمبر 15 2001
2	المرسوم التنفيذي رقم 02/373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 المتضمن إنشاء ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه صندوق الأساسي	74	نوفمبر 13 2002
3	المرسوم التنفيذي رقم 03/78 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2003 المتضمن الأساسي لمشاركت المؤسسات القانون	13	فبراير 26 2003
4	المرسوم التنفيذي رقم 03/79 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2003 المحدد القانونية لمراكز تسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها و للطبيعة تنظيمها	13	فبراير 26 2003
5	المرسوم التنفيذي رقم 03/80 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2003 المتضمن المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إنشاء وتنظيمه وعمله	13	فبراير 26 2003
6	مرسوم رئاسي رقم 04/134 مؤرخ في 29 صفر عام 1425 الموافق 19 يتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان استثمارات أبريل سنة 2004 ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	27	أفريل 28 2004
7	المرسوم التنفيذي رقم 03/188 المؤرخ في 22 أبريل سنة 2003 المتضمن المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وتنظيمه وسيره إنشاء	29	أفريل 23 2003
8	المرسوم التنفيذي رقم 03/298 المؤرخ في 10 سبتمبر 2003 المتضمن المفتشية العامة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنظيم وسير	55	سبتمبر 1 2003
9	المرسوم التنفيذي رقم 03-374 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتعلق التشخيصي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتصريح	67	نوفمبر 5 2003
10	المرسوم التنفيذي رقم 03-375 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن "المؤسسات المسماة "محضنة الأغواط مشتلة	67	نوفمبر 5 2003
11	المرسوم التنفيذي رقم 03-376 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن " المؤسسات المسماة "محضنة باتنة مشتلة	67	نوفمبر 5 2003
12	المرسوم التنفيذي رقم 03-377 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن المؤسسات المسماة "محضنة البليدة مشتلة	67	نوفمبر 5 2003
13	المرسوم التنفيذي رقم 03-378 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن "المؤسسات المسماة "محضنة تلمسان مشتلة	67	نوفمبر 5 2003
14	المرسوم التنفيذي رقم 03-379 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن "المؤسسات المسماة "محضنة سطيف مشتلة	67	نوفمبر 5 2003
15	المرسوم التنفيذي رقم 03-380 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن "المؤسسات المسماة "محضنة عنابة مشتلة	67	نوفمبر 5 2003
16	المرسوم التنفيذي رقم 03-381 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن "المؤسسات المسماة "محضنة قسنطينة مشتلة	67	نوفمبر 5 2003
17	المرسوم التنفيذي رقم 03-382 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن "المؤسسات المسماة "محضنة وهران مشتلة	67	نوفمبر 5 2003

نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-383 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن "المؤسسات المسماة "محضنة الوادي مشتللة".	18
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-384 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتللة 67 "المؤسسات المسماة "محضنة تيزي وزو".	19
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-385 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتللة 67 "المؤسسات المسماة "ورشة ربط - الجزائر".	20
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-386 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتللة 67 "المؤسسات المسماة "ورشة ربط - سطيف".	21
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-387 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتللة 67 "المؤسسات المسماة "ورشة ربط - قسنطينة".	22
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-388 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتللة 67 "المؤسسات المسماة "ورشة ربط - وهران".	23
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-389 مؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز 67 "التسهيل " الشلف".	24
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-390 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز 67 "التسهيل " الأغواط".	25
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-391 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز 67 "التسهيل " بجاية".	26
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-392 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز 67 "التسهيل " البليدة".	27
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-393 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز 67 "التسهيل " الجزائر".	28
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-394 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز 67 "التسهيل " جيجل".	29
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-395 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز 67 "التسهيل " سطيف".	30
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-396 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز 67 "التسهيل " سيدي بلعباس".	31
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-397 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز 67 "التسهيل " قسنطينة".	32
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-398 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز 67 "التسهيل " وهران".	33
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-399 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز 67 "التسهيل " بومرداس".	34
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-400 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز 67 "التسهيل " الوادي".	35
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-401 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز 67 "التسهيل " تيبازة".	36
نوفمبر 5 2003	67	المرسوم التنفيذي رقم 03-402 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز 67 "التسهيل " غرداية".	37
نوفمبر 30 2003	73	المرسوم التنفيذي رقم 03-442 المؤرخ في 29 نوفمبر 2003 المتضمن إنشاء مصالح 73 خارجية في وزارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية ويحدد مهامها وتنظيمها .	38
يونيو 6 2004	36	مرسوم تنفيذي رقم 04-163 المؤرخ في 16 ربيع الثاني 1425 الموافق 5 يونيو سنة 2004 " يتضمن إنشاء مشتللة المؤسسات "محضنة الجزائر".	39

الملحق رقم [03]

أنواع تمويلات وكالة (ANSEJ)

أولاً- التمويل الثنائي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: في هذه الصيغة يتشكل الاستثمار أو التركيبة المالية للاستثمار من :

- أ. المساهمة المالية للشباب المستثمر ، التي تتغير قيمتها حسب مستوى الاستثمار .  
ب. القرض بدون فائدة الذي تمنحه الوكالة و يتغير حسب مستوى الاستثمار .  
التركيبة المالية للاستثمار حسب هذه الصيغة هي موضحة في الجدول

**الجدول رقم (1) " الهيكل المالي للتمويل الثنائي "**

المساهمة الشخصية للمستثمر	القرض بدون فائدة من طرف الوكالة	
75%	25%	المستوى 1: قيمة الاستثمار أقل من 2.000.000 دج
80%	20%	المستوى 2: قيمة الاستثمار ما بين 2.000.001 دج و 10.000.000

(ANSEJ) المصدر: منشورات الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب)

ثانيا - التمويل الثلاثي : في هذه الصيغة يتشكل الاستثمار أو التركيبة المالية للاستثمار من :  
ت. المساهمة المالية للشباب المستثمر ، التي تتغير قيمتها حسب مستوى الاستثمار .  
ث. القرض بدون فائدة الذي تمنحه الوكالة و يتغير حسب مستوى الاستثمار .  
ج. القرض البنكي الذي يخفض جزء من فوائده من طرف الوكالة و يتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض .

التركيبة المالية للاستثمار حسب هذه الصيغة هي موضحة في الجدول التالي :

**الجدول رقم (2) " الهيكل المالي للتمويل الثلاثي "**

القرض البنكي		القرض بدون فائدة من طرف الوكالة	المساهمة الشخصية للمستثمر		
المناطق الأخرى	المناطق الخاصة <sup>(1)</sup>		المناطق الأخرى	المناطق الخاصة	
70%	70%	25%	05%	05%	المستوى 1: قيمة الاستثمار أقل من 2.000.000 دج
70%	72%	20%	10%	08%	المستوى 2: قيمة الاستثمار ما بين 2.000.001 دج و 10.000.000

(ANSEJ) المصدر: منشورات الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب

(1) قائمة الولايات و البلديات الداخلة في المناطق الخاصة محددة في مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية, لجهاز دعم تشغيل الشباب , (ANSEJ) يناير 2004, ص 22.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -  
كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير  
قسم علوم السبير

رقم الاستمارة : .....

استبيان حول:

## ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة منطقة بشار أنموذجا

من إعداد

بن جيمة عمر

للحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الأعمال تخصص : تسيير الموارد البشرية

تحت إشرافه أستاذ التعليم العالي

كروزيبي عبد الطيف

بيانات هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض البحث

" ١ "

## استمارة الاستبيان

الاستبيان موجه لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ( بصفته صاحب المشروع أو مسير )

### أولاً- البيانات الأولية

1- مكان إقامة المشروع

الولاية ..... الدائرة ..... البلدية .....

2- الجنس

• ذكر  • أنثى  2

3- السن

• 1-أقل من 25 سنة  • 3-من 31 إلى 35  • 5-من 41 إلى 45 سن  • 7-أكثر من 51 س   
• 2-من 26 إلى 30 سن  • 4-من 36 إلى 40 س  • 6-من 46 إلى 50 سن

4- الوضعية الإجتماعية

• 1-أعزب  • 3-متزوج و لديك أطفال  • 5-أرمل   
• 2-متزوج  • 4-مطلق

5- عدد العاملين داخل المؤسسة (عدد الإناث ، عدد الذكور)

• 1-ذكور ..... • 2-إناث .....

6- المستوى العلمي و المهني

• 1-إبتدائي  • 3-تعليم ثانوي  • 5-شهادة من تكوين المهني   
• 2-تعليم متوسط  • 4-جامعي  • 6-بدون مستوى

7- نوع الشهادة المتحصل عليها و تخصصها .....

8- منطقة إقامة مؤسستكم

• 1-حضرية  • 3-ريفية   
• 2-شبه حضرية  • 4-ناحية

9- طبيعة النشاط

• 1-صناعي  • 3-نقل  • 5-صناعة تقليدية و حرف   
• 2-زراعي  • 4-خدمات أخرى

10- تاريخ بدء نشاط المؤسسة

...../...../.....

11- ما هي طبيعة ملكية المؤسسة.

• 1-شخص معنوي (ملكية جماعية)   
• 2-شخص طبيعي (ملكية فردية)

### ثانياً - بيانات حول إنشاء المؤسسة

12- كيف تعرفت على هذا المشروع ؟

• 1- من الأسرة  • 3- و وسائل الإعلام   
• 2- من الأصدقاء و الأقارب  • 4- أخرى (ما هي .....)

## الملاحق

13- ما هي دوافع التفكير في إنشاء المشروع ؟

- 1- دوافع مالية
- 2- دوافع شخصية
- 3- دافع تتوافق مع تخصصك
- 4- تشجيع من بعض الهيئات
- 5- دافع البطالة

14- هل لديك خبرة أو تأهيل في هذا المشروع ؟

- 1- نعم
- 2- لا

في حالة الإجابة بـ نعم

15- كيف تقيم مستوى خبرتك في هذا المشروع ؟

- 1- خبرة جيدة
- 2- خبرة كافية
- 3- خبرة كافية نوعاً ما
- 4- خبرة غير كافية
- 5- ليس لدينا خبرة

16- هل يوجد من ضمن العمال أفراد من أسرتك؟

- 1- نعم
- 2- لا

في حالة الإجابة بـ نعم

17- من يكون ؟

- 1- الزوجة
- 2- الزوج
- 3- الأبناء الذكور
- 4- الأبناء الإناث
- 5- بعض الأقارب
- 6- أخرى (وهم .....)

18- هل ترى بأنه بمقدور مؤسستكم أن تتوسع خلال سنتين ؟

- 1- نعم
- 2- لا

19- عدد العمال خلال الخمس سنوات الماضية في مؤسستكم ؟

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
عدد العمال					

## ثالثاً- دور ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

20- ما مدى تأثير هذه المكونات في عملية التسيير و أهميتها ؟

المكونات	ضعيف جدا 1	ضعيف 2	نوعاً ما 3	كبير 4	كبير جدا 5
المعرفة					
1- تلقي التكوين في الإدارة					
2- اعطاء أهمية للتخطيط					
3- اعداد أيام دراسية لتكوين العمال					
4- مراقبة أداء العمال					
5- كيفية تطوير المهارات : عن طريق أنترنت					
6- عن طريق أيام دراسية					
7- عن طريق تبادل الخبرات مع مؤسسات أخرى					

					8- عن طريق استضافة مكونين مهرة
<b>المعتقدات و الاخلاق ودورها في عملية التسيير</b>					
					9- دور الأخلاق في الأداء
					10- دور الاستثمار في الأخلاق لتنمية الضمير المهني
					11- المعاملة الحسنة أثر في الأداء
					12- مستوى الصرامة في العمل
					13- التعامل مع العمال بأدب
					14- تأثير صدق المسير في أداء العمال
<b>السلوك ودوره في التسيير</b>					
					15- دور السلوك الحسن أثر في الأداء
					16- تأثير الجدية و المثابرة في تطوير أداء المؤسسة
					17- للوضوح أثر في التسيير
					18- للا مسؤولية و اللامبالاة انعكاس سلبي على الأداء
					19- للقدرة الحسنة في التسيير أثر في أداء العمال
<b>القيم و تأثيرها في عملية التسيير</b>					
					20- القيم القبلية تتحكم في عملية التسيير
					21- استجابة العمال للقوانين في أداء مهامهم
					22- نزاهة المسير و إنعكاسها على مردود العمال
					23- المرونة في التعامل مع العمال
					24- إحترام العمال
					25- استخدام وسائل المؤسسة لأغراض شخصية
					26- إشراك العمال و إحترام أفكارهم
<b>الذهنيات ودورها في عملية التسيير</b>					
					27- مقدار ثقتكم في أداكم
					28- التريث في إتخاذ القرار
					29- الاستشارة في اتخاذ القرار
					30- مدى تقبل النقد من طرف الآخرين في التسيير
					31- مدى الاهتمام بسجل النقد
					32- دور النقد في تصحيح طريقتكم في التسيير
					33- مدى الثقة في العمال الذين تشرفون عليهم
					34- مدى تأثير الذهنيات في عملية التسيير
<b>دور المسير على المستوى الاقتصادي</b>					
					1. المساهمة في تكوين العمال (زيادة الخبرة)
					2. المساهمة في إنتاج سلع رخيصة

					3. المساهمة في تشغيل الموارد المحلية غير المستغلة
					4. المساهمة في تدعيم الصناعات الكبرى
					5. التشجيع على تبني استخدام التكنولوجيا الحديثة
					<b>دور المسير على المستوى الاجتماعي</b>
					6. المساهمة في المعارف
					7. المساهمة في تنمية العلاقات بين الأفراد
					8. المساهمة بتثبيت العمال في مناطق سكنهم
					9. المساهمة في روح الانتماء للأسرة و المجتمع
					10. المساهمة في روح المبادرة و الإبداع
					11. المساهمة في الإقلاع عن تصرفات سيئة
					12. المساهمة في ترقية المرأة
					13. المساهمة في سد حاجات المجتمع
					14. المساهمة في إستغلال وقت الفراغ

### رابعاً- الدور الطقوس و الرموز في عملية التسيير

#### 21- ما مدى تأثير هذه المكونات في عملية التسيير و أهميتها

كبير جدا 5	كبير 4	نوعا ما 3	ضعيف 2	ضعيف جدا 1	أثر في التسيير
					<b>الطقوس و الرموز</b>
					15. التخرج من بعض الألبسة للعمال
					16. اختيار نوع الألبسة للعمال
					17. السماح بأداء العبادات كالصلاة في المؤسسة
					18. الزيارات الجماعية للمرضى أوقات العمل
					19. التعاون و التضامن داخل المؤسسة
					<b>أهمية الفن و الإبداع</b>
					20. السماح للعمال بالإبداع في طرائق العمل
					21. حدود الإجتهد في العمل
					22. أهمية المظهر في مكان العمل
					23. السماح بسماع الموسيقى أثناء العمل
					24. الإهتمام بالأمور الجمالية داخل المؤسسة
					<b>العادات</b>
					35- أثر العادات في التسيير
					36- توظيف المرأة
					37- أداء المرأة
					38- إحترام المرأة

					39- ععادة شرب الشاء أثناء الضحى
					40- التوظيف على أساس جهوي
					41- التوظيف على أساس قبلي
					42- عل أساس الكفاءة
					43- التأخر في العمل
					44- إلتماس الأعذار في الغياب
					45- تنوير الكبار
					46- الزيارات للمرضى أوقات العمل

### سابعا- أسئلة خاصة بعلاقة المسير بالعمال داخل المؤسسة

22- العمال الذين يعملون في المؤسسة أغلبيتهم في الفئة العمرية

- 1-أقل من 30 سنة  • 2- 31- 40 سنة
- 3- 41- 50 سنة  • 4- أكثر من 51 سنة

23- الحالة الإجتماعية لأغلب العمال

- 1-أعزب  • 2-متزوجين
- 3-متزوجين و لديهم أطفال  • 4-مطلقين
- 5-أرامل

24- ما هو مستوى أغلب العمال

- 1-إبتدائي  • 2-تعليم متوسط
- 3-تعليم ثانوي  • 4-جامعي
- 5- شهادة من تكوين المهني  • 6- بدون مستوى

25- ما هو المستوى العام للخبرة بالنسبة للعمال في مؤسستكم ؟

- 1-خبرة جيدة  • 2-خبرة كافية
- 3-خبرة كافية نوعا ما  • 4-خبرة غير كافية
- 5- ليس لديهم خبرة

26- هل يتمتع عمال مؤسستكم بالحقوق العمالية التالية

- 1- الضمان الاجتماعي
- 2- عطلة نهاية الأسبوع
- 3- العطلة السنوية
- 4- التأمين من حوادث العمل
- 5- الخدمات الاجتماعية
- 6- كلها

27- ما هو مستوى رضا العمال على دخلهم ؟

- 1-جيد جدا  • 2-جيد
- 3-مقبول  • 4-غير مقبول
- 5-سيء

28- هل أغلب العمال راضين عن العمل في المؤسسة

- 1-نعم  • 2- إلى حد ما
- 3- لا

29- العلاقة بين العمال داخل المؤسسة

- 1- علاقة احترام و محبة
- 2- علاقة عمل فقط

- 3- علاقة صراع و تنافس

30- هل أغلب العمال ؟

- 1- تربطهم علاقة عائلية
- 2- تربطهم علاقة صداقة
- 3- ليس هناك علاقة

31- هل ظروف العمل لغالبية العمال من حيث :

ظروف العمل	غير مناسبة تماما 1	غير مناسبة 2	مناسبة نوعا ما 3	مناسبة 4	مناسبة جدا 5
A. مساحة مكان العمل (المؤسسة)					
B. موقع المؤسسة					
C. التهوية داخل المؤسسة					
D. الإضاءة داخل					
E. فترة الراحة داخل المؤسسة					
F. المعاملة مع العمال					
G. عند التغيب هل الإجراءات ( لغالبية العمال )					
H. فرص الترقى في العمل					
الأجر الذي يتقاضاه العمال لديكم هل هو مناسب من حيث					
I. المؤهل (diplôme)					
J. طبيعة العمل					
K. ساعات العمل المبدولة					

## سادسا- أداء المسير في تطوير المؤسسة

32- ما هو مستوى التحسن في مؤسستكم

- 1- متزايد
- 2- مستقر
- 3- متناقص

33- هل توسعت مؤسستكم؟

- 1- نعم
- 2- نوعا ما
- 3- لا

34- من حيث ماذا ؟

- 1- رقم الأعمال
- 2- حجم النشاط
- 3- للأخلاق- عدد الزبائن
- 4- تنوع المنتجات
- 5- تنوع الخدمات
- 6- استعمال تكنولوجيا جديدة
- 4- أخرى (.....)

35- هل واجهت مشاكل في مؤسستك من حيث الثقافة السائدة في المنطقة؟

36- كيف عالجت هذا المعيق ؟

## الملاحق

---

• (إجابة اختيارية) .....

لك جزيل الشكر.