



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الحاج لخضر باتنة -01-  
كلية العلوم الإسلامية والإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



الموضوع:

العوامل السوسيو-تنظيمية المؤثرة في أداء المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة

دراسة ميدانية - بولاية برج بوعريريج -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه - ل.م.د - علم الاجتماع فرع علم الاجتماع تنظيم وعمل.

إشراف الأستاذ:

د : مولود سعادة

إعداد الطالبة:

مسواكة حنان

تاريخ المناقشة: 2019/05/25

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الصفة	المؤسسة
1	كمال بوقرة	أستاذ	رئيسا	جامعة باتنة 1
2	مولود سعادة	أستاذ	مشرفا مقرر	جامعة باتنة 1
3	قارح سماح	أستاذ	عضوا مناقشا	جامعة باتنة 1
4	رشيد زوزو	أستاذ	عضوا مناقشا	جامعة بسكرة
5	رضا فجة	أستاذ	عضوا مناقشا	جامعة المسيلة
6	اسمهان بلوم	أ.محاضر	عضوا مناقشا	جامعة المسيلة

السنة الجامعية  
2019/2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الحاج لخضر باتنة -01-  
كلية العلوم الإسلامية والإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



الموضوع:

العوامل السوسيو-تنظيمية المؤثرة في أداء المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة

دراسة ميدانية - بولاية برج بوعريريج -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه - ل.م.د - علم الاجتماع فرع علم الاجتماع تنظيم وعمل.

إشراف الأستاذ:

د : مولود سعادة

إعداد الطالبة:

مسواكة حنان

تاريخ المناقشة: 2019/05/25

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الصفة	المؤسسة
1	كمال بوقرة	أستاذ	رئيسا	جامعة باتنة 1
2	مولود سعادة	أستاذ	مشرفا مقرر	جامعة باتنة 1
3	قارح سماح	أستاذ	عضوا مناقشا	جامعة باتنة 1
4	رشيد زوزو	أستاذ	عضوا مناقشا	جامعة بسكرة
5	رضا قجة	أستاذ	عضوا مناقشا	جامعة المسيلة
6	اسمهان بلوم	أ.محاضر	عضوا مناقشا	جامعة المسيلة

السنة الجامعية  
2019/2018

"ما كتب أحد في يومه إلا قال في غده  
و الله لو أني فعلت كذا لكان أحسن  
و لو غير كذا لكان يستحسن و لو كان  
أفضل وهذا من أعظم العبرة  
وهو دليل استيلاء النقص على سائر  
البشر"

الأصفهاني

# شكر و عرفان

يقول الله تعالى: "و فوق كل ذي علم عليم"  
الآية رقم (76)، من سورة يوسف.

أشكر الله عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل.  
و أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير للأستاذ المشرف:  
"الدكتور مولود سعادة" على صبره طيلة مسيرة انجازي  
لهذا العمل المتواضع ونسأل الله تعالى أن يجعله في ميزان  
حسناته.

كما أقدم كل الشكر للأستاذ " بولعشب زهير " والدكتورة  
"شرغال فيروز" على كل ما قدماه لي من مساعدة، جعلها  
الله في ميزان حسناتهم.

د: مسواكة

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح عينة الدراسة	41
02	جدول يوضح أفراد عينة مؤسسات الصناعة الغذائية	42
03	جدول يوضح أفراد عينة مؤسسات صناعة الكيمياء والبلاستيك	43
04	جدول يوضح أفراد عينة مؤسسات مواد البناء	44
05	جدول يوضح أفراد عينة مؤسسات الحديد والصلب والكهرباء	45
06	أبعاد الرئيسية للأداء	96
07	أبعاد الأداء التنظيمي	96
08	يوضح التعداد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية السداسي 1/ 2017	105
09	يوضح أصناف (أنواع) المؤسسات المتوسطة والصغيرة	106
10	يوضح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط	106
11	يوضح المهن الحرة حسب قطاع النشاط ( مصدر الضمان الاجتماعي لغير الأجراء)	107
12	يوضح توزيع المؤسسات ص وم العمومية حسب شريحة عدد الموظفين و قطاع النشاطات.	108
13	يوضح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط (المصدر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال و الضمان الاجتماعي لغير الأجراء )	108
14	يوضح تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب المنطقة	109
15	يوضح كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب المنطقة	110
16	تطور التعداد العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (السداسي 1/ 2016 و 2017/1)	110
17	يوضح تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط في (السداسي 1/ 2016 والسداسي 1/ 2017)	111
18	يوضح تطور الوظائف المصرح بها حسب نوع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	111
19	يوضح الحركات المثبتة في ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة	112
20	يوضح عدد إفلاس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة	112
21	يوضح إفلاس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة حسب قطاع النشاط.	113
22	يوضح إفلاس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة	114
23	يوضح تغييرات مؤشرات الإنتاج الصناعي حسب قطاع الإنتاج 2016-2017.	115
24	يوضح نظريتي X و Y	201
25	إيجابيات وسلبيات التوظيف الداخلي و التوظيف الخارجي	216
26	تقاسم مسؤولية التوظيف	218
27	يوضح توزيع العينة حسب الفئات العمرية	241
28	توزيع العينة حسب فئة الحالة المدنية	242
29	توزيع العينة حسب فئة المستوى العلمي	243
30	توزيع العينة حسب فئة التخصص الجامعي لفئة المستوى العلمي	244
31	يوضح توزيع العينة حسب فئة المهنة السابقة	245
32	توزيع فئة سنوات الخبرة بالنسبة لعينة مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	246

247	يوضح توزيع العينة حسب فئة فروع المؤسسة	33
247	يوضح توزيع العينة حسب فئة عدد عمال المؤسسة	34
248	يوضح توزيع العينة حسب فئة إطار إنشاء المؤسسة	35
250	يوضح أساس اختيار هذا النوع من المؤسسات من طرف عينة البحث	36
251	يوضح الهدف الاجتماعي من امتلاك المؤسسة من طرف عينة البحث	37
253	يوضح نظرة الأسرة والأهل لإملاك المؤسسة من طرف عينة البحث	38
254	يوضح العلاقة بين أصدقائهم من طرف عينة البحث	39
256	يوضح نوع الاستفادة من تكوين إدارة المشاريع من طرف عينة البحث	40
257	يوضح محددات نجاح م.ص.م من طرف عينة البحث	41
258	يوضح محددات استمرار وقوة نشاط المؤسسة من طرف عينة البحث	42
260	يوضح منهجية العمل والإشراف على العاملين من طرف عينة البحث	43
262	يوضح نوعية التعاون بين العمال الملاحظ من طرف عينة البحث	44
264	يوضح أبرز القوانين التي تؤكد المؤسسة على تحسينها وتغييرها من طرف عينة البحث	45
265	يوضح رأي عينة البحث في دخول المرأة مجال تسيير المؤسسات ص	46
270	يوضح أساليب التوظيف في المؤسسة من طرف عينة البحث	47
271	يوضح معايير توزيع الوظائف في المؤسسة من طرف عينة البحث	48
272	يوضح نوع نظام التوظيف لديهم في المؤسسة من طرف عينة البحث	49
274	يوضح أساليب تكوين العاملين في المؤسسة من طرف عينة البحث	50
275	يوضح سياسة زمن التكوين في المؤسسة من طرف عينة البحث	51
276	يوضح احترام معايير وسط العمل في المؤسسة من طرف عينة البحث	52
278	يوضح أهم الأنظمة التي يتشاركها العمال أرائهم واقتراحاتهم من طرف عينة البحث	53
279	يوضح الوسائل التي يتم إبلاغ التغييرات الخاصة بأنظمة العمل من طرف عينة البحث	54
281	يوضح أهم فوائد الرقابة التي يستفيد منها العمال المطبقة من طرف عينة البحث	55
282	يوضح أسس الترقية في المؤسسة من طرف عينة البحث	56
283	يوضح جوانب الاستفادة من الترقية(فوائد الترقية) من طرف عينة البحث	57
284	يوضح موقف عينة البحث من الأجر الذي يتقاضوه العمال في المؤسسة	58
288	يوضح أغراض استخدام الانترنت في المؤسسة من طرف عينة البحث	59
289	يوضح أهم الجوانب التي تستدعي التطوير الفني في المؤسسة من طرف عينة البحث	60
290	يوضح درجة الاهتمام بالتحسينات الفنية على طرق العمل في المؤسسة	61
292	يوضح ردود فعل العمال نحو تجديد المؤسسة للوسائل التقنية من طرف عينة البحث	62
293	يوضح قدرة المؤسسة على التغيير من طرف عينة البحث	63
294	يوضح فترات تغيير أو معالجة الآلات الخاصة بالإنتاج من طرف عينة البحث	64
295	يوضح الأطراف التي يتم اللجوء إليها في حال مصادفة مشكل يتعلق بالإنتاج	65
296	يوضح متطلبات تسيير الآلات واستخدامها في المؤسسة من طرف عينة البحث	66
297	يوضح معايير تساعد عمال المؤسسة على التحكم الجيد بنظم العمل وعملية الإنتاج	67
298	يوضح الهدف من التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة من طرف عينة البحث	68

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	يوضح تفاعل مكونات البيئة	01
25	يوضح مفهوم التكنولوجيا	02
30	يوضح مثلث الأداء	03
66	التنظيم وفق الأنساق المفتوحة	04
80	يوضح التطور الزمني لنظريات التنظيم منذ عام 1900 إلى يومنا الحالي	05
85	المدارس الكبرى	06
122	يوضح السلطة التي يستخدمها المدراء ليؤثروا علي الآخرين	07
122	توضيح الأساليب القيادية وأثارها	08
123	خبراء تكنولوجيا المعلومات.	09
124	يوضح أهم الاعتبارات المتخذة لتنفيذ القرارات داخل المؤسسة.	10
125	هيكلية مؤسسة صغيرة	11
126	هيكلية مؤسسة صغيرة (10 عمال).	12
126	هيكلية مؤسسة متوسطة	13
127	هيكلية مؤسسة متوسطة (200 عامل) تنتج وتبيع مواد استهلاكية	14
127	هيكلية مؤسسة كبيرة (500 عامل)	15
138	يوضح التفاعل المتبادل بين الفرد والأنساق المتعددة في البيئة	16
152	يوضح مكونات البيئة الاجتماعية الأساسية	17
156	مكونات البيئة الاجتماعية من منظور علماء الاجتماع والتربية	18
158	يوضح حركة التفاعل بين مستويات الأنساق الثلاث (الأصغر - الأوسط - الأعم)	19
160	يظهر المستويات الإدارية للمنظمة	20
171	المستويات الرئاسية للمنظمة	21
189	ملخص وظيفة الموارد البشرية	22
189	يوضح مجالات تدخل وظيفة الموارد البشرية.	23
190	دور الموارد البشرية في عناصر القدرة التنافسية	24
190	العمليات البشرية	25
200	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	26
201	عناصر النظام المفتوح.	27
204	نموذج إدارة الموارد البشرية	28
206	يوضح الفروق الرئيسية بين كل من الفلسفة الجديدة والقديمة لإدارة الموارد البشرية	29
215	مراحل عملية التوظيف	30
217	توافق احتياجات المنصب وقدرات الأفراد	31
227	هرم الرواتب	32
228	النموذج الفردي للرواتب	33

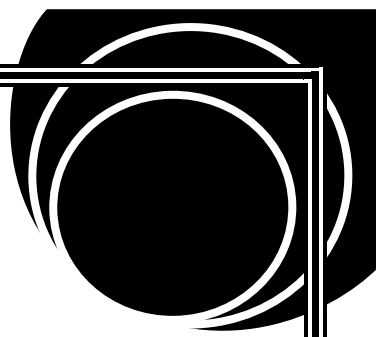
## فهرس الموضوعات

الصفحة	المحتوى
	<ul style="list-style-type: none"><li>• شكر و عرفان</li><li>• فهرس الجداول</li><li>• فهرس الأشكال والمخططات</li><li>• فهرس الموضوعات</li></ul>
أ - ب	• المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
14	1. أسباب اختيار الموضوع
15	2. أهمية الدراسة
16	3. أهداف الدراسة
17	4. الإشكالية
20	5. الفرضيات
21	6. تحديد المفاهيم
34	7. منهج الدراسة
35	8. تقنيات الدراسة
38	9. العينة و المجالات الثلاث
47	10. الدراسات السابقة
65	11. المقاربة النظرية
<b>الجانب النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الثاني: المؤسسة و سوسيولوجية التنظيم</b>	
<b>تمهيد</b>	
72	I. أساسيات حول التنظيم والمؤسسة
72	1. أهمية دراسة التنظيمات
76	2. مستويات التحليل في دراسة التنظيم
77	3. خصائص و مكونات التنظيم
80	4. مراحل تطور الفكر التنظيمي منذ عام 1900 إلى يومنا الحالى.
87	5. التطور الفكري لسوسيولوجيا التنظيم والمؤسسة ومرتكزاتها النظرية.
91	6. مفهوم المؤسسة في بدايات علم الاجتماع
92	7. تجديد تناول السوسيولوجي للمؤسسة
93	8. الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية للأداء
97	9. العوامل المؤثرة علي أداء المؤسسة
99	II. أساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



99	1. مفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
103	2. التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
117	3. خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
119	4. مجالات ودورة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
121	5. العناصر التنظيمية والإدارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
128	6. طبيعة وخصوصيات تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
129	7. الدور والأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
134	• ملخص الفصل
<b>الفصل الثالث: البيئة الاجتماعية والتكنولوجيا الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>	
<b>تمهيد</b>	
137	I. مدخل لتطور الفكر السوسيولوجي في مجال البيئة
137	1. أهمية البيئة الاجتماعية
138	2. السياق التاريخي للبيئة الاجتماعية
140	3. تطور المدخل البيئي في علم الاجتماع "مدخل نظري للبيئة"
144	4. تطور الدراسات التنظيمية المهمة بعلاقة التنظيم بمتغيرات البيئة
147	5. الآثار المتبادلة بين المنظمة والبيئة
152	II. علاقة البيئة الاجتماعية بالمؤسسة
152	1. مكونات البيئة الاجتماعية
156	2. مستويات الأنساق الثلاث للبيئة الاجتماعية:
158	3. عناصر البيئة الداخلية والاجتماعية والثقافية للمنظمة
164	4. أثر عوامل البيئة الاجتماعية الخارجية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
165	5. متغيرات البيئة الاجتماعية والثقافية وأثرها على أداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
175	III. التكنولوجيا الحديثة وأثرها على التنظيم الصناعي في المؤسسة
175	1. الجوانب الاجتماعية والثقافية للتكنولوجيا.
176	2. أهمية التكنولوجيا و دوافع انتشارها.
177	3. أثر التكنولوجيا على الأداء و التنظيم الصناعي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
180	4. أهم النتائج المترتبة على تغيير الآلات التكنولوجية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
181	• ملخص الفصل
<b>الفصل الرابع: تسيير المورد البشري و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>	
<b>تمهيد</b>	
184	I. ماهية الموارد البشرية
184	1. البعد المفاهيمي للموارد البشرية

187	2. خصائص وظيفة الموارد البشرية	
190	3. أهمية الموارد البشرية	
191	4. العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية	
194	II. مدخل لتسيير الموارد البشرية	
194	1. الجوانب الفكرية لتسيير الموارد البشرية.	
203	2. دور تسيير الموارد البشرية في ظل أسس التسيير الإداري الحديث	
207	3. الملامح الرئيسية لفلسفة التسيير الجديدة وانعكاساتها على تسيير الموارد البشرية	
209	4. أهمية وأهداف أنشطة تسيير الموارد البشرية	
210	5. مهام وهيكل تسيير الموارد البشرية	
212	6. الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية	
215	7. أنشطة تسيير الموارد البشرية	
230	III. أثر تسيير الموارد البشرية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
231	1. خصائص تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
232	2. أثر تضخيم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
233	3. مشاركة وظيفة الموارد البشرية، التي يصعب عزلها، وضعف الشكلية في الممارسات	
234	4. تأثير صغر حجم التنظيم على ممارسات تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات ص و م	
236	5. نقاط قوة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تسيير المواد البشرية	
238	• ملخص الفصل	
<b>الجانب الميداني للدراسة</b>		
241	I. تحليل و تفسير نتائج البيانات العامة. II. التعريف بخصوصية العينة.	الفصل الخامس
250	I. تحليل و تفسير نتائج الفرضية الأولى	الفصل السادس
267	II. مناقشة نتائج للفرضية الأولى.	
270	I. تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية	الفصل السابع
285	II. مناقشة نتائج للفرضية الثانية.	
288	I. تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثالثة	الفصل الثامن
300	II. مناقشة نتائج للفرضية الثالثة.	
302	• الاستنتاج العام	
306	• الخاتمة	
• قائمة المصادر والمراجع		
• الملاحق		



# مقدمة

## مقدمة:

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عنصر رئيسي في النسيج الاقتصادي في الدول المتقدمة والسائرة في طريق النمو، حيث شهد مفهوم العمل والمؤسسة " المنظمة " تغيرات وأخري هيكلية في ظل العولمة.

إن الأزمة التي مرت بها الجزائر خلال 70 القرن الماضي أظهر نسيج مؤسساتي مكون من مؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومدى قدرتها على التأقلم مع المؤسسات الكبرى وما اسهمته في خلق الثروة ومناصب العمل، وفي هذا الصعيد يسعى مالك أو مدير المؤسسة إلى الاهتمام بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة والعوامل التي تزيد من فعاليتها وهذه الفعالية لا تحقق إلا عن طريق ممارسات تنظيمية التي يقودها المالك والذي بدوره أن يلم بكافة المجالات الجوهرية والعامه منها في الإدارة.

وتظهر مسؤولية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتجاه مجتمعها واتجاه فئاته من خلال توفيرها لفرص العمل للقوي العاملة فهي ثورة تستطيع بواسطتها مواجهة الصعوبات التي لا تزال لحد الآن تعاني منها معظمها و على وجه الخصوص ضعف التقنيات الخاصة بالإدارة التنظيمية و ضعف تدريب الموارد البشرية الأمر الذي يؤثر رجعيا على استمرارية المؤسسات نحو الأداء الأفضل.

و تكمن جوانب قوة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قدرتها على التأقلم المرن والسريع مع الظروف المتغيرة التي تخيط بها، ومع متغيرات السوق ومستجدياته، وهناك جانب آخر وهو ابتكار منتجات جديدة تستطيع إن تلاحق القدرة التنافسية في السوق والكثير من المؤسسات وخاصة التي تولى أصحابها تسييرها بأنفسهم وحسن استغلال نقاط القوة.

و تكمن علاقة المؤسسات بالبيئة كونهما يشكلان نسيجاً متكاملأ ومتشابكاً من العلاقات ولا يمكن النظر إلى هذه العوامل بمعزل عن بعضها البعض و عما حولها لا بد من تقييمها مجتمعة في ظل ظروف المحيطة بصاحب المؤسسة والمؤسسة ككل. ويستمد صاحب المؤسسة خبرته من البيئة الاجتماعية المحيطة به وبالمؤسسة من أجل تحسين معارفه وتفعيلها من أجل صالح المؤسسة، لتحقيق بيئة مرنة مكيفة اجتماعيا واقتصاديا وتحدد من خلالها كافة الطرق لاستمرارية المؤسسة.

ومقابل التطور التكنولوجي الذي تزداد سرعته يوما بعد يوم، و زيادة دورة حياة المنتج، من الضرورة أن توفر المؤسسة القدرة على التكيف بسرعة وبمرونة أكثر مع التغيرات المختلفة التي قد تواجهها، في تبني تكنولوجيا حديثة وفق خصوصية المؤسسة وحجمها وتختلف اتجاهات أصحاب المؤسسات نحو تكنولوجيا صناعية، والتغيرات التكنولوجية في المؤسسة الجزائرية تؤثر على فضاء الداخلي والخارجي للمؤسسة وعلى المنتجات والتقنيات- كلها عوامل دينامية لتحول المؤسسات-

وتلقي الدراسة الضوء على المستجدات التي تفرضها هذه الظروف على إدارة الأفراد وكذلك على التنظيم في المؤسسات و نحاول في هذه الدراسة إبراز وطرح اشكالية أهم الأبعاد التنظيمية التي تساهم في

الرفع من أداء المؤسسة، وفهم ظاهرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأبعادها التنظيمية وانعكاسات هذه الأخيرة على أداء المؤسسة وعلى الموارد البشرية والمجتمع ككل. وتنقسم الدراسة إلى جانبين - نظري وميداني-

✓ وقد تم تقسيم الجانب النظري إلى 3 فصول على النحو التالي:

- الفصل الأول: هو الإطار المنهجي للدراسة والذي من بين ما يتضمنه أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، الإشكالية وتحديد المفاهيم، كذلك منهج وتقنيات الدراسة مع المقاربة النظرية.
- الفصل الثاني: وأبرز عناصره حول سوسيولوجيا التنظيم والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وفي الأخير ملخص الفصل.
- أما في ما يخص الفصل الثالث: فيضم عناصر حول البيئة الاجتماعية، التكنولوجيا الحديثة وعلاقتها بالتنظيم الصناعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الأخير ملخص الفصل.
- أما في ما يخص الفصل الرابع: فيحتوي على الأطر النظرية لتسيير الموارد البشرية وعلاقتها بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وفي الأخير ملخص الفصل.

✓ أما الجانب الميداني فقد تم تقسيمه إلى 3 فصول على النحو التالي:

- الفصل الخامس: يضم عرض وتحليل وتفسير نتائج البيانات العامة .
- الفصل السادس: يضم عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى مع مناقشة نتائج الفرضية.
- الفصل السابع: يضم عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية مع مناقشة نتائج الفرضية.
- الفصل الثامن: فيحتوي على عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالث مع مناقشة نتائج الفرضية وفي الأخير الاستنتاج العام والخاتمة

# الفصل الأول:

## الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع.
2. أهمية الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. الإشكالية.
5. الفرضيات.
6. تحديد المفاهيم.
7. منهج الدراسة.
8. تقنيات الدراسة.
9. العينة والمجالات الثلاثة.
10. الدراسات السابقة.
11. المقاربة النظرية.

## 1. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع جملة من الأسباب نذكر منها:

- الأسباب الذاتية:

- ثراء معرفتنا بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حتى نمتلك القدرة والدراية لإنشاء إحداها في المستقبل.

- الأسباب الموضوعية:

- تزايد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الدول و انتشارها الواسع عبرها.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات طابع اقتصادي بالدرجة الأولى، ما جعل الباحثون يركزون على

الجانب الاقتصادي دون غيره من الجوانب، معتقدين أن النجاح يكمن في الجانب المادي، لكنه لم يقدم الدور

المنوط به، الأمر الذي جعلنا نعيد النظرة إلى الإشكالية من الزاوية الاجتماعية والثقافية في ضوء

سوسيولوجيا التنظيم.

- محاولة اعتبار هذه المؤسسات كحقل للتحليل السوسيولوجي ومجال خصب للبحث نظرًا للمكانة

الاجتماعية والاقتصادية التي تحتلها في الجزائر عامة، وفي ولاية برج بوعريرج خاصة.

- إثراء المكتبات الجامعية بدراسة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها أحد الحلول المطروحة لخريجي

الجامعات في سوق الشغل.

## 2. أهمية الدراسة:

إن أي موضوع أو بحث يكتسي أهمية بالغة تؤدي إلى طرح أسباب تكون وراء اختياره دون غيره من المواضيع، والموضوع الذي بصدد دراسته هو العوامل السوسيو-تنظيمية وأثرها على أداء ونجاح وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم إن أهمية أي دراسة تنبع من أهمية الموضوع قصد البحث والتقصي وبناءً عليه تتجلى أهمية الدراسة:

في كون أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أضحت نشاط لأفراد متكونين ومتمكنين ومتخرجين من معاهد وجامعات استطاعوا بشهاداتهم التعليمية الجامعية منها والتطبيقية على المبادرة في إنشاء هذه التنظيمات التي أصبح لها كيان تنظمي في المجتمع والتي ساهمت في تكثيف وتوسيع النسيج الصناعي والمؤسسي في الجزائر ككل، والتي بالنسبة لهم منوطة في استحداث مناصب شغل والتخفيف من شدة البطالة بالإضافة إلى تحسين مستوى معيشتهم وبلب مشكلاتهم وتحسين نوعية الحياة ككل، وهذا الأمر جعلها تُعني باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين، الذين انتهزوا فرصة إثراء هذا الحقل بالدراسات والأبحاث النظرية منها والميدانية.

وللدراسة أهمية خاصة في محاولة رسم إستراتيجية لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتتجنب المعوقات التي صادفتها من قبل، الأمر الذي يقلل أخطاءها ويحقق الثبات بدل الغوص في المشاكل.



## 3. أهداف الدراسة:

على ضوء الاعتبارات التي أشرنا إليها سابقاً، وانطلاقاً من موضوع الدراسة تحددت أهداف الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على نشأة القطاع الصناعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر و تعداده و تطوره في إطار التطور الاجتماعي والثقافي العام للمجتمع الجزائري.
- التعرف على خصائص الفئات والشرائح الاجتماعية التي تدخل في إطار القطاع الصناعي الصغير والمتوسط بالمجتمع الجزائري.
- توضيح طموح أصحاب المشاريع نحو التخطيط لمستقبلهم الوظيفي بالإضافة إلى تعزيز مكانة نشاطهم في المجتمع ككل.
- التعرف على واقع التنظيم السائد في هذه المؤسسات وتحليله ليس من المنظور الاقتصادي فحسب بل من منظور تراعى فيه الجوانب الاجتماعية والثقافية بالدرجة الأولى.
- التعرف على أثر المحيط الخارجي المباشر وغير المباشر على التنظيم الداخلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- توضيح الدور الاستراتيجي للموارد البشرية ( المكانة التنظيمية للموارد البشرية) كأحد المحركات الأساسية للطاقت والقدرات التي تؤثر على الأداء وتحقيق الإنتاجية وتشجيع الابتكار والإبداع.
- محاولة حث أصحاب المشاريع نحو تحسين أداء مؤسساتهم أداءً منهجياً وعلمياً منظماً.
- معرفة مدى استغلال أصحاب هذه المشاريع لثقافة المنظمة بما يواكب البيئة الخارجية والداخلية وأثرها على نجاح مؤسساتهم التي لها مخرجات مادية ومعنوية .

## 4. الإشكالية:

تظل إشكالية التشغيل من أهم القضايا التي أخذت حيز هام في الساحة العالمية وتتزايد أهميتها بتزايد اهتمام المفكرين والباحثين الذين يؤكدون أن التشغيل قضية تحقق بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية من خلال انشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي كانت نتاجا لوعيا ثقافيا واجتماعيا يمليه الوسط الاجتماعي للمجتمع، بالإضافة إلي الارتفاع المحسوس لأساليب التعليم والإنجاز مقابل زيادة حاجات الأفراد التي فرضت إقامة تنظيمات جديدة لها كيان في المجتمع بمقدورها إشباع تلك الحاجات والتي تتحقق وفق جهود عالية ومنظمة من خلال الاستناد على العمليات التنظيمية والاستغلال الأمثل لها، هذه الأخيرة معيار مهم في تحديد نجاح أو فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلي العامل البيئي الذي أصبح دافعا لمواجهة العقبات والتحديات في ظل بيئة مليئة بالتغيرات والأحداث المتسارعة هذا ما يجعلها تبحث عن متغيرات جديدة تتعلق إما بمقدار السلوك البشري أو بالقيم والمعرفة التي لها تأثير ملموس علي نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوجهاتها وأهدافها والتي من بينها إنتاج الثروات والمداخيل وتحسين المستوى المعيشي لأرباب الأسر والعائلات الجزائرية.

وتعتبر الجزائر كغيرها من بلدان العالم النامي التي حققت قفزة نوعية في سجل تطور التشغيل في الجزائر من الستينات إلى غاية الثمانيات، حيث لجأت بعد الاستقلال إلي سياسة التنمية الشاملة عن طريق المخططات التنموية هذه الأخيرة التي تهدف إلى توسيع الإنتاج الصناعي الجزائري ونوعيته، مع انتقال القطاع العام إلى الخاص "الخاصة" ازدادت عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مقابل ذلك تشجيع للمشروع الفردي الحر والسماح لكامل الأفراد في الدخول في هذه المشروعات، الأمر الذي يقلص البطالة وينتج عنه تشكيل مكانة بارزة في خطط التنمية وإستراتيجيات التشغيل في الجزائر، و إحداث تغير وتنظيم بارز في سلوكيات وأدوار الأيدي العاملة وأصحاب المشاريع.

وتسعي الجزائر كغيرها من بلدان العالم إلي الرفع من كفاءة هذه المؤسسات من خلال تطبيق إصلاحات جديدة، وتدعيم كفاءة أصحاب المشاريع العلمية والعملية، حيث مرت بعدة مراحل لتطور من بنيتها الاقتصادية والصناعية في مجال تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و التي لا تقل أهمية من تجارب الدول الراغبة في التوسع والنمو، حيث قامت الدولة الجزائرية بتشكيل مجموعات من هذه المؤسسات عبر التراب الوطني، حيث ارتفع التعداد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م.ص.م) في نهاية السداسي الأول لسنة 2017 إلى 1060289 كياناً<sup>1</sup> عد للفصل الثاني ص105، 106 يوضح تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

وكان نصيب ولاية "برج بوعريريج" كغيرها من الولايات حيث بلغ العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء (CNAS) 12705 مؤسسة

<sup>1</sup> نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبلد الجزائر سنة 2017/2016.

نهاية سنة 2016 موزعة على مستوي 43 بلدية، وتشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية جزءا ضئيلا جدا من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث لا يتجاوز عددها 07 مؤسسات (0,05 % من المجموع الكلي للمؤسسات) تنشط معظمها في قطاع الصناعة، ولم يتم تسجيل أي حركية في ما يخص تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية غير انه تم تسجيل انخفاض في عدد مناصب الشغل بها بـ 23 منصب سنة 2014 ، ويشكل الجانب الصناعي فيها أكثر و يقدر عدد عمال كل واحدة من 1 إلى 250 عامل<sup>1</sup>\*. عد للملحق رقم(26).

وتسعي هذه المؤسسات أن تضع خيارات تواكب من خلالها العوامل الاجتماعية والتنظيمية المتاحة التي يمكن من خلالها إحداث فارق صغير بين مؤسساتنا ومثيلاتها في الدول المتطورة وهذا التحدي يستدعي يد عاملة مؤهلة ومدربة تستطيع مواكبة التغير الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والنتيجة المتحصل عليها تعزز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطور نفسها من خلال أصحاب الأعمال و أن تنافس بقوة حتى أمام المنتجات الخارجية (جودة وسعر)، ومع تكيفها مع صناعات الكبيرة، علي المستوى المحلي والوطني وحتى الدولي.

ومن المفترض أن تكون هذه المؤسسات قادرة على التحدي وفرض نفسها في ظل العولمة والاستفادة من كل منجزات الثورة الفكرية والعلمية والتكنولوجية، والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة ولتنمية قدرتها، وفق وجوه مجتمعا و لحل كامل المشاكل التي تعاني منها صناعاتنا الصغيرة، كما هو ملاحظ في واقع المؤسسات الصغيرة في الجزائر لا زالت تعاني من عدم قدرتها على الترابط بين وحداتها وغياب ثقافة المؤسسات هذه الأخيرة التي تبني من خلال تفاعلات الأفراد المنتمين إليها وهي ضمن النسق الاجتماعي للمؤسسة<sup>2</sup>، ولأن صنع الثقافة عملية معقدة كاملة من التفاعلات بين المجموعات التي تكون المؤسسة<sup>3</sup>، بالإضافة لغياب بنية تنظيمية تقدم له كل ما يلزمها من إرشاد فني وصناعي وتكنولوجي ، وغياب الثقة واتخاذ القرارات ونقص خبرتهم في التعامل مع البيئة.

وعليه فالأحداث والتطورات الناتجة من الظروف البيئية أو الشخصية التي تتعلق بصاحبها تجعل المؤسسات تعيش في مساق البيئة الاجتماعية هذه الأخيرة تعطي بالضرورة أهمية كبيرة للبيئة ومدى تأثيرها على الموقف الذي تعيشه المؤسسات ودراسة أسلوب تعاملها مع الأفراد الخارجيين، ومدى تأثيرها على السلوك الإنساني وتفهم طبيعة التفاعل بين الفرد والأنظمة المختلفة التي يتعامل معها من خلال البيئة المحيطة.

كما أن مدراء و أصحاب المؤسسات يتفاعلون بشكل مستمر مع أنساق مختلفة في البيئة تتضمن الأسرة والأصدقاء ومكان العمل، حيث توفر لهم التفاعل مع بيئتهم الاجتماعية من خلال أنشطتهم ودفاعتهم نحو

<sup>1</sup> مديرية الصناعة والمناجم " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاية البرج 2016

<sup>2</sup> عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة، مفاهيم وأشكال، من الحداثة الى العولمة، ط1، مركز وحدة الدراسات العربية والترجمة، بيروت، لبنان، 2006،

ص177.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص،ص.181،180.

التغيير داخل وخارج المؤسسة، ما يؤثر تأثير كبيراً على أداءها العام، وهذا ما توضحه "نظرية الأنساق المفتوحة" أن الأفراد يتعاملون بشكل متفاعل وديناميكي مع مجموعة من الأنساق من أجل الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية.

أما عامل التكنولوجيا فيظهر في قدرة المؤسسات في تحقيق أداء عام بدأً من المعدات والآلات المتوفرة في العمل والمرتبطة بمهارات العمال وأداء المؤسسة ككل، وأصبحت تكنولوجيا المعلومات تدخل ضمن المجالات الصناعية حاملة تغييرات في إدارة المؤسسات وفي ممارساتها، وما يميز هذه المؤسسات قدرتها على التجديد والتوصل إلى طرق مبتكرة في الإنتاج وتميل بحكم حجمها وطبيعتها إلى الابتكار الذي يعتبر عامل مهماً من عوامل الإنتاج شأنه شأن اليد العاملة، وتحقيق عملية التوازن الدينامي وبواسطة التغذية العكسية من البيئة المحيطة التي تعمل بها المؤسسات وتقويمها المستمر للظروف البيئية المحيطة بأدائها لتحقيق المواءمة بين إمكانياتها ونقاط القوة والضعف وبين المتطلبات التي تفرضها هذه الظروف البيئية المتغيرة، مقابل الموارد البشرية الذي يخلق التوازن في كفاءة الأداء بهدف تحقيق الأهداف وتسعي المؤسسات المعاصرة إلى تكريس هذه المسألة بدأً من عناصر البيئة الاجتماعية التي تؤمن بها المؤسسة بدأً من رضا العاملين ودعم كامل لمتطلباتها بهدف الحفاظ على البقاء.

إن هذه المتغيرات لها تأثير متبادل في تحديد قدرة المؤسسة وزيادة أدائها حيث يعكس العامل التكنولوجي ومتغيرات الموارد البشرية في المؤسسة وطبيعة علاقة المؤسسة بالبيئة الاجتماعية لتحقيق التكيف والانسجام يجعله يواصل أداءها بشكل فعال من هنا يمكن القول أن المؤسسة تخلق مرتكزات لأدائها للاستمرار على تحقيق أهدافها وطموحاتها.

وفي ضوء هذه الدراسة العلمية الاجتماعية لهذه المؤسسات تهدف إلى معرفة العوامل السوسيو-تنظيمية المؤثرة على نجاح أداءها بالإضافة إلى معرفة الإمكانيات البشرية والطاقة الكامنة فيهم لتوجه هذه المؤسسات نحو الأفضل وعليه فتحليلنا وتفسيرنا لهذه الدراسة يعد من أهم المرتكزات التي تعول عليها الدولة الجزائرية في التخطيط لمستقبل هذه المؤسسات واليد العاملة فيها.

ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على الواقع السوسيو-تنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة من خلال البحث في البيئة الاجتماعية والثقافية التي تكشف عن الوسط الاجتماعي التي تنمو فيه المؤسسات، والبحث في البيئة الاجتماعية والثقافية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعاملين في ضوءها والبحث في ثقافة أرباب العمل وكذلك العمال ودرجة إقبالهم على المؤسسات والتي تتطلب منهم الذكاء في الاستخدام الأمثل والفعال لعناصر العمليات التنظيمية، بدءاً من الموارد البشرية، والبيئة، وتوظيف التكنولوجيا، ومدى تأثيرها ومساهماتها في إبراز أداءها الناجح، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

التساؤل العام:

ماهي أهم العوامل السوسيو-تنظيمية المؤثرة علي أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات التي يشهدها المجتمع الجزائري علي كافة الأصعدة ؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو تأثير البيئة الاجتماعية لصاحب المشروع علي أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
2. ما هو تأثير تسيير الموارد البشرية علي أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
3. هل تؤثر استخدام التكنولوجيا الحديثة علي أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

## 5. فرضيات الدراسة:

و عليه جاءت فرضيات البحث للإجابة على تساؤل الإشكالية كما يلي:

الفرضية العامة:

تؤثر العوامل السوسيو-تنظيمية علي أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضيات الفرعية:

1. تؤثر البيئة الاجتماعية لصاحب المشروع علي أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. يؤثر تسيير الموارد البشرية علي أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
3. يؤثر الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة علي أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 6. تحديد المفاهيم:

## (1) التنظيم:

التنظيم مجموعة كبيرة من الأفراد تسود بينهم منظومة محددة من علاقات السلطة، وتوجد في المجتمعات الصناعية أشكال عديدة من التنظيمات- المنظمات- المؤسسات التي تؤثر في أغلب جوانب الحياة في المجتمع.<sup>1</sup>

يشير معني التنظيم إلي الوحدة الاجتماعية التي تقام طريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلاءم تحقيق هذه الأهداف، وقد تختلف مسميات التنظيم ( البيروقراطية، البناء الاجتماعي...) لكن جوهرها واحد، ويتحدد شكل التنظيمات الاجتماعية عن طريق وظائفها.<sup>2</sup>

يعرف التنظيم بصورة مبسطة: " بأنه بناء اجتماعي (رسمي وغير رسمي) يضم مجموعة الأفراد موجّهين بصورة منظمة وواعية نحو تحقيق هدف محدد أو مجموعة أهداف بعينها، وله خصائص بنائية تتمثل في وجود لوائح منظمة للعمل وتقسيم العمل وتوزيع الأدوار الرسمية على أعضائه، وتدرج هرمي للسلطة ونسق للاتصالات يحدد مسار الأوامر والتعليمات وتدفع المعلومات على المستويات الرأسية والأفقية، وله معايير حاكمة للتعين والترقية والجزاءات، ويتفاعل مع البيئة المحلية والعالمية، مثل الجامعات والمؤسسات العسكرية وأيضا مؤسسات المجتمع المدني، يطلق على مثل هذه التنظيمات مسميات مختلفة: التنظيمات الرسمية والتنظيمات المركبة والتنظيمات كبيرة الحجم.<sup>3</sup>

وفي أدبيات علم الاجتماع التنظيمي، تعدد تعريفات التنظيم باختلاف المدارس الفكرية ابتداء من التعريفات المبكرة لأصحاب النظريات الكلاسيكية إلى التعريفات الحديثة ورؤية التنظيم كعملية مع مطلع الألفية الثالثة، وتتنوع التعريفات وفق معطيات عديدة منها مجال التخصص العلمي وتطور نظرية علم الاجتماع وتقنية المعلومات، وفيما يلي عرض لنماذج من تعريفات التنظيم وفق الأطر النظرية لأصحابها مع مراعاة التسلسل الزمني، وكيف تطورت من المحدودية إلى الشمولية<sup>4</sup>:

■ **التنظيم باعتباره نسقا اقتصاديا:** تركز هذه المجموعة على الجانب الرسمي للتنظيم وتغفل في مضمونها على الجوانب غير الرسمية والعلاقة المتبادلة بينه وبين البيئة المحيطة بها، واقتصرت رؤيتها المجردة للتنظيم كنسق مغلق، لا يتعرض لضغوط ومؤثرات خارجية، من تعريفات هذه المجموعة تعريف: "فريدريك تايلور" و"ماكس فيبر"

■ **التنظيم باعتباره نسقا تعاونياً:** يعرف "شستر برنارد" التنظيم بأنه "النسق التعاوني" المتوازن الذي ينهض على جهود واعية من جانب الأفراد تقوم عليها المشاركة فيما بينهم بقصد تحقيق هدف معين أو

<sup>1</sup> ديفيد إنغلز، جون هيسون، مدخل إلى سوسيولوجيا الثقافة، تر:لما نصير، ط1، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2013، ص336.  
<sup>2</sup> حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض- وتقويم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد3+4، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم اجتماع، جامعة دمشق، 2011، ص323.  
<sup>3</sup> اعتماد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي، علم الاجتماع التنظيم، مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، 2013، صص، 14، 13.  
<sup>4</sup> نفس المرجع، صص. 15-19.

مجموعة أهداف ورغبتهم الذاتية، وتعد عملية الاتصالات بالغة الأهمية لضمان استمرار التنظيم واتصافه بالفعالية التنظيمية"،

■ **التنظيم باعتباره نسقاً اقتصادياً تعاونياً:** جمع "فيليب سيلزنيك" بين تعريفي ماكس فيبر و شستر برنارد في قالب واحد، فيرى أن **التنظيم** ليس فقط بناءات اقتصادية أو متكيفة بل يعد نسقاً اقتصادياً تعاونياً، وقد ساعدت عملية المزج بين التعريفين على اتساع مجال الرؤية التحليلية أمام سيلزنيك لدراسة الأدوار الرسمية للأفراد المتعاونين، وتحليل سماتهم الشخصية، وتأثير ذلك على الظاهرة القيادة التنظيمية والعلاقات غير الرسمية وديناميات التفاعل بين الشخصية والتنظيم.

■ **التنظيم باعتباره نسقاً اجتماعياً مفتوحاً:** انطلقت تعريفات التنظيم كنسق مفتوح من خلال محصلة الأطر التصورية للمدرسة التفاعلية ونتائج المراحل الأخيرة من دراسات الهاورثون، بحيث جاءت الاهتمامات بايكولوجيا التنظيم من جانب عدد من العلماء في مقدمتهم "تالكوت بارسونز" الذي يعبر عنه عدد من الأفراد الفاعلين المتفاعلين مع بعضهم<sup>1</sup> ومن بعده "دانيال كانز" و"روبرت كان"، وقد أعطى هؤلاء الرواد في دراستهم للتنظيم كنسق اجتماعي، اهتماماً خاصاً بالعلاقة المتبادلة بينه وبين بيئته الخارجة وتأثير الأخيرة على ما يتصف به التنظيم من دينامية وما يحتويه من عمليات.

ويقوم التعريف الحديث للتنظيم على أربع عناصر تتمثل في: **التكنولوجيا والفرد، والجماعة، واستجابة التنظيم للتحديات الداخلية والخارجية** و عليه اختلف العلماء حول مفهوم التنظيم تبعاً لتأثر كل منهم بالنظريات الكلاسيكية في التنظيم، أو بالاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم:

- بحيث نجد العلماء الذين تأثروا **بالنظريات الكلاسيكية**، يميلون إلى جعل مفهوم التنظيم يدور حول التنظيم الرسمي وما يتعلق به من مسؤوليات....،

- أما العلماء الذين تأثروا **بالاتجاهات النظرية الحديثة** في دراسة التنظيم فنجد أنهم قد اتجهوا نحو جعل مفهوم التنظيم يرتبط بأنماط السلوك وما يتصل بها من عمليات اجتماعية مختلفة مثل التعاون والتنافس والصراع.<sup>2</sup>

- **البعد السوسيوتنظيمي :**

هي التي تشمل مختلف المداخل السوسيوولوجية المعتمدة في دراسة التنظيمات والمؤسسات الاجتماعية، وتصنف كأحد فروع وتخصصات ذلك النطاق الأوسع الذي أصبح يعرف بعلم التنظيمات ومن المهم التأكيد على ارتباط ذلك التصنيف برغبة علماء الاجتماع في تمييز التناول السوسيوولوجي للتنظيمات والمؤسسات من غيره من أشكال التناول العلمي الأخرى المعتمدة من قبل بعض التخصصات كعلوم الإدارة والتسيير و

<sup>1</sup> محمد عبد المعبود، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز من نظرتي الفعل والنسق الاجتماعي دراسة تحليلية نقدية، ط1، كلية العلوم العربية والاجتماعية بالقصيم جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2001، ص 8

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، 2008، ص، ص. 25، 26.

الموارد البشرية، والاقتصاد وعلم النفس الشغل وغيرها من التخصصات العلمية ذات المنهجيات المختلفة ومقاييس التحليل المتباينة.<sup>1</sup>

أما التعريف الإجرائي للعوامل السوسيو-تنظيمية حسب ميدان الدراسة: فتشمل كل من متغيرات، البيئة الاجتماعية والتكنولوجيا الحديثة وتسيير الموارد البشرية، وهي أنساق جزئية ضمن البنية التنظيمية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يعتمد عليها مدراء وملاك في التسيير والتنسيق العمليات التنظيمية.

## (2) البيئة الاجتماعية:

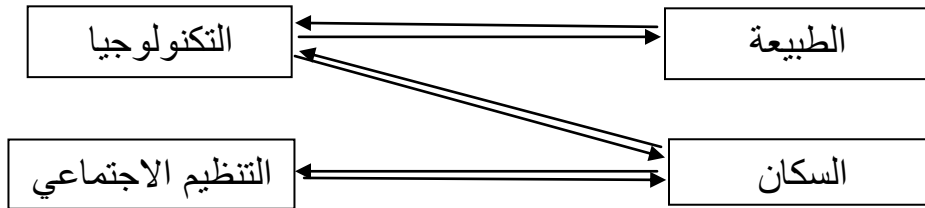
### - البيئة:

حدد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة الإنسانية الذي انعقد في استكهولم 1972 "البيئة" أنها "رصيد الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما وفي مكان ما لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته"<sup>2</sup> وتشير البيئة إلى ذلك "الإطار الذي يحيا فيه الإنسان ويحصل منه علي مقومات حياته، ويمارس فيه علاقاته مع بني البشر".

كما تشمل العنصر الطبيعي بجوانبه الفيزيائية والبيولوجية والعنصر الصناعي وبتفاعلها نشأ الوسط الذي نعيش فيه علي أي من صوره وأنماطه الخارجية والداخلية (اقتصادية،اجتماعية،سياسية، طبيعية،مادية،نفسية، ثقافية، قانونية، تربوية) والتفاعل الناجح مع البيئة يساعد علي فهم العلاقات المتبادلة من قيم واتجاهات ومهارات وخبرات وفكر وفلسفة ليتكامل في إطارها نظام بيئي تترابط عناصر بعضها البعض كما أنها "رصيد الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما وفي مكان ما لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته"<sup>3</sup>

هي المجال التي تحدث فيه الإشارة والتفاعل لكل وحدة حية وهي كل ما يحيط بالإنسان من الطبيعة والمجتمعات البشرية والنظم الاجتماعية والعلاقات الشخصية، وهي المؤثر الذي يدفع الكائن الي الحركة والنشاط والسعي، فالتعامل المتواصل بين البيئة والفرد والعتاء مستمر متلاحق، وتنقسم البيئة إلي قسمين بيئة طبيعية، بيئة اجتماعية<sup>4</sup>

والشكل الموالي يوضح التفاعل القائم بين مختلف مكونات البيئة:



الشكل رقم(01): يوضح تفاعل مكونات البيئة

<sup>1</sup> المنظمة العربية للمرأة، النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة، القاهرة، مصر الجديدة، ص 56.

<sup>2</sup> محمد منير حجازي، الموسوعة الإسلامية، دار الفجر للنشر، 2003، ص518.

<sup>3</sup> محمد علي سيد الامباي، الاقتصاد والبيئة، مدخل بيئي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ط1، 1998، ص65.

<sup>4</sup> سامي زعباط، عبد الحميد مرغيت، آليات حماية البيئة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مداخلة مقدمة في اطار فعالية الملتي الدولي الاول حول "علاقة البيئة بالتنمية" الواقع والتحديات، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، بجيجل، الجزائر، 28،29، افريل 2015، ص، 4



أما البيئة الاجتماعية: هي الطريقة التي نظمت بها المجتمعات الإنسانية حياتها وسخرت البيئة الطبيعية لخدمتها، كاستعمال الأراضي واستخراج ثرواتها الطبيعية والصناعية والتجارة والتعليم والإنتاج والاستهلاك... الخ.<sup>1</sup>

تتضمن البيئة الاجتماعية النظم والعلاقات الاجتماعية والحالة الاقتصادية والائتلاف وهو الحد الوسط بين التحالف والعلاقات<sup>2</sup> و "تساهم هذه البيئة مساهمة كبيرة في تشكيل سلوك الفرد"<sup>3</sup>. يقصد بالبيئة الاجتماعية ذلك الجزء من البيئة الذي يتكون من الأفراد والجماعات في تفاعلهم وكذلك التوقعات الاجتماعية وأنماط التنظيم الاجتماعي وجميع مظاهر المجتمع الأخرى، وتشمل علي مختلف الخصائص العرقية والحقل الاجتماعي للفرد والأسرة والمجموعات البشرية والمجتمع وحجمه وتوزيعه، والعلاقات التي تحدد أنماط حياة البشر فيما بينهم مما يساعد علي تفسير الواقع الاجتماعي.<sup>4</sup>

وعموماً فالبيئة الاجتماعية تتضمن أنماط العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد والجماعات التي ينقسم إليه المجتمع، هذه الأنماط التي تؤلف النظم الاجتماعية كما تتضمن الجماعات في المجتمعات المحلية الصغيرة كالقرى وهي جماعات أولية يتفاعل أفرادها وجها لوجه، والعلاقة القائمة بينهم علاقات شخصية مباشرة، والعلاقة الاجتماعية في مثل هذه المجتمعات لها أكثر من وجه واحد فالعلاقة القرابية مثلا ليست علاقة قرابية فحسب وإنما هي في الوقت ذاته علاقة اقتصادية وسياسية وقد يكون لها أيضا دور ديني، أما في المجتمعات الحضرية فالجماعات السائدة هي الجماعات الثانوية والعلاقة القائمة بين أفرادها علاقات ثانوية وليست علي درجة من القوة كما هو الحال بالنسبة للعلاقات الأولية والعلاقة في مثل هذه المجتمعات لها جانب واحد وهو الجانب الاقتصادي.<sup>5</sup>

و تشمل البيئة الاجتماعية علي العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات ، والتي تؤثر علي فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم وبالتالي علي سلوكيات وتصرفات هؤلاء الأشخاص، لذلك من واجب القيادات التنظيمية معرفة الجانب الاجتماعي لبيئة التنظيم والتعامل مع المنسويين بموجبه.<sup>6</sup>

#### أما التعريف الإجرائي للبيئة الاجتماعية حسب الدراسة:

وهي ذلك الإطار من العلاقات الذي و أساس تنظيم الجماعات سواء بين أفرادها بعضهم ببعض أو بين جماعات متباينة أو متشابهة معا وتشكل ما يسمى بالنظم الاجتماعية وتؤثر علي سلوكيات الأفراد سواء رؤساء أو مرؤوسين بهدف استيعاب الجانب الاجتماعي لبيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والتي تنفتح وتعتمد

<sup>1</sup> كمال التابعي، علي المكوي، المدخل الي علم الاجتماع العام، كلية الاداب ، جامعة القاهرة، دار النشر الالكترونية، ص 122.

<sup>2</sup> احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية : انجليزي، عربي، 2003، ص135.

<sup>3</sup> احمد زكي بدوي، مصطلحات العلوم الادارية انجليزي، فرنسي، عربي، بنر الكتاب اللبناني، بيروت لبنان، 1994، ص407.

<sup>4</sup> أوسرير منور، بن حاج جيلاني مغوارة فتيحة، دراسة جدوي البيئية للمشاريع الاستثمارية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع، المركز الجامعي خميس مليانة ،الجزائر، ص 335.

<sup>5</sup> سوزان احمد أبو رية، الانسان والبيئة والمجتمع ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999، صص. 143، 144.

<sup>6</sup> عبد الله بن عبد الغني طجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي - المفاهيم النظرية التطبيقات-، دار الحافظ ، ط 4، المملكة العربية السعودية ، جدة ، 2003، ص 254.

بشكل واسع عليها سواء غلي المدير أو قوى العاملة، أو علي الوحدة الاجتماعية للمؤسسة أما بطريفة مباشرة أو غير مباشرة.

### (3) التكنولوجيا:

لتكنولوجيا هي التقنية التي تستخدم المعرفة، أي " جسم المعرفة النظرية و الممارسات اللازمة لأداء عمل فني، وبالإشارة إلى المصطلح التقني "فهي مجموعة من التقنيات التي تصف مجموعة من وسائل العمل<sup>1</sup>، وهي عملية توظيف المجتمع للمعرفة العلمية المنظمة وفق أهداف محددة لزيادة قدراته في مختلف المجالات الاجتماعية والمادية في وقت محدد لمواجهة مشكلات محددة بالوسائل المتاحة في المجتمع وفق القيم السائدة فيه حيث تؤثر وتتأثر بالواقع المجتمعي بأبعاده المختلفة.

ونتفق في ذلك مع الرأي الذي يؤكد " مجتمعية التكنولوجيا" باعتبار التكنولوجيا ظاهرة جماعية ذات علاقة جدلية مع البنية الاجتماعية والاقتصادية، وأنها تاريخيا نتاج للمجتمع والتكنولوجيا المنقولة لا تستمر ولا تنمو إلا تم استيعابها في مجتمعا الجديد والتفاعل معها.<sup>2</sup>

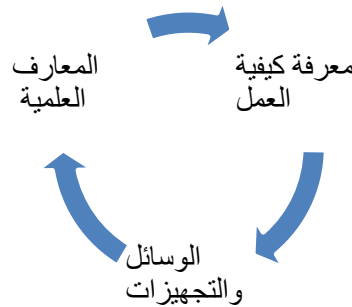
تمثل التكنولوجيا في شكل آلات وتجهيزات ووسائل تقنية تسهل الإتقان في الأعمال والإسراع فيها، كما تشكل معارف تقنية وعلمية تمكن من تطوير مختلف الصناعات، القطاعات، الخدمات.

وهي عبارة عن نظام متكامل من المعرفة والعلم والوسائل، هذا النظام يهدف إلى تطوير العملية الإنتاجية والمنتجات ويحدد الدكتور "زاهر أحمد" التكنولوجيا في ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:<sup>3</sup>

- التكنولوجيا كعملية: وهو التطبيق المنظم للمحتوى العلمي أو المعلوماتي بغرض أداء محدد يؤدي في النهاية إلى حل لمشكلة معينة.

- التكنولوجيا كمنتج: محصلة تطبيق الأساليب العلمية يكون في المساعدة في إنتاج الآلات.

- التكنولوجيا كمزيج للأسلوب والمنتج: وهذا يتضح لأن عملية الاختراع تصاحبها عملية إنتاج وبالتالي لا يمكن فصل التكنولوجيا كأسلوب عنها كمنتج، مثل الحاسب الآلي.



الشكل رقم(02): يوضح مفهوم التكنولوجيا.

<sup>1</sup> Soussi Sid Ahmed, **changements technologique et identité au travail, Thèse en vue de l'obtention du grade de Philosophie Docteur, (PH.D) en sociologie**, Université de Montréal, Septembre 1998.P 11

<sup>2</sup> طلعت مصطفى السروجي وآخرون، **التنمية الاجتماعية المثال والواقع**، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان 2001.ص 196.

<sup>3</sup> لحرمر عباس ابن تاج، **تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الواقع والمعوقات**، ط1، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الجزائر، 2015، ص،ص12،13.

التكنولوجيا " هي فن استخدام وتطبيق الحقائق العلمية في الواقع الميداني بما يحقق الاستفادة منها".<sup>1</sup> و تعتبر التكنولوجيا أهم المتغيرات التي تحدد مدي فعالية التنظيم وقدرته علي تحقيق أهدافه، فهي تمثل القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير أو تطوير في نوعية منتجها من سلع خدمات لذلك لا بد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة والتنبؤ بما يحدث في بيئة العمل التقنية.

وإذ انتقلنا إلى ميدان الأدبيات الإدارية والتنظيمية فإننا نلاحظ أنه في هذا الميدان غالباً ما يقع التركيز على الجانب المعرفي للتكنولوجيا.

حيث يعرف "جيليناى" GELENIER التكنولوجيا بأنها: "تطبيق علمي لمعارف علمية وتقنية أساسية، ويتجسد هذا في المعرفة العملية التي تشمل أحد عناصر المنتج أو طريقة الإنتاج".

ويذهب "فري وسلوكوم" FRY AND SLOCUM إلى حد تمثيل التكنولوجيا بالضرورة التنظيمية" وهي كمفهوم تجريدي عرفت بالضرورة التنظيمية التي تحول مدخلات إلى مخرجات، ومن الملاحظ أن تعاريف كهذه تبقي عامة وغير عملية بالنسبة لبحوث معمقة تهدف إلى اختيار العلاقات المحتملة بين التكنولوجيا والظواهر التنظيمية الأخرى، ذلك أن التكنولوجيا في حد ذاتها تمثل ظاهرة معقدة، ولعل هذا يفسر ثراء أدبيات التنظيم، بالتعاريف التي تختلف في تركيزها على خصائص دون أخرى من خصائص التكنولوجيا.

ومن ذلك تقسيم "هوكسون وزملائه" HOKSON AND AL هذا المفهوم إلى ثلاثة عناصر:

- تكنولوجيا العمليات و تتعلق بالتقنيات المستعملة في عمليات الإنتاج.
  - تكنولوجيا المواد و تتعلق بالمواد المستعملة في الإنتاج.
  - التكنولوجيا الخاصة بالمعرفة وتشمل مستويات مختلفة من التعقيد للمعارف المستعملة في الإنتاج.
- وقد اكتشف واهتم "فراي" FRY في بعض أبحاثه بالعلاقة بين التكنولوجيا والبيئة التنظيمية وتوصل من خلالها إلى خمسة طرق مختلفة للتعريف بالتكنولوجيا وهي :
- التعقيد الفني، الترابط، الروتين واللاروتين، قابلية المواد الأولية للصرف، تكنولوجيا العمليات واختلاف العمليات.

ولاحظ كل من "فراي" FRY وسلوكوم وجود توجهات أخرى للتعريف بالتكنولوجيا فيمكن تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: أولهما: الفرد، ثانيهما: مجموعة العمل، ثالثهما: التنظيم، باعتبارهم ذا صلة بالمتغيرات التكنولوجية القادرة على التأثير في خصائص البيئة التنظيمية وفي فاعلية مجموعة العمل وقدرة أداء الفرد. و باعتبار أن التكنولوجيا تمثل صيرورة يترتب عنها: تقنيات يقع تطبيقها على أدوات ومواد، و أناس يختصون بمعرفة عملية وعملية، و بنية تنظيمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 232.

## أما التعريف الإجرائي للتكنولوجيا حسب الدراسة:

تضم كافة المتغيرات التقنية "الفنية" المتصلة بالبناء التنظيمي وسلوك الفرد العامل داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وتشمل هذه المتغيرات في التجهيزات والآلات والمعلومات والمهارات التي تسير وفق خصوصية صغر وحجم المؤسسة و تنظيم العمل في مجال الإنتاج. وقدرتها على التكيف مع عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

## 4) تسيير الموارد البشرية

التسيير: "طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة وتتم وفق السيرورة التالية: التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة، للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد".<sup>2</sup>

وبصفة عامة إن التسيير: "يعني الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية، حيث أن العنصر الإنساني هو محور أساسي لإنجاز أي عمل ومهما توافرت الموارد المادية والهياكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد للعنصر التنظيمي المتمثل بالإنسان أن يسيرها".<sup>3</sup>

الموارد البشرية: يدل مصطلح "الموارد البشرية" إلى أن الأفراد العاملين يتمتعون بقابليات والتي تؤدي إلى إنجاز الأداء التنظيمي، وهناك مصطلحات أخرى مثل رأس المال البشري وكلها تشترك في فكرة واحدة، ألا وهي: أن الأفراد هم الذين يصنعون الاختلاف في كيفية عملية جمع كل الأنواع المختلفة من الأفراد لإنجاز الغرض المشترك وهذا هو جوهر إدارة الموارد البشرية".<sup>4</sup>

ويقصد أيضا بها أيضا: "هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جري توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والاجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجياتها المستقبلية، ولقاء ذلك تنقاضي الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات علي شكل مؤهلات علمية، خبرات مهارات جهد... الخ، من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل علي تعويضات مالية ومعنوية علي شكل رعاية وخدمات متنوعة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بشتلة مختار، أثر نقل التكنولوجيا وانعكاساتها على التشغيل في ظل التحولات إلى اقتصاد السوق حالة الجزائر-، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية أجهزة القياس والمراقبة -العلمة- سطيف، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم شعبة علم اجتماع التنمية، اشراف: بوزراع أحمد، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري- قسنطينة- 2006، ص. 18، 19.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002، ص 103..

<sup>3</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2014، ص، ص21، 22.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفاضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، ط1، عمان الاردن، 2006، ص 37.

<sup>5</sup> عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2005، ص11.

تسيير الموارد البشرية: " هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها".<sup>1</sup>

ويري الدكتور مهدي حسن أن تسيير الموارد البشرية: "هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها".<sup>2</sup>

يعرف تسيير الموارد البشرية: علي أنه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المطلوب علي الموارد البشرية اللازمة والكافية، بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة ، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات او الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها، وبالتالي تضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات والإدارات العمومية، المتمثلة في الاستمرارية والتطور والتوسع، كي تؤمن إرضاء المواطن.<sup>3</sup>

ويري مصطفى كامل أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشر نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة.<sup>4</sup>

أما التعريف الإجرائي لتسيير الموارد البشرية حسب الدراسة: وهو أحد الأنساق الجزئية التنظيمية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، يهتم بتوجيه وتنسيق السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين وتنظيم القوى العاملة في كافة المستويات، يهتم بها المدير نفسه وقد تمارس من قبل متخصصين استشاريين.

#### (5) أداء المؤسسة:

لقد تباينت وجهات نظر المفكرين والكتاب في مجال صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ففريق اعتمد علي الجوانب الكمية (أي تفضيل الجوانب التقنية في التحليل) في صياغة تعريف الأداء، بينما ذهب فريق آخر إلي اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية فضلا عن الجوانب الاقتصادية ، وتجدر الإشارة بداية الي أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية ( to perform ) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية ( performer ) ، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. ويتجسد "أداء المؤسسة" في عناصر كثيرة أهمها: رفع رقم الأعمال، رفع الحصة السوقية، زيادة الأرباح، تحسين الظروف الاجتماعية للمستخدمين، تحسين شروط العمل أو من خلال تغيير تشكيلة المنتجات، توسيع وحدات الانتاج...وعليه أداء المؤسسة له أوجه عديدة تتضح من خلالها، ويلاحظ ذلك في بعض التعاريف التالية:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص26.

<sup>2</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 35

<sup>3</sup> شنوفي نور الدين ، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص،المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم،2011،الحراش، الجزائر،ص 10.

<sup>4</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 35.

تعريف الأداء حسب "miler et bromily": ينظر هاذان الكاتبان إلي الاداء علي أنه : " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها"، ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن "الأداء": هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية، أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم علي هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدراتها علي تحقيق أهدافها ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلي ذلك.<sup>1</sup>

1- فحسب "khemkhem" وضح مفهوم الأداء كما يلي: أداء مركز مسؤولية (ورشة، وحدة، مؤسسة... إلخ) ويعني الفعالية الإنتاجية، حيث يحقق هذا المركز الأهداف التي سبق وأن سطرها.

يلاحظ هنا أن الكاتب يقتصر علي الجانب الاقتصادي (الفعالية الإنتاجية)، وغض النظر عن جوانب أو أبعاد أخرى، والتي لا يمكن إهمالها وأصبحت عنصرا هاما في تحديد مفهوم الأداء الشامل للمؤسسات بالإضافة إلي أن هذا التعريف لم يأخذ بعين الاعتبار الموارد اللازمة لتحقيق مستوي متميزا من الأداء، وهو عنصر هام في المعادلة، إذ بإمكان المؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة لكن مع هدر لمواردها يفوق الحاجة أو المتعارف عليه عند المؤسسات الأخرى.

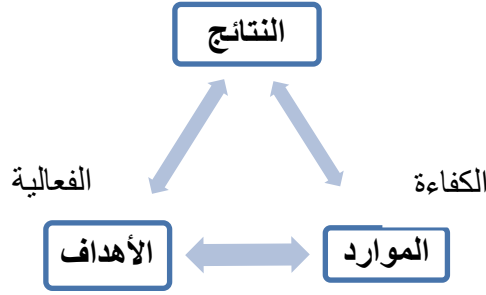
2- أما "لورينو" فيعرض مفهوم الأداء من خلال التعريفين الآتيين:

التعريف الأول: لا يمكن التحدث عن الأداء المتميز في المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحسين الثنائية: قيمة-تكلفة، بمعنى تحسين خلق الثروة، ولا يعني هذا بأن نعمل علي رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضها. وهذه القيمة تمثل الزيادة في القيمة التي تضيفها المؤسسة أو السلع والخدمات التي تتحصل عليها من الغير.

التعريف الثاني: لا يمكن التحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بمنافسيها في القطاع، أخذ بعين الاعتبار الموارد اللازمة لذلك (بمعني أقل هدر للموارد).

3- بينما يري "بارتولي": بأنه يمكن تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين عناصر: نتائج، موارد، أهداف، والأبعاد: الكفاءة، الفعالية، و الموازنة. ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية للأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009 2010، جامعة الجزائر، ص.ص. 217، 218.



شكل رقم (3): يوضح مثلث الأداء

## (6) المؤسسة :

يعرف "بارسونز" المؤسسة هي: وحدة اجتماعية كلية تتكون من وحدات فرعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة<sup>1</sup>. أما "ماكس فيبر" فيري أنها أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤولية والتسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية<sup>2</sup>.

عرفها "سعيد أوكير" أنها شكل من أشكال النشاط الاقتصادي أو تلك الوحدات الاقتصادية التي تعمل علي إشباع حاجات ورغبات الأفراد أو مجموعة عناصر الإنتاج البشرية أو المالية التي تستخدم وتهدف إلي إنتاج المواد والسلع والخدمات و تعتبر " وحدة اقتصادية، مؤلفة من مجموعة أفراد متضامنين تربطهم علاقات معينة من أجل تحقيق هدف معين ". كما يمكن اعتبارها " مجموعة أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلال والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة"

كما شهد مفهوم "المؤسسة الاجتماعية" تجديد وأصبحت تعد بمثابة البناء الاجتماعي الحي والكيان النابض بما تحتويه من علاقات اجتماعية متداخلة بين عناصرها<sup>3</sup> ويعني ذلك " أنها كيان اجتماعي، وتجمع إنساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ وأداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها"<sup>4</sup>.

وتتموقع ثقافة المؤسسة في تقاطع مختلف الثقافات الجزئية الحاضرة داخل المؤسسة وليست هذه الثقافة بالضرورة متناسقة مع بعضها البعض، ولا يكون حتماً وضعها في تماسك من دون اصطدام وتظهر موازين قوي ثقافية مترجمة هنا وهناك عن رهانات اجتماعية<sup>5</sup>.

أما التعريف الإجرائي لأداء المؤسسة حسب الدراسة: فيرتبط على مدي قدرة اطلاع صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أو مرؤوسيه على طبيعة العمل وظروفه و خصائصه ومتطلباته وإمكانياته مقابل المتطلبات التي تتعلق بالفرد العامل داخل بيئته التنظيمية، بغية تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة.

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 9.

<sup>2</sup> محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1975، ص 24.

<sup>3</sup> المنظمة العربية للمرأة، النوع وعلم الاجتماع والعمل والمؤسسة، القاهرة، مصر الجديدة، ص 75.

<sup>4</sup> نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **GESTION DES PME**، مجد المؤسسة الجامعية، ط1، بيروت، لبنان، 2007، ص 19.

<sup>5</sup> دنيش كوس، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، تر: منير السعيداني، توزيع مركز الدراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2007، ص 181.

## (7) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نظرا لصعوبة إيجاد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتماشى مع كل المجتمعات، ذلك بأن كل مجتمع له ظروفه وإمكانياته وثقافته وأوليياته، إذ تشير دراسة قامت بها منظمة العمل الدولية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى وجود أكثر من 25 تعريف مختلفا في 25 بلدا أجريت عليها الدراسة، لذا لجأ المتخصصون إلى استخدام معايير محددة للتفريق بينها وبين المشاريع الكبيرة فبعضهم استخدم الأصول الكلية وبعضهم ركز على عدد العمال أو رأس المال أو حجم المبيعات، إن هذا التعدد والتنوع في التعاريف يعطى فرصة لمختلف الدول في الاختيار الأنسب لظروفها واستراتيجياتها وتوجهاتها المستقبلية.<sup>1</sup>

ونظرا لصعوبة إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم الاعتماد على معايير بعضها كمي وبعضها وصفي والتعريفات الوصفية ركزت على وصف خصائص المشروع من حيث درجة تأثيره في السوق أو شكل إدارته وملكيته والتعريف صف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها النشاطات التي تضم وحدات صغيرة الحجم تنتج وتوزع سلع وخدمات وتتألف غالبا من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص في المناطق الحضرية في البلدان النامية، وبعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة والبعض يستأجر عمالا وحرفيين، ومعظمها تعمل برأس مال ثابت صغير أو ربما دون رأس مال ثابت، ويستخدم تقنية ذات مستوي منخفض، وعادة ما تكتسب دخولا غير منتظمة، وتهدأ لفرص عمل غير منتظمة.

أما التعاريف الكمية: التي تعتمد على معيار الكمية في قياس كلمة صغير أو متوسط، فهي ذا صبغة محلية تختلف من دولة لأخرى وهذه المعايير هي معيار العمال وهو أكثر شيوعا، معيار رأس المال، أو هما معا، ومعيار المبيعات أو معيار المستوى المستخدم من التكنولوجيا، ونجد من التعاريف الكمية، تعريف الاتحاد الأوروبي، يعتمد عدد العاملين في تعريفه للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بأن " المشروعات الصغيرة تستخدم من 10 إلى 49 عامل والمتوسطة يعمل بها من 50 إلى 250 عامل" وهناك تعريف آخر بأنها " وحدة اقتصادية واجتماعية وفنية مستقلة يتميز بحجم عمالة محدد ويتألف من مجموعة النشاطات الاقتصادية وأنظمة جزئية أهمها نشاط التسويق ونشاط الإنتاج، ونشاط إدارة الأفراد، والنشاط المالي وتترابط وتتداخل مع بعضها البعض"<sup>2</sup>

أما تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، فلقد كان هناك إهمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من كل النواحي التنظيمية، القانونية، المالية والإدارية... الخ، وهذا يدخل ضمن عدم الاهتمام بالقطاع الخاص ككل وعدم إتاحة الفرصة له ليلعب دوره في التنمية الاقتصادية لاعتماد الجزائر على المؤسسات الكبرى وإعطائها الأولوية في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني وكرهان للتنمية المتوازنة والشاملة للالتحاق بركب الدول المتقدمة، وقد استمر هذا الوضع إلي غاية ديسمبر 2001، تاريخ صدور

<sup>1</sup> عمر موسى، عمر بوحردة، سوسيولوجيا الصناعات الصغيرة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014، ص.ص. 46، 45.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.ص. 47، 46.



القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويمكن إيجاز أهم المحاولات لتعريف هذه المؤسسات في الآتي:

■ **المحاولة الأولى:**

وكانت أولى محاولات إبراز دور هذا القطاع الهام والتعريف به قد تضمنها التقرير ببرنامج تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة والذي عرفها علي أنها: " كل وحدة إنتاج مستقلة قانونا وتشغل أقل من 500 عامل وتحقق رقم أعمال أقل من 15 مليون دج، واستثماراتها لا تتجاوز 10 مليون دج، تأخذ أحد الأشكال التالية:

- المؤسسات التابعة للجماعات المحلية(مؤسسات ولائية وبلدية).
- فروع المؤسسات الوطنية.
- الشركات المختلطة، المؤسسات المسيرة ذاتيا، المؤسسات الخاصة.

■ **المحاولة الثانية:**

ثاني محاولة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جاءت من قبل المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية الصناعات الخفيفة بمناسبة الملتقي الأول حول الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وقد عرفتها علي أنها: " كل مؤسسة تشغل أقل من 200 عامل وتحقق رقم أعمالها من 10 مليون دج".<sup>1</sup>

■ **المحاولة الثالثة:**

صدرت خلال الملتقي الوطني حول تنمية المناطق الجبلية وهو التعريف المقترح من طرف السيد " محمد بلقاسم" في مداخلته التي عنوانها ب: عناصر التفكير حول مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجبلي". وعرفها كما يلي: " كل وحدة إنتاج أو وحدة خدمات صناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل وتأخذ أما شكل مؤسسة خاصة أو مؤسسة عامة وهذه الأخيرة هي مؤسسات محلية (بلدية و لائنية)، ووسع في تعريفه ليشمل وحدات الانجاز التابعة لقطاع البناء والأشغال العمومية وباقي الوحدات الخدمية كالتجارة، النقل، التأمين.

■ **تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الأطر القانونية والتشريعية:**

شهدت الجزائر بعد التسعينيات من القرن الماضي تطورات اقتصادية هامة، وتبنت إصلاحات هيكلية عميقة أعطت القطاع الخاص دورا كبيرا ومتزايدا لأحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ظل الانفتاح الاقتصادي والعولمة ورغبة الجزائر في الانضمام الي المنظمة العالمية للتجارة وكذا في ظل الشراكة الاورومتوسطية وقد انعكس هذا التطور علي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبلغ درجة كبيرة إلي أن أفردت الدولة وزارة خاصة تهتم بشؤونها سميت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1993.

<sup>1</sup> رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر الجديدة، 2008، ص،ص. 33،34

وفي هذا الإطار قدمت الوزارة تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعد الأحدث في الجزائر والمتضمن في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق لـ 2001/12/12 والذي يعد مرجعا لكل برامج وتدبير المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات وإعداد ومعالجة الإحصائيات المتعلقة بهذا القطاع، وفي المادة الرابعة جاء تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي: " تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات، تشغل من واحد الي مائتان وخمسين شخصا، وأن لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليارين دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة مليون دج ، وتستوفي معايير الاستقلالية".

وقد جاءت المادة الخامسة تعريف المؤسسة المتوسطة بشكل منفصل إذا تنص علي أن " تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل من خمسين إلى مائتان وخمسين شخص، ويكون رقم أعمالها السنوي مليارين ومائتي مليون دج أو يكون مجموع حصيلتها السنوية : بين مائة وخمسمائة مليون دج".

أما في المادة السادسة من نفس القانون فقد جاء تعريف المؤسسة الصغيرة كما يلي: " تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة وتسعة وأربعين شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي مليون دج ، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة مليون دج".

نلاحظ من خلال التعاريف الواردة في المواد 4-5-6-7 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماده علي عدد العمال أي المعيار العددي وعلي رأس المال أي المعيار المالي للإيجاد حدود بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى ووضع تعريف لها وهي أكثر المعايير شيوعا واستخداما.<sup>1</sup>

#### أما التعريف الإجرائي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الخاصة ميدان الدراسة -منطقة برج بوعرييريج- يتراوح عدد عمالها بين 10 إلى 250 عامل، تدار بطريقة حديثة ويتنوع نشاطها حسب التصنيفات الاقتصادية التالية: " الصناعة الغذائية - كيمياء-بلاستيك - مواد البناء - الحديد و الصلب و الكهرباء.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص،ص. 34،36.

## 7. المنهج المتبع:

إن المنهج في العلم مسألة جوهرية، كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج، بحيث تعتمد صحة أي بحث علمي وبدرجة كبيرة على المنهج المستعمل والكيفية التي استعمل وفقها لدراسة الواقع.<sup>1</sup>

ويعرف المنهج بأنه: "مجموعة من القواعد التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة، والطريقة التي يتبعها الباحث لاكتشاف الحقيقة".<sup>2</sup>

تعتبر مناهج علم الاجتماع أكثر تنوعا من منهج غالبية العلوم الإنسانية، فلا يوجد منهج واحد لعلم الاجتماع بل مناهج، لذلك يرى "ريمون بودون" من غير الحكمة تفضيل المناهج الكمية على المناهج النوعية (الكيفية).<sup>3</sup>

وعليه فطبيعة أي بحث علمي ومعطياته وبياناته هي التي تدفع إلى تحديد المنهج المناسب، وفي بحثنا هذا " أثر العوامل السوسيو-تنظيمية المؤثرة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" استدعت الضرورة إلى الاستفادة واستخدام المنهج الكيفي، ويعرف على أنه: "مجموعة الإجراءات التي تسمح بتحديد الظاهرة"<sup>4</sup>. لقد دفعت الضرورة المنهجية للبحث في موضوع الدراسة إلى استخدام المنهج الكيفي، بتقنية تحليل المحتوى، وذلك لعدد من مؤشرات المقابلة وحاجتها إلى تحليل المضمون "التحليل بالفئات" لخصوصيات المعطيات الميدانية.

والهدف من الدراسة التعرف علي تأثير العوامل السوسيو-تنظيمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبناءا على إشكالية البحث وتفكيك متغيرات الدراسة و تحليل البيانات إلى وحدات وتكميمها في جداول للوصول للقراءة السوسيوولوجية.

<sup>1</sup> مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد، صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2006، ص36.

<sup>2</sup> بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص89.

<sup>3</sup> Raymond Boudon : les méthodes en sociologie, 4eme édition collection " que sois-je ?", presses universitaires de France ,Paris,1976,P(124)

<sup>4</sup> مورييس أنجرس، مرجع سابق، ص، ص100، 101.

## 8. تقنيات وأدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات نقطة تلاقي بين البناء المفاهيمي لمشكلة البحث من جهة والواقع المراد دراسته من جهة أخرى فهي تسمح للباحث بالتوجه نحو الواقع لجمع المعلومات الضرورية للإجابة عن مشكلة البحث،<sup>1</sup> وقد اعتمدت الدراسة على تقنيات مختلفة لجمع المادة العلمية، منها الرئيسية ومنها المدعمة وأهمها:

## (1) الملاحظة:

إن للملاحظة أهمية كبيرة للباحث، فهي تسمح بجمع البيانات من الميدان من أجل منح الباحث مسالك وسبل التفكير المساعدة على ضبط مشكلة البحث وتدقيقها،<sup>2</sup> وهي إحدى أهم الوسائل التي يستخدمها الباحث لجمع معلومات وبيانات حول الظاهرة المهتم بها للدراسة، وعندما أخذت طرق ووسائل البحث في مجال العلوم الاجتماعية تتطور كانت الملاحظة واحدة من وسائل جمع المعلومات التي وظفت وطورت.<sup>3</sup> هي المشاهدة الدقيقة والمنظمة والهادفة لظاهرة ما مع الاستعانة باستخدام بعض الأدوات العلمية التي تخدم الملاحظة العلمية لظاهرة ما.<sup>4</sup>

وقد تم استغلال نوع **الملاحظة البسيطة** " وتتمثل في أسلوب من أساليب جمع البيانات الذي يعتمد فيه الباحث على حواسه فقط وتتم بصورة بسيطة دون تكليف ودون وضع تصنيفات مسبقة لأنماط السلوك التي يتم ملاحظتها"<sup>5</sup>

وبالنسبة للدراسة فقد استخدمنا هذه التقنية في بدايات الأولى أثناء جمعنا للمعلومات الخاصة بالعنوان المطروح، "العوامل السوسيو-تنظيمية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" وشروعنا في جمع المعلومات الخاصة بمجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومجالات عملها، كما استفدنا من العديد من ملاحظات أصحاب المؤسسات أثناء زيارتهم المكثفة للمديرية الخاصة بالولاية، كمرحلة استكشافية. كما استفدنا من عديد الملاحظات البسيطة أثناء ميدان الدراسة من خلال معاينتنا المباشرة للعمال أثناء العمل، وأثناء القيام بالمقابلات الخاصة بمدراء وأصحاب المؤسسات، كما سجلنا البعض من الملاحظات التي تم فيها الرفض في إجراء المقابلة سواء في المرحلة الاستكشافية أو المقابلة الرئيسية.

## (2) المقابلة:

المقابلة بمعناها التقني " إنها أسلوب بحث علمي يستعمل عملية اتصال شفوي للحصول على معلومات على علاقة بالهدف المحدد"<sup>6</sup> ، وتعتبر المقابلة إحدى أهم وسائل جمع البيانات، وهي وسيلة يقوم بواسطتها

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص234

<sup>2</sup> سعيد سبعون، حفصة دراجي، **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص83.

<sup>3</sup> مصطفى عمر التير، **مساهمات في أسس البحث الاجتماعي**، معهد الإنماء العربي، الدراسات الاجتماعية، ط1، 1989، ص120.

<sup>4</sup> رشيد، زرواتي، **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار الشروق، الجزائر، 2007، ص257.

<sup>5</sup> مصطفى عمر التير، مرجع سابق، ص123.

<sup>6</sup> مادلين غراويز، **مناهج العلوم الاجتماعية، التقنيات في خدمة العلوم الاجتماعية**، الكتاب 3، ترجمة: د. سام عمار، ط1، مشرق معزب للخدمات الثقافية والطباعة والنشر، دمشق، 1996، ص188.

الباحث أو مساعده بتوجيه عدد من الأسئلة لعضو العينة وتدوين إجاباته، ولها أنواع مختلفة فهناك المقابلة المقننة والمقابلة غير المقننة.

وقد استدعت طبيعة الموضوع في استعمال تقنية المقابلة غير المقننة في الدراسة الاستطلاعية هذه الأخيرة التي هي أول خطوات البحوث الاجتماعية التي تتوقف عليها العمليات الأخرى، إذ تساعدنا على تحديد أدق للمشكلة والتوصل إلى صياغة فرضيات البحث<sup>1</sup>، واستطلاع حقيقة الموقف الفعلي الذي تجرى فيه الدراسة ومدى الإمكانات المتيسرة والمتاحة التي تؤثر في سير البحث، كما ساعدت في تدقيق مفاهيم الدراسة ووجهتنا لأبعاد ومؤشرات الفرضيات<sup>2</sup>، وأبرز المقابلات التي أجريت:

- مع مدير مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البرج.
- مع مدير مستخدمين الخاص بالمديرية.
- مع المختص بالإحصائيات.
- والمقابلة الرئيسية مع عدد من مديري وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد تم الاستفادة من "المقابلة المقننة" كتقنية أساسية ومناسبة للبحث والتي تعرف: "على أنها المقابلة التي يتقيد فيها الباحث باستمارة تحتوي على أسئلة محددة، ويتقيد الباحث بنص الأسئلة وحرفيته وكذلك بالطريقة أو الكيفية التي تلقى بها الأسئلة"<sup>3</sup>. وعليه تضمنت المقابلة المقننة على المحاور التالية:

- المحور الأول: ويمثل البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة من السؤال 01 إلى 09.
- المحور الثاني: يتمثل في أسئلة الفرضية الأولى من السؤال 10 إلى 20.
- المحور الثالث: يتمثل في أسئلة الفرضية الثانية من السؤال 21 إلى 32.
- المحور الرابع: يتمثل في أسئلة الفرضية الثالثة من السؤال 33 إلى 42.

### (3) تقنية تحليل المحتوى:

يعتبر التعريف الذي وضعه "برسلون" سنة 1952 "لتقنية تحليل المحتوى" أحد التعاريف المشهورة، حيث يعرفه "إن تقنية تحليل المحتوى تقنية بحث من أجل الوصف الموضوعي والمنظم والكمي للمحتوي الظاهري للاتصال"<sup>4</sup>

يتم تحليل المضمون من خلال الإجابة على الأسئلة معينة ومحددة يتم صياغتها مسبقا بحيث تساعد الإجابة على هذه الأسئلة في وصف وتصنيف محتوى المادة المدروسة بشكل يساعد على إظهار العلاقات والترابطات بين أجزاء ومواضيع النص.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Javeau Claude, L'enquête par questionnaire, Manuela l'usage, du production, édition de l'université de bruxelles, 1988, p37

<sup>2</sup> عمر محمد زيان، البحث العلمي، مناهج وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص131.

<sup>3</sup> مصطفى عمر التير، مرجع سابق، ص127.

<sup>4</sup> سعيد سبعون، حفصة دراجي، مرجع سابق ص229.

<sup>5</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج واساليب البحث العلمي- النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، عمان، ص48.

تحليل المحتوى: هو أسلوب بحث للوصف الموضوعي والمنهجي والكمي للمحتوي الظاهر في الاتصالات المقصودة منه تفسيرها<sup>1</sup>، ويهدف تحليل المحتوى إلى التصنيف الكمي لمضمون معين وذلك في ضوء نظام للفئات صمم ليعطي بيانات مناسبة لفروض محدودة خاصة بهذا المضمون،<sup>2</sup> ونظرا للحاجة المنهجية للبحث في استخدام المنهج الكيفي في تحليل المضمون باستخدام الفئات والوحدات. ومن أنواع تحليل المحتوى الذي اعتمده الدراسة هو تحليل المحتوى بالفئات وتعرف الفئة: " بأنها مجموعة من المعايير التي تدور حول فكرة أو قيمة"<sup>3</sup>، أو كما سمي في بعض المراجع التحليل الفئوي جاء للتحليل والتصنيف بأعلى نسبة ممكنة من الموضوعية والشمول، لذلك تسعى عملية وضع الفئات إلى Catégorisation إلى التنظيم وهي تهدف إلى تقسيم المحتوى إلى منظومة من الأفكار التي لها علاقة مباشرة بإشكالية وأهداف الدراسة<sup>4</sup>، وبالنسبة لفرضيات الدراسة وأثناء مرحلتي جمع المعلومات و التحليل صنفنا مجموعة من الفئات وفق ما تقرضه وحدات الدراسة، وقد تضمنت فئة الهدف، وفئة الاتجاه وفئة الوسائل .

- حيث تنوعت الفئات في الفرضية الأولى بين الاتجاه والهدف والوسائل، إلا أن الغالبية فيها هي فئة الاتجاه وهي الأكثر أهمية في التحليل.
- أما الفرضية الثانية فقد احتوت بتقارب بين فئتي الاتجاه والهدف، ولكن الغالبية لفئة الاتجاه وهي الأكثر أهمية في التحليل.
- وأما الفرضية الثالثة فكانت فئة الوسائل هي الأكثر أهمية في التحليل.

#### (4) الوثائق والسجلات الإدارية:

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يلجأ الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو حول بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية، ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات فإما أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة، المقابلة والملاحظة أو لبعضهم فقط، ووظيفتها في التحليل والتفسير والتعليل، وإما أن تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى.<sup>5</sup> حيث تم اعتمادنا على مجموعة من الوثائق و التي تحصلنا عليها من مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البرج:

- نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعرييج سنة 2016.
- نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبلد الجزائر سنة 2016 / 2017

<sup>1</sup>Omar Aktouf : **méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique**, presse de l'université du Québec, HEG, presses Québec 1987,P(122).

<sup>2</sup> رشدي أحمد طعيمة، **تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية، مفهومه، أسسه، استخداماته**، الكتاب 19، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2008، ص69.

<sup>3</sup> سوتيريوس سارانثاكوس، **البحث الاجتماعي**، ترجمة: شحده فارح، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ط2017، ص1، ص521.

<sup>4</sup> يوسف تمار: **تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين**، ط1، مؤسسة الفسيلة، الجزائر، 2007، ص24

<sup>5</sup> رشيد زرواتي، **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، دار عايش، ط4، الجزائر، 2012، ص209.

## 9. العينة والمجالات الثلاث:

### (1) المجال المكاني:

يقع مجال دراستنا في ولاية برج بوعريريج وتعتبر دائرة برج بوعريريج هي مكان تطبيق الجانب الميداني نظرا لكثافة النسيج المؤسساتي في الدائرة مقارنة بالدوائر الأخرى، و بالإضافة إلى كوننا من قاطني الولاية. وتتنحصر ولاية البرج بين خطي طول 39 و 29 درجة و 40 و 47 درجة شمال خط الاستواء وبين خطي طول 92.1 و 20.2 درجة شرق خط غرينيتش، وتقع عند هند المنطقة الجغرافية 36 درجة وبين الهضاب العليا الشرقية للبلد وتمتد على محور الجزائر قسنطينة حدودها شمالا ولاية بجاية، الشرق ولاية سطيف، الغرب ولاية البويرة، الجنوب ولاية المسيلة تتربع على مساحة قدرها 3920 كلم أي 1/ 600 من المساحة الاجمالية للجزائر.

وتقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة بمناطق صناعية متقاربة، وهي المرتبطة بعينة بحثنا في:

- ZONE D'ACTIVITE BORDJ BOU ARRERIDJ.
- Zone Industrielle Bordj Bou Arreridj

### (2) المجال الزمني:

كانت الزيارة الأولى لميدان الدراسة عبارة عن استطلاع ميداني، حيث قمنا بمقابلة مدير مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدائرة البرج، وأيضا مقابلة رؤساء مصالح المديرية، وبعض مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم توجيه بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع وميدان الدراسة، وعليه كونا فكرة عن موضوع وطبيعة مكان إجراء الدراسة، وذلك في 2015/12/31، ولقد امتدت دراستنا الميدانية الأساسية ابتداء من 2017/03/26، حيث قمنا في بادئ الأمر التعرف على موقع كل مؤسسة من المؤسسات عينة الدراسة، وكان أول نزول لنا لميدان الدراسة باستخدام المقابلة يوم 2017/05/16 واستمر إلي 2017/06/29، وبعد 15 يوم تم تويب المقابلة وتقريرها في جداول كيفية وتحليلها.

### (3) المجال البشري:

**مجتمع البحث** في لغة العلوم الإنسانية هو: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات"<sup>1</sup>

بعد الاطلاع على نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2016، بمديرية الصناعة والمناجم لولاية برج بوعريريج، المقدمة من طرف المسؤول الخاص بالإحصائيات، وجدنا أنه يبلغ مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريريج 12705 مؤسسة، نهاية سنة 2016 موزعين حسب مجموعات فروع النشاط، عد للملحق رقم (22)،(23) يوضح توزيع المؤسسات حسب فروع النشاط-

<sup>1</sup> Maurice Angers, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, éditions CEC, 1996, Casbah Université, Alger, 1997, p226 .

و تشكل المؤسسات المصغرة (من 1 إلى 9 أجراء)، و تشكل المؤسسات الصغيرة (من 10 إلى 49 أجيرا) و تشكل المؤسسات المتوسطة (من 50 إلى 250 أجيرا فأكثر)، و تعتبر دائرة برج بوعريريج الأولى من حيث عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بـ 6971 مؤسسة خاصة.

### عينة الدراسة:

باعتبار موضوع الدراسة "العوامل السوسيو-تنظيمية المؤثرة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" فإن مجتمع البحث هو مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في القطاع الصناعي. هناك عدة طرق لاختيار جزء من مجتمع البحث والذي ستركز حوله البحث، وتتضمن المعاينة مجموعة من العمليات تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف،<sup>1</sup> ونوع المعاينة المعروضة في هذه الدراسة حسب طبيعة مجتمع البحث لموضوع الدراسة وبتقديم من طرف مديرية المؤسسات ص.م لولاية برج بوعريريج، للمعطيات أصبح من السهل التعرف على أنسب معاينة ونوع العينة وحتى طريقة السحب. وقد اعتمدنا على "العينة الاحتمالية":<sup>2</sup> حيث أنها نوع من المعاينة يكون فيها احتمال الانتقاء معروفا بالنسبة إلى كل عنصر من عناصر مجتمع البحث والذي يسمح بتقدير درجة تمثيلية العينة.<sup>2</sup> وبعد الإطلاع على الجداول والإحصائيات المتعلقة بالمؤسسات تم تحديد مجتمع بحثنا والمتمثل في "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الناشطة في المجال الصناعي، والتي يتراوح عددها بـ 771 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة صناعية بولاية البرج. وفيما يخص عينة دراستنا فتمثلت في "العينة الطبقية" والتي تعرف بأنها: "أخذ عينة من مجتمع البحث بواسطة السحب بالصدفة من داخل مجموعات فرعية أو طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة"<sup>3</sup> وعينة بحثنا تتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الصناعية، وهناك مقياس يجمع أفراد مجتمع البحث الذي سيخضع للدراسة، ونظرا لطبيعة الموضوع تم انتقاء 220 مؤسسة خاصة ناشطة و رائدة في المجال الصناعي، وهي أكثر القطاعات النشطة المهيمنة كمجتمع بحث وعليه تم اختيار المؤسسات الموجودة فعلا و الرائدة في نشاطها ومستمرة في عملها والمتمركزون في نفس دائرة المنطقة الصناعية، ودائرة النشاط الصناعي.

<sup>1</sup> موريس أنجرس، مرجع سابق، ص301.

<sup>2</sup> Maurice Angers op.cit , p229.

<sup>3</sup> موريس أنجرس، مرجع سابق، ص301.



• حيث تتوزع " 220 مؤسسة ص و م خاصة صناعية حسب الفروع الثمانية الرئيسية:

1. المناجم والمحاجر.
2. الحديد والصلب.
3. مواد البناء.
4. كيمياء وبلاستيك.
5. الصناعة الغذائية.
6. صناعة النسيج.
7. صناعة الجلد.
8. صناعة الخشب والورق.

و الجدول رقم(01): يمثل عينة الدراسة:

الرقم	نوع النشاط الممارس	عدد المؤسسات ص.م خ ص لولاية البرج	عدد المؤسسات ص.م خ ص لدائرة البرج	عينة مجتمع البحث الأصلي	21%
01	الصناعة الغذائية	41	24	24	5
02	كيمياء-بلاستيك	41	25	25	5
03	صناعة الخشب و الورق	10	07	-	-
04	مواد البناء	38	17	17	4
05	الحديد و الصلب والكهرباء	38	28	28	6
06	صناعة النسيج	15	14	-	-
07	المناجم والمحاجر	36	00	-	-
08	صناعة الجلد	01	-	-	-
	المجموع	220 مؤسسة	115 مؤسسة	94 مؤسسة	20 مؤسسة

وقد تم إلغاء فروع من مؤسسات صناعة الخشب و الورق، صناعة النسيج باعتبار معظمها مؤسسات مصغرة عدد عمالها يبلغ (من 01 إلى 10 أجير)، أما باقي الفروع غير متمركزة في دائرة برج بوعريريج مثل: المناجم والمحاجر، صناعة الجلد، وعليه وقع اختيارنا على أربع فروع صناعية نشطة من ضمن 8 فروع " الصناعة الغذائية - كيمياء-بلاستيك - مواد البناء - الحديد و الصلب و الكهرباء، لأنها الأكثر هيمنة على باقي القطاعات و باعتبارها مؤسسات صغيرة ومتوسطة يبلغ عدد عمال المؤسسات الصغيرة (من 10 إلى 49 أجير) و تشكل المؤسسات المتوسطة (من 50 إلى 250 أجير فأكثر) وعدد مؤسساتها 94 متمركزة بدائرة البرج، وفي نفس دائرة المنطقة الصناعية، عد للملحق رقم (24): يوضح مجتمع البحث الأصلي، وكانت النسبة التي على أساسها تم سحب العينة الكلية من مجتمع البحث الأصلي هي 21%

من مجموع أفراد العينة، ما يعادل 20 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية خاصة بدائرة البرج، وكان السحب كالاتي:

- الصناعة الغذائية:  $100/(21 \times 24) = 5.10$  ما يقارب 5 مؤسسات
  - الصناعة الكيمياء والبلاستيك :  $100/(21 \times 25) = 5.25$  ما يقارب 5 مؤسسات
  - الصناعة مواد البناء :  $100/(21 \times 17) = 3.57$  ما يقارب 4 مؤسسات
  - الصناعة الحديد والصلب والكهرباء:  $100/(21 \times 28) = 5.88$  ما يقارب 6 مؤسسات
- اما العينة الممثلة لمجتمع البحث الأصلي:  $100/(21 \times 94) = 20$  مؤسسة

والجداول التالية توضح العينة الممثلة لمجتمع البحث الأصلي حسب فروع النشاط الأربعة:

- (1) الصناعة الغذائية
- (2) كيمياء-بلاستيك
- (3) مواد البناء
- (4) الحديد و الصلب والكهرباء

جدول رقم (02): جدول يوضح أفراد عينة مؤسسات الصناعة الغذائية:

Nom Entreprise	RAISON_SOCIALE	SECTEUR D'ACTIVITE	BRANCHE	EFFECTIF	ADRESSE	Commune
BISCUITERIE	SNC BISCUITERIE BELLIH	Industries agro- alimentaires.	BISCUITERIE	58	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
BISCUITERIE	SARL BISCO STAR	Industries agro- alimentaires.	BISCUITERIE GENOISE	238	N° 21 ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou Arreridj
FABRICATION DE PATTE COURTE & COUSCOUS	SARL GIPATES	Industries agro- alimentaires.	FABRICATION DE PATTE ALIMENTAIRE ET COUSCOUS	141	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj Bou Arreridj
CONDITIONNEMENT DES HUILES ALM	EURL RAHMA TRADING COMPANY	Industries agro- alimentaires.	CONDITIONNEMENT HUILES ALIMENTAIRE	79	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj Bou Arreridj
FABR DE CONFISERIE	SARL FALCO	Industries agro- alimentaires.	FABRICATION DE CONFISERIE	75	N°4A06 ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj Bou Arreridj

جدول رقم (03): جدول يوضح أفراد عينة مؤسسات صناعة الكيمياء والبلاستيك:

Nom Entreprise	RAISON_SOCIALE	SECTEUR D'ACTIVITE	BRANCHE	EFFEC TIF	ADRESSE	Commune
PRODUCTION EMBALAGE EN POLYSTYREN	SPA CONDOR ELECTRONICS (UNITE POLYSTYRENE)	Chimie et plastique.	PRODUCTION EMBALAGE EN POLYSTYREN	230	ZONE D'ACTIVITE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj Bou Arreridj
POLYBEN	SARL GROUPE BENHAMADI POLYBEN	Chimie et plastique.	FABRICATION SACS TISSE EN POLYPROPYLENE	204	ZONE D'ACTIVITE ILOT N°7 LOT N°4B.B.ARRERIDJ	Bordj Bou Arreridj
FAB DE BROSSERIE ET BALAIS	EURL PLAST BROS	Chimie et plastique.	FABRICATION DE BROSSERIE ET BALAIS	47	BP 187 ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj Bou Arreridj
TRANSFORMATION DE PALSTIQUE	SARL TDI PLAST	Chimie et plastique.	FABRICATION DE PRODUITS EN POLYSTYRENE EXP ANSE SOUS PLUSIEURS FORMES	73	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj Bou Arreridj
FAB D APPAREILS ELECTROMENAGES	SARL ATTIA ELECTRONIC	Chimie et plastique.	Article en Plastique	250	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj Bou Arreridj

جدول رقم (04): يوضح أفراد عينة مؤسسات صناعة مواد البناء.

Nom Entreprise	RAISON_SOCIALE	SECTEUR D'ACTIVITE	BRANCHE	EFFECTIF	ADRESSE	Commune
BRIQUETERIE ARGILOR1	SARL GROUPE BENHAMADI BRIQUETERIE ARGILOR	Matériaux De Construction	BRIQUETERIE	143	Zone Industrielle Bordj Bou Arreridj	Bordj Bou Arreridj
BRIQUETERIE ARGILOR2	SARL GROUPE BENHAMADI BRIQUETERIE ARGILOR2	Matériaux De Construction	BRIQUETERIE	109	ZONE INDUSTRIELLE WILAYA DE BBA	Bordj Bou Arreridj
FAB MARBRE CARRELAGE AGGLO MAR	SARL MCA	Matériaux De Construction	FABRICATION DE MARBRE, CARRELAGE, AGGLO MARBRE	102	Zone Industrielle Bordj Bou Arreridj	Bordj Bou Arreridj
BRIQUETERIE	SARL ZAS STATION D ENROBAGE	Matériaux De Construction	BRIQUETERIE	121	Lots 13A et 13B Zone Industrielle Bordj Bou Arreridj	Bordj Bou Arreridj

جدول رقم (05): جدول يوضح أفراد عينة مؤسسات الحديد و الصلب والكهرباء:

Nom Entreprise	RAISON_SOCIALE	SECTEUR D'ACTIVITE	BRANCHE	EFFECTIF	ADRESSE	Commune
FABRICATION APPAREILLES ELECTRONIQUE & ELECTROMENAGER	SARL ABABOU ELECTRONIC CRISTOR	I.S.M.M.E.	FABRICATION APPAREILLES ELECTRONIQUE & ELECTROMENAGER	668	RTE NATIONAL N° 5 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj Bou Arreridj
FAB APPAREILS ELECTROMENAGER	SARL LOTFI ELECTRONICS (GEANT)	I.S.M.M.E.	FABRICATION APPAREILLES ELECTRONIQUES	302	ZONE D'ACTIVITE LOT 161 N° 94 BP 527 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj Bou Arreridj
FABRICATION DE GRILLAGES & CLOTURES	SARL GRAFIL	I.S.M.M.E.	FABRICATION DE GRILLAGES & CLOTURES	99	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj Bou Arreridj
SARL ALAB	SARL ALAB	I.S.M.M.E.	FABRICATION DE	250	ZONE D'ACTIVITE DE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj Bou Arreridj
FAB DE MAT ELECTRONIQUE	SARL SOFREL (COBRA)	I.S.M.M.E.	FABRICATION APPAREILLES ELECTRONIQUES	96	ZONE D'ACTIVITE COBRA ELECTRO BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj Bou Arreridj
FABRICATION MECANIQUE	SARL SALGPEM	I.S.M.M.E.	FABRICATION MECANIQUE	130	ZONE INDUSTRIELLE DE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj Bou Arreridj

• وقد تم سحب الطبقات بطريقة منتظمة حيث يعرف السحب المنتظم: "إجراء احتمالي للمعاينة نختاره بواسطة من تجمعات وفي مدى منتظم عناصر من مجتمع البحث. (1) ، وذلك بأخذ القائمة الاسمية للمؤسسات المتمركزين بدائرة البرج وكتابة جميع أسماء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل فرع من الفروع الأربعة المختارة لعينة البحث في بطاقات وطوبناها لكي لا يظهر اسم المؤسسة وبعد ذلك قمنا بخلط وسحب في مدي منتظم، حيث أخذنا العينة الأولى بطريقة عشوائية، أما بقية الوحدات فبطريقة منتظمة وثابتة بين كل مفردة ومفردة أخرى وكانت مسافة الاختيار 05 وحدات، مع إعطاء كل مفردة الفرصة في الظهور دون تحيز أو إقصاء.

### 10. الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: "فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة" دراسة مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين<sup>2</sup> (دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز باتنة) أطروحة من إعداد الباحث "رضا قجة" 2009 وكان الهدف من دراسته هو معرفة العلاقة بين العوامل التنظيمية وأداء العامل في ظل طبيعة علاقة العمل التي تربط العامل بالمؤسسة، وباعتبار أن هذه العوامل التنظيمية انساق جزئية داخل البناء الكلي، لها علاقة ببعضها البعض، وكل عامل له علاقة بمؤشرات الأداء الذي يحدد فعاليتها" وقد اختار بعض المؤشرات المتعلقة بأداء العمال وهي كفيلة بتحديد فعالية الأداء أو الحد منها في إطار علاقته بالتنظيم داخل المؤسسة الصناعية: دوران العمل، التحكم التكنولوجي، الانضباط الذاتي وتتلخص إشكالية الدراسة فيما يلي:

"ما مدى فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ وما مدى تأثير العوامل التنظيمية على أداء القوى العاملة الدائمة مقارنة بأداء القوى العاملة المؤقتة؟"

وللإجابة على التساؤل الرئيسي قام الباحث بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

إلى أي مدى تحقق فعالية نسق القيادة التنظيمية فعالية في أداء العامل مقارنة بالعمال المؤقت؟

كيف يساهم نظام الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟

كيف يمكن لفعالية نسق تسيير الموارد البشرية أن تحقق فعالية في أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟

<sup>1</sup> Maurice Angers op.cit , p234 .

<sup>2</sup> رضا قجة، أثر فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين (دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز باتنة)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم شعبة علم اجتماع والديموغرافيا ، إشراف: رابح حروش، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر - باتنة- 2009.

وكانت الفرضية الرئيسية كما يلي:

" إن لفعالية التنظيم داخل المؤسسة من خلال تكريس عوامل تنظيمية عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل".

وانطلاقاً من الفرضية العامة تم طرح الفرضيات الفرعية التالية:

- فعالية نسق القيادة التنظيمية داخل المؤسسة مجال الدراسة تعمل على تحقيق فعالية أداء العامل.
- لعقلانية نظام الخدمات الاجتماعية علاقة بالرفع من مستوى أداء العامل
- إن لفعالية نسق تسيير الموارد البشرية من خلال تكريس وظائفها بطريقة عقلانية رشيدة دور فعال في تحقق تفعيل أداء العامل.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على اختياره على "المنهج الوصفي" لقدرته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته بطريقة تحدد واقع الأداء لدى كل من العمال الدائمين والعمال المؤقتين. كما اعتمد على "المنهج المقارن" بهدف إبراز أوجه الشبه والاختلاف في الأداء بين الفئتين من العمال في خضم الواقع التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة.

وانطلاقاً من موضوع الدراسة استعان الباحث بعدة أدوات وتقنيات لجمع المعلومات منها: الملاحظة، والمقابلة المقننة، واعتمد أيضاً على بعض الوثائق والسجلات الرسمية للمؤسسة التي ساعدته في جمع المعلومات.

وقد اختار الباحث "العينة المقصودة" كعينة للبحث، وركز على عمل قسم الإنتاج والتخزين، نظراً لاشتراكهم بمجموعة من الخصائص، ووزع استمارته على كل المفردات المختارة وكان عددها 162، منها 86 عامل مؤقت و76 عامل دائم.

وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي: على الرغم من أن المؤسسة مستقلة وفي ظل ما تمليه عليها مبادئ استقلالية المؤسسات التي تهدف إلى تفعيل العوامل التنظيمية المختلفة، بهدف تفعيل أداء العمال وبالتالي تفعيل إنتاجية المؤسسة في خصم المنافسة واقتصاد السوق، إلا أن الواقع الإمبريقي يكشف عكس ذلك فالعوامل التنظيمية في ظل الذهنية التسييرية الموروثة غير فعالة.

العلاقة بين العوامل التنظيمية ومؤشرات الأداء غير فعالة، فعدم فعالية العوامل التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة ترتبت عنها مؤشرات سلبية لأداء العمال الدائمين، في خصم ارتفاع معدلات التغيب، ودوران العمل، وضعف التحكم في التكنولوجيا المستخدمة، صف إلى المظاهر السلبية التي تعبر عن عدم الانضباط الذاتي بالنسبة لهذه الفئة، والتي برزت على شكل تصرفات تضر بالمؤسسة كالمبالاة والتهاون وتحجج العمال الدائمين بحجج مختلفة للتهرب من إنجاز أعمالهم كالتمارض، التحجج بقضاء الحاجة، وتأدية الصلاة... وغيرها من المظاهر السلبية التي تحد من فعالية الأداء باستمرار.



إلا أن هذه المؤشرات السلبية لا تظهر عند العمال المؤقتين في خصم العوامل التنظيمية السابقة، ففعالية الأداء بالنسبة لهذه الفئة من العمال تحددها عوامل أخرى جسدتها الدراسة الإمبريقية في الإكراه والقهر في خصم العلاقة التعاقدية التي تربط العامل بالمؤسسة والتي تجبره على العمل خوفاً من فقدان منصب عمله في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي من الصعب الحصول فيها على وظيفة أخرى.

- الدراسة الثانية: "القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين"<sup>1</sup>  
 "دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة".

قام بها الأستاذ "العقبي الأزهر" وكان الهدف من دراسته هو تحديد العوامل والمتغيرات الواقعة خارج المنظمة والتي تعد الإطار المجتمعي الذي يحيط بها ويشكل بيئتها الخارجية، بالإضافة إلى تحليل ما تحدثه البيئتين، الاجتماعية والثقافية (قيم ومعايير...) من تأثيرات على سلوك العاملين داخل المنظمة.

وتنطلق هذه الدراسة من تساؤل رئيسي وهو: "مدي تأثير القيم والمعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملون على نمط التعاون والإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية سواء كان هؤلاء الأفراد عمال فيما بينهم أو كانوا رؤساء ومرؤوسين وعن حجم هذا التأثير؟  
 وقد وجهت هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات تكمن في:

الفرضية العامة: تشكل عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية أساس التعاون والإشراف السائدين على العمال داخل المصنع.

الفرضيات الجزئية:

✓ تشكل المراكز الاجتماعية المنسوبة (الموروثة) التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساس للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع

✓ تشكل الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها الرئيس تجاه مرؤوسيه المحدد الأساس لأسلوب إشرافه عليهم.

✓ يكس نمط التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية.

وقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي لاكتشاف خصائص بعض النظم الاجتماعية وعلي رأسها النظام الأسري والاقتصادي، وكذا وصف مميزات الجماعات الاجتماعية التي تضمنها النظم وكذا تلك الجماعات من حيث نظم المراكز والأدوار والمعايير التي تقوم عليها هذه الأخيرة، كما ساعده المنهج الوصفي على فهم ما يدور في المنظمة من أنماط سلوك وما ينتج من علاقات بين أعضائها

<sup>1</sup> العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، إشراف سفاري ميلود، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، 2008.

والوقوف علي ما تمارسه البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية من تأثير علي المنظمة وعلي ما يسودها من علاقات اجتماعية.

كما ساعده في وصف خصائص والمميزات الاجتماعية والديموغرافية للمبحوثين أوفي وصف خصائصهم الثقافية ما تعلق الأمر منها بعاداتهم وتقاليدهم والقيم والمعايير التي يؤمنون بها، هذا فضلا عن بيان اتجاهاتهم وآرائهم ودوافع سلوكهم، وكذا الكشف عن أسس العلاقات بين هؤلاء المبحوثين داخل التنظيم

كما سمح له المنهج في جمع معلومات هن نمط التضامن والتعاون بين العمال ونمط الإشراف المنتهج من جانب الرؤساء اتجاه المرؤوسين.

بالإضافة إلي المنهج الوصفي استعان الباحث بالمنهج المقارن والذي ساعده في الكشف عن معدل بعض الخصائص الديموغرافية والاجتماعية والمهنية، وعقد من خلاله موازنات بين اتجاهات وأراء ودوافع السلوك لدي كل من الرؤساء والتحكم في علاقاتهم بمرؤوسيههم بالإضافة إلي محاولة الكشف عن أوجه التشابه والاختلاف في إجابات الطرفين بخصوص نمط تعاملهم مع مرؤوسيههم في العمل.

وانطلاقا من موضوع الدراسة استعان الباحث بعدة وسائل لجمع البيانات منها: استمارة استبيان، مقابلة والوثائق والسجلات والإحصائيات.

✓ الاستمارة: تم توزيع استمارتين واحدة وجهت لأعوان التنفيذ وثانية موجهة لأعوان التحكم والإطارات وكل منهما تضمنت عدة محاور تتراوح أسئلتها بين مباشرة وغير المباشرة.

✓ المقابلة: حيث أجري جملة من المقابلات الحرة غير المقننة مع عدد المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة، حيث أخذت شكل مناقشات جماعية حينا وشكل المناقشة الثنائية في أحيان أخرى، حيث وضح فحوي موضوعه والهدف منه، حيث مكنته من جمع العديد من البيانات وتوضيح العديد من المسائل المرتبطة بالموضوع.

✓ فضلا عن الاستمارة والمقابلة استعان بالوثائق والإحصائيات التي توفرت له بالمؤسسة مجال الدراسة.

وتم إجراء هذه الدراسة بين سنتي (2008/2007)، حيث قام بدراسة استطلاعية بتاريخ 2007/04/30، أين سجل مقابلات مع عدد من المسؤولين، أما المرحلة التطبيقية للبحث بدأت بتاريخ 2007/05/05، حيث أخذ ما يمثل 10% من أفراد كلتا العينتين كمحك لاختيار الاستمارتين، ومن ثم صيغت الاستمارة النهائية للبحث والتي استغرق توزيعها 46 يوم بدءا من 2007/05/09.

ويتضمن المصنع 906 عامل وموظف موزعين علي 08 مديريات: المديرية العامة تتضمن 08 عامل، مديرية الموارد البشرية 128 عامل، مديرية المالية والمحاسبة 20 عامل، المديرية التجارية 21

عامل، مديرية الشراء 39 عامل، المديرية التقنية 198 عامل، مديرية الاستغلال 485 عامل، مديرية مراقبة التسيير 07 عمال، والمجموع النهائي هو 906 عامل.

و عليه يتضمن مجتمع البحث من كل مديرية التقنية ومديرية الاستغلال بكل دوائرهما وأقسامهما المختلفة.

أما فيما يخص حجم العينة فقد ارتأى الباحث أن تكون ممثلتين لمجتمع البحث بنسبة 25% أعوان التنفيذ ما يقابل 120 عامل، 50% أعوان التحكم ما يقابل 44 عامل، و فئة الاطارات 25% ما يقابل 14 عامل، العدد الإجمالي 178 عامل، وتم استرداد 10 استمارات أي تمثل 168 عامل.

وسبب اختيار الباحث لهذين المديريتين فيعود لطبيعة الموضوع، أما نوع العينة فهي عينة طبقية، حيث تم اختيار مفردات كل فئة عشوائيا حيث دون الباحث أسماء جميع أعوان التنفيذ في احدي دوائر مديرية الاستغلال علي أوراق متشابهة ثم وضعها في علبة تم بدأ بسحب الورقة تلوي الأخرى دون إرجاع وتسجيل الاسم الذي عليها في قائمة خاصة إلي أن حصل علي العدد المطلوب كحجم للعينة الخاصة بهذه الفئة ، وهكذا فعل مع الفئتين المهينتين الأخرتين في نفس هذه الدائرة وفي الدائرة الأخرى من نفس المديرية وكرر الشيء نفسه في دائرتي المديرية التقنية ومع مختلف الفئات المهنية بها.

وبصفة عامة فإن الدراسة توصلت إلي:

✓ أن تعاون العمال وتضامنهم داخل المؤسسة مجال الدراسة بين أساسا و بنسبة 19,69% من إجابات أفراد العينة.

✓ كما أوضحت أن التعاون والتضامن العمالي يتركز علي موضوعات خاصة بالعمل وبالمسائل المهنية المختلفة ذا الصلة بنسبة 07,68% .

✓ كما أن التعاون والتضامن السائدين بين العمال داخل المؤسسة في أغليته ذا طابع رسمي أساسه المراكز المهنية التي يشغلونها وبهذا استنتج عن عدم ثبوت صدق الفرضية الأولى.

✓ وبالنسبة لنمط الإشراف السائد أن علاقات رؤساء مع المرؤوسين ليست علاقة مراكز فقط ولكن علاقات تتضمن لكل شخصية إذ يشاركونهم في ما يتخذونهم من قرارات خاصة بالعمل ويتدخلون إلي جانبهم في إنجاز أعمالهم وغير ذلك... وبهذا تتأكد صدق الفرضية الثانية.

✓ أما بخصوص نمط الضبط الاجتماعي فقد كشفت النتائج أن تعاون العمال وتضامنهم سواء من حيث الأسس التي يستند عليها أو الأسباب التي تقف وراءه أو حتى من حيث الموضوعات التي يتركز حولها كلها مساءل تشير بوضوح إلي أن هؤلاء العمال يسلكون بوصفهم أعضاء التنظيم في علاقاتهم المهنية يتبعون لوائح وقواعده الرسمية، وتظهر النتائج أن تحمل الرؤساء لجملة من الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية تجاه مرؤوسيهيم يمثل استجابة من جانبهم للقيم الاجتماعية المحلية التي يؤمنوا بها

وهو ما يشير بوضوح إلي مراعاة هؤلاء وتصرفهم في حدود العرف والعادات والتقاليد السائدة في مجتمعهم

✓ و انطلاقا من هذه النتائج التي فقد أسفرت الدراسة علي صدق الفرضية الثانية بشكل جزئي.  
 ✓ و في ضوء ما سبق عرضه من نتائج يبرز تحقق الفرضية العامة لهذه الدراسة ولو بشكل جزئي والتي تري بأن البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية تشكل أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال دخل المصنع.

- الدراسة الثالثة: "أثر البيئة الاجتماعية على واقع التنظيم الصناعي"<sup>1</sup> دراسة ميدانية بمؤسسة الغزل والنسيج بمدينة بركة.

قام بها الأستاذ "لعقون لحسن" وكان الهدف من دراسته هو ترشيد سلوكيات الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية في المؤسسة للصناعية، وإيجاد الوسائل والأساليب التي عن طريقها يمكن تكيف التنظيم الصناعي مع خصائص البيئة الاجتماعية الخارجية إذا كانت إيجابية وتكيف خصائص البيئة الاجتماعية التي يحملها العمال مع واقع التنظيم الصناعي إذا كانت سلبية.

وبناء على إشكالية البحث تنطلق هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: تؤثر البيئة الاجتماعية الخارجية سلبا وإيجابا على واقع التنظيم الصناعي.  
 الفرضيات الفرعية:

✓ ف1: تؤثر البيئة الاجتماعية الخارجية سلبا وإيجابا على واقع السلوك الفردي في التنظيم الصناعي.

المؤشرات المتعلقة بالفرضية الأولى: الانضباط، الدافع والإنجاز، التكيف مع التغيير التنظيمي، الأداء كسلوك حركي. السلوك غير الرسمي

✓ ف1: تؤثر البيئة الاجتماعية الخارجية سلبا وإيجابا على واقع العلاقات الاجتماعية في التنظيم الصناعي.

المؤشرات المتعلقة بالفرضية الثانية: علاقات السلطة، علاقات الإشراف، علاقات الاتصال.

وقد اعتمد الباحث في دراسته هذه علي المنهج الوصفي لاكتشاف الآثار التي تحدثها البيئة الاجتماعية الخارجية على كل من السلوكيات الفردية والعلاقات في واقع التنظيم الصناعي والتي تعبر بمثابة المحك الذي نقيس على أساسه مدى صدق الفروض.

يبلغ مجمع الفتائل لبريكة 650 عامل الإطارات والتقنيين واليدويين، ويتوزعون كما يلي:

✓ الإطارات: 36 عامل إطار

<sup>1</sup> لعقون لحسن، أثر البيئة الاجتماعية على واقع التنظيم الصناعي، دراسة ميدانية بمؤسسة الغزل والنسيج بمدينة بركة، إشراف: ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في علم اجتماع التنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009.

✓ التقنيين: 72 عامل تقني

✓ اليدويين: 542 عامل يدوي.

وقد راعينا في اختيارنا للعيينة بطريقة " العينة الطبقيّة العشوائية المنتظمة" ممثلة بنسبة 10% من مجموع عمال المصنع.

والعيينة الممثلة لمجتمع الأصلي: 65 عامل وهي ما تمثل 10% من مجموع العمال  $65 = 100/10 \times 650$  عاملا

و قد قام اختيار هذا النوع من العينة لإعطاء جميع المفردات (العمال) فرص متساوية في الظهور، دون تحيز لبعض المفردات أو إقصاء لأخرى.

وانطلاقا من موضوع الدراسة استعان الباحث بعدة وسائل لجمع البيانات منها: الملاحظة، المقابلة والاستمارة، والوثائق والسجلات والإحصائيات، وقد استعان بالملاحظة البسيطة بغير المشاركة وقام من خلالها بمعاينة سلوكيات العمال وعلاقتهم الاجتماعية في مجال المؤسسة موضوع البحث، كما تحدث تلقائيا وفي ظروفها العادية، دون إخضاعها للضبط العلمي وذلك من حيث المؤشرات الخاصة بالفروض السابق ذكرها دون أن نشترك في العمل الذي يمارسه الأفراد موضوع الملاحظة.

أما المقابلة فقد استخدمها كتفاعل لفظي تم بينه وبين المبحوثين كل واحد منهم على حدي، لغرض الحصول على بعض المعلومات عن طريقهم فيما يتعلق ببعض بياناتهم الشخصية، وما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية في واقع التنظيم الصناعي، وقد استخدم المقابلة المقننة التي حدد محاورها وموضوعاتها والتحديد المسبق للإجابات المحتملة على أسئلتها، أما الاستمارة فتتطوي على المحاور التالية:

✓ القسم الأول: ينطوي على البيانات الشخصية للمبحوث

✓ القسم الثاني: ويشمل البيانات المتعلقة بأثر البيئة الاجتماعية الخارجية على واقع السلوك الفردي في التنظيم الصناعي.

✓ القسم الثالث: ويشمل البيانات المتعلقة بأثر البيئة الاجتماعية على واقع العلاقات الاجتماعية في التنظيم الصناعي .

✓ وقد اعتمد على قوائم العمال وما تضمنه من توزيع لهؤلاء العمال، وعلى القانون الداخلي المتضمن لقواعد السلوك والقواعد المقيدة والمحددة لعلاقات الاجتماعية، كما اعتمد على الهيكل التنظيمي والاتفاقية الجماعية كوثائق وسجلات إدارية.

ومن خلال بحثه الميداني توصل إلي جملة من النتائج تتلخص فيما يلي:

- تؤثر المشاكل والضغوطات التي يتعرض لها العامل في البيئة الاجتماعية الخارجية بشكل سلبي على انضباطه من حيث دفعه إلى التغيب وتندرج هذه المشاكل والضغوطات حسب درجة تأثيرها على تغيب العامل عن العمل.
- تؤثر المشاكل والضغوطات التي يتعرض لها العامل في البيئة الاجتماعية الخارجية بشكل سلبي على انضباطه من حيث دفعه إلى التمارض.
- تؤثر المشاكل والضغوطات التي يتعرض لها العامل في البيئة الاجتماعية الخارجية بشكل سلبي على انضباطه من حيث دفعه إلى التقصير في الالتزام بالوقت بالتالي تدني كفاءته الزمنية، وتندرج الظروف البيئية الاجتماعية الخارجية التي تؤدي للعامل إلى التقصير في الالتزام بالوقت.
- يعتبر العمال الريفيون أكثر التزاما بالمعايير التنظيمية والتعليمات الإدارية من العمال الحضريين، ويعود هذا لاختلاف القيم والمعايير والاتجاهات الاجتماعية بين المجتمعين الريفي والحضري.
- تؤثر القيم الدينية الداعية إلى الإنجاز المتقن والسائدة في البيئة الاجتماعية الخارجية والداخلية للمؤسسة على الدافع للإنجاز بطريقة أكثر إيجابية من العوامل التنظيمية السائدة في هذه المؤسسة، وبشكل أكثر إيجابية من القيم الشخصية للفرد.
- يعتبر عدم قيام على إشباع المتطلبات التي يواجهها العامل في البيئة الاجتماعية الخارجية عاملا أساسيا لإحباط رغبته في الإنجاز، وتأتي في مقدمة هذه المتطلبات الحاجات المادية.
- تؤثر البيئة الاجتماعية بشكل سلبي على التفاعلات الاجتماعية القائمة في المؤسسة مما يؤثر سلبا على رغبة بعض العاملين في الإنجاز.
- تؤثر البيئة الاجتماعية الخارجية سلبا على تقبل بعض العمال لفكرة التغيرات التنظيمية التي يمكن أن تحدثها المؤسسة، وه يبذلك تؤثر سلبا على تكيف بعض العمال مع التغيير التنظيمي بسبب عاملين أساسيين هما: التعود على الحياة الريفية المستقرة، الاتجاه نحو المحافظة على القديم بما يحمله من قيم ومبادئ.
- تؤثر البيئة الاجتماعية الخارجية سلبا على تأييد العمال لفكرة التغييرات التكنولوجية بسبب ضعف المحافظة والرجعية.
- تؤثر البيئة الاجتماعية الخارجية التي نشأ فيها العامل على تفضيله لكل من النمط التنظيمي البيروقراطي الجامد والنمط التنظيمي الدينامي المرن
- تؤثر البيئة الاجتماعية الخارجية على تكيف العمال مع التغيرات التنظيمية أكثر إيجابية من تأثير البيئة الاجتماعية الريفية.
- يؤثر عدم وجود قيم اجتماعية إيجابية لتقدير ما هو جديد في البيئة الاجتماعية الخارجية سلبا على إمكانيات تقديم العمال أشياء جديدة في المؤسسة.

- تؤثر العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية بشكل سلبي على سرعة العامل ودقته في الأداء.
- تؤدي متغيرات البيئة الاجتماعية بما تنطوي عليه من اختلافات فيما بينها إلى ظهور سلوكيات فردية غير رسمية متنوعة ومختلفة من حيث درجة التأثير على السلوكيات التنظيمية.
- تؤدي بعض الاعتبارات البيئية الاجتماعية الخارجية إلى تفضيل العمال للنمط التنظيمي غير الرسمي.
- تؤثر الاعتبارات اللاموضوعية المتعلقة بالبيئة الاجتماعية الخارجية سلبا على موضوعية في منح مناصب السلطات والوظائف.
- تؤثر بعض العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية سلبا على تقبل العمال للقواعد واللوائح التنظيمية الصادرة عن السلطات الداخلية للمؤسسة.
- تؤثر البيئة الاجتماعية الخارجية السائدة بشكل سلبي على نمط ممارسة السلطة في المؤسسة نظرا لميل هذه السلطة إلى الانفراد في اتخاذ القرارات.
- تؤثر بعض اعتبارات البيئة الخارجية بشكل إيجابي نوعا ما على مسألة تفويض السلطة من خلال الثقة التي يوليها المسؤولون الذين يفوضون سلطاتهم في من يفوضون لهم هذه السلطات على أساس اعتبارات تتعلق بالبيئة الاجتماعية الخارجية.
- إن الأسلوب العقابي هو الأكثر استعمالا لدى المشرفين لتعديل سلوكيات مرؤوسيهم وفق المعايير التنظيمية السلوكية.
- إن أغلب الرؤساء والمشرفين لا ينقلون التطورات التنظيمية الحاصلة والمستقبلية إلى مرؤوسيهم.
- تؤثر بعض اعتبارات البيئة الاجتماعية الخارجية سلبا على موضوعية تقييم الرؤساء والمشرفين لمستوي أداء مرؤوسيهم.
- يؤثر ضعف المستوي التعليمي والفني في البيئة الاجتماعية الخارجية السائدة سلبا على إمكانية فهم العمال لمضامين الرسائل الاتصالية التي توجهها الإدارة لهم.
- ومن خلال النتائج الميدانية للفرض الأول والثاني فإنه يمكننا القول بصورة عامة ان البيئة الاجتماعية الخارجية تؤثر سلبا وإيجابا على واقع التنظيم الصناعي، وهكذا فقد تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية والفرضيتان الجزئيتان المتفرعتان عنها.

- الدراسة الرابعة: "أثر نقل التكنولوجيا وانعكاساتها على التشغيل في ظل التحولات إلى اقتصاد السوق" <sup>1</sup> حالة الجزائر

أطروحة من إعداد الباحث "بشتلة مختار" وكان الهدف من دراسته هو معرفة الكيفيات الجديدة للاستفادة من التكنولوجيا وبخاصة في المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة وتوظيفها اجتماعيا، بمعنى آخر فهم البعد الاجتماعي لنقل التكنولوجيا في المجتمع الجزائري من خلال الدراسات الميدانية

- تتمثل في التقنية أي المعدات والأدوات والآلات والتجهيزات التي تستعمل بغرض الإنتاج وما يعرضه من فرص للعمل بحكم طبيعتها من إمكانية التلاؤم معها والتحكم فيها باستعمالها استعمالا رشيدا

- يتمثل في الأساليب والأنظمة والمناهج المستعملة في الإنتاج والمصممة خصيصا لبيئة حضرية معينة قادرة على استيعابها بحكم تماشيها وتطور القدرات المهنية الخاصة بالعاملين ويمكن تحديد المتغير المستقل في الجانبين التاليين:

- الجانب الأول: المتمثل في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة للأغراض الإنتاجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما تقدمه من فرص للشغل.

- أما الجانب الثاني يخص متغير التشغيل أي انعكاس التكنولوجيا على التشغيل وتتلخص مشكلة الدراسة فيما يلي: "ما هو أثر نقل التكنولوجيا وانعكاساتها على التشغيل؟ بمعنى ما هو الأثر العام للتكنولوجيا على المستوى الاجتماعي والاقتصادي وانعكاساتها على التشغيل؟"

- هل طبيعة النظام الاجتماعي والاقتصادي هو المحدد للاختيار التكنولوجي؟  
- هل بمقدور المؤسسة العمومية أن تتلاءم وتتطور وفق التحولات إلى اقتصاد السوق حفاظا على اليد العاملة؟

#### الفرضية الرئيسية:

إن المؤسسة الصناعية تتطور وفق متطلبات اقتصاد السوق لتحقيق الكفاءة والفعالية وبموجبها الفرضيات الفرعية التالية:

- إن التدريب والتكوين والحراك المهني آلية لتطوير المؤسسة الصناعية.
- إن متطلبات العمل وأدائه عامل لتطوير المؤسسة الصناعية.
- إن الاتصال والمشاركة دعامة أساسية لتكوين المؤسسة الصناعية.

<sup>1</sup> بشتلة مختار، أثر نقل التكنولوجيا وانعكاساتها على التشغيل في ظل التحولات إلى اقتصاد السوق -حالة الجزائر-، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية أجهزة القياس والمراقبة -العلمة- سطيف، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم شعبة علم اجتماع التنمية، اشراف: بوذراع أحمد، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري- قسنطينة- 2006 ص. 18، 19.



وقد اعتمد الباحث في دراسته على اختياره على المنهج "دراسة حالة" في شقيه الرئيسيين التحليل والتفسير، ذلك أن البناء النظري لنسق التفكير العلمي الذي يستند على البرهان العلمي يأخذ بدراسته الوقائع وصولاً إلى فهمها من منطلق وظيفي الوصف ووظيفة التفسير.

ويعتمد هذا المنهج على تحليل البيانات الإحصائية التي تمكن الباحث من جمعها سواء تلك المتعلقة بالجانب النظري أو الميداني ثم تفسيرها

وانطلاقاً من موضوع الدراسة استعان الباحث بعدة وسائل لجمع البيانات منها:

- المقابلة: وكانت أسئلة المقابلة تتعلق بالحقائق المتعلقة بالتشغيل والتكنولوجيا، وشملت من جهة مواقف وآراء العمال حول بعض القضايا المتعلقة بالعمل والتقنيات وغيرها...
- الملاحظة: وشملت الوقوف على الحقائق المتعلقة بالأقسام الإنتاجية لملاحظة الظروف الفيزيائية المتعلقة بالإضاءة والضوضاء، والظروف التنظيمية المتعلقة بتقسيم مهام العاملين وتنظيم سلسلة الإنتاج وغيرها.
- واعتمد أيضاً على الوثائق والسجلات الرسمية للمؤسسة.

نظراً لتعدد أقسام الإنتاج في المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمرافقة يتكون مجتمع الدراسة في أخذه لعينة ممثلة لجميع أقسام: قسم السوائل، قسم الكهرباء، قسم العتاد، وكان لزاماً عليه بقيامه لجولة استطلاعية في مختلف الأقسام وتم اختيار عينة طبقية عشوائية هذه الطريقة تعطي جميع الأقسام نفس الحظوظ في المشاركة وتم اختيار 20% من مجموع العاملين بشتى فئاتهم وتكونت عينة البحث المختارة كالتالي:

قسم السوائل	قسم الكهرباء	قسم العتاد	
68	24	01	اعوان تنفيذ
21	18	11	اعوان تحكم
06	05	01	إطارات
94	51	13	المجموع

وعليه كانت عينة البحث 158 عامل لثلاث أقسام بالفئات المهنية الرئيسية مع اختيار العينة العشوائية الطبقية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: انه إذا كان للتدريب والتكوين اليتين لرفع كفاءة الأفراد في الأداء، فإن ذلك لم يعد مطروحا بشكل واسع نظراً لإدخال تقنيات حديثة لا تحتاج إلى تدريب أو تكوين، فالمهام التي كانت منوطة بالعمال فإنها اختصرت إلى عملية واجدة وهي التركيب وهو ما أدى إلى خسارة مهاراتهم وخبراتهم التي اكتسبوها طوال السنين الماضية.

إن التغييرات الداخلية التي حدثت داخل المؤسسة مست جانب الآلات والمنتجات، وخطوط الإنتاج، وغيرها من الأساليب الفنية لكنها لم تكن في صالح العاملين جميعاً، ولم تساعد على توفير فرص للشغل الدائم بل على مبدأ التعاقد.

فيما يخص الترقية في المؤسسة فإن فرصها ضئيلة على مدار السنوات، لكن كيف سيكون الحال بالنسبة للسنوات القادمة عندما تعمم التقنيات الحديثة.

لتحقيق الفعالية في الأداء لا يتأتى إلا بتوفير متطلبات عمل جيدة للعاملين، لكن واقع المؤسسة ميدان الدراسة لم تصل إلى توفير الحد المقبول من متطلبات العمل فطبيعة العمل تؤدي التعب الجسماني والنفسي للعمال.

إن نظام توزيع مراكز العمل داخل الأقسام لا يسمح أيضا بتغيير مراكز العمل، فانعدام المرونة في هذا الجانب يشكل عائقا للعاملين في الحالات التي ينوى العامل تغيير مركز عمله وحتى بالنسبة لخبرات العامل لا تتري إن بقي دائما عمل طوال سنين عديدة.

هناك تفاعل بين العاملين والمشرفين من جهة، والإدارة والعاملين من جهة ثانية، يؤشر إلي وجود بعض من التفهم للقضايا المهنية التي يطرحها العاملون إلا أن ذلك يبقى شكليا على اعتبار أن للإدارة لا تصل إلي حد جعل هذا التفاعل ملموسا في الواقع المهني للعاملين.

إن التحفيزات المادية منها التحفيز الجماعي التي تقدم لجميع العاملين وتبقي المر دودية الفردية غير واردة في حساب العلاوات مما أظهر عدم رضا العاملين بالتحفيزات الجماعية، وان إحساس عائدات نجاحات المؤسسة عليهم جاءت عن طريق أن المؤسسة قامت بتعبئة العاملين بضرورة إنجاح عملية تحسين أداءهم للحصول على شهادة ISO2000.

مراعاته اهتمام العاملين بتطوير المؤسسة تسوق اقتراحاتهم التي نراها موضوعية من أجل تحسين طرق العمل وظروف العاملين وهي: تحسين طرق العمل، والأجور وظروف العمل المادية، وتفعيل المشاركة العمالية والاتصال بين الإدارة والعاملين بما يخدم تطوير المؤسسة الصناعية العمومية.

- الدراسة الخامسة: " تحليل العوامل المؤثرة على درجة توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال"<sup>1</sup>

من إعداد الباحث " شادلي شوقي" وكان الهدف من دراسته هو تحديد مستوي استخدام تكنولوجيا الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، والوقوف على مدى اتساع الفجوة الرقمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية داخليا في مختلف المناطق وخارجيا مقارنة الجزائر كدولة نامية مع الدول النامية الأخرى وبينها وبين لدول المتقدمة، وتحديد أثر خصائص هذه المؤسسات على تبنيها لتكنولوجيا الانترنت.

(1) شادلي شوقي، تحليل العوامل المؤثرة على درجة توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تحت إشراف، إبراهيم بختي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2017.

ويتلخص التساؤل الجوهرى فيما يلي: " ما هي العوامل التي تؤثر على درجة توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلى الفجوة الرقمية للمؤسسات في ظل الأوضاع الراهنة؟ "

تساؤلات الفرعية:

- ما هو مستوى استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
  - ما مدى اتساع الفجوة الرقمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما بينها؟
  - ما هي العوامل التي تحول دون توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- فرضيات الدراسة:

- في ظل الظروف الراهنة فإن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبقى ضعيفا.
  - نظرا للأوضاع الحالية فإن الفجوة الرقمية تبقى في اتساع.
  - هناك العديد من العوامل الداخلية وأخرى خارجية تقف أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- وللإجابة عن الإشكالية المطروحة في الدراسة: اعتمد على المنهج التحليلي لمحاولة التعرف بدقة على العوامل التي تحول دون توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مستخدمين المسح الميداني في شقه التطبيقي وهذا للتعرف على العوامل الداخلية والخارجية التي قف عائقا أمام استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية ورقلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- أما الأدوات المستعملة فتتمثل في برنامج الحزم الإحصائية للعلم الاجتماعية spssv20 لاستخدامه في حساب بعض المؤشرات الإحصائية.

وكمرحلة أولى كانت بدايته بدراسة الخصائص التي تميز المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهل للوقوف على مستوى استخدامها للتكنولوجيا، ثم بعد ذلك حاول إيجاد علاقة الارتباط بين متغيرا الدراسة والمتمثلة في العوامل المؤثرة ومستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذه المؤسسات، حيث شملت العينة المدروسة 41 مؤسسة صغيرة ومتوسطة حديثة النشأة حيث يبلغ متوسط عمرها 08 سنوات أغلبها يوظف أقل من 50 عاملا.

وتظهر النتائج الوصفية أن نصف المؤسسات لا تستخدم الانترنت بالإضافة إلى أن 05% منها فقط لديها موقع الكتروني خاص بها ، أين رسمت الدراسة الوصفية الصورة الحقيقية لواقع استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وبينت المرحلة الأولى للدراسة الوصفية أن أغلب المؤسسات تتوسط مراحل النضج الإلكتروني فهي تستخدم الانترنت بكل بسيط وإن تمكنت من تنصيب

موقع الكتروني فيكون على شكل موقع الكتروني إعلامي بسيط وتبقي باقي العمليات المتقدمة منعدمة كعمليات التسديد الالكتروني، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أن هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في مستوى توجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

- وتتمثل العوامل الداخلية في : عمر المسير والكفاءة التكنولوجية للمورد البشري، عمر المؤسسة،
- و العوامل الخارجية : البنية التحتية، سرعة الانترنت، جودة خدمة التغذية الكهربائية، الفترة الزمنية لانتشار الانترنت.

**الدراسة السادسة: "أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"<sup>1</sup>  
دراسة حالة مؤسسة بروديك (مطاحن الزهرة ) للفترة (2009-2014).**

من إعداد الباحث " صيد عبد الرحمان" وكان الهدف من دراسته هو إبراز الأهمية والمكانة التي يكتسبها الإبداع التكنولوجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأثيره على أدائها.

وتتلخص مشكلة الدراسة فيما يلي: " هل يمكن للإبداع التكنولوجي أن يساهم في الرفع من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"

**تساؤلات الدراسة:**

- هل للإبداع التكنولوجي أثر في تحسين إنتاجية وكفاءة العمال بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل للإبداع التكنولوجي أثر على جودة منتجات المؤسسة محل الدراسة؟
- هل للإبداع التكنولوجي أثر على تخفيض تكاليف وزمن الإنتاج في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل للإبداع التكنولوجي أثر في خلق التميز وسهولة اقتحام السوق بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة؟

**فرضيات الدراسة:**

- يعمل الإبداع التكنولوجي على الرفع من كفاءة العمال بالمؤسسة محل الدراسة.
- يعمل الإبداع التكنولوجي من تحسين جودة منتجات المؤسسة محل الدراسة.
- يعمل الإبداع التكنولوجي على عقلنة استغلال عوامل الإنتاج مما يساهم في تخفيض التكلفة وزمن الإنتاج بالمؤسسة محل الدراسة
- يعمل الإبداع التكنولوجي إلى تحسين ونمو الخصبة السوقية محل الدراسة؟

(1) صيد عبد الرحمان، أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة بروديك (مطاحن الزهرة ) للفترة (2009-2014)، تحت إشراف، برحومة عبد الحميد، جامعة أريس الأمريكية، معهد الباحث للتكوين والدراسات العليا بالجزائر، قسم الدراسات العليا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير وفرع الإقتصاد وإدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2015-2016.

وقصد إجابته علي الإشكالية المطروحة تم اختياره للمنهج الوصفي التحليلي في اختبار الفرضيات أما الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة: المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة، مواقع الانترنت، الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، المقابلة والملاحظة.

وقد اتخذ " شركة بروديك" بولاية الوادي كنموذج ممثل لها، وكانت في الفترة الممتدة من 2009-2014.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن عملية الإبداع التكنولوجي في المؤسسة تعتمد على تطوير وتحسين المنتجات الموجودة بالإضافة إلى تجديد أساليب الإنتاج من خلال إدخال المعدات والآلات الحديثة المتطورة تفنيا، وتحاول المؤسسة في تبني الإبداع التكنولوجي من خلال التطوير الداخلي للمنتجات الموجودة والقيام بعقد اتفاقيات حماية له من خلال العلامة التجارية مع المعهد الوطني للملكية الصناعية.

كما أن تطوير وتحسين المنتجات بالمؤسسة أدلى إلى أثر واضح على مؤشرات أدائها التنافسي كإخفاض تكاليف الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات وزيادة كفاءة المورد البشري خاصة فيما يخص الإطارات ورؤساء المصالح والوحدات.

- الدراسة السابعة: "أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة"<sup>1</sup> دراسة حالة

من إعداد الباحث " إبراهيم عبد المجيد القوقا" وكان الهدف من دراسته هو التعرف على أثر تدريب المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا التابع لوكالة الغوث الدولية في تقديم خدمات التدريب لأصحاب المشروعات الصغيرة وانعكاساته على نمو وتطور المشروعات الصغيرة في قطاع غزة. وتتخلص مشكلة الدراسة فيما يلي:

" ما اثر برنامج تدريب المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا بوكالة غوث الدولية على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة"

فرضيات الدراسة :

- هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها وربحية المشروعات الصغيرة.
- هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها وزيادة حجم الإنتاج في المشروعات الصغيرة.
- هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها ونمو عدد عملاء المشروعات الصغيرة.

(1) إبراهيم عبد المجيد القوقا، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة ، تحت إشراف، سامي على أبو الروس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة ، 2007.

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها والتطور التكنولوجي في المشروعات الصغيرة.
  - هناك علاقة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة و العاملين فيها وتطور أساليب العمل المختلفة في المشروعات الصغيرة.
  - هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب على المشروعات الصغيرة يعزى إلى العوامل التالية: المؤهل عدد الدورات، نوع وعمر المشروع، عمر المشروع، حجم رأس المال المشروع.
- وقد تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا والعاملين فيها والذين سبق لهم تلقي دورات تدريبية في برنامج التدريب المشروعات الصغيرة والتابع لوكالة غوث الدولية، والبالغ عددهم 4989 متدرب ومتدربة وقد بلغ متوسط عدد الدورات التي تلقاها الفرد دورات وبالتالي يصبح مجتمع الدراسة 1247 متدرب ومتدربة وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 122 مفردة أي 10 % من مجتمع الدراسة.

وقد تم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات والتي تكونت من قسمين تناول القسم الأول المكون من 10 فقرات الخصائص العامة لعينة الدراسة أما القسم الثاني فتناول خمسة مجالات على النحو التالي: كجال مجال الإنتاج، مجال عدد العمال، مجال التطور التكنولوجي، مجال تطور أساليب العمل، مجال ربحية المشروع ويتكون من كل مجال من 10 فقرات وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج spss والذي من خلاله تم تطبيق الاختبارات المختلفة مثل النسب المئوية والتكرارات واختبار ألفا

كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون و one sample t test و one way anova

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للتدريب أثر فاعلا في تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها وانعكس بشكل واضح على قدرة وفعالية المشاركين على إدارة العمليات الإنتاجية في مشروعاتهم بشكل أفضل، وكان لبرنامج التدريب المتعلقة بمجال التسويق فعالية ظهرت في قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين بها على توظيف ما تعلموه من مهارات في هذا المجال، وأن هناك إدراكا لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها لأهمية الاستثمار في التدريب من أجل تطوير قدرات مشروعاتهم ومواظبتها لما يستحدث من تكنولوجيا في إدارة المشروعات الصغيرة وهناك نجاح لبرنامج تدريب المشروعات الصغيرة على توصيل رسالته من خلال البرنامج التدريبية التي يطرحها في مجال إدارة المشروع وإدارة الموارد البشرية وأساليب حل المشاكل واتخاذ القرارات وفي صقل مهارات المشاركين في مجال الإدارة مما أثر بدوره على زيادة أرباح المشروع كما بينت الدراسة أنه لا أثر لعوامل الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة عمل المشروع وعمره على أثر التدريب على تطور أداء المشروعات الصغيرة.

- وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمجال التدريب للمشروعات الصغيرة والصغيرة جداً، وإيلائها الاهتمام الكافي وعقد ورش عمل مختلفة حول الاحتياجات التدريبية لأصحاب المشروعات الصغيرة وإعداد دورات خاصة للقطاع الصناعي وأخري بالقطاع الزراعي والعمل على تعميم خدمات برامج تدريب المشروعات الصغيرة في قطاع غزة إلى أماكن أخرى في الضفة ورعاية الأفكار الريادية للمشروعات الصغيرة وبناء حاضنات الأعمال.

#### - مناقشة الدراسات السابقة في ضوء موضوع الدراسة:

من خلال إطلاعنا على ما توفر من دراسات سابقة في موضوع "السوسيو-تنظيمية المؤثرة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" وفيما يلي سنحاول التعليق على الدراسات السابقة بنوع من التحليل لإيجاد العلاقة بينها وبين دراستنا من حيث أوجه التشابه والاختلاف، وفي مجال بحثنا وحدود إطلاعنا على هذه الدراسات لم نجد أي دراسة مطابقة لموضوع الدراسة الراهنة ولكن وجدنا بعض المتغيرات التي تخص موضوعنا.

وتختلف الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة من ناحية الاهتمام بالموضوع حيث معظم الدراسات لم تتناول موضوعنا بالتحديد ولكنها مشابهة له وتناولوا بعض المتغيرات التي أدرجناها نحن في دراستنا منها دراسة الباحث "رضا قجة" واستفدنا منها في الفرضية المتعلقة "بالتحكم التكنولوجي" و"نسق تسيير الموارد البشرية" ودورها في تحقيق فعالية أداء العامل "من خلال اشتراك العمل في اتخاذ القرارات الإدارية من دور في حد من دوران العمل والتغيب العمالي، وتوصلت إلى نتيجة مفادها كلما كانت العوامل التنظيمية ومؤشرات الأداء غير فعالة مجال الدراسة يترتب عنها مؤشرات سلبية لأداء العمال. وكل من متغير التحكم في التكنولوجيا ونسق الموارد البشرية يشمل نواحي التنظيم الأساسية الأمر الذي دفعنا للتركيز على هذه المتغيرات ومدى تأثيرها القوي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

والدراسة الثانية التي قام بها الباحث "العقبي الأزهر" وتهدف إلى تحديد العوامل والمتغيرات الواقعة خارج المؤسسة والتي تعد الايطار المجتمعي الذي يحيط بها ويشكل بيئتها الخارجية وما تحده البيئتين الاجتماعية والثقافية من تأثيرات على سلوك العاملين داخل المنظمة" وهدفها هذا ما انطلقت على أساسه دراستنا الحالية و ركزت على البيئة الاجتماعية كتساؤل رئيسي للبحث بينما تمثل في دراستنا المتغير المستقل لدراستنا لأحد الفرضيات. كما اهتم ببعض مؤشرات التزام الرئيس مع مرؤوسيه، الإشراف ، نمط التعاون، ... الخ. وهي تمثل مؤشرات فرضية تسيير موارد البشرية.

أما معظم الأخر من الدراسات السابقة فقد تناولوا المتغيرات الدراسة كموضوع أساسي للدراسة، وتعتبر دراسة " لعقون لحسن" مطابقة بالنسبة للفرضية الأولى الخاصة بدراستنا حيث تهدف من خلالها إلى توجيه سلوك الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية في المؤسسة، سواء مع خصائص البيئة الاجتماعية الخارجية

أو خصائص البيئة الاجتماعية الداخلية سواء بالسلب أو الإيجاب، وتوصلت بصورة عامة أن البيئة الاجتماعية الخارجية تؤثر سلبا و إيجابا على واقع التنظيم الصناعي كما نستنتج أن الدراسة السابقة للباحثة "حداد بختة" والتي تلخصت اشكالياتها في "البيئة الاجتماعية والاقتصادية -المحلية والدولية- وأثرها على تجسيد وإنشاء المؤسسة الصغيرة المتوسطة وفق التغيير الاقتصادي والاجتماعي الحاصل في عصر العولمة" واختلفت عن موضوعنا في أنها ربطت الموضوع بالجوانب الاقتصادية على حساب الجوانب السوسولوجية، ودراستنا تناولت موضوع على جانب كبير من الأهمية باعتبارها ركزت على مجال سوسولوجيا التنظيمات خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما الدراسة التي أجراها الباحث "بشنتلة مختار" فهي مطابقة للفرضية الثالثة، ومشابهة من حيث عينة البحث "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" حيث توصل للكيفيات الجديدة للاستفادة من التكنولوجيا خاصة التكنولوجيا المتعلقة بطبيعة الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى تطرقه لبعض مؤشرات التدريب والتكوين والاتصال والمشاركة كأحد آليات لتطوير أداء المؤسسات، وهم مؤشرات الخاصة بالفرضية الثانية تسيير الموارد البشرية.

مثلها مثل دراسة الباحث " صيد عبد الرحمان" التي تبرز مكانة التكنولوجيا ومكانتها وأهميتها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأثيرها على أداءها وأداء وكفاءة العاملين، حيث ركز هنا الباحث على أثر الإبداع التكنولوجي على جودة المنتجات وتخفيف التكلفة وكفاءة العاملين، هذه عناصر تمثل مؤشرات الفرضية الثالثة بالنسبة لموضوع دراستنا.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال طريقة اختيار العينة والمنهج ، وتقنيات الدراسة، كما هو ملاحظ معظم الدراسات استعانت بالمقابلة كأداة لجمع البيانات وإطلاعنا على أنسب المراجع التي تتناسب مع دراستنا الحالية، إذن جاءت الدراسة الحالية لتكملة النقائص الموجودة في الدراسات السابقة وإبراز أهمية البعد السوسيوتنظيمي ومدى تأثيرها على أداء وفعالية المؤسسات الصغيرة ومتوسطة .



## 11. المقاربة النظرية:

النظرية إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط<sup>1</sup> و تكمن أهميتها أساسا في أنها نسق مفهوماتي يعطينا تصور أو نوع من التفسير للواقع أو الظاهرة الاجتماعية، كما تساعد الباحث على تجاوز الذاتية والهدف من عرضها هو الإلمام بالظاهرة المدروسة في شتى أبعادها ودلالاتها السوسولوجية والتي تسهل مهمة دراسة وتحليل الواقع الاجتماعي.

و تعتبر المقاربة النظرية الطريقة العلمية المنهجية التي يتبنى من خلالها الباحث اتجاه فكري معين يوظفه في بناء وتحليل موضوع بحثه، كما أن طبيعة موضوع البحث هي التي تحدد نوع الاتجاه الفكري. وانطلاقا من موضوع بحثنا المتمثل في "العوامل السوسيو-تنظيمية المؤثرة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، ووفقا للأهداف السابقة الذكر و القراءات المعمقة للجانب النظري للموضوع وبعد الإلمام بكافة الأبعاد والمؤشرات والمتغيرات والمفاهيم الإجرائية المتعلقة بموضوع البحث في الجانب الميداني "فإن المقاربة النظرية التي يمكننا بواسطتها تفسير إشكالية البحث" هي "نظرية الأنساق المفتوحة" وتدخل هذه النظرية في إطار الاتجاهات الحديثة، وإذا كانت نظريات السابقة قد تعاملت مع التنظيم كنظام مغلق فإن مدرسة الأنساق المفتوحة تري في التنظيم نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة المحيطة به ضمنا لإستمراريتها، وإذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد ركزت في تحليلها للتنظيم على الهيكل الرسمي وتقسيم المهام ومدرسة العلاقات الإنسانية قد ركزت على العلاقة بين الأفراد والتنظيم غير الرسمي فإن نظرية الأنساق المفتوحة اعتمدت مبدأ الكلية معتبرة أن كل أجزاء التنظيم مترابطة مع بعضها البعض بل أن الكل أكثر من مجموع الأجزاء وبناء على ذلك فإن الجزء الفردي أو الجماعي أو التفاعل الحاصل داخل التنظيم لا يمكن تفسيره إلا ضمن هذا النطاق الكلي وعليه النظر إلى مركبات التنظيم على أنها نسق<sup>2</sup>.

يقصد بالنسق المفتوح في إطار هذه النظرية: "مجموعة الوحدات تتفاعل فيما بينها وتتميز عن المحيط الخارجي بهيكل معين، والأنساق المفتوحة تحتوي على عدد كبير من المتغيرات المرتبطة بعضها ببعض وبالتالي فإن دراسة أي تنظيم لا بد من وأن تكون من منطق الأنساق المفتوحة بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة".

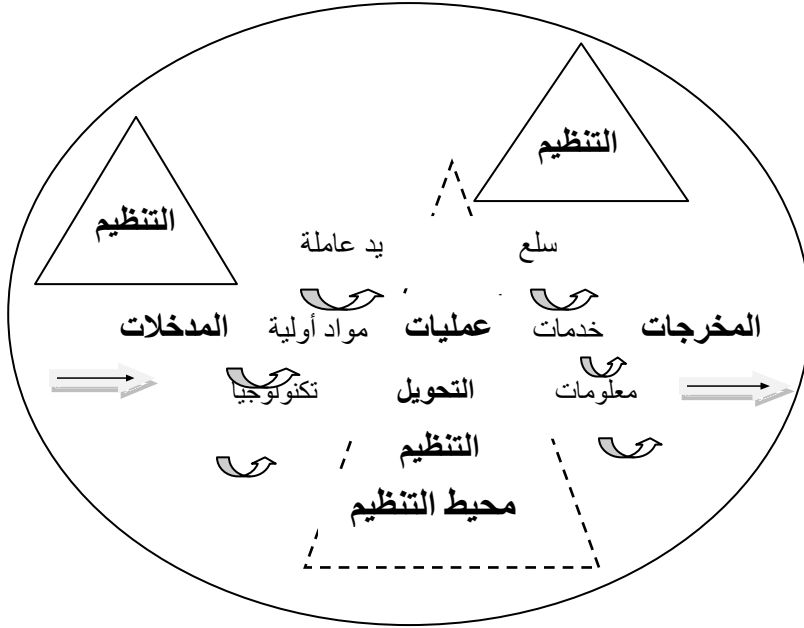
ولم تركز هذه النظرية على متغير واحد على حساب متغير آخر بل انصب اهتمامها على التنظيمين الرسمي وغير الرسمي وعلى التكنولوجيا والآلات وما إلى ذلك قد نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، ب ت، ص70.

<sup>2</sup> عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص141.

<sup>3</sup> نفس المرجع ص، ص. 142، 141.

إن عناصر التنظيم المادية منها وغير المادية تتطور وتتغير وبالتالي فإن التنظيم نفسه يتغير ويتطور حتى يتكيف مع الأوضاع الجديدة ومن هنا أصبح ينظر إلى التنظيم كعامل قابل للتطور يجب عليه أن يعدل نفسه باستمرار ويعدل العلاقات التي تربط بالمتعاملين في الداخل والخارج، فالتنظيم يتبادل المصادر مع هذا المحيط إذ يأخذ منه عناصر يقوم بتحويلها لي طرحها ثانية في المحيط وهو ما تقوم به أيضا تنظيمات الأخرى تنشط في نفس المحيط مكونة بذلك نسقا أوسع كما هو موضح في الشكل رقم (04).<sup>1</sup>



الشكل رقم (04): التنظيم وفق الأنساق المفتوحة

وتندرج تحت مدرسة الأنساق مجموعة من النظريات فهناك النظريات العامة التي تتناول بالتحليل الأنساق المفتوحة ممثلة أساسا بالباحث: "كارل ليدوين، فون برتالونفي" وهناك نظريات التي حاولت تطبيق نظرية الأنساق المفتوحة على التنظيمات الصناعية ممثلة في "جاك ميلاز فورستيه". إن هذا المدخل المعتمد في دراسة الأبعاد السوسيو-تنظيمية المؤثرة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها هيكل حي وديناميكي، والذي ترتبط ديناميكيتها بقدرة كل من متغير البيئة الاجتماعية والموارد البشري والتكنولوجيا، حيث يمثلون الإطار الذي يتحدد فيه كل الفرد والمحيط والمؤسسة والتنظيم هذا الإطار المكون من مجموع العناصر المادية والمالية والبشرية وشبكة لتسيير هذه العناصر والمعلومات التي تربط مختلف الوحدات محققة بذلك وحدة التنظيم، كما أنها مفتوحة في علاقة مع محيطها الاجتماعي، الاقتصادي والتقني والمؤسسي، لها أهداف محددة، تختلف عن أهداف عناصرها الأخرى كالعمال والمسيرين، كما يعتبر نسق المعلومات والوسائل والإجراءات التي تتدخل في سياق القرارات ونسق الإنتاج والمالية والموظفين كلها تمثل حالة المؤسسة وسيرها في مواجهة محيطها.

<sup>1</sup> نفس المرجع ص، ص. 145، 144.

وهناك نظريات التي حاولت تطبيق نظرية الأنساق المفتوحة على التنظيمات الصناعية نظرية التحليل النسقي الاجتماعي التقني (الفني) ممثل بالباحثين "تريست" و"إميري" و"بامفورث"<sup>1</sup>. و "نظرية الموقفية" كأحد المداخل النظرية المعاصرة في دراسة التنظيم. 150

- نظرية التوافقية " الشرطية": ظهرت هذه المدرسة في مطلع السبعينات من القرن 20 بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في مجال التنظيم والعمل، وأكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع فيه ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي يمر بها التنظيم، يعنى هذا أنه لا يوجد منهج إداري واحد يصلح لكافة أنواع التنظيمات أو حتى لنفس التنظيم في مراحل تطوره المختلفة وإنما يجب أن يختار التنظيم المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي يمر بها.

- تقند نظريات هذه المدرسة فكرة وجود طريقة واجدة مثلي لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة وتؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحا في المنظمات الأخرى أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتمادا على حالة وظروف المنظمة، تعارض هذه النظرية المبدأ الكلاسيكي القائل بوجود هيكل تنظيمي مثالي و تقترح أن فعالية المنظمة تتوقف على المحيط وعلى الخصائص التنظيم كإستراتيجيات والثقافة والحجم والتكنولوجيا كونه نسق عضوي ينشط في أيطار محيط.

- أدرجت نظريات هذه المدرسة متغيرا جديدا مهما لفهم التنظيمات ألا وهو الموقف وعليه فكل تنظيم يقدم حولا خاصة لمشاكله الخاصة وبعبارة أخرى لا يوجد حل أمثل صالح لكل الحالات من هذا المنطلق عمدت نظريات المدرسة الموقفية إلى تحديد العوامل التي تشرح موقف التنظيمات وتجمع حول هذا المبدأ مجموعة من الباحثين حاولوا كلهم دحض أفكار المدرسة التقليدية وإيجاد علاقات بين خصائص التنظيم وبعض المتغيرات المرتبطة بالمحيط ، فمنهم من اهتم بالمتغيرات الداخلية، كحجم التنظيم "بلو"، والتكنولوجيا، مينتسبرغ و وودور والاختيارات الإستراتيجية للتنظيم ألفرد شاندر.

- ومنهم من اعتم بالمتغيرات الخارجية وبالمحيط علة وجه التجديد بيرنس وستالكر وبحالة المحيط لورانس ولورش.

ينطلق المدخل النسق الاجتماعي الفني من مسلمة أن التنظيم نسق اجتماعي هذا النسق اهتم بكثير بأبعاد تنظيمية وكانت محور اهتمامه أنه ينظر إلى التنظيم بوصفه نسقا تسود فيه علاقات متبادلة بين

<sup>1</sup> نفس المرجع ص، ص150

التكنولوجيا والبيئة والشكل التنظيمي<sup>1</sup>، ويعكس هذا الاتجاه تأثير نمط التكنولوجيا السائدة في التنظيم على بناء التنظيم والعلاقات السائدة فيه واستقراره وأهدافه المقررة.<sup>2</sup> وينظر للتنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا فنيا فيه ترتبط التكنولوجيا بعواطف الأفراد ارتباطا منظما وارتباطها أيضا بالبيئة ارتباطا وثيقا ومباشرا.<sup>3</sup>

- إن نسق الإنتاج يتطلب تنظيم تكنولوجيا من المعدات وتخطيط العملية من جهة وتنظيمها لعمل يربط بين القاسمين بتنفيذ الأعمال وهم الموارد البشرية.<sup>4</sup>
- وبالرغم من أن الحاجات التكنولوجية تحدد نموذج تنظيم العمل إلا أن للنسق الاجتماعي الفني خصائص اجتماعية وفنية...، وعلى الرغم من اعتماد المتبادل بين هذه الأبعاد إلا أن لكل منهما قيمته الخاصة، التي يستقل بها عن الأبعاد الأخرى.
- استعان هذا المدخل بأداة تطويرية أساسية وهي تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمي، واهتم هذا المدخل بمشكلة الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقاته باحتياجات التكنولوجيا والبيئة، وأعضاء التنظيم "الموارد البشرية"<sup>5</sup> يؤكد النسق الاجتماعي الفني أن كلا من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية لها أهمية وتؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل وكفاءة التنظيمات.<sup>6</sup>

من خلال معطياتنا الميدانية ومنظور المقاربة النظرية المتبناة في الدراسة فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها نسق اجتماعي و تنظيم صناعي يتشكل في إطارها علاقة البيئة الاجتماعية و التكنولوجيا والموارد البشري المرتبط ببعضه البعض على أنه كيان ولها قدرة على التأثير من أجل التغيير، حيث هنا تؤثر البيئة على كل من البناء الرسمي و التكنولوجيا من خلال المتطلبات التي تفرضها البيئة عليهم، والبناء الرسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحدد الرضا موارد البشرية الذي يمكن أن تحقق من خلال المشاركة في أيطار نسق الموارد البشرية فضلا عن أن التكنولوجيا هي التي تشكل طبيعة المنتج الذي يقدمه التنظيم للعالم الخارجي.

<sup>1</sup> السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف بمصر، ط2، 1988، ص، ص. 18،19.

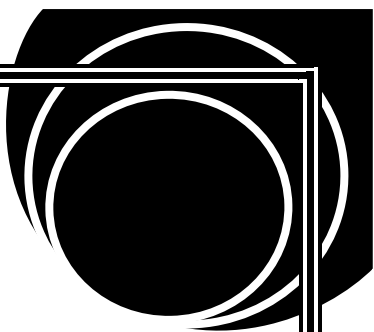
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص، ص. 18،19.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص، ص. 18،19.

<sup>4</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2008 ص112

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص113،112.

<sup>6</sup> نفس المرجع، ص114



**الجانب الأول:**  
**الإطار النظري**  
**للدراسة**

# الفصل الثاني:

## المؤسسة و سوسيولوجيا التنظيم

### • تمهيد

#### I. أساسيات حول التنظيم و المؤسسة

1. أهمية دراسة التنظيمات.
2. مستويات التحليل في دراسة التنظيم.
3. خصائص و مكونات التنظيم.
4. المراحل الزمنية لتطور الفكر التنظيمي.
5. السياق الفكري لسوسيولوجيا التنظيم و المؤسسة ومرتكزاتها النظرية.
6. مفهوم المؤسسة في بدايات علم الاجتماع.
7. تجديد تناول السوسيولوجي للمؤسسة.
8. الأبعاد الاجتماعية و التنظيمية للأداء.
9. العوامل المؤثرة علي أداء المؤسسة.

#### II. أساسيات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1. مفاهيم حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
2. التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.
3. خصائص و مميزات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
4. مجالات و دورة عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
5. العناصر التنظيمية و الإدارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
6. طبيعة و خصوصيات تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
7. الدور و الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسات ص و م في الجزائر

### • ملخص الفصل.

### تمهيد:

شهد نصف القرن التاسع عشر في أوروبا و الو م أ تحولات وتغيرات مست المؤسسات الصناعية من ناحية نموه المؤسسات الكبرى و الصغرى، مقابل بروز العديد من المشكلات التنظيمية ومحاولاتهم في التقليل منها من خلال التركيز على أهم الأبعاد السوسيو-تنظيمية التي تركز على الجانب الإنساني والجانب التنظيمي للمؤسسات واهم التغيرات التكنولوجية الحاصلة على العمليات الإنتاجية والمؤسسة ككل، وهذا لا يتأتى بسعي مدراء وأصحاب المؤسسات في التخلي على الإدارة التقليدية التي تسير وفق خطط محددة هذه الأخيرة جعلت المؤسسات تصطدم بالواقع العملي الذي ينوء بتعقيدات تفرضه الظروف المحيطة بالمؤسسة كمنظومة اجتماعية تحكمها تداخلات متشابكة تتمثل في وجود ارتباط متبادل بين العناصر المختلفة مع اختلاف مهامها الوظيفية.

من هنا تتزايد حاجة إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تنظيم صناعي واجتماعي، لوضع معايير تنظيمية تحقق لهم أداء إداري عالي ويستلزم أنظمة هيكلية تنظيمية أقسام وظيفية مختلفة وكفاءات وأنظمة معلومات توظيف العمالة في الوقت المناسب وبالعدد اللازم والإدارة عليه توجيه سلوك العاملين الأمر الذي يحقق الأهداف المشتركة.

## I. أساسيات حول التنظيم والمؤسسة

## 1. أهمية دراسة التنظيمات :

(1) الدور الحيوي للتنظيمات في المجتمع: تقوم التنظيمات داخل المجتمع بأدوار بالغة الأهمية والتعقيد بحيث تغطي كافة المستويات ابتداء من الفرد مرورا بالأنساق ثم المجتمع وعلاقته بالمجتمعات الأخرى ضمن ما يمكن تسميته بالنظام العالمي أو تحديدا بدور المجتمع داخل شبكة العلاقات الدولية.

أ- الفرد والتنظيم: إن من الجوانب الهامة لعلاقة الفرد بالتنظيم ما يتصل بالتداعيات الإيجابية لتلك العلاقة من حيث تنشئة الفرد تنظيميا وإكسابه معارف وخبرات ومهارات لم يسبق له أن اختبرها قبل التحاقه بالتنظيم وكانت تلك الجوانب منهلا لإسهامات العديد من المشتغلين بالعلوم الاجتماعية مثل: ميلقن كوهن، ستندز تركل، ستانلي أرونوتيز، وغيرهم

ب- دور التنظيمات في تحديث المجتمع: إذا قلنا إن المجتمعات المتقدمة الحديثة تتصف بمعدلات عالية من التغيير الاجتماعي فإن أقوى مؤشرات الاعتماد المتزايد للمجتمعات على التنظيمات الرسمية ودورها في مختلف نواحي النشاطات المجتمعية إن تنامي أدوار التنظيمات الرسمية قد يستخدم كأداة تحليلية لإبراز التباين بين المجتمعات من حيث درجة الحداثة حيث يمكن تصنيف المجتمعات الإنسانية: مجتمعات تقليدية يتولي أفرادها أداء مختلف الوظائف في ظل إطار المعايير والقيم لمجتمعات ما قبل التحديث وعلى الطرف الثاني من المتصل تقع المجتمعات الأكثر حداثة التي تعتمد اعتمادا أساسيا على التنظيمات الرسمية في تولي الوظائف وأداء الأدوار المجتمعية الرئيسية في عمليات مستمرة تخضع في الوقت ذاته لنظم عقلية. ومع تنامي حجم التنظيمات الرسمية ازداد اكتسابها للخصائص البيروقراطية وأصبحت عملية اكتساب الخصائص البيروقراطية أهم عمليات التحديث ثم انتقلت تجربة التنظيمات الحديثة من الدول الأوروبية مصدر نشأتها الي سائر بلدان العالم لتكتسب تلك العملية صفة العالمية ولتصبح في الوقت ذاته المقوم الأساسي لعمليات التحديث داخل مجتمع إنساني بصرف النظر عن مدي تقدمه أو تخلفه.<sup>1</sup>

## ج- التنظيمات والعلاقات الدولية:

تحكم العلاقات بين الدول تنظيمات رسمية متنوعة تجارية وسياسية وإعلامية وغيرها مما يصيغ الدور التنظيمي بالصيغة التعددية والمتداخلة في آن واحد حيث يصعب الفصل بين العلاقات السياسية والعلاقات الاقتصادية إذ يمثلان وجهين لعملة واحدة في ظل النظام العالمي الجديد، والي جانب التنظيمات الرسمية التي تحكم العلاقات الدولية كهيئة الأمم المتحدة، ومجلس الأمن الدولي توجد تنظيمات أخرى لا تكتسب الشرعية الدولية، ومع تحولات الثورة الصناعية والعلمية والتقنية في تقسيم العمل الدولي فأصبح النظام

<sup>1</sup> أحمد الأصفر، أديب عقيل، علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل، دراسات معاصرة في علم الاجتماع، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2003، 2002، صص. 41، 42.



الرأسمالي العالمي يتخطى القوميات، وتمثل ذلك بظهور الشركات عابرة القومية، ويعتبر هذا النمط التنظيمي نتاجا للقوانين الأساسية للتطور الرأسمالي في حقبة الراهنة والتي جانب هذه التنظيمات ظهرت تنظيمات أكثر تعقيدا تمثل صورة ثانية للتكامل أو التكامل الدولي، وعلي مستوى الدولة الأم تلعب التنظيمات عابرة القومية أدوارا مؤثرة في الرأي العام من خلال قدرتها في التأثير علي أصوات الناخبين للمرشحين السياسيين وعلي المرشحين أنفسهم.

## (2) التنظيم كيان اجتماعي:

يتفق علماء الاجتماع علي صعوبة دراسة السلوك التنظيمي وعدم وجود وسيلة مبسطة أو يسيرة يمكن بواسطتها فهم مختلف جوانب هذا السلوك ويرجعون أسباب ذلك القصور إلي تحول التنظيمات الحديثة إلي تحول التنظيمات الحديثة إلي نمط أكثر تعقيدا وأن معظم العوامل المسببة لهذا التعقيد هي ذاتها التي تعتقد النسيج الكلي للمجتمع ويأتي في مقدمة تلك العوامل مايلي:

- تحرر الفرد من السياسات والفلسفات الاجتماعية التي تنتهجها المجتمعات المتقدمة.
- الفهم المتنامي والمتعمق لطبيعة التعاون البشري.
- التنامي في الأهداف التنظيمية.
- الاتجاه المتزايد نحو التخصصية في أداء الواجبات والمهام التنظيمية.

فالتنظيم ككيان اجتماعي يتضمن جميع أنماط الصراع وفرص المشاركة والتعاون التي توجد داخل البنية الكلية للمجتمع. ويرى "سيلزنيك" أنه يجب دراسة التنظيمات باعتبارها مجتمعات محلية طبيعية تتعرض لجميع أشكال المؤثرات والضغوط والتحيزات التي يتعرض لها المجتمع ولا تعتبر البنية الرسمية للسلطة وعلاقتها كافية عند وصف التنظيم. فإلي جانب العلاقات الوظيفية الرسمية بين الأفراد داخل التنظيم توجد شبكة من العلاقات الاجتماعية التلقائية بين أفراد مختلفين من حيث المستوى التعليمي والخلفية الثقافية، وهذا النمط من العلاقات كان ولا يزال مجالا للقياس من قبل علماء الاجتماع المهتمين بدراسة التنظيم.<sup>1</sup>

ومن ثم فإن صعوبة دراسة السلوك التنظيمي تداخل معها صعوبات أخرى تواجه دراسة بنية القوة والترفيح الوظيفي وصولا إلي محاولة دراسة البنية الاجتماعية الكلية للتنظيم .

## (3) التنظيمات وبنية العمل في المجتمعات الحديثة:

لقد كان من أهم تداعيات عمليات التصنيع في المجتمعات الأوروبية خلال الفترة ما بعد الثورة الصناعية اكتساب سوق العمل الصفة التنظيمي حيث انخرط معظم أفراد القوي العالمية في تنظيمات رسمية صناعية وفي تنظيمات أخرى تدافع عن مصالحهم كالنقابات العمالية بأشكالها المختلفة ومع

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلوا المصرية، ط 1، 1994، صص 18-21.

استمرار تنامي التنظيمات عددا وحجما في سوق العمل باتت تمثل ركيزة أساسية للعمل ومصدرا لامتصاص الحجم الأكبر من قوة العمل البشرية ويشير إلي هذه الظاهرة "دروكر وتسكي" من خلال تناولهما للتنشئة التنظيمية أو المهنية إذ ذكر "دوركر" أن حوالي من قوة العمل في الولايات المتحدة الأمريكية تمثل عمالة تنظيمية، وتأخذ تلك الظاهرة في التوسع والانتشار بحيث شملت مختلف المجتمعات المتقدمة التي تأخذ حاليا بأسباب التحديث.

لذلك يري علماء اجتماع العمل أن التنظيمات تمثل الركيزة الأساسية فضلا عن كونها القاعدة العريضة للعمل داخل المجتمع المعاصر كما تقوم التنظيمات بدور أساسي في إعادة ترتيب الأفراد علي سلم التدرج الاجتماعي. ( المهني للمجتمع)، فضلا عن الدور المباشر للتنظيمات في تشكل حياة الأفراد وعلاقاتهم داخل المجتمع ن جراء عملية التنشئة التنظيمية والسلوك طبقا لقواعد ولوائح رسمية وتحديد مستوي العلاقات بين الأفراد عبر التسلسل الهرمي للسلطة داخل التنظيمات الرسمية.

#### 4) الرؤية السوسيولوجية للتنظيم:

يتفرد علم الاجتماع التنظيمي بامتزاج متزامن في تطوره بين النظرية والدراسة الامبريقية وتؤدي تلك الخاصة إلى إثراء النظرية الاجتماعية عامة ودورها في دراسة التنظيمات خاصة إذا سلمنا بالقضايا الاجتماعية التالية:

- إن تحليل التنظيمات سواء داخليا من حيث البنية والعمليات أو خارجيا باعتبار التنظيم وحدة التحليل يمثل أفضل الوسائل المجدية لتقديم تفسيرات سببية للظواهر والعمليات الاجتماعية كالتدرج والتعليم والانحراف والتغير الاجتماعي علي مستوي المجتمع. وذلك وفق افتراض مفاده أن ما تتعرض له البنية التنظيمية يماثل تماما ما تتعرض له البنية الاجتماعية للمجتمع الذي يحتوي التنظيمات داخله.
- الدور المتميز للإسهامات في مجال التنظيمات في إثراء النقاش الجدلي بين علماء الاجتماع عند التمييز بين الأنشطة المخططة والأنشطة التلقائية حيث تعتبر هذه القضية أهم القضايا الأساسية التي تهتم بها النظرية الاجتماعية، نظرا لأنها تفضي إلي قضايا أخرى لا تقل عنها أهمية مثل السلطة حيث نجد من خلال إسهامات علماء الاجتماع تداخلا بين المفهوم السلطة وتخطيط الأنشطة الاجتماعية.
- الدور الاجتماعي للدراسات التنظيمية في إضفاء المزيد من الضوء علي جوانب من قضايا اجتماعية هامة مثل الجماعات الإنسانية ودينامياتها الداخلية لم تقطع فيها النظرية الاجتماعية برؤية واضحة حول حدود كل جماعة ووضع تعريف شامل لها.
- لا تعتبر دراسة التنظيمات غاية في حد ذاتها فاستخدام مدخل الفعل علي سبيل المثال في تحليل التنظيمات يثير العديد من القضايا الأساسية في النظرية الاجتماعية ويقوي في الوقت ذاته من أواصر

الصلة القائمة بين نظريات التنظيم ونظريات المجتمع خاصة فيما يتعلق بالاختلاف بين بنية التنظيم المركب وباقي الأنماط الأخرى للبنية الاجتماعية.

- ومن مجالات اهتمام علماء الاجتماع بالتنظيمات أشكال اللغة وعلاقتها بالحياة الاجتماعية وما يتصل بهذا الموضوع من مشكلات تتعلق بتنظيم الأسر والمجتمعات المحلية والأنساق السياسية، لذا كانت النظرية الاجتماعية في بداية اهتماماتها بالتنظيم تقليدية النزعة تركز علي أنماط خاصة من الحياة الاجتماعية، ثم من خلال الملاحظة الميدانية أمكن للنظرية الاجتماعية من خلال الممارسات العامة أن تفرق بين التنظيمات المركبة وما يمكن تعريفه بالتنظيمات الاجتماعية، ثم تطورت دراسة التنظيمات من جانب النظرية الاجتماعية وواكب ذلك زيادة في الأساس المعرفي حول التنظيم وتطورت في الوقت ذاته منهجية تحليل التنظيمات باستخدام المداخل المقارنة والنسقية والكمية مما كان له أكبر الأثر في اتساع مجال الرؤية السوسيولوجية في دراسة التنظيمات المركبة، فبدية يمكن القول إن تجارب هاورثورن قدمت مدخلا جديدا من طرق البحث عندما حددت أهدافه بالتركيز علي الفرد ودوره داخل العملية الإنتاجية وفي مواقع العمل

- وعندما نتابع تطور النظرية الاجتماعية في دراسة التنظيمات نجد أنها قامت في بادئ الأمر علي نموذج التنظيم الواحد من خلال دراسة الحالة والنظرة المتعمقة لعملياته الداخلية التي جذبت إليها انتباه علماء الاجتماع، وبعدها أصبحت الحاجة ماسة لاستخدام مناهج تصف العلاقات بين التنظيمات وعلاقتها بالبيئة المحيطة، ونظرا لتطور مناهج البحث في دراسة التنظيم أصبح الاعتماد علي أكثر من مدخل واحد متخصص وهذه المداخل ترمي الي دراسة كيفية تصميم وإدارة الأنساق التنظيمية والعلاقات بينها داخل مجال النشاط الواحد أو بين التنظيمات مختلفة النشاط علي المستوي الإقليمي والدولي حيث تتصارع القيم وتداعيات ذلك سلبيا علي البنية التنظيمية وهذا ما قد أشار إليه سابقا كل من ماكس فيبر، بيتر بلاو، سيلزنيك.<sup>1</sup>

### (5) التنظيم والتغير الاجتماعي:

إذا حاولنا تحليل العلاقة بين التنظيم والتغير الاجتماعي فيمكن أن نصنفها إلي مستويين أساسيين :  
**أولهما:** العلاقة بينهما علي مستوي المجتمع وذلك من منظور علاقة التنظيم بالبنية الاجتماعية للمجتمع.  
**ثانيهما:** العلاقة الممتدة تاريخيا بينهما علي المستوي العالمي، ولعل استقراء تاريخ الصراعات والعنف يبرز كثيرا من المؤشرات الايجابية الدالة علي العلاقة القوية بين التنظيم والتغير الاجتماعي ومدى تأثير الأول في ثاني وخاصة وعليه فالعلاقة بين التنظيم والتغير الاجتماعي علي مستوي المجتمع تأخذ بعدين أساسيين من منظور تأثير الأول علي الثاني:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص-ص. 23-27.

- دور التنظيم في إعاقة التغيير الاجتماعي: هناك مؤشرات ما تدل علي وجود مقاومة كبيرة من جانب التنظيمات للتغيير الاجتماعي لأنها ذات طبيعة تقليدية محافظة للتغيير، فتقاوم التنظيمات التغيير أو إدخال أي أنماط جديدة علي العمليات الأساسية، وأوضح مثال مقاومة التنظيم لأي فكر يدعو للتجديد أو الإبداع وما يمكن قوله في هذا الصدد إن التنظيم أشد مقاومة إزاء أية محاولة للتغيير تفرض عليه من البيئة الخارجية، ومن بين الدراسات الرائدة في إبراز هذا البعد، دراسة "سيمور ليبست".

- **البعد الثاني:** التنظيم مصدر رئيسي للتغيير الاجتماعي: يتصف التنظيم بطبيعة ازدواجية في علاقته بالتغيير الاجتماعي فإذا كان التنظيم يقاوم التغيير فإنه من جهة أخرى يحفز التغيير الاجتماعي ويدعمه، ويتمثل الافتراض الرئيسي الذي يقوم عليه البعد الثاني في أنه كلما ازدادت الكثافة التنظيمية للمجتمع ازدادت سرعة وكثافة عملية التغيير الاجتماعي وأن كل قرار يتم اتخاذه من جانب التنظيم يؤدي إلي برامج تؤثر بشكل واضح في المجتمع وحينما تؤسس هيئة حكومية للقيام ببرامج جديدة تصبح بدورها مصدرا للتغيير الاجتماعي، ومن بين الدراسات الميدانية وأشهرها دلالة علي دور التنظيم للتغيير دراسة فيليب سيلزنيك للسلطة في منظمة تنس فالي خلال سنوات تأسيسها، ويمكن أن نستقي من المعطيات التاريخية مؤشرات عامة تدل علي الفاعل للتنظيم في إحداث التغيير الاجتماعي علي النحو التالي:

- المادة التاريخية المتاحة سواء من المدرسة التاريخية الألمانية في أواخر القرن التاسع عشر أو من إسهامات علماء التطورية والنظريات الدائرية في تفسير التغيير عند سوركين، و شبنجلر، تضع أمامنا المؤشرات الهامة التالية:

- لا يعتبر التنظيم وليد الثورة الصناعية التي قامت في أوروبا بل يضرب جذوره في أعماق التاريخ.  
- وأن في كثير من المجتمعات التاريخية ظهرت التنظيمات البيروقراطية التي تتصف بالمركزية من جانب الملوك الذين يستغلون فرص السيطرة بغرض استغلال المواد الإنتاجية.  
إن كثير المجتمعات قبل الصناعية استقرار تلك التي اتصفت بأعلى تنظيم بيروقراطي.<sup>1</sup>

## 2. مستويات التحليل في دراسة التنظيم:

يقوم علماء الاجتماع بتحليل الحياة الاجتماعية علي ثلاث مستويات:  
**المستوي الأول:** هو مستوي تحليل العلاقات الشخصية، حيث يتم تحليلها بين شخصين أو أكثر مثل العلاقة القائمة بين القائد والأتباع، أو بين الأستاذ والطالب.  
**المستوي الثاني:** يتم علي مستوي الجماعة مثل تحليل العلاقة بين أعضاء جماعة الأصدقاء، أو تحليل العلاقة بين الإدارة والعمل.

**المستوي الثالث:** وهنا تحليل علي المستوي المجتمعي، حيث يتم تحليل المجتمع ككل.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص.ص. 27-30..

أما فيما يخص مستويات التحليل في دراسة التنظيم، فكل من العاملين داخل التنظيم يكون عادة جزءا من جماعة همل أو وحدة تنظيمية صغيرة وهذه الجماعة أو الوحدة تكون جزءا من جماعة أو وحدة تنظيمية أكبر ومن مجموعة هذه الجماعات أو الوحدات التنظيمية المختلفة يتكون التنظيم ككل كما نجد أن التنظيم لا يوجد في فراغ بل يحيط به مجتمع أو بيئة محددة تمثل جزءا من المجتمع، ككل أو البيئة العامة. وعادة ما يتم التحليل التنظيمي علي المستويين:

- **مستوي تحليل الوحدات الصغرى:** وفي هذا المستوي يتم تحليل العلاقات بين أعضاء التنظيم علي جماعات العمل داخل التنظيم، ودراسة السلوك التنظيمي.
  - **مستوي تحليل الوحدات الكبرى:** وفي هذا المستوي تتم دراسة التنظيم ككل أو دراسة العلاقات بين التنظيمات المختلفة أو دراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع.
- يذكر " ميللر " و " فورم " أن هناك أربعة مستويات للتحليل في دراسة التنظيم تدرج من المجرى الي المحسوس على النحو التالي:

- دراسة العلاقة بين التنظيم وبين المجتمع المحلي بوجه عام أي تحليل العلاقة بين التنظيم والبيئة المحيطة به.
- دراسة النسق الاجتماعي الذي يميز التنظيم ككل، وقد تتطلب هذه الدراسة التعرف على أشكال أو صور التنظيم الرسمي وغير الرسمي والتفاعل بينهما.
- دراسة نمذ العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل مختلف الجماعات الموجودة داخل التنظيم.
- وأخيرا دراسة الأفراد بوصفهم أعضاء التنظيم الذين يمارسون الأدوار المحددة ويشغلون المراكز المختلفة.

ويفضل العالمان "ميللر" و"فورم" البدء بدراسة الأبنية الاجتماعية أو الوحدات الكبرى ثم الانتقال إلي دراسة الوحدات البنائية الأصغر أي أنهما يفضلان البدء بدراسة وتحليل التنظيم الاجتماعي طلل والانتقال إلي دراسة أنماط التفاعل الاجتماعية والعلاقات الشخصية المتبادلة بين العاملين داخل التنظيم وعلى الرغم من وجود أربعة مستويات للتحليل في دراسة التنظيم إلا أن هذا لا يمنع الباحث من التركيز أحيانا علي مستوي تحليل دون الآخر طبقا لاحتياجات الدراسة دون أن يتجاهل مستويات التحليل الأخرى<sup>1</sup>

### 3. خصائص و مكونات التنظيم:

- يوجز الباحثون في علم الاجتماع أبرز خصائص التنظيم في النقاط التالية:
- تقسيم العمل، ومراكز للسلطة، ونظام للاتصال بين مختلف أجزاء المنظمة، وذلك وفق سياسات متعمدة ودراسة مخططة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، ص.ص.31.33

- تتحقق الأهداف المخطط لها عن طريق التوجيه والإرشاد والأنشطة القائمة وتقويم الجهود المبذولة ومعالجة جوانب القصور من خلال إعادة بناء الهيكل التنظيمي.
- رفض العناصر غير المناسبة، واستبدالها بأشخاص وأفراد جدد وبذلك تصبح عملية تجديد القوي البشرية عملية دائمة ويمكن إعطاء الفرص الكافية لكل الأفراد ضمن التنظيم الاجتماعي من أجل الرقي في السلم الوظيفي والنقل والمكافأة لمن يستحقها.<sup>1</sup>
- ويتكون التنظيم بصورة عامة من الأفراد الذي يشكلون مادته الأساسية، غز تغيب إمكانية وجود التنظيم الاجتماعي بمعزل عن الأفراد الذين يجتمعون وينتظمون في أشكال من العلاقات يمكن تسميتها بالهياكل، فكل تنظيم هيكل يتوزع الأفراد من خلال علي مواقع متباينة ومتفاوتة في مقدار الأعمال المنوطة بها وفي حجم هذه الأعمال ، بالإضافة إلي عنصر المهام المنوطة بالأفراد بحسب المواقع التي يشغلونها في هيكلية التنظيم، بالإضافة إلي عنصر رابع يتمثل في الأدوات والتقنيات المستخدمة في التنظيم والتي تساعد الأفراد علي والجماعات علي تحقيق غاياتهم التنظيمية وعلي هذا نج مكونات أخرى أساسية للتنظيم وهي:
- المهام: وهي الانجازات التي يسعى التنظيم للوصول إليها، إضافة الخدمات المرتبطة بأهداف التنظيم.
- الهيكل: وهو الشكل التركيبي الذي ينظم الأنشطة والوظائف التي تؤديها التنظيم ن أجل تحقيق الأهداف.
- الأفراد أو الأشخاص: وهو العنصر الحاسم لكل تنظيم، فعلي أكتافهم يقوم التنظيم وعن طريق سواعدهم وعقولهم يحقق التنظيم مهامه وأهدافه.
- الأدوات والأجهزة: وهي الأدوات والأجهزة التي عن طريقا يسعى التنظيم لتحقيق أهدافه ووظائفه، فهي الوسيلة الضرورية وكفيلة بتحقيق أداة جيد لجميع الأنشطة والمهام المناطة بالتنظيم كليا، ويسعى الأفراد الذين ينتسبون لتلك التنظيمات بكل جهدهم مستخدمين تلك الأدوات والأجهزة من أجل تحقيق أهداف التنظيم المرسومة.
- غير أن التحليل البنوي الوظيفي يأخذ بدراسة مكونات التنظيم بناء علي توصيف نسبيا فتالكوت بارسونز يجد أن الأداء التنظيمي لكل مؤسسة يرتبط بأربعة عناصر أساسية وهي الجماعات الإنسانية، الأدوار والقيم:
- 1- **الجماعات:** يصعب علي أي فرد من أفراد المجتمع تحقيق أهدافه وممارسة سلوكه بمعزل عن الجماعات الإنسانية التي يتفاعل معها، أو ينضم إليها، فهو يمارس سلوكه في وسط اجتماعي ويحمل كل سلوك بالنسبة إليه معني يستمده من الجماعة نفسها، ويعرف "سميث" الجماعة بأنها الوحدة التي تتكون

<sup>1</sup> أحمد الأصفر، أديب عقيل، مرجع سابق، ص، ص.42، 41.

من عدد من الأشخاص الذين يتوفر لديهم الإدراك الحسي الكلي بوحدتهم ولديهم القدرة علي التفاعل ويضع "ماكدوجل" الشروط الرئيسية للجماعة والتي يجدها في استمرارية بعض العناصر المكونة لها ووعي الأعضاء بطبيعة الجماعة وأغراضها وتفاعلها مع غيرها مع وجود القواعد التي تحدد العلاقات بين الأعضاء بالإضافة إلي البناء يدل علي تنوع الوظائف وتوزعها بينهم .

2- الأدوار: الدور الاجتماعي هو مجموعة من الأنماط السلوكية التي يتوقع الأفراد أن يمارسها شخص محدد وهو يشغل موقعا محددًا في بنية الجماعة، فالأفراد يأخذون مواقعهم ضمن الجماعات الإنسانية بحسب كفاءاتهم النفسية وروابطهم الاجتماعية وإمكاناتهم الاقتصادية المختلفة، وعادة يشغل الفرد مواقع اجتماعية واقتصادية متنوعة. وعلي الفرد يمارس دوره في التنظيم ليس في ضوء ما يتوقعه الناس، وإنما بمقدار إدراكه لطبيعة الحقوق والواجبات المترتبة عليه وهو في موقعه الاجتماعي، كما أن حدود هذا الدور تتضمن الأفعال التي تتبعها الجماعة في ضوء معايير النظام الاجتماعي السائد.

وفي ضوء كل دور تحدد الحقوق والواجبات التي تلائم المركز المناسب له فنواحي النشاط التي يتطلبه العمل تعتبر واجبات يقوم بها الفرد أما الامتيازات التي يتمتع بها القائم بالعمل فتعتبر حقوقًا له، وكلما ارتفعت مكانة الفرد زادت الحقوق والامتيازات التي يتمتع بها والتي تميزه من غيره من الأفراد.

3- المعايير الاجتماعية: هي مجموعة من الأسس والمبادئ التي يوازن من خلالها الأفراد بين الأنماط السلوكية، ويحكمون بصلاحيه بعضها دون الآخر أو تفضيل بعضها علي بعضها الآخر تبعًا للقيم الاجتماعية السائدة وتبعًا للمواقع والأدوار التي يشغلونها في بنية التنظيم، أو الجماعات ضمن التنظيم وتوصف المعايير الاجتماعية في التنظيمات بجملة من السمات والخصائص التي تأتي في مقدمتها<sup>1</sup>:

- تحديد ما يجب عمله وما لا يجب عمله في مختلف الواقف والظروف لسلوك الأفراد وأدائهم.
- تتميز بالثبات والسكون النسبي، بحيث توفر للأفراد معايير السلوك في الحاضر والمستقبل.
- يتم الوصول إليها بالإجماع، مما لا يستدعي رقابة محكمة علي مدي التقيد بها وتوزيع مثل تلك المسؤولية علي مختلف أعضاء التنظيم.

- يتم الاعتماد في تطبيق مثل هذه المعايير علي وسائل جماعية لا فردية لأن ذلك يبعد الحرج أو التأثير عن شخص أو جماعة صغيرة فيما لو كانت تلك مسؤوليتها لوحدها.

- يعتبر التزامها مصدر الرضا للعاملين، وذلك لأنها ذات أهمية بالغة لأعضاء التنظيم.

4- القيم: تعد القيم مصدر وحدة الجماعة والأساس الذي تشاد عليه نشاطاتها وتكامل فعاليتها، فكل الأشياء المحيطة بالفرد والمجتمع تحمل بالنسبة إلي الأفراد والجماعات قيم تتفاضل في مستواها وتتباين في درجاتها، وعندما يوازن الشخص بين مجموعة من الأشياء أو بين مجموعة من أنماط السلوك، فهو

<sup>1</sup> أحمد الاصفري، اديب عقيل، مرجع سابق، صص-42-45.

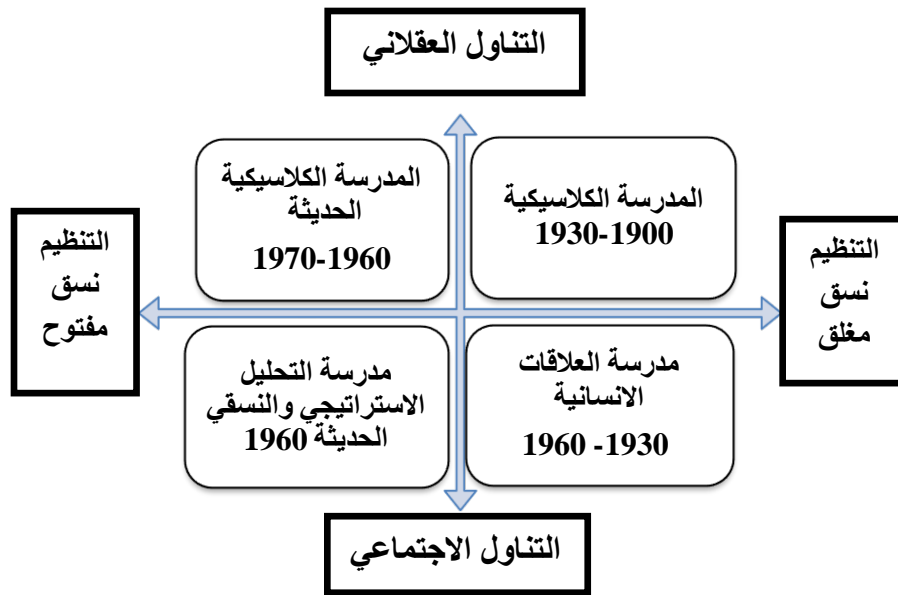
يوازن القيم المعطاة لهذه الأشياء أو لهذه الأنماط السلوكية ويدل ذلك علي لكل فرد موقف من الأشياء المحيطة به أو اتجاه نحوها يجعلها مفضلة بالنسبة إليه أو مستبعدة، ويؤكد " بوكاردس" في هذا السياق أن ل اتجاه لا بد أن يكون مصحوبا بقيمة وأن الاتجاه والقيمة برأيه وجهان لحقيقة واحدة ولا معني لأحدهما دون الآخر، فحياة الإنسان خاضعة للاتجاهات والقيم معا.

ويميز الباحثون في علم الاجتماع التنظيم بين ثلاث مفاهيم وهي تعبر عن مكونات التنظيم المتعددة وهي:

- التنظيم الوظيفي: ويتأسس علي تقسيم العمل بحسب الإمكانيات والمؤهلات والاختصاصات العلمية (كالمحاسبة، والتخطيط، التسويق...الخ) وبالتالي تحدد الوظائف والمهام.
- التنظيم الرئاسي: ويقصد به سلم المسؤوليات من القمة إلي القاعدة بحسب التسلسل، يبدأ بالرئيس العام في قمة الهرم، ومن خلال ذلك التنظيم تتحدد قنوات الاتصال التي يتم عبرها نقل الأوامر والمعلومات الرسمية من الأعلى إلي الأدنى.
- التنظيم الإداري: ويهتم بالحركة والعمل في التنظيم الاجتماعي، ويقوم بوضع السياسة المخططة للتنفيذ في مواضعها، أي نقل الأوامر والخطط النظرية إلي حيز الواقع والتنفيذ عبر سلسلة من الخطوات وخلال فترات زمنية محددة.<sup>1</sup>

#### 4. مراحل تطور الفكر التنظيمي:

##### 1.5 تصنيف المدارس الفكرية الكبرى:



الشكل (05): يوضح التطور الزمني لنظريات التنظيم منذ عام 1900 إلى يومنا الحالي.

<sup>1</sup> أحمد الاصفر، ادیب عقيل، مرجع سابق، ص، ص.46، 47.



اقترح رتشارد سكوت **w.Richard Scott 1978** تصنيف المدارس الفكرية الكبرى بالاعتماد على المخطط المقدم الذي يوضح المراحل الأربع الأساسية لتطور التنظيمات ومن ثم تقديم المدارس الفكر التنظيمي، ويقدم المخطط رقم (05) التطور الزمني لنظريات التنظيم منذ عام 1900 الى يومنا الحالي ويتميز هذا المخطط بالوضوح وقدرته على تمييز المراحل الأربعة لتطور التنظيمات حسب محورين: <sup>1</sup>.

#### - المحور العمودي: " من التناول "العقلاني" إلى التناول "الاجتماعي":

يظهر المحور العمودي مظهرين أساسيين لتصور تنظيم النشاط البشري ويحدد بذلك تناولين أساسيين هما التناول الاجتماعي و التناول العقلاني، يبحث التناول الاجتماعي عن تحقيق اتفاق حول الانتاج نتيجة الديناميكية التي تخلفها الدافعية والرضا لدى العمال وبالمقابل فإن التناول العقلاني موجه نحو النتائج التقنية والاقتصادية فقط.

التناول العقلاني: تعني العقلانية تنظيم العمل وتهدف إلى تحقيق الفعالية التقنية والاقتصادية للمؤسسة ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال تنظيم العمل بشكل مضبوط ومنطقي ورسمي (بشكل ميكانيكي) قائم على المنطق.

التناول الاجتماعي: يقوم هذا التناول على التفاهم ودافعية أفراد التنظيم ويقترح هذا التناول تحقيق الفعالية التقنية والاقتصادية للمؤسسة بالتأكيد على العامل البشري يندرج هذا التناول تحت منطق الانفعالات.

#### - المحور الأفقي: من "النسق المغلق" إلى "النسق المفتوح":

يقدم هذا المحور التناول النسقي ويظهر انفتاح وانغلاق النسق المتمثل في التنظيم.

النسق المغلق: " يمثل هذا التوجه التنظيم القائم على النموذج الكلي المركز على حل المشاكل الداخلية للتنظيم فهو موجه لتسيير التغيرات الداخلية فقط".

النسق المفتوح: " ظهر نظريات الأنساق المفتوحة منذ عام 1960 واعتبرت التنظيم تابعا للمحيط الذي يوجه فيه سواء كان اقتصاديا أو سياسيا أو اجتماعيا أو ثقافيا، إذ على التنظيم بذل جهد متواصل من أجل التكيف وتغيرات هذا المحيط فنظريات هذا التناول تأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية.

### 2.5 مراحل التطور الفكر التنظيمي: <sup>2</sup>

#### - المرحلة الأولى من 1900 إلى 1930 زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي:

انطلقت هذه المرحلة بمساهمة المدرسة الكلاسيكية ممثلة بمهندسيها والممارسين الذين استخدموا علوم الهندسة من أجل التنظيم والإنتاج الفعال وقد عرفت هذه المرحلة حقتين الأولى قائمة على التقسيم التقني للعمل والثانية على التقسيم الإداري للعمل، كانت الأفكار والمبادئ التي أفرزتها هذه المرحلة على قدر كبير من الأهمية فالإدارة قبل هذه المرحلة كانت عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند إلى أسس علمية

<sup>1</sup> عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص.ص، 13.11.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.ص. 14-19.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن أفكار رواد هذه المرحلة كان لها دورا كبيرا في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل إذ قدموا الكثير لمفهوم فعالية التنظيم إلا أن ما يؤخذ عليهم هو إهمالهم للجوانب الإنسانية حيث انحصرت فعالية التنظيم في بعض الممارسات والتطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية والبنائية فالتطور التنظيمي في هذه المرحلة كان يتضمن مفاهيم منها أن التطوير هو زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات و جعل بيئة المنظمة مستقرة.

كان الأسلوب المستخدم للتطوير في هذه المرحلة يعتمد على القوة و الإيجار كونها أوجدت ثقافة لدي الأفراد القائمين على الإدارة مبنية على الاعتقاد بأن الفرد العامل كسول لا يحب العمل وبالتالي لا بد من الرقابة الصارمة والشديدة عليه وتندرج المدرسة الكلاسيكية تحت التناول العقلاني وتعتبر التنظيمات أنساقا مغلقة.

#### - المرحلة الثانية من 1930 إلى 1960: تحفيز الأفراد.

توافق هذه المرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسة السلوكية حيث تم الانتقال من العلوم الهندسة إلى العلوم الإنسانية وقد ظهر الفكر السلوكي نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة قضايا الجانب الإنساني في المنظمات لذا سعى الفكر السلوكي إلى حل المشكلات التي عجز الفكر الكلاسيكي عن إيجاد الحلول الملائمة لها إذ سارع العديد من رواد هذه المرحلة إلى البحث والدراسة وتقديم الحلول والمرتكزة على الجانب الإنساني خاصة العلاقات الإنسانية في بيئات العمل وحاجات ودوافع العمال و خلاصة هذا التناول أن الإنسان لا يبحث عن المزايا المادية فقط كما يراه التناول الكلاسيكي بل هو كائن مركب يتكون من مجموعة من المشاعر والأحاسيس يجب على التنظيم أخذها بعين الاعتبار و يطور أساليب التعامل مع الأفراد من أجل زيادة الإنتاجية، ثم قطع شوط كبير في تكور التنظيمات بالتخلي عن المسلمات التقنية والتأكيد عن المسلمات الإنسانية تحت التناول الاجتماعي وتمل في إطار الأنساق المغلقة وقد مثلت لفترة طويلة أساس نظريات التنظيم.

#### - المرحلة الثالثة: من 1960 إلى 1980: تكييف هياكل التنظيم.

أدت الاختلافات بين أفكار رواد المرحلتين السابقتين إلى تطوير الفكر الإداري إلى الفكر التنظيمي فطرحت أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين السلوكي والكلاسيكي فظهرت مدرسة اتخاذ القرارات ومدرسة الموثق ومدرسة التسيير الاستراتيجي.

كانت هذه المدارس تتعارض تماما مع مدرسة العلاقات الإنسانية حيث تم الانتقال من التناول الاجتماعي إلى التناول العقلاني ومن النسق المغلق إلى النسق المفتوح، وتم التخلي في هذه المرحلة عن فكرة الهيكل "المثالي" الأوحده المستقل عن الموقف لتبني فكرة الهياكل التابعة والمرتبطة بالإرغامات

الخارجية وبالمحيط والعوامل الموقفية باعتبار أن التنظيم نسق مفتوح وعليه لا يمكن تحديد الهيكل الأنسب إلا من خلال تناول عقلائي يسمح بتحليل وقياس العوامل المؤثرة في التنظيم.

ركز رواد الفكر التنظيمي في هذه المرحلة أيضا على فكرة أن المنظمة وحدة متكاملة وجزء فرعي من أجزاء أخرى تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط بعلاقات تبادلية تعتبر ضرورية لبقاء واستمرار البناء التنظيمي، كذلك ركز رواد هذه المرحلة على إبراز أهمية المحيط في حياة المنظمات وأثره على عمليات اتخاذ القرارات سواء الداخلية منها أو الخارجية وبالتالي يترتب على الإدارة الناجحة أن تبحث عن العوامل الإستراتيجية و أن تعمل على تطوير أنظمة الاتصالات المعمول بها والاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية والتركيز على القيادة ودعمها.

تعود بدايات استخدامات مفهوم النظام المفتوح في الفكر التنظيمي إلى أوائل الستينيات حيث كان لمدرسة النظام الاجتماعي دورا بارزا في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير تقوم بمهام تؤدي في النهاية بشكل كلى إلى تحقيق أهداف النظام وتعتمد على المحيط الموجودة فيه، وركزت نظرية الأنساق على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق وتحقيق الفوائد المتبادلة مع الآخرين أفرادا كانوا أو منظمات من خلال توضيح عوامل استمرار المنظمات وتحديد العلاقة بين البيئة المحيطة بالتنظيم وما تقدمه من مدخلات بشرية أو مادية أو تكنولوجية ودرجة التفاعل بين هذه المدخلات الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية.

ساهمت نظرية الأنساق بشكل كبير في فعالية التنظيمات من خلال تأكيدها على التداخل بين الأجزاء وكذلك العلاقة بين التنظيم ومحيطه وكذا العلاقة بين المتغيرات الفنية و السلوكية وبالتالي تقديم تصورا واضحا عن مدي التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الأعمال كما أسهمت هذه المدرسة في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والتناقض والاهتمام بنزاعات العمال والرضا عن العمل.

#### - المرحلة الرابعة: من 1980 إلى 1990: تعبئة القوة العاملة

تسيد التناول الاجتماعي للتنظيم هذه المرحلة حيث اقترحت مبادئ تسيير جديدة تقوم على التسيير بالمشاركة وإشراك العمال في مشروع المؤسسة من خلال الرجوع الى العنصر البشري واعتباره فاعلا اجتماعيا له مواطن القوة والضعف، وهي مكانة مهمة في نسق مفتوح ينشط في إطار محيط تقني واجتماعي معقد.

دخل مفهوم التخطيط للموارد البشرية خلال هذه الفترة حيز التنفيذ ولعب دورا كبيرا في تحديد الاتجاهات التدريبية والوظيفية كما عرفت هذه الفترة استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإدارة وأصبحت

عمليات توزيع الموارد البشرية تستند إلى أسس علمية تأخذ بعين الاعتبار التوافق بين القدرات البشرية والواجبات الوظيفية وقد ساهمت هذه المفاهيم في إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية. ونتيجة لزيادة وعي ومعرفة الأفراد وزيادة سبل الاتصال زاد وعي ومستوى ثقافة المديرين حيث ركزوا اهتمامهم على تطوير العلاقات الإنسانية الفردية والجماعية وكذلك تم استخدام أساليب إدارية حديثة كالمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل انعكس بصورة ايجابية على المنظمات وعلى الأفراد العاملين فيها ومن هنا تكور ارتباط الأفراد بمنظماتهم الأمر الذي أدى إلى تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة، وقد ظهر الاهتمام بدور الثقافة التنظيمية خلال هذه الفترة من خلال تطبيق مبادئ أساليب التسيير في المؤسسات اليابانية التي تتميز بقدرتها على خلق الولاء والانتماء للمنظمة كون التوظيف فيها يستمر طوال الحياة وكون القرارات تتخذ بصورة جماعية كصورة من صور المشاركة.

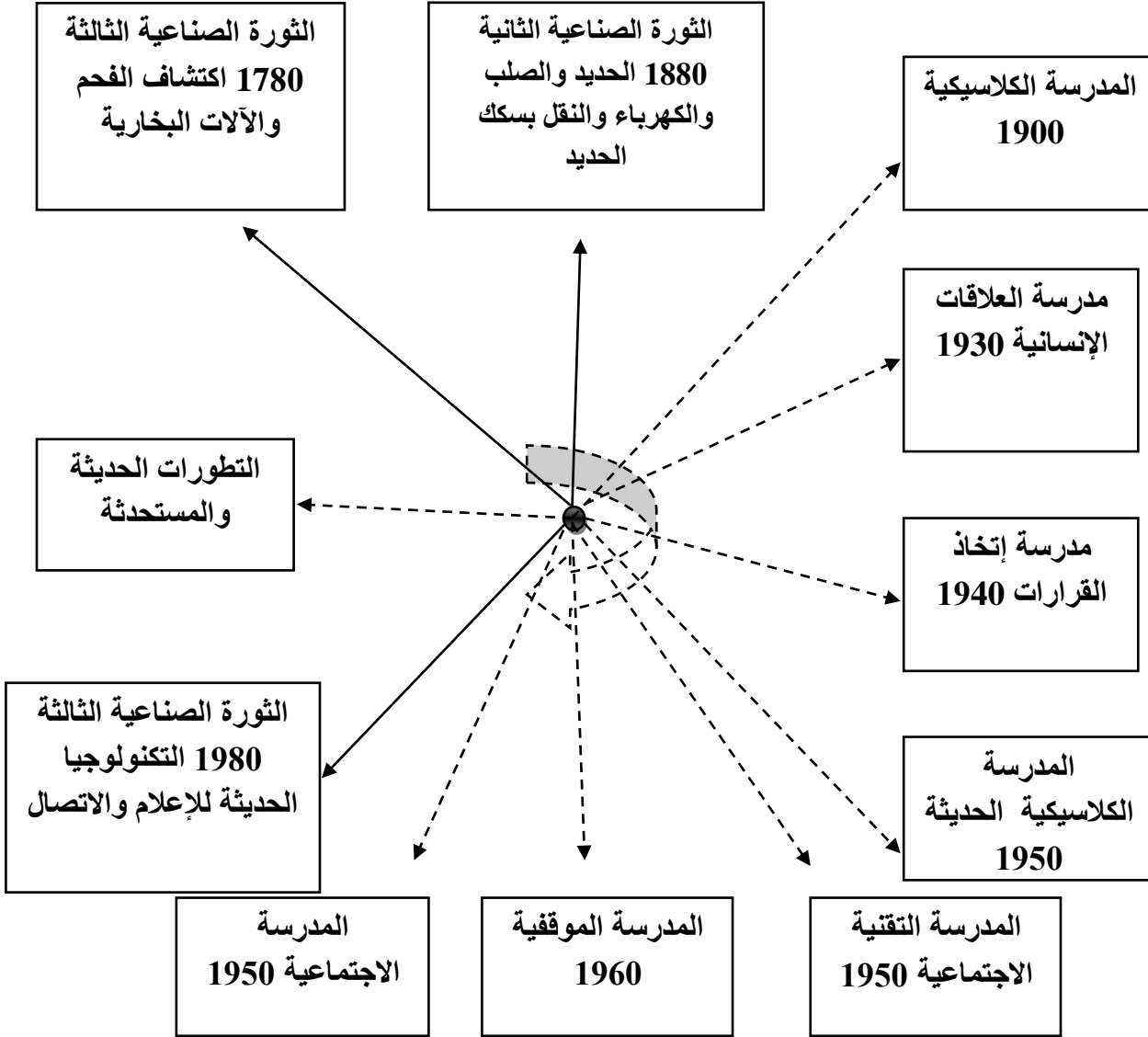
#### - الإدارة والفكر التنظيمي والتحديات منذ 1990:

تركزت جهود التطوير خلال هذه المرحلة التي تعد امتدادا للمحاولات والجهود السابقة على تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خلال البناء التنظيمي السليم ومحاولة الوصول إلى تحقيق الأهداف ببسر وسهولة وبتكاليف أقل ومن ثم محاولة مواجهة المنافسة العالمية خاصة وأن التواصل بين كل مناطق العالم أصبح ممكنا نتيجة الانفتاح العالمي ونتيجة تغير أنماط وأشكال الاتصالات وتطور وسائل الاتصال وشبكة المعلومات العالمية.

3.7 تحديد المدارس الكبرى:

انطلاقاً من المراحل الأربع الكبرى لتطور الفكر التنظيمي تحديد وتمييز المدارس الكبرى يظهره الشكل

رقم (06):<sup>1</sup>



الشكل رقم (06): يوضح المراحل الأربع الكبرى لتطور الفكر التنظيمي تحديد المدارس الكبرى

- المدرسة الكلاسيكية 1900: تأسست المدرسة الكلاسيكية أساساً بفضل أعمال مهندسين اعتمدوا على معارفهم التقنية لاقتراح نموذج تحليلي ومعياري وإمبريقي للتنظيم.
- مدرسة العلاقات الإنسانية 1930: جاءت هذه المدرسة كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية بحيث ظهرت الحاجة إلى نموذج جديد يرفض النموذج الذي تفرض فيه الآلات وتيرة العمل على العمال كانت

<sup>1</sup> عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص.ص، 22، 20.

مدرسة العلاقات الإنسانية تمثل مساهمة علماء النفس باقتراح نموذجاً نوعياً للتنظيم يحتل فيه الإنسان مركز النواة.

- **مدرسة اتخاذ القرارات 1940:** ركزت هذه المدرسة على النموذج الاقتصادي للتنظيم والتوفيق بين المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية، اقترحت هذه المدرسة دراسة الموقف التنظيمي الذي يدفع المسيرين إلى اختيار أول حل يرونه مرضي لكنه ليس بالضرورة الحل الأمثل.

- **المدرسة الكلاسيكية الحديثة 1945:** تستمد المدرسة الكلاسيكية الحديثة أو الإمبريقية بعض مبادئها من المدرسة الكلاسيكية لكنها استفادت أيضاً من المدارس التي جاءت بعد المدرسة الكلاسيكية ولا سيما مدرسة العلاقات الإنسانية، حاولت هذه المدرسة معتمدة على طابعها الإمبريقي والنفعي وضع مبادئ عالمية من خلال تعظيم الربح ولا مركزية المسؤوليات وتقليص تكاليف وأجال الإنتاج وفق تناول نوعي كامل.

- **المدرسة التقنية الاجتماعية 1950:** تناولت المدرسة التقنية الاجتماعية التنظيم بصفة شاملة كنسق مفتوح قائم على التفاعل المتبادل لنسقين فرعيين هما النسق الاجتماعي والنسق التقني، يمثل هذا التناول قطيعة مزدوجة مع المدرسة الكلاسيكية من جهة ومدرسة العلاقات الإنسانية من جهة ثانية، وفق هذه المدرسة فالتنظيم كل متكامل يتطلب تطوير الجماعات الصغيرة في العمل تتميز بالاستقلالية واسعة وقادرة على أخذ بعين الاعتبار حاجات الأفراد من جهة ومتطلبات الإنتاج من جهة ثانية.

- **مدرسة الأنساق "النظم" أو المدرسة الموقفية 1960:** تعتبر المدرسة الموقفية امتداداً للمدرسة التقنية الاجتماعية غير أنها تخلت نهائياً عن مقولة " الطريقة الصحيحة الواحدة" التي نادى بها كل من المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية فحسب منظريها لا توجد طريقة واحدة صحيحة في كل المواقف والحالات وبمعنى آخر لا يوجد نموذج كامل بالنسبة لمنظري هذه المدرسة ترتبط هيكلية التنظيم (تنظيم المؤسسة) بعدة عوامل موقفية وعليه يمكن تصور نماذج تنظيم مختلفة حسب المواقف المختلفة عملاً بالمقولة الجديدة "إذا كان... فإن".

- **المدرسة السوسيولوجية 1980:** التنظيم بالنسبة للمدرسة السوسيولوجية ليس ظاهرة طبيعية تفرض نفسها من الخارج على البشر بل إن الإنسان " ذلك الفاعل الاجتماعي المركب" هو الذي يهيكل المجال الذي ينشط فيه، وحاولت المدرسة إثبات غياب علاقة أحادية الاتجاه بين نوع الهيكل التنظيمي المختار والأداء المحصل عليه فإذا كانت بعض التنظيمات ذات الهياكل الرسمية تحقق نتائج أحسن من مؤسسات ذات شكلانية أقل رسمية فإنها في المقابل تعرف عراقيل كبيرة تحد من تطورها وعليه فإن النظريات المتوفرة لا تشرح دائماً العلاقة بين الأداء المرتفع ونوع هيكلية التنظيم وقد أخذت المدرسة السوسيولوجية على عاتقها محاولة تحديد أسباب هذه الفروق.

## 5. التطور الفكري لسوسيولوجي التنظيم والمؤسسة ومرتكزاتها النظرية:

## 1.6 التطور الفكري لسوسيولوجيا التنظيم والمؤسسة:

ترتبط بدايات التفكير العلمي في تنظيمات العمل بوصفها مجالات تمارس ضمنها مختلف أنشطة الإنتاج بمحاولات تفهم ظاهرة تعمل وتفسرها والتي برزت كنتيجة لتنامي العمل الصناعي وظهور كبري البيروقراطيات الإدارية المرتبطة به خلال نهاية القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين، والتي برزت كذلك كاستجابة لحاجة اجتماعية ملحة دعت إلى ضرورة الاهتمام بظواهر العقلانية والانتظام والمراقبة، وهو واقع حال استوجب تدخل زمرة من المفكرين والباحثين الميدانيين للإسهام في الغوص في أعمال ظاهرة التنظيم والعمل.

ولقد تجسد ذلك الاهتمام أولاً علي المستوي الفكري والسوسيولوجي في تحليلات عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" بخصوص "الظاهرة البيروقراطية"، التي عدها نموذج بارز للعقلانية الكونية وذلك بحكم إعلاء تلك البيروقراطية من شأن المنطق والعقلانية في مجال سير العمل علي حساب المنطق التقليدي اللاعقلاني القائم علي روابط القرابة والدم، و اعتبرت أفكار فيبر حول الظاهرة البيروقراطية منطلقاً لسوسيولوجيا محوريا شد الانتباه لضرورة تدارس أشكال التنظيم العقلاني كما تجسد الهمام كذلك ثانياً علي المستوي الميداني في أفكار المهندس "فريديريك تايلور" ثم في نتائج الدراسات الميدانية المنجزة من قبل "التون مايو" في مصانع الهاورثون ومثلت أعمال كل من تايلور ومايو أبرزت محطات النظر في عمق ميادين ممارسة العمل.<sup>1</sup>

ولقد ارتبط تصور البعض بأهمية " التنظيم العملي للعمل" كأحد أبرز وأنجع آليات التحكم في مسارات الإنتاج (مقاربة فريديريك تايلور مثلاً فإن البعض الآخر دعا إلي ضرورة اعتبار معطي إنسانية العامل وروابطه بمن يحيطون به خلال نطاق عمله ومدى أهمية ذلك في الدفع بنسق العملية الإنتاجية (مدرسة العلاقات البشرية).

ومثلت أفكار فيبر وتايلور مرتكزات فعلية أسهمت عبر تفاعلها مع الاجتهادات التي ستليها في التأسيس لفكر سوسيولوجي مختلف حول التنظيمات تدرج من النظر الكوني والأوحد لها نحو التنبه لصعوبة الإقرار بوجود نماذج من التنظيمات موحدة الشكل والهيئة العامة بعيداً عن خصوصياتها وحيثيات وجودها الفعلي، فوقع تبعاً لذلك الجهد بما يمكن أن يخلفه اختلاف المحيط والبيئة من أشكال تنظيمات متعددة ومتنوعة.

<sup>1</sup>. المنظمة العربية للمرأة، النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة، مرجع سابق، ص، ص. 54، 55.

وسوف يكون لتعاقب هذه الأطروحات وتفاعلها وغيرها من الرؤي التي شهدنها الساحة الفكرية إلي حدود منتصف القرن العشرين الفضل في ظهور تخصص قائم بذاته "علم الاجتماع التنظيم" يدعو إلي دراسة تنظيمات العمل بشكل منفصل ومستقل عما يحيط به.<sup>1</sup>

وشهدت بعض الساحات الفكرية والبحثية منذ ثمانينات القرن العشرين نسقا مكثفا من الإنتاج العملي المكتوب حول سوسيولوجيا التنظيم شكل أسهم في إفرار تراكم علمي مهم وتطور لافت للمقولات والمقاربات، وقد ساعد التوظيف الميداني والتطبيقي لتلك المقاربات والمقولات المطورة ضمن نظريات علم الاجتماع التنظيم في انتشار ذلك التخصص متجاوز الحدود التقليدية لعلم الاجتماع العمل والمتمثلة في باحات المؤسسات الاقتصادية التربوية والأطر السياسية والإدارية كالجمعيات و الأحزاب...إلخ.

## 2.6 المرتكزات النظرية لسوسيولوجيا التنظيم<sup>2</sup>:

ينطلق المنظرون في مجال التنظيمات عادة من التأكيد علي أن التنظيمات تتأسس انطلاقا من الرغبة في تنظيم شيء ما، زمن حاجة الأفراد إلي بعضهم البعض بغرض تقاسم المهام التي لا يمكن لشخص بمفرده أن ينجزها، فيتجلي بذلك التنظيم كنمط من أنماط الاستغلال والتبادل الجماعي للكفاءات والمهارات المختلفة ضمن مجموعة اجتماعية ما، ويجوز بذلك تعريفه بأنه تجمع من الأفراد يتهيكل علي أسس غير شخصية، وينشط لتحقيق أغراض وأهداف محددة.

وفي مطلع السبعينيات اعتبر الأمريكي "إدغار تشاين" ان التنظيم هو: " ذلك التنسيق العقلاني للأنشطة، الذي يلجأ له عدد من الأشخاص بغرض تحقيق أهداف وغايات ضمنية مشتركة" وقال عنه " هنري منتربارغ" بعد حوالي عقد من تعريف شاين أنه بمثابة المجموع العام لأشكال تقاسم العمل ما بين مجموعة العناصر، وتنسيق نتائج المهام المتقاسمة" وتتحدد علي مستوي سوسيولوجيا التنظيمات الملامح والخصائص الأساسية للتنظيم من خلال توافر العناصر التالية:

- وجود أهداف وبرامج عمل محددة ومضبوطة خلق التنظيم لتبليتها وتحقيقها.
- توافر عنصر تقسيم العمل بين مختلف عناصر التنظيم بشكل وظيفي يجعل من الترابط بين مختلف الأعضاء الميزة العامة لاشتغال التنظيم في عمومه، ويبقي تقاسم العمل علي أساس التنظيم، بما أنه يؤسس للاختلاف بين عناصر مجموعة مهيكلة وأخري غير مهيكلة ويحيل إلي معاني الضبط والتحديد، وبما أن العمل المطلوب انجازه يمكن أن يحدد كتابيا حيث تضبط المهام المطلوب القيام بها من كل عنصر من عناصر التنظيم ضمن قوائم في جل التنظيمات الحديثة مما يفرض تقاسما علنيا ومنصفا للعمل بين مختلف عناصر التنظيم.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص55

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص،ص.57،58.



- توزع الأدوار: يعد توزع الأدوار رهانا أساسيا في تعريف التنظيم، حيث كما تقدم لكل عنصر من عناصر التنظيم مجموعة من المهام المحددة، ولكن يبقى اختلاف سبل أداء تلك المهام من فرد المهام الموكلة إليه بأسلوبه الخاص، وبطريقة مختلفة رغم توحد مواصفات المهام بالنسبة للجميع، وبهذا يتصرف كل عضو من أعضاء التنظيم كفاعل علي إنتاج صيغ مختلفة من التأويلات لدور معلوم يلعبه كل فرد بطريقته.
  - وجود تركيبة هرمية وتراتبية بارزة: تضمن سير التنظيم وتؤمن عمليات توزيع علاقات السلطة بداخله من خلال تدرج المهام والرتب المهنية وترابطها ببعضها البعض.
  - وجود نسق من الهيمنة ومركز للسلطة والتأثير: يحرس تطابق سلوك الفرد مع الأهداف المضبوطة مسبقا للتنظيم.
  - وجود جملة من القواعد وضوابط السير: ومجموعة من المقاييس الموضوعية لتقييم اشتغال التنظيم ومراقبته.
  - احتكام التنظيم علي منظومة اتصالية: تهتم بتأمين تبادل المعلومة وسريانها داخل التنظيم وعبر تركيبته الهرمية.
- وبناء عليه تطرح الدراسة السوسيولوجية للتنظيمات مجموعة من الإشكاليات الرئيسة، وتثير بعض المحاور المركزية التي أصبحت تعتمد كمدخل علمية لدراسة التنظيمات ولعمليات التشخيص السوسيولوجي لها ويمثل "التشخيص السوسيولوجي للتنظيمات والمؤسسات " نتاج تفاعل التطور العلمي لسوسيولوجيا التنظيم والمؤسسة مع استخداماتها الميدانية والتوظيف المباشر لنتائجها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا خاصة، وذلك بهدف اكتشاف علل وأمراض اشتغال المؤسسات الصناعية والاقتصادية الكبرى، وما قد يعترئها من حالات وهن واختلال وهو نا أدني إلي ولادة بيوت الخبرة والمراكز المتخصصة في التدخل المباشر وتشخيص الأوضاع الاجتماعية للمؤسسات المعتلة التي تشهد تعطلا أو تباطؤا في مسارات الإنتاج وجودته وقد أضحى التشخيص السوسيولوجي للمؤسسات مؤخرا محورا مادة علمية تدرس في عدد من الجامعات الأوروبية والفرنسية وبعض الجامعات العربية، خاصة بدول المغرب العربي.<sup>1</sup> ونذكر منها ما يلي:
- (1) دراسة مستوي الاندماج: ويهتم فيها بفهم كيفية تمكن التنظيم من الحفاظ علي هياكله وهويته القائمة رغم الضغط الداخلي والخارجي، الذين يتعرض لهما نتيجة علاقات الصراع والتناقض الموجود بداخله من ناحية وضغط المحيط الخارجي الذي يعده التنظيم جزءا منه من الناحية الأخرى.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص.ص.58،59.

(2) فهم أوضاع التكيف: وينظر هذا المستوي إلي سبل إدارة التنظيم لمسائل التجديد التقني والتكنولوجي، وكيفية إدماجها في بنيته الداخلية بشكل متوافق مع حيثيات الوسط الاجتماعي والتقني للتنظيم.

(3) دراسة البنية الشكلية والبنية غير الشكلية: تتجه بعض دراسات سوسيولوجيا التنظيم إلي تبين حجم الروابط بين البنية الرسمية للتنظيم وللمؤسسة، كما تتجلى عبر اللوائح وترتيب العمل المعلنة والمضبوطة بشكل رسمي، وما تنتجه العلاقات بين عناصر ذلك التنظيم من أنسجة اجتماعية موازية تفعل فعلها بشكل ضمني، وتؤثر الي حد كبير في سير التنظيم واشتغاله، وكان " ماكس فيبر " في دراسته للظاهرة البيروقراطية قد شدد علي أهمية العلاقات الرسمية المرتبطة بقواعد السير الداخلية للمؤسسة، ولكنه لم يتطرق إلي الروابط غير الرسمية والعلاقات الموازية التي تنشأ بين عناصر التنظيم وهو ما انتبه إليه فيما بعد علماء اجتماع التنظيم من أمثال عالم الاجتماع الفرنسي " ميشال كروزي " الذي أثار الانتباه إلي ما تفرزه الظاهرة البيروقراطية من علاقات موازية تتشكل علي هامش البني الرسمية المعلنة في تنظيم معين.

(4) دراسة أوضاع الصراع وحالات الاعتلال المرضي: وتهتم بدراسات الاختلالات الحادة التي تعرقل سير التنظيم، كالصراعات النقابية، وأوضاع التوتر النفسي والاجتماعي لعناصر التنظيم، وحالات تردي جودة الإنتاج ونسقه، ومختلف حالات التعطل التي قد تعترى عملية اشتغال التنظيم.

إن هذه المداخل المعتمدة في الدراسة السوسيولوجية للتنظيم تطرح عادة انطلاقا من تسليم المختصين بعدم جمود وثبات كل من التنظيم والمؤسسة والإقرار باعتبارها بمثابة الهيكل الحي والديناميكي الذي ترتبه ديناميكيته بقدرة كل عنصر من عناصره علي تعديل سلوكه بغرض التواصل مع المحيطين به ضمن منظومة من العلاقات الاجتماعية تصنعها صيرورة الفعل الجماعي الذي يتعاونون من أجل تحقيق أهدافه وفي هذا النطاق اعتبر " ميشال كروزي " التنظيم بمثابة البناء الإنساني الجماعي يمثل مشكلا مصيريا بالنسبة لمجتمعاتنا فإن ذلك يرد أساسيا الي عدم كونه ظاهرة طبيعية بل بناء اجتماعيا يطرح وجود مشكلا ويتطلب تفسير ظروف بروزه واستمراريته.

ولفهم وتفسير منطق اشتغال التنظيم والمؤسسة ابتدع ميشال كروزيه ما سماه " التحليل الاستراتيجي " وهو إطار تحليل علمي يهدف لدراسة جملة الروابط الموجودة بين الفرد ومحيط المؤسسة والتنظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص.ص. 59، 60.

## 6. مفهوم المؤسسة في بدايات علم الاجتماع (سوسيولوجيا المؤسسة):

شهدت المؤسسة كموضوع سوسيولوجي تأخرا نسبيا، ولم تنتضج فكرة تناول المؤسسة كبناء اجتماعي مستقل إلا حديثا، إذا ظلت جهود علماء الاجتماع لفترة طويلة مرتبطة بتناول ممارسة العمل في ذاتها دون ما يتصل بها من مجالات وظواهر أخرى ونظر المختصون كثيرا للعمل كممارسة ذات غايات اقتصادية ينجزها الفرد بهدف الكسب المادي، ولم تكن المؤسسة الاقتصادية تمثل غير ذلك المكان الذي تتم فيه تلك الممارسة.

مر مفهوم المؤسسة الاجتماعية في مسيرة علم الاجتماع العام بمراحل تطور مختلفة، ولئن واكب بروز مفهوم المؤسسة بدايات نشأة علم الاجتماع كتخصص مستقل بذاته عن سائر تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية، فإن المفهوم اليوم يشهد تغيرات فكرية جوهرية فرضتها طبيعة ما تشهده الأنساق العامة علي المستويات المحلية والإقليمية والدولية من التحولات الاقتصادية واجتماعية هيكلية.

ويعود مفهوم المؤسسة الي المدرسة الدوركهايمية الراجعة بالنظر لمؤسس علم الاجتماع الحديث الفرنسي "إميل دوركهايم" وقد تم ضمنها تجاوز التعريفات الاثروبولوجية البسيطة ليقع اعتبارها بمثابة "أساليب للعمل والإحساس والتفكير المتبلورة والثابتة والملزمة لمجموعة اجتماعية معينة" كما يمكن القول كذلك بأن الاهتمام بالمؤسسة الاجتماعية كان حاضرا لدي بعض علماء الاجتماع الأنجلوساكسونيين وقد اعتبرها عالم الاجتماع الأمريكي " تالكوت بارسونز" "مجموعة معقدة من القيم والمعايير التي تشترك فيها مجموعة من الأفراد" فهي بنظره جملة الأنشطة المحكومة بإسهامات مستقرة ومتبادلة بين عدد من الفاعلين الاجتماعيين.

هكذا بدأ الاهتمام السوسيولوجي بالمؤسسة في البداية عاما وشموليا واجتهد في تقديم بعض التعريفات الموحدة القابلة للانسحاب علي مختلف أصناف المؤسسات وأشكالها الاجتماعية، وبعيدا عن تناول أشكال محددة من المؤسسات الاجتماعية تم اعتبار المؤسسة في هذه المرحلة بمثابة النسق الاجتماعي العام الذي يتألف من مجموعة من العناصر المتناغمة والمتفاعلة فيما بينها. وكان القصد يتجه تحديدا لاسيما في إطار المدرسة الوظيفية في علم الاجتماع نحو العائلة والدين والدولة بوصفها أكثر المؤسسات الاجتماعية بروزا وتبلورا ويبقى اهتمام عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" بالمؤسسة الاجتماعية كأساس للحياة الاقتصادية- الاستثناء الوحيد في تخصيص الاهتمام السوسيولوجي بشكل محدد بالمؤسسات الاجتماعية.

وقد بدأ مفهوم المؤسسة في علم الاجتماع منذ مطلع الخمسينيات ينزع إلي معاني أكثر تطورا ومواكبة لمجمل التحولات التي شهدتها المجتمعات العربية والإنسانية بشكل عام، بشكل عام ، كالتحولات الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن أوج التطور الصناعي والتقني وتكثف عمليات التبادل وتزايد الانفتاح بين الدول فضلا عن وجود التحديث والتنمية والتخطيط المتوخاة في أغلب أقطار العالم النامي، مما مكن

من بروز مؤسسات صناعية واقتصادية كبرى سوف يشكل اشتغالها وسيرها محور اهتمام المجتمعات الغربية ، لاسيما الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>1</sup>

### 7. تجديد التناول السوسيولوجي للمؤسسة

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطور اغلب المقاربات والمدارس الفكرية، أفضي إلي موجة من التخصص عرفتها أغلب حقول المعرفة الإنسانية والاجتماعية.

وفي هذا السياق برز علم الاجتماع المؤسسة كأحد فروع علم الاجتماع العام واختصاص مستقل عن علم الاجتماع العمل واختصاص مستقل عن علم الاجتماع العمل وعلم الاجتماع التنظيمات، وقد ساعدت علي بروز ذلك التخصص جملة من العوامل التي يمكن إجمالها فيما أفضت به الأزمة الاقتصادية والاجتماعية التي عاشتها بعض الدول الغربية وأدت إلي انتشارها ظاهرة البطالة وسوء الشغل والتوظيف.

وفي هذا النطاق أوكلت المؤسسة أدوارا مستحدثة حملت ضمنها مسؤوليات مجتمعية مختلفة، أضافت لوظائفها الاقتصادية أدوارا اجتماعية متمثلة في إسهامها في توفير الأمن والاستقرار الاجتماعيين، وقد أسس ذلك التمشي الجديد ضربا من التقارب بين المؤسسة والمجتمع أسهم بشكل واضح في وضع حد لمرحلة من الدراسات السوسيولوجية التي جعلت من المؤسسة الاقتصادية نظاما للإنتاج منفصلا عن النظام الاجتماعي.

وبناء علي ذلك أسهم التناول العلمي الجديد للمؤسسة من قبل علم الاجتماع المؤسسات في تجديد النظرة للسلوك والفعل الإنساني عبر محاولة فهم البنية الداخلية للمؤسسة الاقتصادية وأصبحت هذه الأخيرة مفهوما يقع تناوله من طرف الباحثين والدارسين بوصفه "حقيقة اجتماعية قوية" يفترض تحليلها السوسيولوجي ربط مستويين من القراءة يتمثل المستوي الأول في علاقة المؤسسة بمحيطها المجتمعي الذي تنتمي إليه، ويرتبط المستوي الثاني بعلاقتها بنسقتها ونظامها الداخلي مما أفضي إلي اعتبار المؤسسة "كلا اجتماعيا" مترابط الأجزاء كمن ناحية، ومتفاعلا مع البيئة الخارجية التي يوجد ضمنها من الناحية الأخرى.

وباعتبار المؤسسة نسقا اجتماعيا واقتصاديا مفتوحا يتكون من مجموعة من العناصر تؤثر وتتأثر بالمحيط الذي توجد فيه، لم يقع تجاوز الطرح الكلاسيكي الذي يتعامل مع المؤسسة كفضاء للإنتاج فحسب، بل أصبحت المؤسسة تدرس من خلاله بوصفها تمثل "جسدا اجتماعيا" يعكس الملامح الرئيسية للمجتمع الذي يحيط بها ويربطها بما يسمى بالتنظيم وهو الشكل الذي تبذعه المؤسسة باجتماع عناصرها

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص-ص 63،64.

وأفرادها فلا يوجد لمؤسسة خارج الاعتراف المتواصل بمجموعة اجتماعية تربط بين مختلف أفرادها جملة من العلاقات المترابطة بين التفاهم والانسجام وبين التناقض والصراع.

وبرزت ضمن هذا الطرح لمفهوم المؤسسة مجموعة من المقولات والمفاهيم المركزية التي أصبحت قوام الدراسة العلمية للمؤسسة، من ذلك مقولة ثقافة المؤسسة والسلطة داخل المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالمحيط والتغير الاجتماعي داخل المؤسسة وقد اعتمدت مختلف تلك المقولات علي مقاربة المؤسسة كنظام اجتماعي متكامل يرتبط مصيره بعلاقة جدلية وتفاعل بين البيئة الداخلية للمؤسسة وبين بيئتها ومحيطها الذي تنتمي إليه، والذي قد يكون محليا أو إقليميا أو دوليا.<sup>1</sup>

### 8. الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية للأداء:

لقد تباينت وجهات نظر المفكرين والكتاب في مجال صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ففريق اعتمد علي الجوانب الكمية (أي تفضيل الجوانب التقنية في التحليل) في صياغة تعريف الأداء، بينما ذهب فريق آخر إلي اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، وتجدر الإشارة بداية إلي أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (to perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

ويتجسد "أداء المؤسسة" في عناصر كثيرة أهمها: رفع رقم الأعمال، رفع الحصة السوقية، زيادة الأرباح، تحسين الظروف الاجتماعية للمستخدمين، تحسين شروط العمل أو من خلال تغيير تشكيلة المنتجات، توسيع وحدات الإنتاج...وعليه أداء المؤسسة له أوجه عديدة تتضح من خلالها، ويلاحظ ذلك في بعض التعاريف التالية:

تعريف الأداء حسب "miler et bromily": ينظر هاذان الكاتبان إلي الأداء علي أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها".

ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن "الأداء": هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية، أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم علي هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدراتها علي تحقيق أهدافها ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلي ذلك.<sup>2</sup>

1- فحسب "khemkhem" وضح مفهوم الأداء كما يلي: أداء مركز مسؤولية (ورشة، وحدة، مؤسسة... إلخ) ويعني الفعالية الإنتاجية، حيث يحقق هذا المركز الأهداف التي سبق وأن سطرها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص، ص. 65، 66.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية للأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009، 2010، جامعة الجزائر، ص، ص. 217، 218.

يلاحظ هنا أن الكاتب يقتصر علي الجانب الاقتصادي (الفعالية الانتاجية)، وغض النظر عن جوانب أو أبعاد أخرى، والتي لا يمكن إهمالها وأصبحت عنصرا هاما في تحديد مفهوم الأداء الشامل للمؤسسات بالإضافة إلي أن هذا التعريف لم يأخذ بعين الاعتبار الموارد اللازمة لتحقيق مستوي متميزا من الأداء، وهو عنصر هام في المعادلة، إذ بإمكان المؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة لكن مع هدر لمواردها يفوق الحاجة أو المتعارف عليه عند المؤسسات الأخرى.

2- أما "لورينو" فيعرض مفهوم الأداء من خلال التعريفين الآتيين:

**التعريف الأول:** لا يمكن التحدث عن الأداء المتميز في المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحسين الثنائية: قيمة-تكلفة، بمعنى تحسين خلق الثروة، ولا يعني هذا بأن نعمل علي رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضها. وهذه القيمة تمثل الزيادة في القيمة التي تضيفها المؤسسة أو السلع والخدمات التي تتحصل عليها من الغير.

**التعريف الثاني:** لا يمكن التحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بمنافسيها في القطاع، أخذ بعين الاعتبار الموارد اللازمة لذلك (بمعني أقل هدر للموارد).

3- بينما يري "بارتولي": بأنه يمكن تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين عناصر: نتائج، موارد، أهداف، والأبعاد: الكفاءة، الفعالية، و الموازنة.

بعد أن تعرضنا سابقا إلي مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء ، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم ، حيث يركز البعض علي الجانب الاقتصادي في الأداء بينما البعض الآخر يأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل ، إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدي مسيري المؤسسة معايير يتم علي أساسها قياس فعالية الإجراءات المعتمدة وأثرها علي الأداء مع الإشارة إلي أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلي مستوي فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذن نستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دور هاماً في تقويم الأداء ، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى ، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية

- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلي مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة علي اختلاف مستوياتهم لأن مستوي رضا العاملين يعتبر مؤشراً علي وفاء الأفراد لمؤسستهم ، وتتجلي أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً علي ألمدي البعيد إذا اقتضت المؤسسة علي تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ما له صلة بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ( صراع، أزومات،...إلخ).<sup>1</sup>

وعليه فالأداء المؤسسي منظومة متكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والذي يشمل علي الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
  - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
  - أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلي تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما... فأداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً الي التأكد من أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل ادارة تحقق أكبر قدر ممكن من الانتاج بأقل قدر من التكلفة وفي اقل وقت وعلي مستوي مناسب من الجودة، ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير وفي أغلب الأحيان تستخدم مقاييس فعالية المؤسسة وتشمل كل مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية.<sup>2</sup>، ونظراً لتعدد الأهداف واختلافها فإن الأداء يأخذ أبعاداً مختلفة وإذا كم يتضح من الجدول رقم (06) التالي:

<sup>1</sup> تحليل الأسس النظرية للأداء، المرجع السابق، ص 219

<sup>2</sup> بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، تحت اشراف، وغيب مليكة، جامعة 20 أوت 1955، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2006، 2005، ص.ص، 63، 64.

جدول رقم (06): الأبعاد الرئيسية للأداء.

الإدارة	التصميم	الأهداف	البعد الأول البعد الثاني
إدارة المؤسسة	تصميم المؤسسة	أهداف المؤسسة	المؤسسة
إدارة العمليات	تصميم العمليات	أهداف العمليات	العمليات
إدارة الأفراد	تصميم الأفراد	أهداف الأفراد	الأفراد

المصدر: الدكتور موسي اللوزي ص 208

- ✓ حيث يشير البعد الأول إلي عناصر الأداء علي مستوي المؤسسة.
- الأهداف : إذ يجب تحديد المعدلات والمستويات المطلوبة في الأداء.
- التصميم : وتشمل تحديد شكل ومتطلبات الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف.
- الإدارة : وتشمل النهج المتبع والنظرة الإدارية في كيفية التعامل مع العمليات والأفراد في التنظيم.
- ✓ بينما يشير البعد الثاني إلي العناصر الرئيسية للأداء وهي:
- المؤسسة: المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.
- العمليات: الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بالدور الذي تطلع لتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها علي ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها.
- الأفراد: الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يتطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.<sup>1</sup>
- وهناك تقسيم آخر للأداء وهذا بحسب طبيعته : اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي... وتحدد المعايير حسب الأهداف التي سطرته المؤسسة، مثلما هو موضح في الجدول الموالي:<sup>2</sup>

جدول رقم(07): أبعاد الأداء التنظيمي

بقاء المؤسسة: - نوعية المنتج. - المردودية المالية. - المركز التنافسي.	الكفاءة الاقتصادية: - الانتاجية. - الاستغلال الاقتصادي للموارد
متغيرات الموارد البشرية: - حركة الأفراد. - مناخ العمل. - مردودية الأفراد. - تنمية الأفراد.	شرعية المؤسسة تجاه الجماعات الخارجية: - إرضاء أصحاب الأموال. - إرضاء الزبائن. - إرضاء الهيئات المؤسسة. - إرضاء المجتمع المحلي.

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم

الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، عدد 18، ديسمبر 2003، ص127.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص.ص.64،65.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 66.



### 9. العوامل المؤثرة علي أداء المؤسسة :

إن الأداء بمختلف أنواعه ومفاهيميه، يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبا وإيجابا ولما كان تحسين الأداء، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تتناوله بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الباحثين سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، منهم "DONALDSON" الذي أوردها في:

- الهيكل، القيادة.
- العملية الإنتاجية، الثقافة.
- الإستراتيجية، الخيارات التقنية.
- المحيط الذي تنشأ فيه المؤسسة، أسلوب الإدارة.
- أما "kruger" سمى ستة أجزاء للأداء والتي تتمثل في:
- الأشخاص أو مجموعة الأشخاص التي لها تأثير على سياسة المؤسسة
- الفلسفة أو الثقافة ( نظام القيم، الرموز، الأساطير...)
- الإستراتيجية ، الأنظمة كنظام المكافآت، التخطيط، الإدارة، الرفاهية، الإعلام، المحاسبة، طاقات الإنجاز الكامنة.
- العملية الإنتاجية.
- كما يري "kruger" أن أداء المؤسسة يتبع هذه الأجزاء من حيث ترتيبها، تلاحمها، توافقها مع بعضها البعض، ومدى تكيفها مع المحيط.
- وقد اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانس، فمنهم من اعتمد علي معيار مصدر العوامل الخارجية والداخلية، كل حسب طبيعتها. خارجية( عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية، ..... ) داخلية ( عوامل بشرية، تقنية، تنظيمية....).
- بالإضافة إلى أن مدخلات المؤسسة امتداد لمحيطها فيها وأن مخرجاتها امتداد لها في محيطها تم تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء حسب إمكانية التحكم فيها إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وأخرى غير خاضعة لتحكمها، حيث تقابل الأول حد العوامل الداخلية في حين الثانية العوامل الخارجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص.90، 91.

- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

يشمل مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة والذي يعبر عنه "Mintezberg" بأنه " كل ما هو خارج المنظمة"، وقد تكون آثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطرا تؤثر سلبا على المؤسسة وبالتالي على أدائها وتفرض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من آثارها، ولا يتوقف دور المؤسسة في تخفيف مخاطرها فحسب بل يتعدى إلى خلق الفرص التي تسمح أو تساعد على تحقيق الأهداف، ودرجة نجاح وكفاءة المؤسسات يرجع إلى قدرتها على تكيف أو التكيف مع متغيرات عوامل محيطها فرصا كانت أو مخاطر خاصة وان أهمية المحيط وتأثيره على المؤسسة يزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، التعقد، تنوع الأسواق والعدوانية. وعليه فإن التداخل بين مختلف العوامل (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية أو السياسية والقانونية) يعتبر في حد ذاته عاملا آخر عند دراسة انعكاسات هذه العوامل على أداء المؤسسة وسيتم التفصيل ذلك لاحقا في عنصر العوامل المؤثرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

إن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيريتها، وهي بصفة هامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا والتي قد يمكن للمسير أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية، ومع كثرة وتداخل العناصر المكونة للمؤسسة فإن العوامل المؤثرة في أدائها الخاضعة لتحكمها تتميز هي الأخرى كسابقاتها بصعوبة الحصر الدقيق، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة وسرعة التأثير والتفاوت من حيث إمكانية التحكم فيها، ويمكن أن تصنف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين أساسيتين هما:

1. العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم

بالخصوص: نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات، نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة ونوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له

- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الانتاج، و مستويات الأسعار والموقع الجغرافي للمؤسسة.

2. العوامل البشرية: وهي مختلف القوى التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم

على الخصوص: - التركيبة البشرية من حيث السن والجنس ومستويات تأهيل الأفراد.

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، نظامي المكافئة والحوافز.

- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.<sup>1</sup>

### III. أساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

#### 1. مفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لا يوجد تعريف واحد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، إذ لا يوجد اتفاق بين الدول المتقدمة أو النامية عبي تعريف واحد ومحدد لهذا النوع من المشاريع وقد جرت محاولات للمفاضلة بين عدة معايير وذلك بهدف إعطاء تعريف محدد للصناعات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup>

ويمكن إرجاع الصعوبات التي تواجه وضع تعريف دقيق وموحد لهذا القطاع إلي 3 عوامل أساسية:<sup>3</sup>

أ- **عوامل اقتصادية:** وتتمثل في اختلالات مستويات النمو، تنوع الأنشطة الاقتصادية:

ب- **العوامل التقنية:** يتمثل العامل التقني في مستوى الاندماج في المؤسسات، فكلما كانت المؤسسة أكثر اندماجا كلما كانت عملية الإنتاج أكثر توحدا وتمركزا في مصنع واحد، وبالتالي يتجه حجم المؤسسة إلي الكبر والتوسع.

ج- **العوامل السياسية:** تتمثل العوامل السياسية في مدى اهتمام الدولة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم المساعدات له وتذليل الصعوبات التي تعترض طريق ترفيته ودعمه، ويخضع هذا العامل الي رؤية واضعي السياسات والاسرراتيجيات والمتهمين بشؤون هذا القطاع.<sup>4</sup>

#### - تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الدول والمنظمات:

تختلف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الدول وكذا المنظمات وذلك باختلاف معايير التصنيف المعتمدة من كل بلد بتباين الإمكانيات والموارد ومستويات وظروف التطور الاقتصادي ومراحل النمو من دولة الي أخرى، فبعض المشروعات التي تعد صغيرة أو متوسطة الحجم في بعض الدول المتقدمة قد تقيم ضمن المشاريع كبيرة الحجم في دول نامية ضعيفة، ولهذا سوف نتعرض لمجموعة من التعاريف في بعض الدول المتقدمة والنامية وبعض المنظمات كما هي مبينة في الفقرات اللاحقة.<sup>5</sup>

#### - تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول:

سيتم تقديم تعاريف من دول متقدمة وأخرى من العالم الثالث للوقوف علي الاختلافات الموجودة بينها:

#### - تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص، ص.93، 94.

<sup>2</sup> نبيل جواد، المرجع السابق، ص 23.

<sup>3</sup> كمال دموم، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تامين عوامل الانتاج، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 02، 2000، ص 158.

<sup>4</sup> نبيل جواد، نفس المرجع، ص، ص.29، 30.

<sup>5</sup> رايح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر الجديدة، 2008، ص 23.

تختلف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية حسب رؤية كل منظمة أو بنك أو هيئة مهتمة بهذا القطاع، ودوره الاقتصادي والاجتماعي وأيضا حسب التصنيفات المختارة وأهميتها: وفيما يلي أهم التعارف.

**- تعريف إدارة المشروعات الصغيرة الأمريكية:**

تضع هذه الإدارة جملة من المعايير التي تعتمد عليها لتحديد المشروع الصغير من أجل تقديم التسهيلات والمساعدات الحكومية، وإعفاء جزئيا من الضرائب ومن بينها نذكر مايلي:

- استقلالية الدارة والملكية.
- محدودية نصيب المؤسسة من السوق.
- أن لا يزيد عدد العمال المائتين وخمسين عامل بالنسبة للمؤسسة الصغيرة وأن لا يتجاوز ألف وخمسمائة عامل في بعض الأحيان.

- إجمالي الأموال المستثمرة لا يتجاوز تسعة مليون دولار كشرط.
- لا تزيد القيمة المضافة عن أربعة ونصف مليون دولار.
- لا تتعدى الأرباح الصافية المحققة خلال العامين الماضيين أربعة مائة وخمسين ألف دولار.

**- تعريف لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية:**

كما تعتمد هذه اللجنة علي جملة من المعايير نذكر منها:

- استقلال الإدارة وأن يكون المدير هو المالك للمشروع.
- أن يتم رأس المال عن طريق شخص أو عدد محدود من الأشخاص.
- حجم الأعمال المنفذة أو حجم النشاط السنوي يخضع لحدود عليا.

**- تعريف هيئة المشروعات الصغيرة:**

تعرف المشروع الصغير بأنه يتم ملكيتها وإدارتها بشكل مستقل وتكون مسيطرة في مجال عملها وغالبا ما تكون صغيرة الحجم فيما يتعلق بالمبيعات السنوية وعدد العاملين مقارنة بالشركات الأخرى.<sup>1</sup>

**- تعريف ألمانيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

تتبنى ألمانيا وهي إحدى دول الاتحاد الأوروبي عدة تعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستند في ذلك إلي بعض المعايير الكمية والنوعية، وفيما يلي أهم تلك التعاريف:

- المؤسسات الصغيرة هي " كل منشأة تمارس نشاطا اقتصاديا ويقبل عدد العمال فيها عن مائتي عامل"
- المؤسسة الصغيرة هي " ذلك المشروع الذي يعمل به أقل من نعة وأربعين عامل".

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص،ص. 23،24.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: " هي التي لا تعتمد في تمويلها علي السوق المالي، وتتم إدارتها من قبل مستثمرين مستقلين يعملون بصفة شخصية ويتحملون كل الأخطار ".  
**تعريف بريطانيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**
- تتبني المملكة المتحدة اتجاها آخر في تعريف المؤسسات الصغيرة يقوم علي استخدام مجموعة من المعايير والمتمثلة في:  
  - أن لا يزيد حجم المبيعات السنوي للمشروع عن 1,4 مليون جنيه استرليني (2,2 مليون دولار) .
  - أن لا يزيد حجم الأموال المستثمرة عن 0,8 مليون جنيه استرليني ويمكن أن تصل الي سبعة مليون جنيه استرليني.
  - أن يقل عدد العاملين في المشروع عن خمسين عاملا اسبوعيا.
  - أن يكون نصيب المشروع من السوق محدود.
  - استقلالية المشروع عن أية تكتلات اقتصادية.
  - ان تتم ادارة المشروع من طرف أصحابه.**تعريف هولندا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**
- لا يوجد تعريف واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هولندا، حيث تعد مؤسسة صغيرة ومتوسطة: كل منشأة تستعمل مائة أو أقل وتنتمي إلي إحدى الفروع التالية:  
  - الصناعة والبناء والتجهيز.
  - التجارة بالجملة.
  - التجارة بالتجزئة.
  - النشاط الخدمي من الفنادق والمطاعم.
  - النقل، التخزين، الاتصال، التأمين.<sup>1</sup>**تعريف مصر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**
- تعددت التعاريف في جمهورية مصر حسب الجهة الصادرة عنها التعريف ومن أهمها:  
**تعريف وزارة التخطيط المصرية:** تعرف المؤسسات الصغيرة بأنها " المنشآت التي بها أقل من خمسين عامل، علي أن يؤخذ في الاعتبار أسلوب الإنتاج المستخدم".  
**تعريف الجهاز المركزي للإحصاء في مصر:** ويعرفها حسب المعيار البشري بأنها: كل منشأة يكون عدد العمال فيها أقل من عشرة عمال وأحيانا يرجع العدد إلي عشرين عاملا".

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص،ص. 26،29.

- **تعريف اتحاد الصناعات المصرية:** وقد حدد مفهوم الصناعات والمؤسسات الصغيرة من خلال تحديده لرأس مال المؤسسة الواحدة بعشرة آلاف جنيه مصري ( حوالي ثلاثة آلاف وثلاثة مائة دولار أمريكي بأسعار صرف عام 1993)، ويعمل بها خمسين عامل فأقل.

- **تعريف بنك التنمية الصناعية:** يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها: " المنشآت التي لا يتجاوز قيمة الأصول الثابتة في الواحدة منها ألف جنيه مصري، بخلاف قيمة الأراضي والمباني، أي نحو ثلاثة وثلاثون ألف دولار أمريكي بأسعار صرف عام 1993.

- **تعريف دول الإمارات المتحدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

يستند التعريف في الإمارات علي المعيار البشري وتعد مؤسسة صغيرة انطلاقا من من ذلك: " كل المؤسسات التي تشمل علي خمسين عاملا أو أقل"<sup>1</sup>

- **تعريف بعض التكتلات والمنظمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

سيتم تقديم تعاريف أهم التكتلات الاقتصادية علي المستويين العربي والأوروبي ومنها:

- **تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

اعتمد الاتحاد الأوروبي علي في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك في أفريل 1996 علي المعايير التالية: عدد العمال، رقم الأعمال، استقلالية المؤسسة، وقد فرق الاتحاد الأوروبي في تعريفه بين المؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة، حيث يضمن النوع الأول ما بين 1-9 عامل، أما النوع الثاني فيضم من 10-49 عامل، في حين تضم المؤسسات المتوسطة ما بين 50-250 عاملا.

أما رقم أعمالها أقل من أربعين مليون وحدة نقدية أوروبية أو مجموع الميزانية لا يتجاوز سبعة وعشرين مليون وحدة نقدية أوروبية والتي لا تكون في حد ذاتها مملوكة بنسبة 25% من قبل مؤسسة أخرى.

- **تعريف اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

في دراسة حديثة في بداية التسعينات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول جنوب شرق آسيا استخدم فيها كل من " بروتش" و" هيمنز" التصنيف الآتي المعترف به بصورة عامة في هذه البلدان والذي يأخذ مؤشر العمالة كمعيار أساسي:

- من واحد إلي عشرة عمال. مؤسسة عائلية وحرفية.

- من عشرة إلي تسعة و أربعين عاملا مؤسسة صغيرة.

- من تسعة و أربعين إلي تسعة وتسعين عاملا مؤسسة متوسطة.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص،ص. 30،31.

- أكثر من مئة عامل مؤسسة كبيرة.

وقد ميزنا بين الأشكال السابقة في المؤسسات الحرفية يكون المالك هو المنتج مباشرة والمستخدمون أغلبهم من العائلة. عكس المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة حيث تعرف نوعا من تقسيم العمل فيبتعد المالك عن وظيفة الإنتاج ليهتم أكثر بالإدارة والتسيير فيظهر بذلك نوع من التنظيم للوظائف، هذا التنظيم يكون أكثر وضوحا في المؤسسات الكبيرة.

- تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

عرفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية " يونيدو " المشروعات الصغيرة بأنها: " تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها طويلة الأجل(الإستراتيجية) والقصيرة الأجل(التكتيكية) كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10-50 عاملا".<sup>1</sup>

2. التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

لقد تطورت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر ثلاث مراحل أساسية<sup>2</sup>:

(1) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1963-1982:

إن ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري كان بعد فترة الاستقلال، حيث أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قبل الاستقلال كانت تحت ملكية المستوطنين الفرنسيين، وكانت تلك التي تعود إلى الجزائريين تتميز بالمحدودية من حيث أعدادها ومستوى مساهمتها في العمالة والقيمة المضافة، وبعد الاستقلال ونتيجة الهجرة الجماعية للفرنسيين مالكي المؤسسات فقد معظمها حركيتها الاقتصادية، وهو ما يجعل الدولة الجزائرية تسند عمليات الإشراف على تسييرها إلى لجان التسيير الذاتي (الأمر رقم 62-20 الصادر بتاريخ 21-08-1962) والمتعلق بتسيير وحماية الأملاك الشاغرة والمرسومة رقم (الأمر رقم 62-02 الصادر بتاريخ 22-10-1962) والمتعلق بلجان التسيير في المؤسسات تابعة للدولة في ظل رؤية واضحة نحو تكريس مبادئ النظام الاشتراكي المؤسس على النظام الاقتصادي المخطط، والذي يمثل فيه القطاع العام المحرك الأساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية وبالتركيز على المؤسسات الكبيرة للصناعات المصنعة والمنتجات الوسيطة.

وبصفة عامة تم خلال هذه المرحلة التقييد الكلي للقطاع الخاص، وبالتالي منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تميزت بضعف كبير ومحدودية تلك المؤسسات التابعة للقطاع الخاص تحقق إلا تنمية طفيفة من هامش المخططات الوكزية وفاد هذا الوضع بطبيعة حال لسلوك حذر لرأس المال للمستثمر الخاص على ضوء الظروف أو التوجهات السياسية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص، ص. 31، 32.

<sup>2</sup> عبد اللاوي مفيد وآخرون، الإجراءات المتبعة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الوطني، واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 05-06-2013 جامعة الوادي، الجزائر، ص.ص. 02-05.

## (2) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1982-1988:

خلال هذه الفترة وحسب الأهداف المسطرة والمخططة فإن هناك إدارة للتأطير وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واتضحت هذه الوضعية والتي ترجمت في إطار صدور قانون التنظيم الجديد، والمتعلق بالإستثمار الاقتصادي الخاص الوطني قانون (21-08-1982) الذي منح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعض الإجراءات منها:

- حق التحويل الضروري للحصول على التجهيزات وفي بعض الحالات المواد الأولية.
- القبول المحدد للترخيصات الشاملة للاستيراد، وكذلك لنظام الاستيراد بدون دفع.
- وفي عام 1983 م تم إنشاء ديوان للتوجيه لمتابعة الإستثمار الخاص، وكان تحت وصاية التخطيط والتهيئة العمرانية في نفس الوقت، وكان من مهامه الأساسية في نفس الوقت:
- توجيه الإستثمار الخاص الوطني نحو نشاطات مناطق يمكنها الاستجابة لاحتياجات التنمية، وتأمين تكاملها مع القطاع العمومي.
- تأمين تكامل أحسن لإستثمار الخاص في سيرورة التخطيط.
- ومن قانون الإستثمارات لسنة 1988 اعترفت بأن القطاع الخاص ولأول مرة بعد الاستقلال بأنه بدوره في تجسيد أهداف التنمية الوطنية.
- إن إستثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة قد استمر في التوجه أساس نحو فروع الأنشطة من الواردات ومن السلع الاستهلاكية النهائية.
- ومن ناحية أخرى عرفت المناولة تطورا ضعيفا كان من المفروض أن تكون مجالات لنشاط للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فخلال الفترة الممتدة من (1963-1983) لم تعترف أي ترابط أو إلتحام للقطاعات العمومية والخاصة والذي يسمح لها بتنمية علاقة الشراكة في المجالات المناولة.

## (3) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1988 إلى عاية يومنا هذا:

قررت الدولة التوجه نحو إقتصاد السوق ووضع إطار تشريعي والشروع في الإصلاحات الهيكلية:

- منها : - إحلال إقتصاد السوق محل الإقتصاد المخطط.
- استقلالية المؤسسات العمومية وخضوعها للقواعد التجارية.
- تحرير التجارة الخارجية والصراف.
- استقلالية البنوك التجارية وبنك الجزائر.
- عرفت هذه المرحلة صدور العديد من القوانين التي كان لها إنعكاس على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهمها:



- قانون رقم 29/88 المؤرخ في 19-07-1989) والذي وضع حد لإحتكار المؤسسات العمومية على التجارة الخارجية وفتح أبوابه على وجع القطاع الخاص.
- قانون رقم 10/90 المؤرخ في 14-04-1990) والمتعلق بالنقد والقروض الذي يضم حركات رؤوس الأموال وتشجيع على أشكال الشركات دون استثناء.
- انطلاقا من سنة 1990 برز تدريجيا مبدأ قائم على الحرية والمساواة في المعاملة لتحقيق التنمية، إذ أن المؤسسات الجزائرية العمومية منها الخاصة ستعامل من الآن فصاعدا نفس المعاملة بعد إلقاء كل الاحتكارات وتحرير التجارة الخارجية.
- وقد أنشئت الجزائر وزارة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 211-94 المؤرخ في 18-7-1994.

## 1.2 واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

### I-تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:<sup>1</sup>

#### 1-الوضعية في نهاية السداسي الأول 2017:

ارتفع التعداد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م.ص.م) في نهاية السداسي الأول لسنة 2017 إلى 1060289 كيانًا، 57% منها مؤسسات متشكلة من أشخاص معنويين، نُحصى منها 264 مؤسسة عمومية اقتصادية (م.ع.إ) و يتشكل الباقي أي نسبة (44 %) من مؤسسات أشخاص طبيعيين، منها 21% مهن حرة و 23 % نشاطات حرفية.

#### الجدول (08): يوضح التعداد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نهاية السداسي الأول 2017

أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الحصة (%)
<b>المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة</b>		
الأشخاص المعنويين	595810	56.94
الأشخاص الطبيعيين	464215	43.78
منها المهن الحرة	220516	20.79
منها المهن الحرفية	243699	22.98
إجمالي جزئي 1	1060025	100
<b>المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية</b>		
الأشخاص المعنويين	264	0.02
إجمالي جزئي 2	264	0.02
الإجمالي	1060289	100.00

<sup>1</sup> نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبلد الجزائر سنة 2016/2017.

2-التوزيع:

1.2-من حيث الحجم:

يتكوّن التعداد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية السداسي الأول 2017 من 97.7% من المؤسسات الصغيرة جدًا (م.ص.ج) ( عدد الموظفين أقل من 10 أجراء) التي تبقى مسيطرة بقوة على النسيج الاقتصادي ثمّ تليها المؤسسات الصغيرة بنسبة 2.00 % و المؤسسات المتوسطة بنسبة 0.30%.

الجدول رقم (09): يوضح أصناف (أنواع) المؤسسات المتوسطة والصغيرة

(%)	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
97.7	1035891	المؤسسات الصغيرة جدًا (م.ص.ج) (عدد الموظفين أقل من 10 أجراء)
2.00	21202	المؤسسات الصغيرة ( عدد الموظفين بين 10 و 49 أجير )
0.30	3196	المؤسسات المتوسطة (عدد الموظفين بين 50 و 249 أجير)
100	1060289	المجموع

2.2-من حيث الطبيعة القانونية:

1.2.2-الأشخاص المعنويين:

إنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأشخاص المعنويين) بجميع أنواعها حاضرة بقوة في قطاع الخدمات الذي يركّز أكثر من النصف بنسبة (53%) يليه قطاع البناء والأشغال العامة بنسبة (29.82%)  
الجدول رقم (10): يوضح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأشخاص المعنويين) حسب قطاع النشاط

الحصة (%)	المجموع	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة	قطاعات النشاط
1.09	6476	84	6392	الزراعة
0.48	2846	3	2843	المحروقات، الطاقة، المناجم والخدمات المرتبطة بها
29.82	177750	23	177727	البناء والأشغال العامة
15.58	92888	84	92804	الصناعات المصنعية
53.03	316114	70	316044	الخدمات
100	596074	264	595810	المجموع العام

## 2.2.2 الأشخاص الطبيعيين

بلغ العدد الإجمالي للأشخاص الطبيعيين للفترة المعتبرة 464.215 مؤسسة صغيرة ومتوسطة منها 220.516 مهن حرّة و 243.699 نشاطات حرفية .

### أ-المهن الحرة

تضم فئة المهن الحرة لاسيما الموثقين والمحامين والمحضرين القضائيين والأطباء والمهندسين المعماريين والفلاحين، تُمارس نسبة 68.80 % من المهن الحرة البالغ تعدادها 516 220 في الفلاحة و 20.24 % في قطاع الصحة و 10.95 % في قطاع العدالة كما يُبين ذلك الجدول رقم13

الجدول رقم (11): يوضح المهن الحرة حسب قطاع النشاط ( مصدر الضمان الاجتماعي لغير الأجراء)

المجموع	المنشآت الزراعية	العدالة	الصحة	
220516	151724	24153	44639	العدد في 2016/06/30
100	68.80	10.95	20.24	الحصة %

### ب-النشاطات الحرفية:

سجل الضمان الاجتماعي لغير الأجراء خلال السداسي الأول 2017 8457 حالة انتساب جديدة ، الأمر الذي يرفع العدد الإجمالي للحرفيين في 2016/06/30 إلى 243699 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

### 3.2-من حيث الوضع القانوني و قطاع النشاط :

#### 1.3.2 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية:

تُمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حصةً ضئيلة جلاً في التعداد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث بلغ عددها 264 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال السداسي الأول 2017 في حين كان يبلغ عددها 438 مؤسسة خلال السداسي الأول 2016 أي تراجعاً بنسبة 65.9 %.

يرجع سبب هذا الانخفاض بصفة أساسية إلى إعادة هيكلة بعض محافظ القطاع التجاري العمومي (ق.ت.ع) الذي تجاوز عدد موظفيه من 35698 سنة 2016 إلى 23679 أجير في السداسي الأول 2017.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حسب شريحة عدد الموظفين و قطاع النشاطات.

قطاعات النشاطات	من 1 إلى 9 أجير		من 10 إلى 49 أجير		من 50 إلى 249 أجير		العدد الإجمالي للمؤسسات ص و م	العدد الإجمالي للموظفين	العدد الإجمالي للموظفين %
	العدد	عدد الموظفين	العدد	عدد الموظفين	العدد	عدد الموظفين			
الصناعة	0	0	14	405	70	9029	84	9434	31.82
الخدمات	3	13	20	541	47	6532	70	7086	26.52
الزراعة	11	55	55	1484	18	1866	84	3405	31.82
البناء والأشغال ع	-	-	1	46	22	3357	23	3403	8.71
السياحة و المحاجر	-	-	1	42	2	309	3	351	1.14
المجموع	14	68	91	2518	159	21093	264	23679	100.00

(المصدر مؤسسة الدراسات الاقتصادية و التحليل المالي و التقييم الاستراتيجي)

تُمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع قطاعات نشاط الاقتصاد الوطني حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود حصصٍ متساوية في الزراعة والصناعة ( 31.82 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة/المؤسسات العمومية الاقتصادية) ثم تليها الخدمات (26.52 %)، تُشغل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية 46 % من عدد الموظفين في القطاع العمومي التجاري من نوع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

### 2.3.2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة

إنَّ العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في نهاية السداسي الأول 2017 هو 1060025 مؤسسة و تتركز على مستوى قطاع الخدمات (النقل خصوصاً)، الصناعة الحرفية و البناء و التشغيل العمومية ( البناء على وجه الخصوص)،

الجدول رقم (13): يوضح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط (المصدر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال و الضمان الاجتماعي لغير الأجراء )

القطاع	العدد	الحصة %
I الفلاحة	6392	0.60%
II المحروقات، الطاقة، المناجم	2843	0.27%
III البناء والأشغال العامة	177727	16.77%
IV الصناعات المصنعية	92804	8.75%
V الخدمات بما فيها المهن الحرة	536560	50.62%
VI الصناعة الحرفية	243699	22.99%
المجموع العام	1060025	100.00%

2.2- حسب المنطقة:

حسب التوزيع المكاني للمخطط الوطني لتهيئة الإقليم (م.وت.إ.)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأشخاص المعنويون) هي المؤسسات الغالبة في الشمال و بدرجة أقل في الهضاب العليا.

الجدول رقم (14): يوضح تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الأشخاص المعنويون)

حسب المنطقة

المنطقة	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السداسي 1 2017	نسبة التركيز %
الشمال	415242	69
الهضاب العليا	129767	22
الجنوب	50801	9
المجموع العام	595810	100

تضم منطقة الشمال 401231 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أي 69 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تليها منطقة الهضاب العليا بـ: 126051 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أي 22% و منطقتي الجنوب والجنوب الكبير اللتان تستقبلان ما مجموعه 50104 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أي 9 % من الإجمالي.

5.2- الكثافة

فيما يتعلق بالكثافة، وحسب الإحصائيات الأخيرة للديوان الوطني للإحصائيات الخاصة بالديموغرافيا (40.4 مليون ساكن في 1 جانفي 2016) فإنَّ المعدل الوطني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو بواقع 23 مؤسسة صغيرة ومتوسطة (بجميع أنواعها) لكلَّ 1.000 ساكن.

تتناقص هذه النسبة الوطنية إلى 17 مؤسسة لكلَّ 1000 ساكن بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة من نوع "الأشخاص المعنويون) و تمثل فرقًا هامًا من منطقة إلى منطقة أخرى من البلاد:

20 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لكلَّ 1.000 ساكن في شمال البلاد

13 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لكلَّ 1.000 ساكن في منطقة الهضاب العليا.

16 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لكلَّ 1.000 ساكن في منطقة الجنوب

الجدول رقم (15): يوضح كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الأشخاص المعنويون) حسب المنطقة

المنطقة	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السداسي 1 2017	السكان حسب الولاية للإحصاء العام للسكان والسكن (إ.ع.س.س)	التركيز
الشمال	415242	21075874	20
الهضاب العليا	129767	9765202	13
الجنوب	50801	328954	16
المجموع العام	595810	34080030	17

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات، المصدر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

### 6.2- تطور التعداد العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: <sup>1</sup>

يصل تطور التعداد العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين السداسي الأول 2016 و السداسي الأول 2017 على نسبة 4.65 % بجميع القطاعات القانونية ما يُمثل زيادة صافية عامة تقدر بـ46214 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. و يُمثل هذا التطور بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة نسبة 3.24 %.

الجدول رقم (16): تطور التعداد العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (السداسي 1 2016 و السداسي 1 2017)

التطور	السداسي الأول 2017	السداسي الأول 2016	
4.56	1060289	1014075	التعداد العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
3.24	596074	577386	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الأشخاص المعنويون)

### 7.2- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأشخاص المعنويون) حسب قطاع النشاط

تبقى القطاعات التي شهدت خلق مؤسسات بشكل كبير بين السداسيين الأوليين للسنتين الماليتين 2016 و 2017 قطاعات الخدمات بنسبة 53.04%. إن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الطابع الصناعي هو 92804 في نهاية السداسي الأول 2017 مقابل 99275 كيان في نهاية السداسي الأول 2017 أي تراجع بنسبة 6.52 %.

<sup>1</sup> نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبلد الجزائر سنة 2016/2017.

الجدول رقم (17): يوضح تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط في (السداسي 1 2016 و السداسي 1 2017)

التطور %	الحصص %	السداسي 1 / 2017	الحصص %	السداسي 1 / 2016	قطاعات النشاط	
9.90 -	1.07	6392	1.23	7094	الفلاحة	I
11.18 -	0.48	2843	0.55	3201	المحروقات، الطاقة، المناجم والخدمات المرتبطة بها	II
5.09	29.83	177727	29.29	169124	البناء والأشغال العامة	III
6.52 -	15.58	92804	17.19	99275	المصانع	IV
5.81	53.04	316044	51.73	298692	الخدمات	V
3.19	100.00	595810	100.00	577386	المجموع العام	

### 8.2- تطور التوظيف حسب نوع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

إنّ عدد الموظفين الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية السداسي الأول 2017 هو 2601958 عون منهم 23679 عون فقط ينتمون إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية. يُذكر أنّ عدد الموظفين الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد أحرز تقدماً بنسبة 43.58 % بين السداسي الأول 2016 و السداسي الأول 2017.

الجدول رقم (18): يوضح تطور الوظائف المصرح بها حسب نوع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

التطور %	السداسي الأول 2017		السداسي الأول 2016		أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
	الحصص %	العدد	الحصص %	العدد	
					المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة
5.52	58.34	1517990	57.82	1438579	الأجراء
4.60	40.75	1060289	40.74	1013637	أرباب العمل
5.14	99.09	2578279	98.57	2452216	المجموع الجزئي
-33.67	0.91	23679	1.43	35698	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية
4.58	100.00	2601958	100	2487914	الإجمالي

المصدر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال- المصدر الضمان الاجتماعي لغير الأجراء

3- الديموغرافيا

1.3- النمو

إنّ تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة خلال السداسي الأول 2017 هو 4.5 % مقارنة مع السداسي الأول 2016 أي خلق 41066 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جديدة ما يرفع العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة إلى 1060025.

الجدول رقم (19): يوضح الحركات المثبتة في ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

السداسي الأول 2017	حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السداسي الأول 2017				2016	طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
	النمو	الشطب	إعادة التفعيل	التأسيس		
595810	19904	2051	2051	18411	575906	الأشخاص المعنويون
464215	17890	7890	3125	22655	446325	الأشخاص الطبيعيون
1060025	37794	9941	6669	41066	1022231	إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة

3.2-إنشاء (تأسيس) المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: إنَّ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تمَّ إنشاؤها في السداسي الأول 2017 هو 41066 مؤسسة صغيرة ومتوسطة و يصل عدد المؤسسات التي تمَّ إنشاؤها وتسجيلها على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال نهاية السداسي الأول 2017 إلى 18411 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جديدة ( أشخاص طبيعيين) في حين أننا نحصي على مستوى صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء لنفس الفترة إنشاء 22566 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جديدة ( أشخاص طبيعيين) .

3.3-إعادة التنشيط: مسَّت إعادة التفعيل في نهاية السداسي الأول 3544 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة ( أشخاص معنويون) مصرَّح بها لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء كما نحصي أيضاً 3125 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة (أشخاص طبيعيين) مصرَّح بها لدى صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

4.3-الشطب (عدد الإفلاس): تمَّ شطب خلال السداسي الأول 2017 9941 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة منها 2051 أشخاص معنويون و 7890 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أشخاص طبيعيين.

الجدول رقم (20): يوضح عدد إفلاس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة

أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة	أشخاص معنويون	أشخاص طبيعيين	المجموع
عدد التوقف عن النشاط	2051	7890	9941
الحصص %	% 20.63	% 79.37	% 100.00

المصدر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال- المصدر الضمان الاجتماعي لغير الأجراء



1.4.3-إفلاس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (أشخاص معنويون)

أ- إفلاس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط:

إنَّ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات طابع أشخاص معنويين التي تمَّ شطبها خلال السداسي الأول 2017 هو 2051 و هو عددٌ من الواضح منخفض مقارنة بالعدد المسجل في نهاية السداسي الأول 2016 الذي بلغ 3338.

الجدول رقم (21): يوضح إفلاس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة حسب قطاع النشاط(أشخاص معنويون)

قطاعات النشاط	السداسي 1 /		السداسي 1		التطور
	العدد	%	العدد	%	
I الفلاحة والصيد	53	23	30	56.60-	
II المحروقات، الطاقة، المناجم والخدمات المرتبطة بها	83	8	75	90.36-	
III البناء والأشغال العامة	47	520	473	1006.38	
IV المصانع	1433	221	1212	84.58-	
V الخدمات	1722	1279	443	25.73-	
المجموع العام	3338	2051	1287	38.56-	

المصدر: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

لُوحظ تراجع عدد الإفلاس في جميع القطاعات بين السداسي الأول 2016 و السداسي الأول 2017 ما عدا قطاع البناء والأشغال العمومية الذي سجّل نموًا بـ: 473 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بنسبة 1006.38 % مقارنة للسداسي الأول 2016.

ب- إفلاس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الصناعة

نسجل على مستوى القطاع الصناعي عددًا معتبرًا من إفلاس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في نشاطات الصناعات الغذائية و يُمكن شرح هذا العدد من الإفلاس ولو جزئيًا بالافتقار إلى النضج في إطلاق المشاريع و بنقص التنافسية.

الجدول رقم (22): يوضح إفلاس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة

السداسي 1 / السداسي 2016	السداسي 1 / السداسي 2017	التطور	حصة 2015 %
65	33	-49.23	14.93
1068	24	-97.75	10.86
15	5	-66.67	2.26
119	81	-31.93	36.65
72	26	-63.89	11.76
6	5	-16.67	2.26
70	37	-47.14	16.74
18	10	-44.44	4.52
1433	221	-84.58	100

### III-الوضع الاقتصادي للقطاع الصناعي في الثلاثي الثاني 2017: <sup>1</sup>

#### مؤشر الإنتاج الصناعي "التطور العام"

سجل الإنتاج الصناعي للقطاع العام ارتفاعاً بنسبة 2.0 % في الثلاثي الثاني 2017 بالنظر لنفس الفترة من السنة الماضية (1.4 %)، و تميز قطاع الطاقة بزيادة صافية بلغت 8.8 % وهي النسبة التي تفوق بكثير النسبة المسجلة في نفس الفترة من السنة المنصرمة (4.9 %)، ونلاحظ ركولاً في قطاع المحروقات بالنظر إلى نفس الثلاثي من سنة 2016 التي تميزت بانخفاض بنسبة 2.4 %.

تواصل الصناعات الغذائية اتجاهها المتصاعد مسجلة تغيراً بنسبة +4.3 % وهي نسبة لا يُستهان بها لكنها أقل أهمية من تلك المسجلة في الثلاثي السابق (+6.2 %)، بعد تسجيل انخفاض بنسبة 3.1 % في الثلاثي الأول 2017، شهد إنتاج مواد البناء ارتفاعاً في الثلاثي الثاني بتسجيله تطوراً بنسبة +5.6 %.

سجلت صناعات الخشب والورق نموًا معتبراً بنسبة +9.1 % في الثلاثي الثاني 2017 غير أنها أقل بكثير من تلك النسبة المسجلة في الثلاثي المنصرم (+32.4 %) وتلك المسجلة في نفس الفترة من سنة 2016 (+37.6%).

وسجلت النشاطات الأخرى انخفاضات في الثلاثي الأول 2017 لاسيما في قطاع المناجم والمحاجر وصناعة الحديد والصلب والصناعات الكيماوية وصناعات الجلد والأحذية.

<sup>1</sup> نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبلد الجزائر سنة 2017/2016.

الجدول رقم (23): يوضح تغييرات مؤشرات الإنتاج الصناعي حسب قطاع الإنتاج 2016-2017. القاعدة 100 في 1989

التغييرات بـ%		القطاع العام الوطني	
الثلاثي 17/ 2 -الثلاثي 16/2	الثلاثي 15/2-الثلاثي 16/2	المؤشر العام	الرموز -القائمة
2.0	1.4	المؤشر العام	
2.7	3.0	المؤشر خارج المحروقات	
-4.0	2.2	مؤشر المصانع	
8.8	4.9	الطاقة	NSA 02
0.0	-2.4	المحروقات	NSA03
-5.7	-4.1	المناجم و المحاجر	NSA05
-9.1	-3.4	صناعة الحديد والصلب	NSA06
5.6	6.6	مواد البناء والسيراميك والزجاج	NSA 07
-18.2	12.7	الكيمياء و المطاط والبلاستيك	NSA 09
4.3	-5.2	الصناعات الغذائية والتبغ و الكبريت	NSA 10
-8.7	2.5	النسيج والنساجة و التفصيل	NSA 11
-26.9	11.8	صناعة الجلد والأحذية	NSA 12
9.1	37.6	الخشب- الفلين-الورق والطباعة	NSA 13
-7.4	-16.1	صناعات متنوعة	NSA 14

يسمح تطور الإنتاج الصناعي حسب القطاع بتمييز الجوانب الآتية:<sup>1</sup>

سجل قطاع المناجم والمحاجر تغييرًا سلبيًا في الثلاثي الثاني 2017 بنسبة - 5.7 % وهي نسبة قريبة من تلك النسبة الملاحظة في الثلاثي المنصرم (-5.5%) باستثناء استخراج خام الحديد الذي سجل نموًا لافتًا بنسبة 18.0 % أمّا بقية النشاطات المتعلقة بالقطاع فتظهر انخفاضًا وتبقى عملية استخراج الحجر والصلصال والرمل في هبوطٍ مسجلٍ تغييرًا بنسبة -5.8 %.

بعد تسجيل عملية استخراج الملح وخام الفوسفات ارتفاعًا ذو قيمة في الثلاثي الأول 2017 (+ 4.1% و + 12.2 ٪ على التوالي)، يشهد إنتاجهما تناقصًا بنسبة 7.7% و 5.8% على التوالي، كما تُسجل عملية استخراج خام المواد المعدنية انخفاضًا بنسبة 19.3% وهي نسبة أكبر من تلك النسبة الملاحظة في الثلاثي المنصرم أي -4.1%.

<sup>1</sup> نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبلد الجزائر سنة 2016/2017.

تواصل صناعة الحديد والصلب ميلها إلى الانخفاض الذي بدأ منذ الثلاثي الثاني 2016 وسجلت نسبة هامة مقدارها -9.1% في الثلاثي الثاني 2017 غير أنها أقل جساماً من تلك المسجلة في الثلاثي الأول 2017 (-12.5%) و ينتج هذا التراجع إلى مستوى الإنتاج الناجم من بعض النشاطات لاسيما صناعة منتوجات معدنية وسيطة ومنتوجات ميكانيكية وإلكترونية (-5.9%)، صناعة منتوجات تجهيزات ميكانيكية (-63.5%) و صناعة منتوجات استهلاك كهربائي (-50.7%).

غير أن بعض النشاطات تميّزت بزيادات ذات قيمة خاصةً صناعة الحديد وحديد الزهر والفولاذ التي سجّلت تغيراً بنسبة +19.6% وهي نسبة أفضل من تلك النسبة المسجلة في الثلاثي الأول (+10.8%) و كذا صناعة منتوجات تجهيزات معدنية التي سجلت نسبة +14.5%.

تميّز قطاع مواد البناء بزيادة حيث سجّل زيادة ذات قيمة بنسبة 5.6% في الثلاثي الأول 2017 مُحدداً بذلك التغير السداسي بنسبة +1.5%، و ينتج هذا الاتجاه خاصةً من صناعة الروابط الهيدروليكية التي ارتفع إنتاجها بشكل محسوس في الثلاثي الثاني بنسبة +12.8% أمّا باقي النشاطات فتعرف انخفاضات. تشهد صناعة مواد البناء و المنتوجات الحمراء التي تميّزت بارتفاع في الثلاثي الأول بنسبة 13.5% انخفاضاً بنسبة 9.8% في السداسي الثاني كما تُظهر صناعة المنتوجات الإسمنتية ومواد البناء المتنوعة انخفاضاً بنسبة 58.1% وهي نسبة قريبة من النسبة المسجلة في الثلاثي الأول (-57.6%)، ينبغي تسجيل أن هذه الأخيرة قد عرفت ارتفاعات بنسبة 20.5% و 9.0% على التوالي في الثلاثين الأولين للسنة المنصرمة، تُسجل صناعة الزجاج انخفاضاً متعاقباً في الثلاثي الثاني أي -7.9% و -19.9% على التوالي، تُسجل الصناعات الكيماوية تغيراً سلبياً للسداسي الثالث على التوالي فنسبة الانخفاض الملاحظ في الثلاثي الثاني لسنة 2017 هي 18.2% وهو الانخفاض الذي يُمكن ملاحظته على مستوى مجموع النشاطات التابعة للقطاع.

تشهد صناعة المنتوجات الكيماوية الأخرى التي تميّرت بنمو في الثلاثي الأول بنسبة 37.2% هبوطاً في الإنتاج في الثلاثي الثاني أي نسبة -23.9%، وتُسجل المنتوجات البلاستيكية الوسيطة الأخرى انخفاضاً بنسبة 21.0% بالنظر لنفس الفترة من السنة المنصرمة التي عرفت ارتفاعاً بنسبة 40.8%. وتُظهر صناعة المنتوجات الصيدلانية ومنتوجات السماد والمبيدات نفس النسبة أي -19.2% كما أن الكيمياء العضوية القاعدية وصناعة الدهن سجلت تغييرات سلبية بنسبة -5/24.8% و -13.7% على التوالي، يواصل إنتاج الصناعات الغذائية اتجاهه المتصاعد الذي بدأ منذ الثلاثي الثالث 2016 و يُسجل نمواً 4.3% في السداسي الثاني 2017 مُحدداً التغير السداسي بنسبة +5.3% يُمكن لمس هذا الارتفاع على مستوى صناعة الحبوب التي سجلت إنجازاً جديداً بنسبة 18.0% مماثل لتلك الملاحظة في الثلاثي السابق (+18.1%)، سجلت صناعة الحليب انخفاضا طفيفاً في الثلاثي الثاني بنسبة -0.6%.

سجّلت صناعات التبغ المصنّع والكبريت و صناعة المنتجات الغذائية للحيوانات انخفاضات للثلاثي الثالث على التوالي، بعد ملاحظة ارتفاعي متتاليين في الثلاثي الرابع 2016 والثلاثي الأول 2017 بنسبة +3.5% و 1.2 على التوالي ، سجّلت الصناعات النسيجية هبوطاً بنسبة 8.7% في الثلاثي الثاني 2017، إنّ العامل الرئيس الذي أدى إلى هذا هو صناعة المنتجات الوسيطة التي هبط إنتاجها إلى 17.0% عكس المنتجات الاستهلاكية التي سجّلت انتعاشاً قيماً بنسبة 12.8%.

تواصل صناعة الجلود والأحذية الميل إلى الانخفاض الذي بدأ منذ الثلاثي الثالث 2016 ، في الثلاثي الثاني 2017 مع تغيير بنسبة -26.9% وهو التغيير الذي يُمكن ملاحظته على مستوى المنتجات الوسيطة التي تتميز بنسبة -40.1% وهي نسبة أكثر جساماً من النسبة المسجلة في الثلاثي السابق (-16.6%)، و بالمقابل، تُسجل المنتجات الاستهلاكية التي تميزت بتغيير سلبي بنسبة -5.6% في الثلاثي الأول 2017 ارتفاعاً قيماً في الثلاثي الثاني بنسبة +10.9%.

تواصل صناعة الخشب والورق في تسجيل تغيرات إيجابية فقد بلغ الارتفاع الملاحظ في الثلاثي الثاني 2017 نسبة 9.1% ويتعلق الأمر بنسبة قيمة حقيقة غير أنّها أقل أهمية من النسب المسجلة في الثلاثيات السابقة لاسيما الثلاثي الثاني والرابع لسنة 2016 بنسبة +37.6% و 44.8% على التوالي و قد تسبب في هذه النتيجة نشاطيين تابعيين للقطاع ويتعلق الأمر بصناعة الأثاث و صناعة الفلين اللتين سجلتا ارتفاعاً بنسبة 81.8% و 59.7% على التوالي بالنظر مع نفس الثلاثي من السنة المنصرمة. ويُظهر القطاعان الآخران أي النجارة العامة و المنتجات الخشبية الوسيطة و صناعة وتحويل الورق تغييرات سلبية للثلاثي الثاني على التوالي بانخفاضات أكثر أهمية في الثلاثي الخبير بنسبة -56.1% و -16.1% على التوالي.

### 3. خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- تعتمد الصناعات الصغيرة الصغيرة عنصر العمل وذلك بعكس الصناعات التي تعتمد علي تكثيف عنصر رأس المال كما أنها لا تحتاج إلي خبرات ومهارات كبيرة بل إلي تدريب، فتأخذ المشروعات الصغيرة طابعا شخصيا في التعامل بين صاحب المشروع والزبائن فتكون المعاملة مبنية علي الألفة والمودة، فالزبون لا يقدم علي إيقاف التعامل مع صاحب العمل إلا إذا كان لسبب شخصي وليس بسبب نوع المنتج أو السلعة أو الخدمة.

- تتواجد المؤسسات الصغيرة في رقعة جغرافية صغيرة تسمح لصاحب المشروع بالتعامل الشخصي مع الأفراد والزبائن ففوة الاتصالات الشخصية بين القائمين بالعمل في هذه المشروعات والموردين والملاك يسمح بالتعرف علي أذواقهم ورغباتهم مما يسمح له بتجديد المنتج والتماشي مع

متغيرات السوق بسهولة ومرونة فهو يؤقلم نوعية المنتج مع أذواق وحاجيات الزبائن وفي نفس الوقت يحكم حسب منطق تحسين السعر ورفع الربح.

- إن " أهم ما يميز المشروعات الصغيرة العلاقات القوية بالمجتمع المحلي الذي يحيط بها"، فالفاعل بين الأفراد والمشروع يؤدي إلي التعاون والتضامن بشتي أنواعه، فالزبائن يشهرون بالمنتج في المنطقة ويساهمون في حل مشاكل المنشأة من خلال شبكة علاقاتهم الشخصية فهم بديل إشهاري للمؤسسة ويكونون أحيانا أكثر نجاحا في إقناع الناس بالمنتج من الوسائل الاشهارية الأخرى.

- كما تتميز المشروعات الصغيرة بمرونة الإدارة وذلك بتعاملها مع يد عاملة صغيرة الحجم مما يسمح بالتحكم فيها ويأخذ التوظيف فيها طابع غير رسمي وأما فيما يخص التنظيم الداخلي للمؤسسة فالقرارات التي تتخذ في المنشأة لا تكون باللوائح مجمدة بل يسهل إصدار القرارات وتنفيذها أو إلغائها أو توقيف النشاط ثم العودة إليه أو تغيير نوعية النشاط، فالمشروع الصغير منعدم من البيروقراطية فالعمال يتمكنون من الاتصال مع المدير بسهولة وبطريقة مباشرة، هذه المرونة لا توجد في المشاريع الكبرى فهي تسمح بمعرفة المشكل وإيجاد حل له دون البقاء في حلقة مفرغة التي كثيرا ما نجدها في المشاريع الكبرى فأصحاب المشاريع الصغيرة ليسو بحاجة للاختصاص في مجال النشاط وإذا ما وجد التخصص فهو تخصص في نطاق ضيق، فمالك المشروع هو الذي يقوم بإدارة مشروعه وتمس مشاركته مختلف الوظائف الموجودة في المؤسسة.<sup>1</sup>

- تتميز هذه المؤسسات أن لها القدرة علي التفاعل بمرونة وسهولة مع متغيرات الاستثمار، أي التحول إلي إنتاج سلع وخدمات أخرى تتناسب مع متغيرات السوق ومتطلباته وسهولة الدخول والخروج من السوق لنقص نسبة الأصول الثابتة إلي الأصول الكلية في أغلب الأحيان .

- تقوم المؤسسات بدور مؤثر في دعم ورفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الكبيرة ومن أمثلة ذلك إعداد العمالة الماهرة فعالبا ما يعمل بالمؤسسات الصغيرة عمالة غير ماهرة والتي تترك المصانع الصغيرة بعد اكتسابها للمهارة إلي المصانع الكبيرة التي تجذبها بالأجور المرتفعة والمزايا الأفضل.

- قدرة المؤسسات الصغيرة علي خفض تكاليف الإنتاج تميزها بانخفاض العمل واستخدام الآلات ومعدلات بسيطة.

- ومع نمو هذه المؤسسات تزداد درجة تخصصها والتي يصاحبها مهارة عالية تمكنها من إنتاج المنتجات بفعالية.

<sup>1</sup> عمان رقية، المرأة المقاتلة وتحديات النسق الاجتماعي، دراسة ميدانية لعينة من النساء المقاولات، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، تحت اشراف د.يومخولوف، جامعة الجزائر كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع 2007-2008، ص73

- تقوم هذه المؤسسات بتخزين المواد الخام والأجزاء والسلع نصف المصنعة ومن ثم تحقيق وفورات لصالح المؤسسات الكبيرة.
- أداة التدريب الذاتي: تعتبر هذه المنشآت مراكز تدريب ذاتية لأصحابها والعاملين فيها بالنظر لممارستهم أعمال باستمرار وسط عمليات الانتاج وتحميلهم المسؤوليات التقنية والتسويقية والمالية مما يحقق اكتسابهم المزيد من المعلومات والمعرفة والخبرات، الأمر الذي يؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية في المستقبل تفوق حجم مؤسساتهم الحالية، ومن ثم فهي تعتبر مجالا خصبا لخلق وتنمية فئة المنظمين التي هي الأساس في زيادة الاستثمارات الناجحة وتوسيع فرص التنوع في المقدره الانتاجية.
- تقديم خدمة متميزة لها طابع شخصي بسبب قربها من المستهلك إذ ترتبط غالبية المؤسسات الصغيرة ارتباطا مباشرا بالمستهلك وذلك لوجود سوق محدودة وعدد مميز من المستهلكين، مما يسمح بالتعرف علي عادات الشراء وأنماط الاستهلاك وأيضا يساعد الاتصال الشخصي بالزبائن والعملاء علي دفة وسرعة التعرف علي الاحتياجات وتبديلاتها.
- تتميز المؤسسات ص و م بكونها معبئا فعالا للموارد البشرية والمادية نظرا لتوافر الظروف التي تحقق لها الكفاءة الفعالية بدرجات أعلي مما في المؤسسات الكبيرة وتتحقق هذه الكفاءة والفعالية عن طريق قدرتها علي الأداء والانجاز في وقت قصير نسبيا وسهولة الاتصال بالعملاء والموردين بالإضافة إل يتأثير الدوافع الشخصية لأصحاب المؤسسة في الحفاظ عليها بما يكفل النجاح والتفوق.
- تتميز لمؤسسات ص و م بأنها لا تستعمل مستوي عال من التكنولوجيا ومن الموارد البشرية المؤهلة وهذا لكون بعض الصناعات التي تنتمي لقطاع المؤسسات ص و م لا تتطلب استثمارا كبيرا ولا يد عاملة ذات اختصاصا عال مثل قطاع النسيج وتفصيل الملابس لذا فهي تستخدم تكنولوجيا أقل تتناسب والظروف المحلية ولا تحتاج الي استيراد تكنولوجيا عالية.<sup>1</sup>

#### 4. مجالات عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تنتشر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي: الصناعي – الخدماتي – التجاري- المقاولات – الزراعي- التعدين...

##### (1) المجال الصناعي:

يتسع القطاع الصناعي للعديد من المؤسسات الصناعية الصغيرة من:

- المؤسسات ذات المنتجات السريعة التلف: صناعة الثلج، منتجات الألبان، الخبز والحلويات والفطائر، تعبئة العصائر، صناعة حفظ الخضار والفاكهة واللحوم والأسماك...

<sup>1</sup> حمزة فيشوش، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاستراتيجية لمواجهة العولمة في ظل اقتصاد المشاركة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008، ص، ص.81، 80.

- المنشآت التي تنتج سلعا ذات مواصفات خاصة حسب طلب المستهلك:( خياطة الملابس، ورش الأثاث الخشبي والمعدني، صناعة الطوب والبلاط...)
- المؤسسات ذات الأنشطة التي تعتمد دقة العمل اليدوي: الملابس المشغولة والمطرزة، صناعة الحرف والفخار والأواني الزجاجية والنحاسية، صناعة السجاد، صناعة المشغولات مثل مشاغل الذهب والماس والفضة...
- المؤسسات ذات المنتجات التي تكون مدخلاتها منتشرة في أماكن متعددة: صناعة الألبان، المطاط، تقطيع الخشب، أعمال المقاولات...
- أخرى كصناعة الألبسة الجاهزة والأحذية الجلدية والبلاستيكية والأدوات والأواني المنزلية، لعب الأطفال، مواد ومعدات النظافة، مواد الصناعة، تجميع الأجهزة الإلكترونية غير المعقدة، ورش قطع غيار السيارات، صناعة الزيوت النباتية، صناعة السكر والحلويات والعسل، والصناعات الخشبية، ومواد البناء...

## (2) الزراعة والثروة الحيوانية والسمكية:

ينحصر عمل المؤسسات الصغيرة في هذا المجال في:

- أ- المشروعات الزراعية: ( الفواكه - الخضر - الحبوب- المشاتل- البيوت البلاستيكية- الأعشاب الطبية...)
- ب- مشروعات المنتجات الحيوانية: ( تربية المواشي والأغنام والماعز والدواجن- إقامة معامل الجبن ومنتجات اللحوم والألبان والجلود والفراء).
- ت- الثروة السمكية: ( صيد الأسماك، إقامة مزارع تربية الأسماك ، مخازن تبريد الأسماك)..<sup>1</sup>
- (3) **المجال التجاري:** يختلف نشاط المؤسسة في هذا القطاع في أعمال التجارة والوساطة سواء تجارة جملة أو تجزئة، حيث يقوم المشروع بشراء البضائع من القطاع الصناعي ثم يعيد بيعها لتاجر التجزئة مقابل هامش ربح ومن أمثلة هذه المشروعات ( الصيدليات، السوبرماركت، موزعي السيارات، موزعي الأجهزة الكهرومنزلية).<sup>2</sup>
- (4) **الخدمات:** وتشمل: الفنادق- الصيرفية- الأنشطة السياحية- خدمات الصيانة - النظافة- حماية البيئة- النقل والشحن والتفريغ- الدعاية والإعلان- الخدمات الاستشارية- خدمات التخزين العادي والفني- خدمات السيارات مثل المغاسل والتشحيم.

<sup>1</sup> نبيل جواد ، مرجع سابق، ص.ص. 51-53.

<sup>2</sup> صلاح حسن ، التطورات والمتغيرات الاقتصادية الدولية، دعم وتنمية المشروعات الصغيرة لحل مشاكل البطالة والفقر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص.31.



**5) المقاولات:** مقاولات المشاريع الميكانيكية مثل المصانع ومحطات تحلية المياه- محطات توليد الطاقة- ومقاولات الإنشاءات المدنية والإشغال البحرية.

**6) التعدين Mining:** عادة ما يقوم المشروع الجزائري الصغير بأحدي عمليات أنشطة المناجم أو المحاجر أو الملاحات باعتماده علي المجهود البشري بصفة أساسية لاستخراج الخامات التي توجد قريبة من سطح الأرض أو من البحار والأنهار، ثم إجراء بعض العمليات عليها دون استخدام وسائل تكنولوجية معقدة، (في أمريكا 50% من منتجات التعدين من إنتاج المشروعات الصغيرة).<sup>1</sup>

#### 5. العناصر التنظيمية والإدارية التي تكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة :

العناصر المكونة للشركة هي: الموارد المادية، الموارد غير المادية، الموارد البشرية.  
أولاً: الموارد المادية: ونصنفها بخانتين:

- مجموعة عناصر ثابتة: والتي يجب علي المؤسسة امتلاكها كالأرض والمعمل والمحل والمكاتب...
- مجموعة عناصر متحركة: والتي تتحول الواحدة بالأخرى وذلك خلال الدائرة الاستثمارية. مثلاً: الموارد الأولية، رأس المال...

**ثانياً: الموارد غير المادية:** من أهم العناصر المكونة للشركة في العلم الحديث هي العناصر غير المادية. إذ إن العمليات التجارية الرئيسية تتعلق بهذه العناصر من هذه الموارد نورد علي سبيل المثال الملكية الفردية \_ الشعار، ... )

**ثالثاً: الموارد البشرية:** من الناحية القانونية تشمل الموارد البشرية : المدراء والمالكين، العمال.

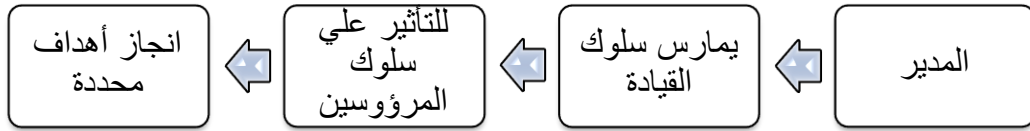
#### أ- المدير :

هو مسؤول عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة وعليه تحقيق ثلاث مهام رئيسية وهي: العمل مع الآخرين، القيام بالوظائف الإدارية، الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وذلك لإنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

إن السلطة الرسمية التي يمارسها المدير تكون مصدر للقوة و بالاعتماد علي هذا المصدر يقوم الرؤساء بالتأثير علي المرؤوسين ويوجهون نحو انجاز الأهداف التنظيمية ويمكن التفرقة بين طرق تحديد السلطة وأساليب تفويضها بدرجات مختلفة تزيد أو تقلل من مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وهنا يجب التمييز بين مفهوم "السلطة" و " القوة" في علاقتهما بالقيادة وبقدرة المديرين علي التأثير في السلوك.<sup>2</sup>

السلطة تعني جميع الحقوق والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بمركز المدير وبالمقارنة تعني القوة و قدرة التأثير علي الآخرين:

<sup>1</sup> نبيل جواد ، مرجع سابق، ص.ص. 52،53.  
<sup>2</sup> نبيل جواد ، مرجع سابق، ص،ص. 40،41.



المخطط رقم (07) يوضح السلطة التي يستخدمها المدراء ليؤثروا علي الآخرين

ويتم تصنيف المدراء بناء علي خمسة تصنيفات يتم علي أساسها تحديد أنواع المدراء:

- حسب المستوي الإداري (مديري الإدارة العليا والوسطي).

- حسب مجالات الإدارة (مدير تسويق- مدير عام).

- حسب نطاق الإشراف (مدير وظيفي- مدير عام).

- حسب المسمي الوظيفي (مدير – مدير إداري – رئيس إداري).

وتشمل وظيفة القائد أو المدير في اي مشروع أو مؤسسة توجيه وتحفيز أعضاء الفريق أو الموظفين

ومساعدتهم للوصول الي أهداف مرتبطة بالأعمال ولها قيمة عند العاملين وصفات المهمة التي يقوم

الموظف، ويمكن تقسيم الأساليب التي يعتمدها القائد إلي أربعة وهي:

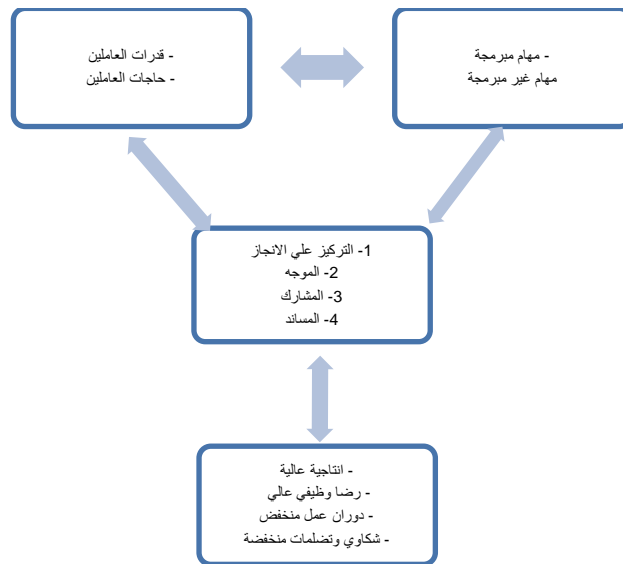
• القيادة التي تهتم بالانجاز.

• القيادة الموجهة.

• القيادة بالمشاركة.

• القيادة المساندة.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح الأساليب القيادية وآثارها بالشكل رقم (08) التالي:



الشكل رقم (08): يوضح الأساليب القيادية وآثارها

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص،ص. 41،42.

العملية الإدارية: تشمل العملية الإدارية علي خمسة مهام رئيسية للمديرين وهي:

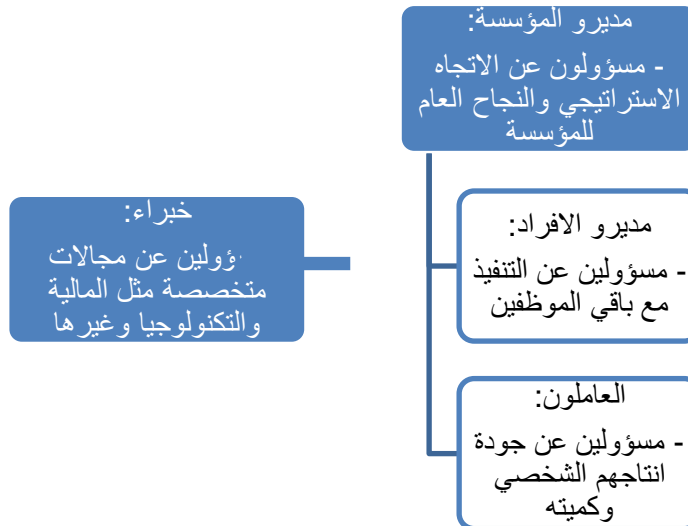
- التخطيط: يشمل تحديد أهداف المنظمة وتقرير أفضل السبل لإنجازها.
- التنظيم: يشمل تنظيم الأفراد والموارد المتاحة لتنفيذ الخطة.
- صناعة القرار: ويشمل تحديد مشاكل العمل ووضع البدائل التصحيحية واختيار البديل الامثل.
- القيادة والتوجيه: فالقيادة الفعالة هي التي تجعل افراد المؤسسة يعملون معا بتنسيق وانسجام لبلوغ الهدف.

- الرقابة: تشمل مراقبة جميع العمليات داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

ب- العمال:

يقومون بتنفيذ الأوامر في المؤسسة وذلك بغية الوصول الي أهداف الشركة: يقوم القائد الذي يمثل أعلى الهرم الوظيفي بتوصيل المعلومات الي اسفل، لكل المستويات في الفريق، وتبقي المشكلة في ذلك النمط من الادارة من القمة الي القاع حيث اننا لا نتمكن غالبا من التأكد الدائم والمستمر من وصول الرسالة، او كيف يتم استقبالها نظرا لقلة التغذية المرتدة من المستويات السفلي من الهرم الوظيفي ولذلك يتحتم علينا توصيل الرسائل شخصا كلما أمكن ذلك من وصولها وتفهمها بوضوح من قبل المتلقي.

وتتم عملية تسطيح السلم الوظيفي عبر الحاجة الي ثلاث مستويات من التدرج واربعة انواع من العاملين، يعمل القائد في وفاق مع المدير في حين يتحمل العاملون مسؤولية انتاجهم ويتم دعم المستويات الثلاث من خلال خبراء مثل:



الشكل رقم (09): يوضح خبراء تكنولوجيا المعلومات.

<sup>1</sup> نبيل جواد ، مرجع سابق، ص،ص. 42،43.

المشاركة في القرارات الإدارية:

إن أفضل طريقة للوصول إلي قرارا هي مناقشة المشكلة مع الزملاء وتحليل البدائل المتاحة وعلينا تشجيع من نقوم باستشارتهم علي ابداء الرأي.

لذلك علي الجميع اعتبار جميع الخيارات المتوفرة لان بعض القرارات تفرض نفسها والبعض الآخر قد يتمثل في شكل خيارين أو أكثر والبعض الآخر يعطينا فرصة الاختيار ما بين بدائل متعددة وبالنسبة للقرارات ذات الخيارات المتعددة علي جميع أن يكونو منظمين في أسلوب التعامل معها أو إعطاء الوقت اللازم لحصر الخيارات المتوفرة وتقييم صحتها وكذلك نتائجها وإذا ما تطلب الأمر يمكن إشراك الآخرين في تقديم الأفكار وتجميع البيانات اللازمة وبعد البحث في كافة الخيارات حينئذ نكون في وضع جيد لاختيار منهج وأسلوب التنفيذ.<sup>1</sup>



الشكل رقم (10): يوضح أهم الاعتبارات المتخذة لتنفيذ القرارات داخل المؤسسة.

- المهام التي يجب علي المدراء الاحتفاظ بها وعم القيام بتفويضها لأحد العمال في المؤسسة:
- 6. القيادة: توفير الدافع والتوجيه والإشراف للمشروع أو المؤسسة، وبسبب أهميتها للضبط والرقابة فلا يمكن تفويضها بل يمكن المشاركة فيها من خلال واحد أو اثنين من الزملاء.
- 7. المكافآت: وضع جداول الأجور والمكافآت والمحافظة عليها. وتمثل عنصرا أساسيا للدافعية وتصبح عاملا مهما للمدير كذلك الأمر بالنسبة للمكافآت المهمة الاخري غير المالية.
- 8. الرقابة: تحقق مستويات مثلي من الأداء داخل بيئة العمل وعليه فالرقابة مهمة وفعالة ولا يمكن تفويضها.

<sup>1</sup> نبيل جواد ، مرجع سابق، ص،ص. 44،45.

9. إدارة الأفراد: رقابة شؤون الموارد البشرية والسلوك، وعلي المدير الاهتمام بالمسارات المهنية للهيئة الإدارية وأدائها ومراجعة السلوك الشخصي وتقييم الأداء والاهتمام بالقرارات الحساسة مثل قرار الترقيات والتعيينات.

10. الإستراتيجية: وضع أهداف أساسية ووسائل تحقيقها، ويعتبر التخطيط للمستقل القصير والمتوسط والطويل الأجل المهمة التي تنظم وتوجه في المستوي الاعلي ولكن في نفس الوقت يتوقف نجاحه علي المساهمات المقدمة من كل المستويات في المؤسسة.

11. الاتصالات: بناء وسائل للنقل الداخلي الفعال والكفوة للمعلومات، والتأكد من وجود فترات جيدة للاتصالات لا يمكن تفويضها ويجب علي المدير سواء علي المستوي الشخصي أو الجماعي ان يتأكد من الانسياب المستمر للمعلومات المناسبة لكل مستوي.

12. النتائج: الاستفادة من النتائج المحققة وتطبيق الدروس المستفادة منها، وهنا المدير يضع الأهداف بالاتفاق مع كل الهيئة الإدارية ويوجه ويراقب التقدم الناجح تجاه هذه الأهداف، وعند الإحساس بالخطر يتخذ المدير الخطوات والتصرفات الفورية لتحسين الموقف.

13. العمال الاساسيون: ان المحافظة علي علاقات جيدة معهم تحتاج الي مهارات شخصية واجتماعية، وعليه فالنجاح المستمر للمؤسسة يعمل علي توطيد العلاقات مع العملاء الاساسيين وعلي المدير الا يعرض هذه العلاقات للخطر من خلال تفويضها للآخرين...<sup>1</sup>

### 1.5 الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

مثال(1): هيكلية مؤسسة صغيرة: ( خمسة عمال)

هيكلية المؤسسة وتعني الصورة التي تظهر من خلالها جميع الإدارات والدوائر والعلاقات في المؤسسة (أفقيا أو عموديا)، وتختلف الهيكلية من مؤسسة لأخرى استنادا إلي وضعها المالي (صغيرة- متوسطة- كبيرة) أو لطبيعة عملها (تجارية - صناعية).



شكل رقم (11): هيكلية مؤسسة صغيرة

<sup>1</sup> نبيل جواد ، مرجع سابق، ص،ص. 46،47.

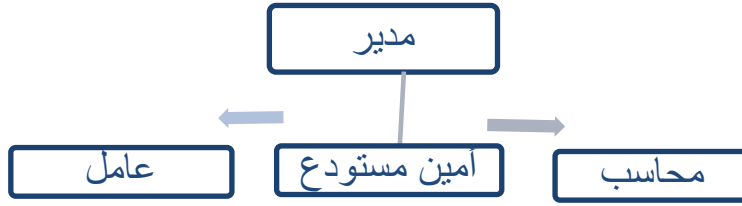
عدد العاملين: ( خمسة )

1	المدير
1	مساعد مدير
3	العمال
5	المجموع

مثال علي هذه الهيكلية:

-	مخرطة
-	منشرة
-	صناعة حرفية

مثال (2): شكل رقم (12) هيكلية مؤسسة صغيرة: ( 10 عمال )

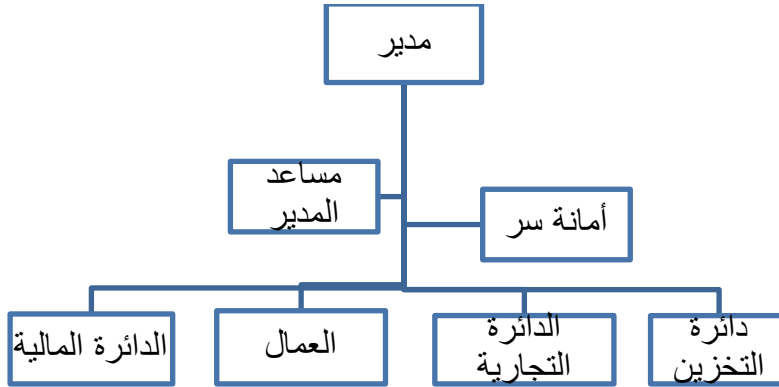


شكل رقم (12) هيكلية مؤسسة صغيرة: ( 10 عمال )

عدد العاملين: ( عشرة )

1	المدير
1	محاسب
1	أمين مستودع
7	العمال
10	المجموع

مثال (3): شكل رقم (13) هيكلية مؤسسة متوسطة:



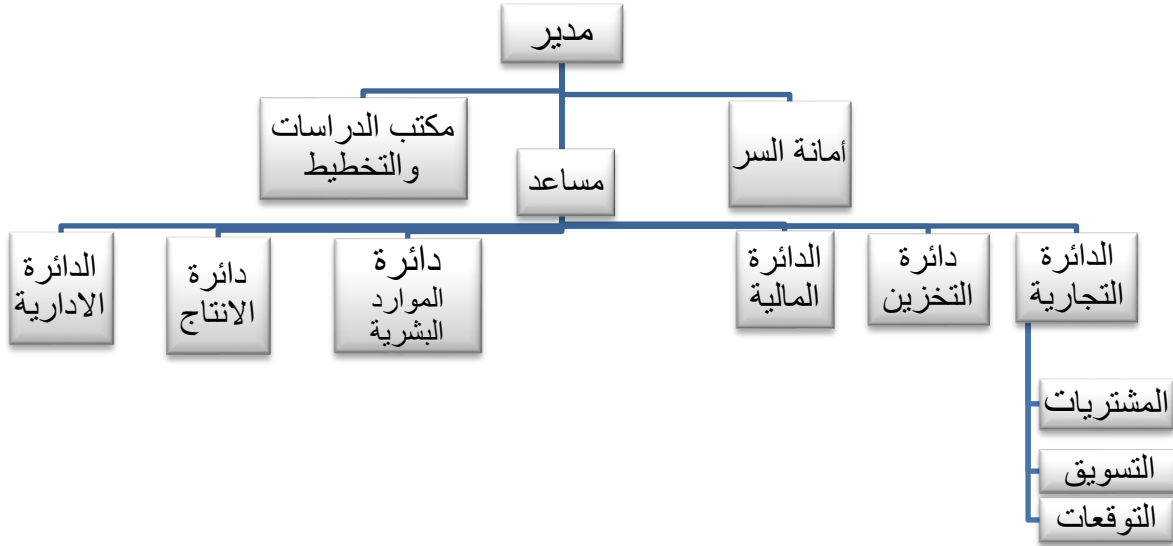
شكل رقم (13) هيكلية مؤسسة متوسطة:

عدد العاملين: ( خمسون )

1	المدير
1	أمانة السر
1	مساعد المدير
4	دائرة التخزين
5	دائرة تجارية
3	دائرة مالية
35	العمال
50	المجموع

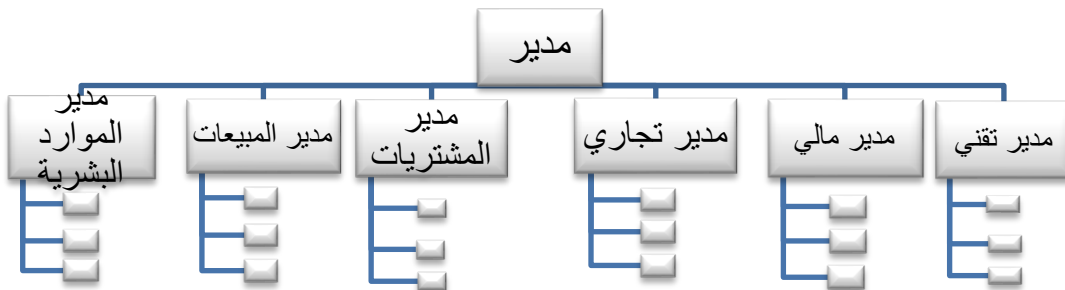
مثال : سوپرمارك

مثال (4): شكل رقم (14): هيكله مؤسسة متوسطة (200 عامل) تنتج وتبيع مواد استهلاكية.



شكل رقم (14): هيكله مؤسسة متوسطة (200 عامل)

مثال (5): شكل رقم (15): هيكله مؤسسة كبيرة (500 عامل).



شكل رقم (15): هيكله مؤسسة كبيرة (500 عامل).

## 6) طبيعة تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل أي مؤسسة أخرى كبيرة الحجم هي عبارة عن كيان اقتصادي و اجتماعي، يتوجب تحقيق الفعالية في تسييره بالإضافة إلي ضرورة تحديد مصادر حاجات هذه المؤسسة، مدخلاتها ومحرجاتها وأنشطتها وكيفية استغلال و استخدام المخرجات والرقابة عليها.

### 1) تسيير المؤسسة وتعقيدها:

تعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة خلية حركية تتفاعل مع المحيط تؤثر وتتأثر به ، وحياتها ونموها يتوقفان علي مدي فهمها وتفاعلها مع القوي الخارجية التي تؤثر فيها، ويرى " جوليان ومارشيسني": أنه لكي تتمكن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من التحكم في قيود المحيط الذي تنشط فيه لا بد من أن تتوفر ثلاث أنواع من المرونة لدي هذه المؤسسات، وهي:

- **المرونة العملية:** وهي تناسب الموارد الداخلية للمؤسسة، حيث لتعدد القيم البشرية يسمح بالتكيف بشكل عام مع احتياجات ألمدي القصير للمؤسسة.

- **المرونة التنظيمية:** وهي تساعد المؤسسة علي قابلية التكيف مع مختلف الحالات وعليه فإن المرونة تكون في المستويات العليا، وتتعلق بالوظائف التنظيمية الأكثر أهمية.

- **المرونة الإستراتيجية:** والتي تقيس درجة حرية التصرف داخل المؤسسة، من أجل تثبيت وإنجاز أهدافها، ويتم تحليل هذه المرونة وفق ألمدي الطويل، حيث أنها تعمل علي الربط المباشر لاحتياجات المحيط مع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أي أنها تبين درجة إرادة المؤسسة وفق حرية الأعمال تجاه المحيط.<sup>1</sup>

• من خلال ذلك يمكن القول أن وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يسمح بتطبيق التسيير وفق تجربة مالكيها ووفق المخاطرة العالية و المنافسة الشديدة في السوق وحضها في النجاح غير كافي لذلك، وعليه فعلي هذه المؤسسات الاعتماد علي أساليب علمية في التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة وغيرها من الأنشطة الاخرى التي تساعدنا الاستمرار والتأقلم مع المحيط وتعقيدها.

### 1.6 خصوصيات تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن التغيرات الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجعلها في حاجة مستمرة للمعلومات اللازمة عن السوق والعملاء والموردين والمنافسين بشكل عام، أي أنها تحتاج الي تحسين نظام معلوماتها وذلك بتوفير البيانات الدقيقة والأنية، لإتخاذ القرارات السليمة ومواجهة المنافسة في السوق لوضع خطط المستقبل، ولتحمل أقل قدر من المخاطرة.

<sup>1</sup> سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، حالة الصناعة الصغيرة والمتوسطة لولاية بسكرة- مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص،ص. 48،47.



وفي الواقع العملي، نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تحتاج إلي نظام معلومات معقد، مثل ما هو الحال عند المؤسسات الكبيرة، لأنه يؤدي الي فقدانها للمرونة التي تتميز بها، وعليه فنظام المعلومات يكون بسيط ومرنا وواضحا، بحيث يمكن من معالجة وايصال المعلومات من والي مراكز القرار بسرعة، هذه الميزة هي التي تعطينا الأفضلية عن المؤسسات الكبيرة في معالجتها لحجم كبير من المعلومات في فترة زمنية قصيرة.

و عليه فالوظيفة التسييرية من حيث المبادئ والاسس التي تحكمها هي نفسها في المؤسسات الكبيرة ومع اختلاف كبير في ظروف أدائها في كلتا الحالتين، لكن ممارسة هذه الوظيفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون أصعب منه في المؤسسات الكبيرة، والسبب يعود لمدير أو مالك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون في معظم الاحوال وحده، ولا يفوض أعماله لغيره، ويتوجب عليه القيام بكافة الوظائف التسييرية في المؤسسة، ناهيك عن نزعه الفردية في اتخاذ القرار.

وفي الواقع نجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبحث عن فرص السماح لتبني سلوك استراتيجي بسيط من الذي تنتهجه المؤسسات الكبيرة نظرا لقدرتها المحدودة لذلك ، وفي هذا الاطار قدم "سابورتا" المميزات التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة علي المستوي الاستراتيجي وهي:

- موارد محدودة.
  - ضعف محفظة الأنشطة.
  - أهمية الاعتبارات الذاتية للمسير الاستراتيجي.
  - مشكل التطبيق العملي للخيارات الاستراتيجية والتعاون الذاتي.
- وعليه نجد أن الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تؤثر علي الخصائص الاستراتيجية، والبحث عن التماسك الخارجي يقود المؤسسات ببساطة إلي النشاط الاستراتيجي، وبالتالي عليها أن تعمل علي تخفيض مجالها التنافسي، والتركيز علي الأنشطة التي تكون متخصصة المهنة فيها، وتوضح القيود التنظيمية و الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والشكل التالي يوضح ذلك<sup>1</sup>

#### (7) الدور والأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

**الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** يكمن تبيان هذا الدور في مايلي<sup>2</sup>:

- **تخفيض كلفة العمل:** تفهم هنا من زاوية صيانة واعادة انتاج قوة العمل، لذلك تدرج ضمن تكلفة العمل النفقات الاجتماعية التي تخصصها المؤسسة لعمالها (نقل،مطعم،تسليية...) والتي تنتقل الي تكلفة الانتاج، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها مجالا يصعب علي العمال التنظيم داخله، فهم يقبلون بشروط أقل، مقارنة بالمؤسسات الكبرى، من حيث مستوي الاجور والنفقات الاجتماعية.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص،ص. 48،49.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص،ص. 215، 216.

• **استخدام الموارد المحلية:** تساعد هذه الصناعات في استغلال الموارد المحلية التي ما كانت لتستغل وتترك عاطلة، فمن المعروف ان طلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة علي رأس المال هو طلب محدود، ومن ثم فإن المدخرات القليلة لدي الافراد والعائلات قد تصبح كافية لإقامة مشروع من هذه المشروعات المفيدة بدلا من ترك هذه الاموال عاطلة، كما تقوم باستغلال الموارد الاولية الموجودة في مناطق معينة وكذلك تصنيع المنتجات الثانوية المختلفة من المصانع الكبيرة، كما تقوم بالاسترجاع النفايات والفضلات الناتجة عن الاستهلاك النهائي للسلع فمثل هذه المسترجعات تكون كمادة أولية تفيد في عملية النتاج وتعتبر كإقتصاد في صرف الأموال لشرائها.

• **تدعيم المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد:** تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة احدي وسائل تدعيم المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد لأنها تعتمد علي رؤوس الاموال الوطنية ومدخرات صغار المدخرين للاستثمار، ومن ثم فإنها تعد من الوسائل التي ترفع من مستوي مشاركة المجتمع في التنمية وتسهم في إعداد الوطنيين الصناعيين وتكوين مجتمع صناعي.

• **توزيع الصناعة:** إن إقامة مصانع جديدة في المدن الكبرى أصبح أمرا غير مرغوب فيه اقتصاديا واجتماعيا وذلك بسبب الضغط الهائل علي المرافق الموجودة، ولذا فغن العلاج ينطوي علي توزيع الصناعات الجديدة علي المدن الصغيرة والارياف ومن ثم تصبح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مفيدة في هذا الخصوص فهي تستطيع ان تمارس نشاطها باستخدام الكميات القليلة الموجودة محليا من المواد الاولية وكذلك تستطيع ان تخدم الاسواق المحلية، هذا فضلا عن استخدام اليد العاملة محليا وهذا يساهم في التنمية الاقتصادية للدولة والمجتمع، كما تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا فعالا في تعبئة المدخرات العائلية لان ضعف كلفة الاستثمار في هذا القطاع تسمح لها بتعبئة موارد عائلية يمكن حقنها في جهاز الانتاج لهذه المؤسسات وبذلك تؤدي الي زيادة معدل الاستثمار في المجتمع ومنه زيادة الانتاج.

#### الدور الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في ترقية وتطوير الجانب الاجتماعي من خلال مايلي<sup>1</sup>:

• **خلق فرص عمل جديدة:** تعاني البلدان النامية من مشاكل البطالة بنوعها السافر والمقنع وخاصة في المجال الزراعي وقطاع الخدمات في المدن، ومن ثم تستطيع الصناعة الصغيرة والمتوسطة أن تلعب دورا في ذلك، حيث تقام المصانع في أماكن وجود البطالة، فتخلق فرصا منتجة للعمل فضلا علي أن هذه الصناعات لا تتطلب انفاق مبالغ كبيرة علي المرافق العاملة كما هو الحال عند اقامة المصانع الكبيرة ويلاحظ أيضا أن هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستخدم فنون انتاج من النوع الاقل تطورا والذي

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص،ص. 217

يستخدم اليد العاملة بشكل كثيف مما يساهم في حل مشكل البطالة وفي الحد من مشكلة البطالة وفي الحد من الهجرة من الريف الي المدن، بالإضافة الي دورها في إعداد الرياديين من رجال الأعمال الصغار الذين يشكلون رصيذا بشريا واعداد للمشروعات الكبيرة، وبتزايد دور هذا القطاع في الاقتصاد الوطني باستمرار وكذا في الدول النامية، لأنها إما أن تكون مكثفة للعمالة أو ذات قدرة استيعابية كبيرة، فتوفر فرص العمل للفئات الباحثة عن عمل وبالتالي فإن المؤسسات تعمق دور المبادرة الذاتية وتوجه التوظيف الذاتي ويكون دورها عظيما في مراحل النمو الأولي للاقتصاد لأنها تشكل قاعدة الانطلاق.

• **اعادة تنظيم سوق العمل:** ويقصد بها مايلي:

- **تجزئة الطبقة العمالية وإضعاف تنظيمهم:** إن لانتشار هذه المؤسسات في جسم الجهاز الاقتصادي يؤدي إلي تشتيت العمال علي هذه الوحدات في مجموعات صغيرة يصعب عليها التنظيم داخل هذه المؤسسات الأمر الذي يجعل العمال أكثر خضوعا لأرباب العمل مما يقلل الاضرابات في هذه المؤسسات.

- **زيادة الضغط علي الحكومات:** النمو الكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يضعها في موقع القوة أمام الحكومات، في ما يخص القوانين المتعلقة بالأجور والتأمين علي البطالة التي تقبل بتحديد الحد الأدنى للأجر عند مستويات منخفضة وضمان قلة الاضرابات الاجتماعية والمهنية.

• **تجنيد اكبر لعنصر العمل:** نظرا لطريقة التشغيل وتنظيم العمل في هذه المؤسسات تكون رغبة في العمل أكبر مقارنة بالمؤسسات الكبرى، فالماقول باعتباره مالك للمؤسسة يكون أكثر تجنيد من المدير في مؤسسة كبرى كما يكون العمال أكثر حماسا ومسؤولية علي الناتج نظرا لقرب الادارة منهم وحياد العلاقات الاجتماعية الي العلاقات الشخصية أكثر منها الي العلاقات الموضوعية، ويظهر التجنيد هذا في ضعف معدل التغيب والمحافظة علي أداة الانتاج، والاستقرار في العمل

• **تثمين عنصر العمل:** يجب النظر الي تثمين عنصر العمل من جهة إحداث مناصب شغل مهما كانت طبيعتها، حتي ولو كانت بأجور زهيدة فالعمل يعطي للفرد قيمته في المجتمع من خلال إدماجه في الحياة الاجتماعية وينشأ علاقة بين جهد الفرد وبين نتيجة عمله، في هذا الاطار فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرة أكبر في تحقيق هذه الأهداف نظرا لقدرتها علي احداث أكبر عدد من مناصب العمل بنفس حجم رأس المال في المؤسسات الكبرى وهكذا ففي الوقت الذي يؤدي من جهة أخرى الي توسيع منافذ الصناعات الكبرى مما يوسع من فرصة تحقيق الربح فيها.

• **محاربة انماط السلوك الاجتماعي غير السوي:** تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكلة البطالة وتحاول القضاء علي فرص تكوين فئات من الافراد المجتمع تعاني من عدم توافر فرص عمل لهم مما يدفعهم الي ممارسة أنماط سلوكية غير سوية ينتج عنها العديد من ظواهر الانحراف والفساد الاجتماعي، وتستطيع هذه المؤسسات وخاصة الحرفية منها استغلال الصبية والاطفال كمساعدين في

بعض الاعمال بدلا من تحولهم الي طاقات تضر بالمجتمع بسبب إهمالهم اجتماعيا ، لأنهم سيعتمدون في كسب قوتهم اليومي علي الأعمال المنحرفة وارتكاب الجرائم بصورها المختلفة وانسياقهم في تيارات تؤدي الي خلق فئة من العاطلين المتسببين في نشر الفساد مما سيضر بمقدرات البلاد الاقتصادية والاجتماعية.<sup>1</sup>

• **رفع مشاركة الإناث في النشاط الاقتصادي:** إن تدعيم دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الريفية خاصة والتي يتم ممارستها في القري والاقاليم المختلفة يساعد علي رفع نسبة مشاركة الاناث في الانشطة المختلفة التي تتطلب همالة نسائية مثل المشغولات والملابس المطرزة والنسيج حيث يساعد هذا علي استغلال طاقتهم والاستفادة من أوقات فراغهم وزيادة دخلهم ورفع مستوي معيشتهم ومن ثم يتحقق الاستغلال الأمثل للقوي العاملة من النساء ويدعم مشاركتهم في النشاط الاقتصادي ويحد من بطالتهم وتشير الدراسات الي أن مساهمة المرأة في هذا القطاع تعد فعالة وجيدة.

• **اعادة الصناعيين الوطنيين:** كما يكمن الدور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد القومي للدول لأنها تنمو بالاعتماد علي رأس المال الوطني والمدخرات الوطنية وهذا يعني من ناحية اخري البعد هن اجتذاب رؤوس الأموال الأجنبية ومن ثم يمكن ان تكون أساسا لتكوين مجتمع الوطنيين القادرين علي بناء مجتمعات صناعية جديدة بالاعتماد علي تنمية الذاتية وبالإضافة الي ذلك إقامة صناعات كبيرة مستقبلا تحقق السيطرة الكاملة من ابناء الوطن علي مقدرات بلادهم.

• **تكوين نسق متكامل في أداء الأعمال:** كما يظهر الدور الاجتماعي لهذا القطاع كونه يخلق لدي الافراد قيما تظهر في الانتماء في أداء العمل الحرفي الي نسق اسري متكامل وذلك في الحرف التي تمارس في داخل اطار الاسرة الواحدة الامر الذي يترتب عليه تكوين فئة من العمالة المنتجة والتي تعمل في النسق الواحد والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة الحرفية منها أو التقليدية يمكن أن تحقق النسق المتكامل علي مستوي الاقاليم المختلفة وذلك بانتشار هذه الصناعات والمؤسسات وفي ارجاء الدولة ووعي مستوي المجتمع كله وهذا علي تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

• **تطوير الصناعات التقليدية:** وتظهر أهمية هذه الصناعات اجتماعيا من خلال تطور الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتقليدية البدائية وتحولها الي صناعات حديثة ومتطورة من خلال تحول الصناعات التقليدية والممثلة في الصناعات المنزلية والصناعات الريفية اليدوية والصناعات البيئية الي صناعات

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص،ص. 217، 218.

حديثة تستخدم أساليب التكنولوجيا الحديثة وذلك نتيجة تفضيلهم للعمل في صناعات حديثة عن ممارستهم لأنشطة غير منتجة.<sup>1</sup>

إن هناك مساهمة مؤكدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في التخفيف من حدة الفقر ورفع المستوى المعيشي للفئات الأكثر فقرا عن طريق فرص العمل التي توفرها للعمالة غير الماهرة والفقيرة وتوليد دخل إضافي لهذه الفئات من المجتمع، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستطيع أن تقيم توازنا اقتصاديا واجتماعيا أكثر وضوحا وذلك بسبب قدرتها العالية علي الانتشار الجغرافي والتوسع داخل المدن والقرى وفي أطرافها يساعد علي إيجاد فرص ومعارف ومهارات الأفراد المجتمع المحلي الذي تقام فيه ورفع مستوي المعيشة شكل عام لأن المشروع الصغير يتيح فرصة اقتصادية جيدة لم تكن موجودة من قبل بالنسبة لكثير من النشء وأصحاب الدخل المنخفض كما تساعد علي تلبية احتياجاتهم من السلع والخدمات البسيطة ومنخفضة التكلفة، وتلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما كذلك في تقليل مخاطر وعواقب الهجرة من المناطق الأقل نموا إلي المناطق الأكثر نموا في الدولة نفسها لأن هذه المشروعات ربما تعتبر أداة فعالة في تحقيق نوع من الهجرة العكسية الهادفة إلي تحقيق التنمية المتوازنة كذلك تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمثابة معامل لتدريب وإعداد الكوادر البشرية في جميع التخصصات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص،ص. 218، 219.

<sup>2</sup> هایل عبد المولى طشطوش، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، دارو مكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2012، ص،ص. 77، 78.

### ملخص الفصل:

يتضح مما سبق أن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة دور بارز في تأكيدها للأبعاد التنظيمية من أوجه مختلفة، أثرت بدورها على خصوصية تسيير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، بما يتناسب مع وطبيعة والخصائص الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للمجتمع وأفراده، لبناء نسيج متكامل ومتشابه من العلاقات يكون موافق مع البيئة المحيطة والظروف المستجدة، حيث لا يمكن النظر الى هذه العوامل بمعزل عن بعضها البعض فلا بد من تقييمها مجتمعة في ظل ظروف المحيطة بصاحب المؤسسة والمؤسسة.

وعليه فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لديها مسؤولية اتجاه مجتمعها واتجاه فئاته من الموارد البشرية، حيث تستطيع بفضل صغر حجمها التكيف بكل سهولة ومرونة مع المواقف وهو ما يعد عامل قوة ونقطة انطلاق مميزة لهذه المؤسسات حتى يتسنى لها مواجهة الرهانات بنجاح فالكثير من المؤسسات يشغل فيها مالك المؤسسة نفسه مدير المؤسسة ومنصب هذا الأخير مسئول عن اتخاذ لقرارات الهامة ونجاح المؤسسة وفشلها مرتبط به، لذلك يتحملون مسؤولية كبيرة اتجاه المؤسسة واتجاه العاملين بها، في شكل علاقة بين الرسمية وغير الرسمية شخصية.

## الفصل الثالث:

# البيئة الاجتماعية والتكنولوجيا الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### • تمهيد:

#### I. البيئة الاجتماعية وعلاقتها بتنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

##### 1) مدخل لتطور الفكر السوسيولوجي في مجال البيئة

1. أهمية البيئة الاجتماعية.
2. السياق التاريخي للبيئة الاجتماعية:
3. تطور المدخل الايكولوجي والاجتماعي في علم الاجتماع:
4. تطور الدراسات التنظيمية المهمة بعلاقة التنظيم بمتغيرات البيئة
5. الآثار المتبادلة بين المنظمة والبيئة

##### 2) علاقة البيئة الاجتماعية بالمؤسسة

1. مكونات البيئة الاجتماعية
2. مستويات الأنساق الثلاث للبيئة الاجتماعية
3. عناصر البيئة الداخلية والاجتماعية والثقافية للمنظمة
4. أهم العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية المتحركة بالتنظيم داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
5. متغيرات البيئة الاجتماعية والثقافية وأثرها على أداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### II. التكنولوجيا الحديثة وأثرها على التنظيم الصناعي في المؤسسة

1. الجوانب الاجتماعية والثقافية للتكنولوجيا
2. أنواع التكنولوجيا.
3. أهمية التكنولوجيا: و دوافع انتشارها
4. أثر التكنولوجيا على التنظيمات الصناعية وأداء المؤسسة.
5. الآثار المترتبة عن التغيرات التقنية في المؤسسة (تغيير الآلات التكنولوجية) داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### • ملخص الفصل.

### تمهيد:

"ينادي أصحاب المدخل الإيكولوجي أن أي الجهاز إداري لا ينشأ من فراغ، بل لابد وأن يكون له بيئته ومجتمعه الذي من أجله أقيم، وإن لم يكن مجاريا لها، ومتماشيا مع متطلباتها ومشعبا لحاجاتها، ومعالجا لمشكلاتها"<sup>1</sup>، من خلال هذا المبرر يمكن أن نعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نظام فرعي من بيئة اجتماعية.

ولقد توصلت العديد من الدراسات في مجال التنظيمات الصناعية إلى إبراز العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تحتويها، والنتيجة أن نجاح أي تنظيم إداري في أي مؤسسة كانت كبيرة أو صغيرة ومتوسطة يتوقف على مدى علاقتها وتأثير المتغيرات البيئية المحيطة بها، هذه الأخيرة تؤثر على شكل التنظيم المؤسساتي وعلى السلوك التنظيمي للأفراد وحتى على ثقافة المؤسسة التي تمثل مجموعة القيم والمعايير.

بالإضافة ضرورة مسايرة و استغلال الكم الوفير من المعلومات والمعارف في ظل التكنولوجيا الحديثة لتطوير وتحديث كامل الموارد البشرية بالمؤسسة والفاعلين فيها قصد إحداث تغييرات تنظيمية تمس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> عبد الهادي محمد المليجي، المرجع السابق، ص 111.



## I. البيئة الاجتماعية وعلاقتها بتنظيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

## 1) مدخل لتطور الفكر السوسيولوجي في مجال البيئة

## 1. أهمية البيئة الاجتماعية:

تري (Hutchison)(2003) أن الهدف من دراسة البيئة الاجتماعية هو استكشاف القوي المحركة التي توجه السلوك الإنساني وتدفعه في مسارات معينة سواء أكانت هذه القوي مرتبطة بالنواحي الشخصية للفرد أم مرتبطة بالظروف البيئية المحيطة به، وتعتقد (Milliken)(2004) أن على الدارس للعلوم الإنسانية أن يتعرف على مجموعة الحقائق التي توضح وتشرح البيئة الاجتماعية ومكوناتها وأبعادها وخصائصها ومدى تأثيرها على سلوكيات العميل وقدراته على التعامل مع المواقف الاجتماعية المختلفة، وهنا يجب أن ندرك أنه أحيانا ما تنشأ المشكلة الاجتماعية نتيجة التأثير المباشر للبيئة الاجتماعية، ولذلك فإن التعامل معها يتطلب تفهما حقيقيا لأبعادها حيث أن حل المشكلة يرتبط بمستوي وفعالية التعديل في البيئة الاجتماعية وظروفها، وفي هذا السياق تري (kirst-Ashman)(2002) أن دراسة البيئة الاجتماعية والسلوك الإنساني فيها تركز على تفهم الأنساق الاجتماعية الموجودة في المجتمع، وعلى الفرد أن يتفهم المؤسسة الاجتماعية وفلسفتها وطبيعتها عملها وأنظمتها<sup>1</sup>، و علاقة البيئة و الإنسان هي علاقة تأثير متبادل وستناولهما من جانبيين وهما:

## • تأثير البيئة علي الإنسان:

- نجد أن علم الجغرافيا صنف العلاقة من حيث تأثير العوامل والمتغيرات الجغرافية علي السلوك الإنساني مثل المناخ والتضاريس.

و علم الانثروبولوجيا وجد أن خصائص الإنسان وعلاقتها بالنشاط الإنساني سواء بالإبداع أو بالسلب<sup>2</sup>.

## • تأثير السلوك الإنساني علي البيئة:

- أكدت الدراسات أن الإنسان يملك من القدرات ما يمكنه ان يغير في البيئة والقدرة علي عشاء بيئة جديدة مستقلة تماما عن الظروف البيئية التي يعيش فيها.

- إن الإنسان هو المسؤول عن حماية البيئة من خلال تعديل سلوكياته

## • ومن بين أهم الأبعاد الاجتماعية التي توضح علاقة الإنسان بالبيئة:

- إن الإنسان والبيئة هما محور الاهتمام.

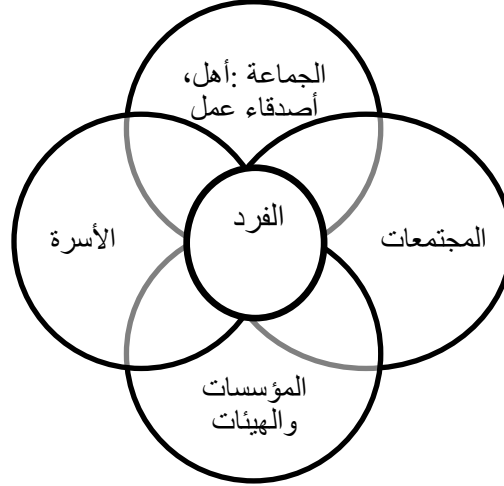
- إن الوعي البيئية مرتبط بدوافع سلوك الإنسان.

- مشاركة الإنسان في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة لان الإنسان يمثل طرفا فيها.

<sup>1</sup> حسين حسن سليمان، السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية (بين النظرية والواقع) ، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2005، بيروت، لبنان، ص.ص. 17، 16.

<sup>2</sup> سوزان أحمد أبو رية، الإنسان والبيئة والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، مصر الأزارطية، 2000، ص.ص. 138، 139.

- تنمية روح المسؤولية الاجتماعية والتضامن بين الفرد والمجتمع.
- التقدير والتفوق بمسالة الوعي والاتجاهات والقيم أن يكون الإنسان قادر علي توجيه جهود الآخرين.<sup>1</sup>



### شكل رقم(16): يوضح التفاعل المتبادل بين الفرد والأنساق المتعددة في البيئة.

- كما للمحيط وللبيئة تأثير كبير علي نشاط المؤسسة كما أنها تساهم بنسبة مرتفعة في تشكيل ثقافة وسلوك هذه المؤسسات، بل لها دور فعال حتى في بقائها في السوق أو خروجها منها.<sup>2</sup>

### 2. السياق التاريخي للبيئة الاجتماعية:

إن الممارسات الاجتماعية التي يقوم بها الإنسان والتي تشكل في الأساس البيئة الاجتماعية بمختلف أنساقها الفرعية، هذه الأخيرة التي ترتبط بها وتتأثر بها، ومن أجل دراسة أكثر عمق وتوضيح لمفهوم البيئة الاجتماعية، فإنه من الأهمية في هذا السياق البحث في الأبعاد التاريخية لموضوع البيئة الاجتماعي، حيث يمكن ص18، القول أن " كونفوشيوس" (501-479 ق.م)، كان من الأوائل الذين تفتنوا إلى قيمة المتغيرات البيئية، ويرى أن " على الحكام أن يتفهموا الأحوال السائدة في بلد ما حتى يحكموه وعليهم أن يراعوا العوامل الطبيعية والأحوال الاجتماعية عند ممارستهم مسؤولياتهم" ويضيف أن الناس بالضرورة كائنات اجتماعية، فالمجتمع صاعهم على الصورة التي هم فيها والمجتمع بالضرورة يتألف من مجموع الأفعال والسلوكيات المختلفة للأفراد، كما أن الفرد لا يمكنه الانسحاب من المجتمع لأن ضميره الجماعي يفرض عليه تجنب هذا العمل، ومن هذه العلاقة بين الفرد والمجتمع تبرز العلاقات الاجتماعية.

وفي سياق التطور التاريخي للبيئة الاجتماعية يقدم علماء الاجتماع مقاربات تاريخية وأخرى نظرية لعلاقة الإنسان ببيئته، فمن حيث المقاربة التاريخية لهذه العلاقة نرى أن علاقة الإنسان مع بيئته قد مرت بمراحل تاريخية تطويرية صاحبها تدرج سلبي في حالة الوضع البيئي، بحيث كلما تقدم التاريخ البشري

<sup>1</sup> منظمة احمد سرحان، مناهج الخدمة الاجتماعية لحماية البيئة من التلوث، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، ص-ص. 14-16.

<sup>2</sup> عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص، ص. 91، 92.

نحو الأمام إلا وزادت دائرة استغلال العناصر البيئية، وفي هذا السياق تظهر لنا ثلاثة مراحل لتطور هذه العلاقة تمثلت في:<sup>1</sup>

**1- مرحلة الجمع والصيد:** كانت بداية حياة الإنسان بالجمع وهي تعتبر من أقدم الحرف التي عرفها الإنسان، فكان يسير باحثا لجمع الثمار والتقاطها من الأرض والأشجار، وقد كان هذا العمل لا يحتاج إلى قدرات ومهارات عالية، ثم انتقل بعد ذلك إلى استخدام حرفة الصيد والتي بدأ فيها باستخدام بعض المهارات العقلية وبذلك اكتشف بعض أدوات الصيد واستخدام النار وقطع الأشجار وحرقتها، إلا أن " اكتشاف النار كان بداية الاضطراب في العلاقة بين الإنسان وبيئته".

**2- مرحلة الرعي والزراعة:** اتسمت هذه المرحلة بتوسع نطاق العلاقة بين الإنسان وبيئته، فالنمو العقلي وتطور معارف الإنسان غيرت من نمط حياته، فبعد أن كان يعيش حياة الترحال أصبح يستكين و يبحث عن الاستقرار، وبذلك أصبحت الزراعة وتربية الحيوانات مورد تحصيل غذائه.

وفي هذه المرحلة يمكن أن نستخلص قدرة الإنسان في فرض ذاته على البيئة، بحيث عمل على تطويعها من أجل الحفاظ على زراعته و ثروته الحيوانية، وهذا ما قاده إلى استخدام مياه الأنهار في سقي زراعته و جلود الحيوانات لصناعة ملابس، كما أقام المساكن والقري، وفي هذا السياق تصدق مقولة " الحاجة أم الإبتكار " بحيث استطاع الإنسان في هذه المرحلة فرض ذاته على البيئة وعمل على تطويعها من أجل الحفاظ على زراعته و ثرواته الحيوانية".

**3- مرحلة الصناعة والتكنولوجيا:** من الناحية التاريخية شكلت هذه المرحلة تغييرا جذريا في علاقة الإنسان ببيئته، وهذا التغيير الذي ظهر في الأسلوب والوسيلة والغاية، بحيث نرى أن الإنسان استطاع أن يستثمر، موارد البيئة بشكل كبير، فقد اخترع الآلات الحديثة وابتكر واكتشف موارد للطاقة، كما عمل أيضا على توظيف العلم في تسيير وإدارة حياته، بالإضافة أيضا إلى تضاعف حجم السكان وازدياد التنافس بين الدول للنفوذ والسيطرة على مصادر الثروة المختلفة.

**3.** وباختصار فقد تطورت علاقة الإنسان ببيئته عبر التاريخ، وذلك من خلال الإزدياد المفرط للإنسان في استغلال البيئة، كما أن هذه العلاقة التاريخية، بين الإنسان وبيئته أدت إلى خلق وظهور أنساق ونظم اجتماعية جديدة لم يعرفها الإنسان من قبل كالأنساق السياسية والأنساق الاجتماعية والأنساق الاقتصادية، والأنساق الثقافية، وبذلك تغير نمط العلاقة بين الإنسان وبيئته بمفهومها الطبيعي إلى نمط علاقات جديدة بين الأنساق الاجتماعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي هي محور دراستنا.

(1) السعيد كلبوات، تأثير البيئة الاجتماعية على الإدارة العامة الجزائرية (1962-2012)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، إشراف: أحمد لشهب، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014، ص.ص. 19، 20.

### 3. تطور المدخل الايكولوجي والاجتماعي في علم الاجتماع:

ازدادت أهمية الدراسات البيئية في فترة الكشوفات الجغرافية في نهاية القرن الخامس عشر ميلادي والتي تألق فيها الإنسان، ثم ظهرت كتابات "بودان" الجمهورية ومنتسيكيو (روح القوانين) في القرن الثامن عشر ميلادي التي يحضي الفكر البيئي من خلال تعرضهم لأثر العوامل الطبيعية علي الإنسان وفي بداية القرن التاسع عشر ميلادي، ظهرت أفكار جديدة متعلقة بعلوم الأحياء، ثم ظهوروا رواد أمثال "فريدريك راتز" وآخرون، وبمجيء الفكر الألماني "أرنست هيكل" عرف الفكر البيئي نقلة نوعية بوصفه أسس الايكولوجيا ليدل علي تكيف الكائنات الحية بالبيئة مع محيطها<sup>1</sup>، والتي تؤكد العلاقة بين الإنسان والبيئة في إطار عام وشامل

#### أ- المدخل الاجتماعي:

لقد سعي الإنسان للتكيف مع البيئة الطبيعية والسيطرة عليها واستغلال مواردها لإشباع حاجاته، كذلك فقد أوجد المؤسسات والنظم الاجتماعية التي تيسر له اكتمال هذا التكيف وإشباع حاجاته الأساسية وترتب على هذا أن استصلاح الأراضي واستغلال الموارد المعدنية من باطن الأرض وأقام عليها الصناعات المختلفة، كذلك فقد أنشأ الإنسان المؤسسات والنظم الاجتماعية التي تساعده على التكيف وإشباع الحاجات، وهنا أقام النظم الاقتصادية والسياسية والتربوية والأسرية والقروية، علاوة على التكنولوجيا والصناعة وما صاحبها من مشروعات التنمية الصناعية التي تبدو آثارها ونتائجها واضحة العيان. إن هذه المؤسسات ونظم البيئة الاجتماعية التي أقامها الإنسان أدت إلى آثار ملحوظة أخلت بالتوازن بين الإنسان والبيئة كما سارعت بزيادة النمو الحضري، والتزايد السكاني الذي فرض زيادة في الإنتاج لتوفير السلع والخدمات الغذائية والإسكانية والاجتماعية والاتصالية... إلخ، فكانت النتيجة هي المزيد من التلوث للبيئتين الطبيعية والاجتماعية.

وهنا يهتم هذا المدخل السوسولوجي بتفاعل الإنسان والنظم الاجتماعية المختلفة مع البيئة، وآثار ونتائج هذا التفاعل على المستوى البيئية الريفية والبديوية والحضرية والصناعية، فيهتم مثلا بتأثير الإنسان على البيئة وسيطرته عليها في تشييد مسكنه وإنتاج غذائه وكسائه وإشباع حاجاته الإنسانية من زواج وترويج ودفاع وضبط وتدين، كذلك يهتم هذا المدخل بمدى تأثير البيئة على النشاط الاقتصادي والاجتماعي للإنسان، ومجتمعاته العمرانية في البوادي والقرن والمدن، وتشكيلاته وفنائه الاجتماعية المختلفة.. إلخ.<sup>2</sup>

1 سين طه وآخرون ، البيئة والإنسان دراسة في الايكولوجيا البشرية ، وكالة المطبوعات ، ط3، الكويت، 1984، ص،ص.11،12.

2 كمال التابعي وعلي المكاوي، علم الاجتماع العام، المرجع السابق، ص 130.

## ب- المدخل الأيكولوجي:

و لقد كانت البداية الأولى لاستخدام المدخل الأيكولوجي في علم الاجتماع كانت على يد" روبرت بارك" و" إرنست بيرجس" و" رودريك ماكينزي" الذين يعتبرون المؤسسون الأوائل للمدرسة الأيكولوجية في جامعة "شيكاغو" فقد قاموا بإدخال مصطلح "الأيكولوجي" إلى مجال دراسة علم الاجتماع و طوروا المدخل الأيكولوجي لهذا العلم، فقد نشر "بارك" في سنة 1915م مقالة عن المدينة واستخدم فيها جملة من المفاهيم والتفسيرات الأيكولوجية فقد رأى أن الناس الذين لهم خصائص متماثلة يميلون إلي التركز في مناطق مستقلة تكون على مر الزمن ذات خصائص متوافقة مع خصائص سكانها.. بل أنها تفرض خصائصها على الغرباء والسكان الجدد لكي يكون التوافق والانسجام بين جميع السكان وبينهم وبين هذه المناطق.

وهكذا تحددت الصياغة المنظمة للمدخل الأيكولوجي في علم الاجتماع في كتاب مقدمة الاجتماع ل"بارك" و"إرنست بيرجس" سنة 1921، حيث حاولا تطبيق عدد من المفاهيم البيولوجية على دراسة المجتمع الإنساني والحياة الاجتماعية، وقد أثريا النظرية السوسيولوجية بإضافة جانب أساسي لها وهو الأيكولوجيا الاجتماعية، كما أكد على أن عالم الاجتماع يهتم أساسا بدراسة التنظيم والتغير الأيكولوجي نظرا لتأثيرهما على العلاقات الاجتماعية.

وفي سنة 1925م تم الاعتراف رسميا من قبل المؤتمر في الجمعية الأمريكية لعلم الاجتماع بالأيكولوجيا وقد قدم "بارك" رئيس المؤتمر الأيكولوجيا البشرية كفرع جديد من فروع علم الاجتماع وأنشأ لجنة تختص بشؤونها برئاسة " ماكينزي" وبهذا تم الاعتراف بالأيكولوجيا كفرع من فروع علم الاجتماع وكجانب من جوانب النظرية السوسيولوجية ، وبعد هذه السنة تمت إعادة النظر بعد هذه السنة في تحديد مجال البحث الأيكولوجي في علم الاجتماع علي النحو التالي:<sup>1</sup>

- في سنة 1932م قدمت "ل. برنارد" في اجتماع الجمعية الأمريكية لعلم الاجتماع محاولات لتحديد مجالات البحث وموضوعاته ومناهجه فيما يتعلق بالنظرية السوسيولوجية العامة، واتخذ "ماكينزي" من المجتمع المحلي وحدة أساسية للبحث والدراسة في المجال الأيكولوجي وفي هذا ميز بين الأيكولوجيا والديموغرافيا والجغرافيا البشرية كمدخل لدراسة المجتمعات المحلية.

-وفي سنة 1934 م أكد "جيمس كوين" على ضرورة أن يتضمن التحليل الأيكولوجي تفسيراً لظواهر المجتمع المحلي في ضوء عمليات التفاعل الأيكولوجي ويتضمن هذا التحليل فائض الموارد البيئة، كما يتضمن التأثيرات الحاصلة بين الكائنات الحية بما فيها الإنسان نتيجة زيادة أو نقصان فائض موارد البيئة التي يعتمدون عليها وهو عملية غير شخصية وشبه اجتماعية.

<sup>1</sup> عقون لحسن، أثر البيئة الاجتماعية على واقع التنظيم الصناعي، دراسة ميدانية بمؤسسة الغزل والنسيج بمدينة بركة، مذكرة مقمنة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، إشراف: حروش رابح، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2002-2003، ص، ص.29،30.

- في سنة 1938 تعرض المدخل لانتقادات شديدة خاصة ما تعلق منها بالبيولوجيا حيث نتيجة الانتقادات قدمت محاولات عديدة لإعادة تحديد مجال البحث الإيكولوجي خاصة ما يتضمن بالتنظيم المعيشي الذي يكون نتاجا للتفاعل الإيكولوجي والذي يقوم علي أساس مبدأ تقسيم العمل والاعتماد المتبادل بين وحدات وأجزاء هذا التنظيم.

- ولقد اصب اهتمام علماء الاجتماع في بدايات تطور المدخل الإيكولوجي في علم الاجتماع على دراسة الوحدات الصغرى والمناطق الصغيرة نسبيا، كالمجتمع المحلي الريفي، والمناطق الداخلية للمدن الكبرى، بينما شهدت فترة ما بعد سنة 1925م اهتماما بدراسة الوحدات الكبرى دون إقصاء للاهتمام بدراسة الوحدات الصغرى، وظهر اتجاه إيكولوجي في علم الاجتماع عرف بـ "المدخل الإقليمي"، بل ظهرت أيضا محاولات لدراسة التنظيم الإيكولوجي على المستوى العالمي وهذا يعني أن الدراسات السوسيوإيكولوجية الأولى كانت تهتم بمجال ضيق هو الوحدات الصغرى بينما اتسع مجال الدراسات السوسيوإيكولوجية التي ظهرت بعد سنة 1925م ليشمل الوحدات لكبرى كالأقاليم، ويرى "جورج ثيودورسون" أن المدخل الإيكولوجي في علم الاجتماع قد مر بأربعة مراحل أساسية هي:<sup>1</sup>

### 1- مرحلة المدخل الكلاسيكي:

وتمثلها الأفكار والتصورات المبكرة لـ "بارك" حيث تمثلت وجهة نظر هذه المرحلة في النظر إلى المنافسة على أنها عملية اجتماعية أساسية تؤثر في العلاقات الاجتماعية وتؤدي إلى خلق التمايز بين الأفراد الذين كانوا متجانسين من حيث أنشطتهم وأعمالهم فالمنافسة تؤدي إلى التنوع والاختلاف والتمايز فيما بين الأنشطة التي يمارسها الأفراد، زيادة على أنها تحدد التوزيع المكاني والمهني للسكان، وتؤدي إلى تقسيم العمل والاعتماد الاقتصادي المنظم بين الأفراد والجماعات حسب رأي "بارك"، كما تمثل الاعتقاد في هذه المرحلة في أن التنظيم الاجتماعي يقوم على أساس التنظيم الإيكولوجي وأن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد تتأثر بكل من التغيير الإيكولوجي و هذا ما يعني به عالم الاجتماع.

### 2- مرحلة المدخل التقليدي المحدث:

وتعتبر هذه المرحلة لإعادة تعريف وتحديد المدخل الإيكولوجي، مع استبعاد التركيز على مفاهيم "المنافسة"، "التوزيع السكاني" "البيئة"، ومن رواد هذا المدخل "كوين" و "هاولي"، ولم يقدم كوين سوى القدر البسيط كبديل للمدخل الكلاسيكي، أما هاولي فقد قرر أن المجتمع المحلي هو الموضوع الأساسي للبحث الإيكولوجي، وأن الإيكولوجية الاجتماعية هي دراسة مورفولوجية الحياة الجمعية من النواحي الاستاتيكية والديناميكية، كما أوضح أنه من ضمن اهتمامات الدراسة الإيكولوجية مسألة تكيف وتوافق الإنسان مع موطنه كعملية للتطور الاجتماعي.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص، ص.30-32.

## 3- مرحلة المدخل السوسيوثقافي:

ومن رواه "و.الترفايدي" الذي أكد على وجود بعض العمليات الإيكولوجية التي لا يمكن معالجتها بالإعتماد على المفاهيم الحيوية والاقتصادية التي اعتمد عليها المدخل الكلاسيكي حيث يجب معالجة هذه العمليات من خلال نسق من المفاهيم ذات الطابع الثقافي أقيمي، ومن أمثلة العمليات الإيكولوجية ما يعرف بالتوافق المكاني، ويرى بأن الإنسان يعطي معني معيناً للمكان من خلال القيم الثقافية التي تحدد نمط العلاقة بين الفرد والمجتمع من جهة، ونمط العلاقة بين الفرد والمجتمع وبين البيئة الفيزيقية من جهة أخرى، فالفرد يندمج في المجتمع من خلال القيم الثقافية التي تؤكد عليها عملية التنشئة الاجتماعية في هذا المجتمع، كما أن الفرد أو المجتمع يتخذ مواقف معينة تجاه مكان ما على أساس القيم الثقافية المتعلقة بهذا المكان.

## 4- مرحلة مدخل تحليل المناطق الاجتماعية.

ويمثل هذه المرحلة كل من " شيفكي" و" وندل بل"، ويؤكد هذا المدخل على ضرورة بحث ودراسة العلاقات الاجتماعية وتفسيرها اعتماداً على عوامل متعددة مع رفض تفسيرها على أساس عامل وحيد، وقد كان هذا المدخل بمثابة التمهيد لظهور ما يعرف بمدخل (التحليل العاملي) أو (الإيكولوجية العملية).

ويفيد عرض هذه المراحل التي مر عليها المدخل الإيكولوجي، في علم الاجتماع فيما يلي:

- تلعب المنافسة الاقتصادية دوراً أساسياً في خلق التمايز بين المنظمات الصناعية من حيث التنوع في المنتجات، والتوسع وتغيير النشاط الصناعي إلى نشاط صناعي آخر،...إلخ، كما تؤدي المنافسة في المجتمع ككل إلى التنوع والتمايز في الأنشطة الصناعية وإضافة أنشطة صناعية جديدة.
- يقوم التنظيم الصناعي في مكان ما على أساس النظام الإيكولوجي السائد في هذا المكان، بالإضافة إلى مدي توافق التنظيم الصناعي مع هذا المجتمع المحلي.
- ويمكن القول أن التنظيم الصناعي يجب ألا يقتصر على التوافق مع المكان الفيزيقي، بل يجب أن يسعى إلى التوافق مع القيم الاجتماعية الثقافية السائدة في المنطقة التي يقوم فيها.
- يجب أن يتم توطين صناعة معينة في موقع ما على أساس عوامل متعددة لا على أساس عامل وحيد وتتمثل هذه العوامل التي يتم على أساسها توطين الصناعات في العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية والسياسية والتشريعية والفيزيقية. إلخ.

وعليه يحظى الأثر البيئي باهتمام جدي في توجهات المدرستين الكلاسيكية (التقليدية) و الإنسانية، حيث اقتصر اتجاه المدرسة الأولى على دور وأهمية العلاقات الرسمية والهيكلي التنظيمي للمنظمة، في حين اتجهت المدرسة الإنسانية إلى تأكيد أهمية العلاقات غير الرسمية في المنظمة، وقد كان جل تركيزها على أهمية دور العنصر البشري، وتوفير المناخ المرتبط بتحسين ظروف العمل والعلاقات السائدة بين الإدارة والعاملين، وفي واقع الحال لم تعطي تلك النظريات اهتمامات واضحة لمسألة البيئة

الخارجية والتأثير المتبادل بينها وبين المنظمة كوحدة اجتماعية هادفة، غير أن المدارس الفكرية المعاصرة للمنظمة وبخاصة نظرية النظم المفتوحة والاتجاه الموقفي أو الشرطي أولت البيئة الخارجية أهمية كبيرة في مضمار تحقيق المنظمة لأهدافها . فقد أعطت المدارس المعاصرة للبيئة المحيطة بالمنظمة، بشكل عام، أهمية كبيرة سيما في مجال خلق التوازن مع البيئة . كما أكدت على أن القرارات التي تتخذها الإدارات في المنظمة لا بد أن تأخذ دور الظروف البيئية بنظر الاعتبار. لان إهمالها من شأنه أن أن يقود إلي اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها والمحافظة علي البقاء والتنافس مع غيرها من المنظمات ومن هنا يتضح بأن المنظمات لا بد أن توجه الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الموائمة مع البيئة ، وان تأخذ المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانون والثقافية والتكنولوجية بنظر الاعتبار عند صياغة خططها واتخاذ قراراتها، فالاهتمام البيئي في سعي المنظمة لتحقيق أهدافها يتأتي من خلال كون المجتمع الإنساني يتسم بالتعقيد والتشابك المستمر في مختلف ميادين وأوجه نشاطه، ولان البيئة تمثل الإطار العام الذي توجد أو تعمل فيه المنظمة ويتضمن ذلك مختلف المتغيرات السائدة في المجتمع من قيم فكرية وحضارية وأبعاد مادية مختلفة<sup>1</sup>.

ولذلك لا يمكن على وفق الاتجاهات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة، إغفال أثر المتغيرات البيئية وأثارها المستمرة على المنظمات العاملة في المجتمع بل أن البيئة الاجتماعية ومتغيراتها المختلفة تشكل الآن الإطار الذي يميز الفكر الإداري الحديث عن المفاهيم والنظريات الإدارية التي أكدتها المدارس التقليدية والإنسانية، كما أن الدراسات الميدانية الحديثة أسهمت في التوكيد علي أهمية هذه المتغير في إطار مختلف القرارات التي تتخذها الإدارة الحديثة<sup>2</sup>.

#### 4. تطور الدراسات التنظيمية المهمة بعلاقة التنظيم ومتغيرات البيئة:

ظهرت في أواخر الخمسينيات دراسات خاصة بالمنظمات وسلوكاتها وعلاقتها التنظيمية على أساس اعتبار هذه المنظمات أنساقا مفتوحة، حيث تعتبر دراسة " رايس " الميدانية في مصانع النسيج بمدينة أحمد آباد الهند(1958)، حيث أجريت في إطار نظرية الأنساق الاجتماعية التقنية، دراسة رائدة في مجال تناول الأنساق المفتوحة، حيث كان الهدف من منها اكتشاف التغيير التكنولوجي على السلوك الاجتماعي للعمال داخل المنظمة وأثره على الإنتاج وبذلك اعتبر " رايس " المنظمة نسقا مفتوحا، وأوضح في كتابه بعنوان " المؤسسة ومحيطها " العلاقة التي تقوم بين المؤسسة ومحيطها الخارجي لتحقيق الكفاءة والفعالية.

وفي أوائل الستينيات تم استخدام مفهوم " النظام المفتوح " في كتاب " أساسيات ومفاهيم حديثة " لموسي اللوزي، حيث أدت مدرسة النظام الاجتماعي إلي تصور المنظمات كنظام اجتماعي مفتوح " حيث يعني هذا التصور أن المنظمات هي كيانات تتألف من من أجزاء متداخلة ومترابطة ومتساندة وظيفيا وذات

<sup>1</sup> خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الاردن، ص 187.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 188



اعتماد متبادل من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات، وهي في نفس الوقت تتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة، حيث تتأثر بها وتؤثر فيها.

كما قاما الباحثان "إيمري" و "اتريست" خلال سنوات (1965-1972) بأعمال تطرقا من خلالها إلى تأثير اضطراب المحيط على النشاط التنظيمي، حيث دفعهما اهتمامهما بدراسة المحيط ككل إلى الاهتمام بمجال آخر أطلقا عليه "علم البيئة الاجتماعية"، الذي يساعد الإداريين ومسؤولي المنظمات على التعرف على الخلفيات الاجتماعية للسلوكيات والعلاقات الاجتماعية التي تقوم في هذه المنظمات وبالتالي تيسير معالجة المشاكل المرتبطة بهذه السلوكيات والعلاقات.

ويعود التطبيق الفعلي لنظرية النسق المفتوح على التنظيمات إلى تاريخ نشر كتاب " علم النفس الاجتماعي للمنظمات" من قبل الباحثان الأمريكيان " دانيال كانز" و"روبرت كاهن" (1966)، وفي منتصف الستينيات وبداية السبعينات، نشر الباحث الأمريكي "جيمس ميلر"، عدة مقالات خاصة بنظرية الأنساق الحية، فهو من رواد تناول الذي ينظر للمؤسسات على أنها أنساق مفتوحة، حيث يربط بين المؤسسات وبين ضرورة انفتاحها على البيئة الخارجية التي تعمل فيها، حيث أن بقاء واستمرارية المؤسسة لن يقوم إلا إذا تفاعلت مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلي ضرورة تحقيق التوازن بين كل من المحيط الخارجي للمؤسسة وبيئتها الداخلية.

وقد أكد كل من "باريل" و " مورغان" في سنة 1980، على أن الدراسات الغربية للبيئة الخارجية ترمي إلي طبيعة ونمط وأسلوب الحياة في المجتمع الصناعي، الذي تمثل فيه الصناعة بصورتها المعقدة نمط الإنتاج الأساسي مما يمكن فهم طبيعة ونمط تنظيم المؤسسة ونشاطها وممارستها في هذا المجتمع باعتبار أن هذه المؤسسة نسقا مفتوحا يسعى للمحافظة على استقرارها من خلال تكيفه مع التغيرات البيئية الخارجية.<sup>1</sup>

وبعد مرحلة الأنساق المفتوحة تطورت الرؤية التنظيمية اتجاه البيئة من خلال المرحلتين التاليتين:

أ- **مرحلة المدخل التكاملية:** حسب هذه المرحلة يتشكل البناء التنظيمي غما نتيجة لمتطلبات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، أو نتيجة لوجود أهداف معينة تسعى المنظمة لتحقيقها، أو نتيجة للبحث والدراسة والتحليل والتخطيط، ويرى هذا المدخل أن من أسباب فشل المنظمة إما نتيجة لضغوطات تفرضها البيئة الخارجية، وإما نتيجة لخلل داخلي كضعف البناء التنظيمي والسياسات الإدارية خاصة المتعلقة بشؤون العاملين منها، وعليم فالمدخل التكاملية يتميز بالشمولية، وتعدد الجوانب والأبعاد، إلي جانب اهتمامه بعلاقة البيئة الداخلية للمنظمة، يهتم أيضا بعلاقات هذه الأخيرة بالبيئة الخارجية.

<sup>1</sup> عقون لحسن، مرجع نفسه، ص، ص.34، 33.

ب- **مرحلة المدخل الموقفي:** يقوم هذا المدخل إلي دراسة وبحث الحالات والمواقف المتعددة التي يتعرض لها التنظيم لغرض إيجاد الحلول لمختلف المشكلات التنظيمية، من خلال البحث العلمي، واستقصاء الحقائق والمواقف الغامضة علي مستوي البيئة الداخلية والخارجية، وتسعي النظرية الموقفية إلي تحقيق استقرار المنظمة، ويرى المدخل أن التغيرات البيئية تستدعي ضرورة إحداث تغييرات تنظيمية بهدف التأقلم والتكيف مع البيئة وأن المتطلبات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مدعاة إلي ضرورة التغيير في البناء والسلوك التنظيمي لتحقيق تلك المتطلبات.<sup>1</sup>

كما قاما كل من الباحثان " توم برن" و " ج-م-ستولكر" من معهد تافيستوك بدراسة ل20 مصنع في بريطانيا من أجل معرفة آثار البيئة على الهيكل التنظيمي والأسلوب الإداري في كل مصنع، وكانت المؤشرات التي تم الاعتماد عليها لمعرفة مدي التغيير في البيئة هي درجة التغيير في التكنولوجيا وفي الأسواق التي يتم التعامل معها وقد تبين منها، أن التنظيمات القادرة على التعامل معها وقد تبين من هذه الدراسة أن التنظيمات القادرة على التعامل مع البيئات الدينامية علي التنظيمات العضوية الحيوية التي تتميز هيكلها التنظيمية بالمرونة وبنمط الاتصالات الأفقية، ويكون فيها تأثير الخبرة والمعرفة أكثر أهمية من المركز الوظيفي، حيث لا تحدد فيها المهام والمسؤوليات بشكل تفصيلي، ويكون فيها الإتصال وتبادل المعلومات في كلا الإتجاهين: العمودي والأفقي، وهذه التنظيمات قادرة على التفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية، كما تبين من هذه الدراسة أن التنظيمات الميكانيكية تتميز بالتعقيد والرسمية والمركزية وروتينية المهام والاتجاه نحو تقنين السلوك والإجراءات بصورة تفصيلية ويسود فيها الروتين والنمطية للتعامل بشكل موحد مع المواقف المتكررة، وتعتبر التنظيمات البيروقراطية ذات طبيعة ميكانيكية فهي تتصف بالتسلسل الإداري والت-عقيد والرسمية والروتين، وعلى العكس من التنظيمات البيروقراطية الميكانيكية، فإن التنظيمات ذات الطبيعة العضوية تسمى بالتنظيمات المرنة والمؤقتة وهي تتصف بالمرونة واللا رسمية والمبادأة والقدرة على التغيير والتكيف مع المتغيرات البيئية.

وقد اهتم "جولدنر" بإبراز أثر البيئة الاجتماعية المحلية على سلوك الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية ومواقفهم تجاه الإدارة من خلال دراسته عن أنماط البيروقراطية الصناعية، والتي قارن من خلالها بين واقع السلوكات والعلاقات الاجتماعية ومواقف واتجاهات العمال تجاه القواعد التنظيمية الرسمية التفصيلية في مصنع للجبس واحدي المناجم، فوجد أن العاملين بالمنجم قد قاموا محاولة المدير للتطبيق التفصيلي للقواعد التنظيمية الرسمية، بينما وجد أن العاملين بالمصنع قد استسلموا بسهولة لمحاولة المدير تطبيق القواعد التنظيمية الرسمية بصفة تفصيلية على الرغم من استيائهم منها، وأرجع سبب التفاوت بين موقف كل من عمال المنجم وعمال المصنع تجاه التطبيق التفصيلي للقواعد التنظيمية الرسمية إلى طبيعة

<sup>1</sup> نفس المرجع، صص.34-36.

علاقاتهم في بيئتهم الاجتماعية، خارج مكان العمل، وعلل هذا بأن عمال المنجم كانوا يعيشون معا في منشآت متقاربة مكونين جماعات صغيرة من الأصدقاء ومشاركين في قيم تعمل على تدعيم تماسك مجتمعهم المحلي، بينما عمال المصنع كانوا مبعثرين ومسافرين لقيم الطبقة المتوسطة وغير متفاعلين في مجتمعهم المحلي إلا بمقدار ضئيل... وهكذا فكلما كانت كثافة التفاعل الاجتماعي كبيرة ومدى التضامن الاجتماعي قويا في المجتمع المحلي كلما كان موقف العمال المنحدرين من هذا المجتمع موحدا تجاه الإدارة وما تتضمنه من قواعد رسمية تفصيلية، نتيجة لامتداد تماسكهم من المجتمع المحلي إلى مجال المنظمة، وبالتالي فإنه من المتوقع أن يقوم هؤلاء العمال بتكوين تنظيم غير رسمي لتوحيد مواقفهم تجاه مختلف المسائل المتعلقة بهم، ومجابهة الإدارة وعلى العكس من ذلك فإن تشتت أفراد المجتمع المحلي يعتبر معوقا لتضامن العمال وتوحد مواقفهم تجاه الإدارة وما تتضمنه من قواعد رسمية تفصيلية وبالتالي يسهل ضبطهم والسيطرة عليهم.

وهناك دراسات أخرى، حيث يري محمد علي محمد أن من ضمن مستويات دراسة التنظيمات الاقتصادية ذلك المستوى الذي يبحث في العلاقة القائمة بين التنظيمات باعتبارها وحدات اجتماعية وبين التجمعات الاجتماعية الأخرى، كما يقوم الباحثون ضمن هذا المستوى بتحليل وبحث العلاقات القائمة بين مختلف التنظيمات، كدراسة العلاقات بين التنظيمات الاقتصادية والتنظيمات غير الاقتصادية والعلاقات بين التنظيم الإداري والتنظيم النقابي، ولقد عنيت البحوث في هذا المجال بالكشف عن العلاقة بين التنظيمات الاقتصادية باعتبارها نظما فرعية في للمجتمع وبين التجمعات الاجتماعية الأخرى ذات الوظائف الاجتماعية كالتنشئة الاجتماعية والضبط الاجتماعي، وتوصلت إلى أن هذه التجمعات وكذا القيم التي يكتسبها الفرد من أسرته وجماعة رفاقه والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها تؤثر جميعا على السلوكات والعلاقات الاجتماعية التي تقوم في المنظمة.<sup>1</sup>

##### 5. الآثار المتبادلة بين المنظمة والبيئة

تعد العلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة علاقة متبادلة وتفاعلية وشاملة، فالبيئة الخارجية تمنح المنظمة الناجحة فرصا للاستمرار والازدهار، وتؤدي بالمنظمة الفاشلة إلى الاضمحلال أو التلاشي كما أنها في الوقت ذاته، تفرض محددات علي حركة المنظمة من خلال المستلزمات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، وتترك المتغيرات الجغرافية أثرا ملحوظا في إمكانية استخدام المنظمة لما يتوافر في البيئة من إمكانات أو فرص للعمل، كما أن طبيعة المتغيرات البيئية المختلفة تلعب دورا أساسيا في تحديد قدرة المنظمة على العمل وفي خلق التوازن المتحرك والتكيف المطلوب مع البيئة. خاصة في إطار إمكانية توفير متطلبات السلع والخدمات التي تنسجم مع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرتقبين،

<sup>1</sup> عقون لحسن، مرجع نفسه، ص، ص.71،72.

وكذلك المتعلقة بسبل إشباع حاجاتهم المتنامية والمرتبطة بقدراتهم الشرائية، فالمتغيرات السكانية سواء ما يتعلق منها بطبيعة السكان وتباين مستوياتهم وتوزيعهم حسب الهيكل العمري، وحسب الجنس، والتحصيل العلمي، وغيرها تشمل محددات مهمة في هذا الخصوص. كما أن الدخل الذي يحصل عليه الفرد يعد عاملاً مؤثراً في قدرة المنظمة علي التعامل البيئي، وهكذا الحال بالنسبة لحجم السوق ومستوي النشاط الاقتصادي وطبيعة المنافسة، والسلع المماثلة أو البديلة التي تؤثر في الأنشطة الإنتاجية والتسويقية في نواح متنوعة.

كما أن ظروف البيئة الخارجية من حيث التأكد أو اللاتأكد، تؤثر في المنظمة بشكل متلاين، فقد أشارت الدراسات التي قام بها "بينز وستاكر" إلي طبيعة الهياكل التنظيمية التي ينبغي علي المنظمات أن تعتمد في ظل الظروف البيئية المؤكدة أو المستقرة، والتنظيم العضوي في ظل الظروف البيئية غير المستقرة، نظراً لكون درجة الاستجابة للمتغيرات السريعة تستدعي تنظيمًا قادراً علي تخويل الصلاحيات وتسريع اتخاذ القرارات واعتماد اللامركزية، بينما يلاحظ بأن البيئة المستقرة أو ذات الأبعاد الأكثر توكيدا تسمح بدرجة أعلى من الاستقرار وإمكانية اعتماد المركزية في التخطيط والرقابة.

ومن هنا لا بد من أن يمتلك المدراء القدرة العالية علي معرفة البيئة ومتغيراتها المختلفة والتشغيلية التي تنسجم مع متطلبات البيئة مع ضرورة تحقيق الأهداف بكفاءة، كما يتطلب الأمر اعتماد أسلوب التنبؤ بما سيكون عليه واقع نشاط المنظمة وفق المشاهد المتصورة للظروف والمتغيرات البيئية، هذا إضافة إلي ضرورة السعي الجاد لاستثمار الإمكانات المتاحة في المنظمة في إطار من التكيف مع البيئة، وبعكس ذلك تتعرض المنظمة إلي مخاطر الضمور والاضمحلال والتلاشي.<sup>1</sup>

ويمكن أن نحدد العلاقة التفاعلية بين المنظمة والبيئة في اتجاهين:

**أولهما: تأثير البيئة على المنظمة.**

**ثانيهما: تأثير المنظمة على البيئة.**

وسوف نناقش الإتجاهين بشيء من التفصيل:

**أولاً: تأثير البيئة على المنظمة:** تتمثل العوامل البيئية على المنظمة في شكل ثلاثة قوي هي:<sup>2</sup>

- **المنظمات الأخرى الموجودة في المجتمع:** إن طبيعة علاقة بين المنظمات المجتمع تشبه إلى حد كبير تلك العلاقات الناشئة بين الأفراد والجماعات، حيث يمكن أن تتخذ شكل التعاون أو التنافس أو الصراع أو التجاهل أو التوحد والإتحاد.

<sup>1</sup> خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحدائق، ط1، بيروت، لبنان، 1984، ص78  
<sup>2</sup> عبد الهادي محمد الملبجي، المرجع السابق، صص. 230-236.

و تأخذ العلاقة بين المنظمات وبعضها البعض أحد شكلين: فقد تكون علاقة أفقية، ونعني بها العلاقة الناشئة من اتصال المنظمة بالمنظمات الأخرى المحيطة بها على نفس المستوى داخل المجتمع المحلي، أو في المجتمعات محلية أخرى.

وقد تكون علاقة رأسية، ونعني بها العلاقة الناشئة من اتصال المنظمة بالمنظمات ذات المستوى الأعلى التي تقوم بإمدادها ببعض الموارد المادية أو البشرية التي تحتاج إليها، أو تمدها بالخطط والسياسات التي تلتزم بها، أو تمدها بطرق التنسيق بينها وبين المنظمات المجاورة لها، أو تمدها بالتمويل اللازم لتحقيق أهدافها، أو تمدها بالمعلومات التي تحتاج إليها، أو تقع تحت إشرافها ورقابتها.

على أن هناك منظمات مخرجاتها هي مدخلات لمنظمات أخرى والأخيرة مخرجاتها هي مدخلات لمنظمات ثالثة، وهكذا وهناك منظمات تخطط وترسم سياسات لمنظمات أخرى، وهناك منظمات تقوم بالتنسيق بين مجموعات من المنظمات، وهناك منظمات تمول منظمات أخرى، وهناك منظمات توفر معلومات اللازمة لمنظمات أخرى، وهناك منظمات تشرف وتراقب على منظمات أخرى، أي أن هناك منظمات تتحكم في منظمات أخرى.

- **تأثير العوامل التكنولوجية:** إن المنظمة لا ينبغي أن تكون بمعزل عن التدم التكنولوجي والعلمي، وإلا كانت متخلفة عن عصرها وهذا يعني أن على الإدارة أن تستفيد بأخر ما توصل إليه العلم من حقائق ونظريات علمية وأيضاً من أجهزة ومعدات، وأدوات لتستطيع أن تواكب التقدم في مختلف القطاعات الأخرى.

ولا نعني بالتقدم العلمي والتكنولوجي أنه يقتصر على الأجهزة والمعدات والأدوات فحسب، بل نعني أيضاً الاتجاه نحو الانتفاع بجهود المتخصصين في إدارة المنظمات، بحيث نجد معظم الدول المتقدمة تولي اهتماماً باختيار القادة الأكفاء المتخصصين.

- **تأثير العوامل المجتمعية:** وتتمثل العوامل المجتمعية التي تؤثر على المؤسسات في العوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل السياسية، وهي كما يلي:

### 1) العوامل السياسية:

تلعب العوامل السياسية دوراً هاماً في حياة المنظمات المختلفة سواء كانت منظمات حكومية أو خاصة ومن أهم هذه العوامل:

أ- **التشريعات:** تكتسب المنظمات المختلفة شرعيتها وأساليب عملها من خلال التشريعات التي تضعها السلطة التشريعية، تلك التشريعات واجبة الأداء والتنفيذ ولا يجوز للمنظمة الخروج عليها، ومن الأمثلة هذه التشريعات: القوانين الخاصة بساعات العمل، والأجور والتأمينات والأمن الصناعي، والضرائب، وإنشاء النقابات، وغير ذلك من قوانين تعمل على تنظيم سير العمل. ومثل هذه التشريعات تشكل تأثيراً على التنظيمات وعلى أسلوبها في أداء أعمالها لتحقيق أهدافها.

ب- **التنظيمات السياسية والشعبية:** تشكل هذه الأخيرة عاملاً هاماً في التأثير على المنظمات المختلفة حيث لا يقتصر دور هذه التنظيمات على مجرد التعبير عن الرغبات واحتياجات المواطنين فحسب، بل تتعدى إلى الدور الرقابي، وذلك للتأكد من التزام المنظمة بالتشريعات المختلفة، مع محاولة الكشف عما يقع من أخطاء أو مخالفات للعمل على تصحيحها، والتأكد من سير المنظمة وفق السياسة العامة للدولة.

ج. **الرأي العام:** يعتبر الرأي العام من الظواهر السياسية الاجتماعية الهامة التي لها تأثير كبير على المنظمات المختلفة، وتزداد قوة الرأي العام نتيجة الاتجاه نحو الديمقراطية، حيث حرية الرأي وحق المواطنين في التعبير عن آرائهم حول مختلف القضايا والمسائل التي تشغل اهتمامهم، وتمس مصالحهم متخذين من وسائل الإعلام المختلفة قنوات شرعية للتعبير عن رغباتهم وعرض أفكارهم، مما يشكل عامل ضغط قوي على هذه المنظمات.

**(2) العوامل الاقتصادية:** تلعب العوامل الاقتصادية دوراً هاماً في حياة المنظمات المختلفة فمستوى الدخل القومي والفردي ومستوى المعيشة وحجم ونوع الطلب كلها عوامل تدخل بشكل مباشر وغير مباشر في حياة المنظمات سواء في إمكانية تمويلها أو وضع سياساتها الإنتاجية أو تحديد إنتاجيتها كماً ونوعاً، ومن غير شك، فإن المنظمات المختلفة تتأثر بمستوى الدخل ومستوى المعيشة حيث أن المنظمات، تعتبر انشاقاً مفتوحة تستورد الطاقة من البيئة، وتأخذ هذه الطاقة أشكالاً متعددة من بينها رأس المال أو الأموال التي تشكل عنصراً أساسياً وحيوياً للمنظمة، سواء كانت إنتاجية أو خدمية،

**(3) العوامل الاجتماعية:** ويقصد بالعوامل الاجتماعية، تلك القوي البيئية ذات الطابع الاجتماعي والتي له تأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمات، وتتكون تلك البيئة الاجتماعية من مجموعة من الأفراد، لهم قيم وتقاليد وطابع، ويتفاعلون مع بعضهم البعض في ظل إطار من العلاقات المتشابكة، وتحطم هذه العلاقات مجموعة من الأسس والقواعد، وهذه القواعد والقيم والطابع تشكل الخصائص التي يتصف بها السكان، وتؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم نحو المنظمات المختلفة ومن أهم هذه العوامل الاجتماعية:

أ. النمو السكاني.

ب. أنماط السلوك وأسلوب المعيشة.

ج. الطبقات الاجتماعية.

د. المستوى التعليمي.

هـ. القيم والاتجاهات المجتمعية.

و. تغير الأدوار الاجتماعية.

وسوف نتطرق عليها بالتفصيل في العناصر اللاحقة.

ثانياً: تأثير المنظمة على البيئة:<sup>1</sup>

على الرغم من اتفاقنا على أهمية وقوة تأثير البيئة على المنظمة، إلا أننا لا نعني بذلك أن البيئة بمثابة متغير مستقل، والمنظمة متغير تابع، وأن العلاقة بينهما علاقة سببية، ولكن حقيقة الأمر، أن العلاقة بينهما علاقة تفاعلية علاقة تأثر وتأثير متبادل، حيث أن المنظمة ليست دائماً بالتابع الذي يستجيب بدون وعي لمؤثرات البيئة المحيطة، فالشواهد الواقعية تؤكد لنا تحدي المنظمات في كثير من الأحيان للمؤثرات البيئية المادية كالمناخ والتضاريس، كما هو الحال بالنسبة لمنظمات تعمير الصحراء، أو لاستخراج المواد الخام من المناطق شديدة الحرارة أو شديدة البرودة.

كما أن التقدم العلمي والتكنولوجي الذي توصل إليه المنظمات، هو الذي من شأنه أن ينه البيئة إلي الموارد، وكيفية استخدامها وأساليب الانتفاع بها، كما أن للمنظمات تأثيرها على الجوانب الثقافية والاجتماعية للبيئة المحيطة، حيث أنها تلعب دوراً أساسياً في عملية التربية، وهي بذلك تؤثر في بعض أفراد وجماعات المجتمع تدريجياً، ومن ثم يحدث التغيير الثقافي والاجتماعي في المجتمع.

كما أن هناك منظمات من أهدافها الأساسية المساهمة في إحداث التغيير الاجتماعي المقصود، فهي بذلك تؤثر بالتغيير في بناء نسق القيم في المجتمع، وتحديد أولويات القيم، ومحاولة توجيهها أو إعادة ترتيبها على المتصل القيمي، كما أن المنظمات الإدارية يمكنها عن طريق أسلوب عملها أن تعمل على تثقيف الجمهور وتعويده على إتباع أسلوب متقدم في التعامل والعلاقات والاتصالات، وقد يكون من ضمن مسؤولياتها تجاه البيئة قيامها بالتوعية الاجتماعية كجزء من رسالتها حتى تخلق رأياً عاماً ناضجاً متزنناً.

وإذا اتفقنا على اتساق الضبط الداخلي في المنظمة مع الضبط الاجتماعي الخارجي الموجود في البيئة المحيطة، إلا أننا لا نستطيع أن ننكر نتائج الدراسات في مجال الإدارة، والتي تؤكد على تأثير المنظمة على شخصية وسلوك أعضائها، حيث أن المنظمة لها نظامها الخاص للضبط الاجتماعي، يتفق إلى حد ما مع معطيات البيئة ويختلف أيضاً بالدرجة التي تكفي لتحقيق أهدافها وبالطبع لا ينكر أحد اختلاف شخصية الأفراد الذين ينتمون إلى منظمات عسكرية، عن شخصية الأفراد الذين ينتمون إلى منظمات اجتماعية، وذلك من حيث الانضباط، أو وحدة الطباع أو شدة ردود الأفعال أو سهولة تكوين علاقات مع الآخرين.

وفي الأخير نجد هناك علاقة تبادلية وتأثير وتأثر بين المنظمة والبيئة، من حيث أن المنظمة نتاج طبيعي للظروف البيئية، وهي في نفس الوقت تؤثر تأثيراً مباشراً في الظروف المحيطة بها، بل الأكثر من ذلك أن الدراسة منظمات الاجتماعية في مجتمع ما، يعتبر المدخل السليم للتعرف على سمات هذا المجتمع، فالمجتمعات الاجتماعية هي مرآة صادقة عن الظروف المجتمعية التي توجد فيها.

<sup>1</sup> عبد الهادي محمد الملجي، المرجع السابق، ص 242-244.

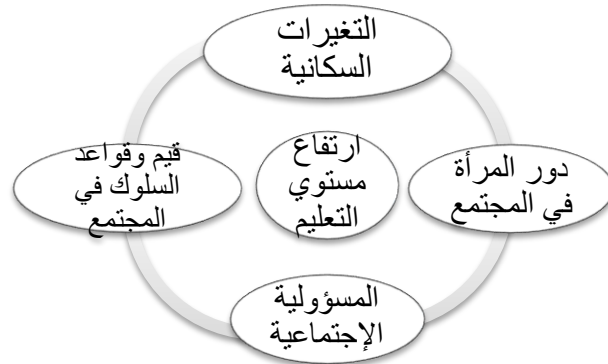
## 2) علاقة البيئة الاجتماعية بالمؤسسة

## 1. مكونات البيئة الاجتماعية:

تتكون البيئة الاجتماعية من الأفراد والجماعات في تفاعلهم وكذلك التوقعات الاجتماعية وأنماط التنظيم الاجتماعي وجميع مظاهر المجتمع الأخرى، وبوجه عام تتضمن البيئة الاجتماعية أنماط التنظيم الاجتماعي وجميع مظاهر المجتمع الأخرى، وبوجه عام تتضمن البيئة الاجتماعية أنماط العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد والجماعات التي ينقسم إليها المجتمع تلك الأنماط التي تولف النظم القائمة بين الأفراد والجماعات التي ينقسم إليها المجتمع، تلك الأنماط التي تولف النظم الاجتماعية كما تتضمن الجماعات في المجتمعات المحلية الصغيرة كالقرى وهي جماعات أولية وهي التي يتفاعل أفرادها وجها لوجه، والعلاقات القائمة بينهم علاقات شخصية مباشرة والعلاقة الاجتماعية في مثل هذه المجتمعات لها أكثر من وجه واحد فالعلاقة القرابية مثلا ليست علاقة قرابية فحسب وإنما هي في الوقت ذاته علاقة اقتصادية وسياسية وقد يكون لها أيضا في بعض من هذه المجتمعات جانب ديني ولذلك فهي تتميز بدرجة عالية من القوة ويرجع إليها ما يتميز به المجتمع المحلي من التضامن الشديد.

أما في المجتمعات الحديثة، فالجماعات السائدة هي الجماعات الثانوية والعلاقات القائمة بين أفرادها علاقات ثانوية وليست علي درجة من القوة كما هو الحال بالنسبة للعلاقات الأولية والعلاقة في مثل هذه المجتمعات لها جانب واحد وهو الجانب الاقتصادي وبالتالي فهي في هذه الحالة علاقة اقتصادية بحتة تحدد المصالح الشخصية، وليست الجماعات في المجتمعات الثانوية فحسب وإنما هي كثيرة في عددها وعلي درجة من التعقيد، في حين أن الجماعات الأولية في المجتمعات المحلية الصغيرة قليلة في عددها وغير معقدة.<sup>1</sup>

تعد البيئة الاجتماعية من الهيئات الهامة للمنظمات ويوضح الشكل رقم (17) المكونات الأساسية لهذه البيئة، ومن هذا الشكل يتضح أن هذه البيئة تتكون من خمس مكونات أساسية:<sup>2</sup>



الشكل رقم (17): يوضح المكونات لبيئة الاجتماعية الأساسية

<sup>1</sup> سوزان أحمد أبو رية، الإنسان والبيئة والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، مصر الأزارطية، 2000، ص، ص. 138، 139.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص، ص. 196، 197.



1- **التغيرات السكانية:** مما لا شك فيه أن التغيرات السكانية تلعب دورا هاما ومؤثرا في أعمال المنظمات فزيادة السكان بصفة عامة تؤدي إلي زيادة الطلب على منتجات هذه المنظمات، كما أن النقص في العدد الكلي للسكان يؤثر على الطلب أيضا بانخفاض، كذلك فإن التحسن الذي طرأ علي طرق الحفاظ على صحة الأفراد ومن ثم زيادة متوسط العمر للأفراد يؤدي إلي وجود جزء كبير من المجتمع في سن متقدم وهو يمثل قطاعا من السكان ذو حاجات ورغبات خاصة تستطيع بعض المنظمات أن تشبعها، وعليه تمثل الزيادة السكانية لمنظمات الأعمال حيث يزداد الطلب على منتجاتها... كذلك فإن زيادة متوسط أعمار الأفراد، والزيادة في عدد المواليد الجدد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المنظمات كما أن تقلص حجم السكان قد يدفع المنظمة إلي التعامل مع الأسواق الخارجية.

2- **زيادة الدور الذي تلعبه المرأة في المجتمع:** إن زيادة الدور الذي تلعبه المرأة في المجتمع يؤثر على أداء المنظمة تأثيرا واضحا:

**فأولا:** فعندما تدخل المرأة ميدان العمل فسوف تتوسع قاعدة الاختيار أمام المنظمات حيث أن الأيدي العاملة المتاحة في المجتمع سوف تزداد، ويؤدي ذلك إلى زيادة المنافسة بين الأيدي العاملة فيعمل كل فرد على تنمية مهاراته وقدراته بحيث يكون مميزا عن الآخرين، ومثل هذه المنافسة تستفيد منها المنظمات حيث أنها تحصل على أفراد يتصفون بمهارات عالية في أداء العمل المطلوب منهم.

**ثانيا:** أن خروج المرأة إلي العمل يعني زيادة الدخل الخاص بالأسرة، فبدلا من أن يكون مصدر الدخل للأسرة متوقف على الزوج فقد سوف نجد الزوج والزوجة يعدلان مصدرا للدخل وبطبيعة الحال فإن زيادة دخل الأسرة يعني زيادة في معدلات الإنفاق، ومن ثم زيادة في الطلب علي المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات، ولن يقتصر الأمر هنا، بل يمتد ليشمل أيضا سلع الرفاهية والمتعة.

**ثالثا:** فخروج المرأة للعمل قد يعني حاجاتها إلي حضانات لأطفالها، ومنتجات سريعة الإعداد والتجهيز، وأدوات منزلية مريحة وسهلة الاستخدام ومن المنطقي أن تحاول المؤسسات التي تعمل في هذه المجالات الاستفادة القصوى مثل هذه الفرص.

وعليه فخروج المرأة للعمل له ثلاث آثار بالنسبة للمنظمات:

- توسيع نطاق اختيار المنظمات للأفراد العاملين بها.
- زيادة دخل الأسرة ومن ثم زيادة الطلب على بعض المنتجات.
- زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من الجمع بين العمل والمنزل في آن واحد<sup>1</sup>

3- **ارتفاع مستوى التعليم:** لا شك و أن زيادة عدد الأفراد المتعلمين وارتفاع مستوي التعليم في المجتمع له تأثيره الواضح علي مؤسسات، **فأولا:** يساعد تحسن المستوي التعليمي للأفراد على زيادة ما

(<sup>1</sup>) نفس المرجع، ص، ص.198، 196.

يحصلون عليه من دخول، وزيادة هذه الدخول تؤدي إلي زيادة القوة الشرائية لهم بفرض أنه لا يوجد تضخم في المجتمع، ومعني زيادة القوة الشرائية للأفراد زيادة مستوي طموح وتطلعت الأفراد في المجتمع، وزيادة الطموح والتطلعات لها أثرين الأول أن الأفراد يحاولون الانتقال من إشباع الحاجات الأساسية إلي حاجات أعلي مثل الحاجة إلي للتقدير أو الحاجة للانتماء، أو الحاجة لتحقيق الذات، وبطبيعة الحال فإن انتقال الأفراد إلي هذه الحاجات يؤدي إلي طلبهم لمنتجات متقدمة ومتنوعة مما يخلق فرص جديدة أمام المنظمات، والثاني أن زيادة الطموح والتطلعات قد تنتقل إلي شروط العمل ذاته، فهم قد يطلبون شروط عمل أفضل مثل أماكن عمل أكثر راحة، وأجور أفضل، وفرص للتقني اكبر، ولا شك وأن ذلك يؤثر مرة أخرى علي تكلفة أداء المنظمات.

**ثانيا:** أن زيادة مستوي التعليم يؤدي إلي زيادة توقعات الأفراد حول السلوك الأمثل للمنظمات، فمع زيادة درجة التعليم في المجتمع نجد توقعاً أكبر من المنظمة بالا تعمل علي استغلال الأفراد، أو تقوم بممارسة بعض التصرفات الخادعة والمضلة مثل زيادة الأسعار بصورة كبيرة، أو استخدام الإعلانات المضللة أو استخدام الأغلفة المضللة للأفراد... وهكذا، كذلك يتوقع الأفراد أن تعمل المنظمات علي تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات إلي المجتمع.

**ثالثاً:** ان زيادة مستوي التعليم في المجتمع قد يضع ضغوطاً علي المنظمات في أن توفر للأفراد العاملين بها برامج تدريبية جيدة لرفع قدراتهم ومهاراتهم في العمل وكذلك علي توفير فرص عمل لهم تتصف بالاستقرار والنمو، وتؤثر زيادة درجة التعليم في المؤسسات من أربع وجوه:

- زيادة الدخول والطلب.
- زيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات والعمل.
- زيادة التوقعات حول السلوك المثالي للمنظمات.
- توفير بيئة عمل جيدة ومستقرة.

**4- قيم وقواعد السلوك:** لا شك وأن قيم وقواعد السلوك الخاصة بالأفراد في المجتمع تؤثر علي المنظمات، فالمنظمات تحصل علي ما تحتاجه إليه من أفراد من خلال ما هو متاح لها في المجتمع، فالفرد إذن ينتقل بكل قيمة وقواعد المجتمع إلي المنظمة، ويمكننا أن نفرق بين نوعيين من القيم والقواعد السلوكية، فهناك قيم وقواعد السلوك المرتبطة بالأخلاق العامة للأفراد، وهناك تلك القيم والقواعد السلوكية المرتبطة بالعمل، ويقصد بهذه الأخيرة تلك القيم المرتبطة بالعمل ارتباطاً مباشراً، وارتباطه بعمل محدد من قبل المؤسسة التي يعمل بها، إيمان الفرد بأهمية اتخاذ القرارات بصورة جماعية، أم بصورة فردية، درجة إيمان الفرد بالمسؤولية الجماعية أم بالمسؤولية الفردية وبأنه لا بد أن يعمل في المؤسسة طيلة حياته أم أنه يعمل بصورة مؤقتة ولفترة محدودة... وغيرها من القيم المرتبطة بالعمل ومرة أخرى فإن مثل هذا القيم تؤثر في عمل المنظمات.

5- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: إن أول المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات، هي أن تعمل على توفير ما يحتاجه المجتمع من سلع وخدمات، وأي خلل بمستوي ما تقدمه المنظمة من جودة لمنتجاتها أو خدماتها هو إخلال بأحد مسؤولياتها الاجتماعية، بالإضافة إلي الي عدم محاولة المؤسسة خداع المستهلك وتضليله مثلما يحدث من بعض المنظمات سواء في الإعلان أو في الغلاف الخاص بسلعتها، وعدم تقديم منتجات أو خدمات يترتب علي استخدامها الإضرار بصحة الأفراد في المجتمع أو تعرضهم للإصابة أو المرض من وراء استخدام المنتج، كما أن أحد المسؤوليات الاجتماعية للمنظمات هو أن تعمل على توفير قدر من المعلومات للأفراد في المجتمع عما تقدمه من سلع أو خدمات فالأفراد لهم كامل الحق في أن يعرفوا ماذا تقدم المنظمات لهم من منتجات وخدمات، وكيف يتسني لهم استخدام هذه المنتجات، وماهي الآثار الجانبية لاستخدامها إن وجدت، وأين يمكنهم الحصول على هذه المنتجات وعند أي سعر؟...

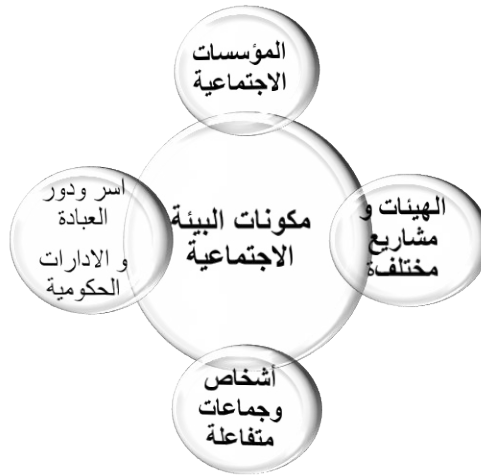
وعليه فالمنظمات إن لم تلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية سوف يحدث أمران يؤديان في النهاية إلي التزامها بهذه المسؤوليات جبرا وقهرا، الأول، أن الدولة سوف تتدخل لحماية المجتمع والبيئة من الممارسات الخاطئة للمنظمات عن طريق سن بعض القوانين والتشريعات والتي تفرض على منظمة أن تلتزم بالممارسات الاجتماعية الصحيحة، والثاني، أن الأفراد سوف يكونون جماعات تعمل ضد المنظمة وتقاطع ما تقدمه من منتجات أو خدمات، ومثل ذلك يؤدي إلي عدم قدرة المنظمة على تصريف منتجاتها أو خدماتها فتتوقف عن العمل تماما ومن هنا فإننا نقول أنه من الأفضل للمنظمات أن تعمل طواعية على احترام مسؤولياتها الاجتماعية، وإن تعمل على الوفاء بهذه المسؤوليات دون تدخل من الدولة أو دون تدخل من الدولة أو دون تدخل من أفراد المجتمع. وتضطلع المنظمات العاملة في المجتمع ببعض المسؤوليات الاجتماعية إلى جوار مسؤولياتها الاقتصادية ومن أهم هذه المسؤوليات ما يلي:<sup>1</sup>

- تقديم وتوفير ما يحتاجه المجتمع من سلع وخدمات عند جودة معقولة وسعر معقول.
- عدم ممارسة المنظمة لبعض أساليب خداع وتضليل الأفراد.
- تقديم منتجات لا تصيب الأفراد بإصابات أو أمراض.
- ترشيد الاستهلاك على السلع التي تتصف بالندرة.
- عدم العمل على تلوث البيئة بكل عناصرها الطبيعية.
- تقديم المعلومات الكاملة والصحيحة للأفراد في المجتمع.

و من خلال أقوال علماء الاجتماع والتربية أن مكونات البيئة الاجتماعية تكمن في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص،ص.203،198.

<sup>2</sup> مسفر بن حسن القحطاني، أثر البيئة الاجتماعية على الدعوة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدعوة والاحتساب، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية الدعوة والاعلام، قسم الدعوة والاحتساب، 1426، 1425 هجري، ص،ص.6،5.



شكل رقم (18): مكونات البيئة الاجتماعية من منظور علماء الاجتماع والتربية.

## 2. مستويات الأنساق الثلاث للبيئة الاجتماعية:

من أجل تبسيط وتفهم أنواع وأبعاد هذه الأنساق فإن هناك تقسيماً لمستويات الفرد تتضمن المستوى الأصغر Micro والمستوي الأوسط Merzzo، والمستوى الأشمل Macro.<sup>1</sup>

- **المستوي الأصغر Micro System:** يتضمن هذا المستوى الفرد كوحدة أو كعضو في أسرة أو جماعة، فإن ما اتفقنا على تعريف النسق بأنه "مجموعة من الأجزاء التي ينتمي بعضها إلي بعض لتخلق كلاً أو شكلاً له وظائف معينة"، فإن المستوى الأصغر يمكن أن يتضمن الفرد كنسق اجتماعي يتفاعل مع أنسقة أخرى موجودة مثل الأسرة ومجموعة العمل والأهل والجيران وجماعة الأنشطة وما إلى ذلك، فالفرد بنفسه كوحدة بيولوجية لا يمثل نسقاً إلا إذا بدأ التفاعل مع أنسقة أخرى موجودة وبشكل مستمر، ولأن خاصية التفاعل هي التي تعطي للنسق ميزة استمرارية الحياة، لذلك نجد أن النسق يجب أن يكون مفتوحاً من أجل أن يتفاعل مع الأنسقة الأخرى عن طريق تبادل المدخلات والمخرجات لذلك فإن النسق المغلق أو المنطوي لا يمكن أن يستمر أو يعيش وأن النتيجة هي فناءه، ومن ضمن نماذج المستوي الأصغر نجد الأسرة، لأنها كما يوضح التعريف، تتكون من أجزاء متفاعلة ومترابطة بدرجة ما (الأب، الأم، الأبناء، الأقارب)، ويتم خلال التفاعل الداخلي بين أعضاء الأسرة أو التفاعل الخارجي مع أنسقة أخرى في المجتمع، انتقال الخبرات والمعلومات والمشاعر خلال عمليات تبادلية متواصلة تتبادل خلالها الطاقة حتى يحدث النمو والتغير.

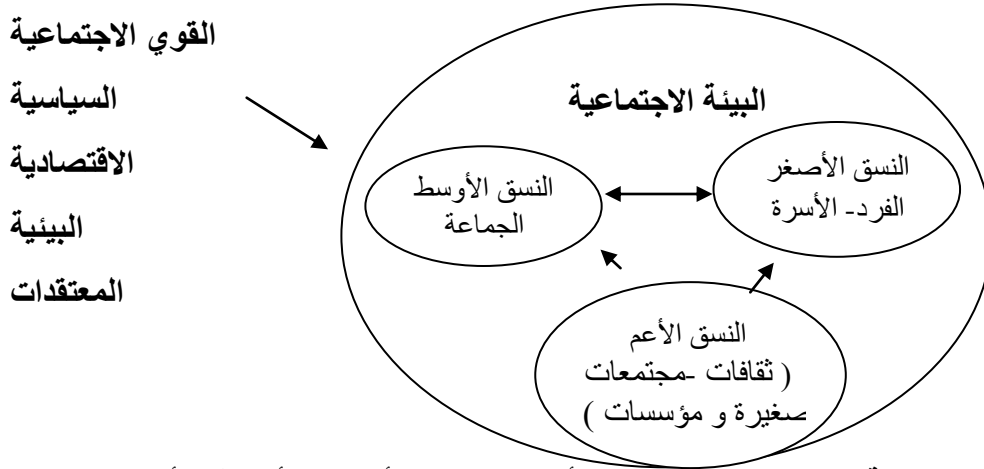
- وإذا ما اعتبرنا أن الفرد نسق اجتماعي، فإنه يسعى لتحقيق التوازن في مجموعة الوظائف المتنوعة (العاطفية، الإدراكية المعرفية، البدنية، السلوكية، الأخلاقية) لذلك فإن استمرارية التفاعل مع أنساق أخرى (الأسرة، مكان العمل، الأصدقاء...)، تساعد على تحقيق نمو النسق بشكل متواصل حتى

<sup>1</sup> حسين حسن سليمان، المرجع السابق، ص.ص. 38-41.

ينتقل النسق من مرحلة تنموية إلى أخرى خلال منظور زمني، لذلك فإن الأخصائيين في الوقت الخالي يتم توجيههم إلي تفهم وتدارك مجموعة الوظائف المتنوعة التي تتفاعل داخل الفرد ومدى تأثيرها على الموقف الإشكالي.

- **المستوي الأوسط: Mezzo System** يشير هذا المستوي إلى المجموعات الصغيرة التي ينضم إليها الفرد ويتعامل معها، وتنقسم هذه الجماعات إلى جماعات للأنشطة مثل الانضمام إلى فريق العمل، أو الانضمام إلى أحد الجماعات الثقافية والفنية، ...، كذلك فإن الارتباط بأحد الجماعات الاجتماعية يؤدي إلى تزود الفرد بالعلاقات الاجتماعية وقضاء أوقات تروحية طيبة مع مجموعة الأصدقاء والجيران والأهل المشاركة في تبادل المودة والمحبة بين أفراد المجموعة، أما عن جماعات العمل والتي ترتبط بها الفرد بحكم وظيفته فإنها تمثل الاشتراك في علاقات محددة تهدف إلي تحقيق أغراض ومصالح العمل، ونري أن الفرد يؤثر في هذه الجماعات ويتأثر بها بشكل متواصل حسب درجة ارتباطه ومدى تفاعله مع الجماعة، أما عن النوع الأخير من الجماعات فهي الجماعات التعليمية والعلاجية والجماعات النوعية التي تنشأ نتيجة الاهتمام بموضوع ثقافي أو بيئي يؤدي إلي استفادة الأعضاء والمجتمع، ويركز النوع الأخير من الجماعات على أنشطة معينة تهدف إلي تحقيق نوع من التغيير في سلوكيات أو اتجاهات أعضاء المجتمع وتزويد الأعضاء بمعلومات ومهارات تساعدهم علي مواجهة مواقف إنسانية معينة.

- **المستوي الأشمل Macro System** : ويتضمن هذا المستوي الأنساق الأشمل التي تؤثر في حياة الفرد بشكل مباشر مثل المؤسسات الاجتماعية والتعليمية والحي والمحافظه والدولة التي تنتمي إليها النسق، أما عن كيفية تأثير هذه الأنساق في شؤون الأفراد وظروف عملهم وحقوقهم والتأمينات الاجتماعية التي تضمن مستقبلهم، هذه الهيئة لها تأثير مباشر علي كل فرد يعيش في المجتمع في مرحلة ما عند بدئه للعمل في أي مؤسسة أو هيئة أو مصنع، وهناك تعريف للمستوي الأعم يشير إلي " الجوانب الاجتماعية والسياسية والتاريخية والقوي البيئية التي تؤثر على الظروف الإنسانية العامة والتي قد تسبب مشكلات للأفراد أو تمنحهم الفرصة للإشباع احتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم"، وهناك ضرورة لحدوث التفاعل المتواصل بين المستويات الثلاث (الأصغر، الأوسط، والأعم)، حتى يتم بشكل مستمر، فالفرد الذي هو عضو في جماعة تتكيف سلوكياته وفقا للظروف الاجتماعية والبيئية والأنظمة التي تضعها الهيئات والمؤسسات لتنظيم شؤون المجتمع، لذلك فإن هذا التفاعل بين المستويات الثلاثة يتم تحت مظلة البيئة الاجتماعية التي تشملهم والقوي الاجتماعية التي تؤثر على هذه البيئة.



الشكل رقم(19): يوضح حركة التفاعل بين مستويات الأنساق الثلاث(الأصغر- الأوسط- الأعم)

يوضح هذا الشكل طبيعة التفاعلات بين الأنساق الثلاث تحت مظلة البيئة الاجتماعية، فنجد أن النسق الأصغر بما يتضمن من فرد وأسرة يتفاعل بشكل متبادل مع الجماعات التي ينتمي إليها الفرد أو تنتمي إليها الأسرة، أما عن النسق الأعم فإنه يضم هذه المؤسسات والهيئات والمجتمعات كالحى والمدينة والثقافات التي لها تأثير مباشر على الفرد والأسرة أو على الجماعة، إلا أن البيئة الاجتماعية قد تنظم مثل هذه التفاعلات بين المستويات الثلاث.

وعلى سبيل المثال إذا كانت هناك بيئة متدينة ومحافظة فإن مستويات وطبيعة هذه التفاعلات سوف تتأثر بالقيم والتقاليد الموجودة في المجتمع، والعكس صحيح، فإذا كان هناك مجتمع متحرر يغلب عليه الطابع الفردي والتنافسي والانغماس في المصالح الذاتية فإن علاقات الفرد بالجماعة سوف تتأثر بذلك، فنرى أن الفرد ربما يقيس مدى استفادته من الجماعة قبل أن يساهم فيها ويصبح عضواً بها، وكذلك فإن الهيئات والقوانين والثقافات في مثل هذا النوع من المجتمعات سوف تحمي حقوق الفرد وحرية المطلقة على حساب حرية المجتمع، لذلك نرى القوى الاجتماعية بما تدرجه من سياسات ومجالس وبرلمانات ونظم اقتصادية في المجتمع الغربي تشجع استقلالية الفرد وتمنع أي قيود على حريته وتصرفاته حتى ولو أثرت هذه الحريات في سلامة وأمن المجتمع.<sup>1</sup>

### 3. عناصر البيئة الداخلية والاجتماعية والثقافية للمنظمة

#### 3.3 عناصر البيئة الداخلية للمنظمة :

يمكن تعريف بيئة العمل الداخلية: "هي ذلك المحيط أو الحز الذي يشمل كل الأفراد والجماعات والتقنيات (الألات والمعدات) وعمليات الإنتاج والخدمة والتشريعات (النظم واللوائح) والسياسات

<sup>1</sup> حسين حسن سليمان، المرجع السابق، ص،ص. 41،42.

والأهداف المرسومة والظروف المادية (الإضاءة والتهوية) وثقافة العاملين التي تعمل مجتمعه لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وتحقيق حاجات ورغبات الأفراد العاملين والمجتمع.<sup>1</sup>

### 1- تقسيم العمل في المنظمة:

تقسيم العمل هو واقعة اجتماعية و حسب عبارة دوركايم هو ظاهرة منتظمة ومتناسقة وفقا لاتساق المنظومة الاجتماعية عينها،<sup>2</sup> وعليه إن مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه من أهم عناصر المنظمة والذي له تأثير عميق علي أنماط التفاعل بين العاملين ذلك أن المنظمات تقسم الأعمال فيها عادة بطريقة تحدد من يتعاون ومن لا يتعاون مع من وبناء علي ذلك تتحدد كيفية تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الجهود والأنشطة هذا ويأخذ تقسيم العمل أشكالا عديدة من ذلك:

- **التقسيم علي أساس الوظيفة أو طبيعة النشاط:** يعتبر هذا النمط من التقسيم من أكثر الأنماط انتشارا ويقوم هذا النوع من التنظيم علي أساس توزيع العاملين بالمنظمة علي الوظائف التي يؤديها ويعني ذلك أن العاملين الذين يقومون بنفس العمل يوزعون علي نفس القسم.
- **التقسيم وفق لنوع المنتج:** وفيه يتم تقسيم النشاطات حسب نوع السلعة والخدمة، ففي المنظمات الكبيرة يمكن أن نجد قسما للسيارات وآخر للشاحنات.
- **التقسيم علي أساس المراحل الإنتاجية أو الخدمية:** وتعتمد هذه الطريقة علي تقسيم الأعمال حسب مراحل العملية الإنتاجية أو الخدمية، ففي صناعة الاسمنت مثلا تقسم الأنشطة وفق العملية الإنتاجية للإسمنت، ومما تتضمنه من مراحل بداية بدائرة المواد الأولية ودائرة التغليف وأخيرا دائرة التوزيع.<sup>3</sup>

### 2- التسلسل الرئاسي:

يمثل التسلسل الرئاسي في المنظمة أحد عناصرها ذا التأثير العميق علي شكل التفاعل بين أعضائها عبر المستويات التنظيمية المختلفة ذلك أن تنظيم مراكز الرئاسة بطريقة معينة قد حدد حدود العلاقات بين هؤلاء الأعضاء ومجالها ونمطها.

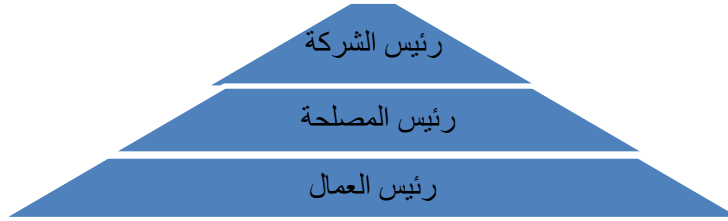
ويشير مفهوم الرئيس إلي " الشخص الذي يعني ويكلف بمهمة الإشراف علي وحدة أو جماعة عمل". وحتى يتمكن من القيام بهذه المهام تمنحه المنظمة سلطا عديدة ويتحمل مسؤوليات مختلفة تبعا للمستوي التنظيمي الذي يوجد فيه، وتمثل السلطة " الحق القانوني في التصرف وإصدار الأوامر للآخرين بعمل أو الإمتناع عن العمل"، أما المسؤولية فهي " الالتزام من قيل الفرد المسؤول بالتصرف حسب قواعد أخلاقية وسلوكية معينة"، وهو يمارس في السلطات التي يمنحها له القانون، وهي تأخذ شكل عموديا يعكسه تدرج

<sup>1</sup> سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة ص، ص. 207، 208.

<sup>2</sup> خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص، ص. 196، 195.

<sup>3</sup> العقبى الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على سلوك التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، تحت إشراف: سفاري ميلود، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص علم الاجتماع التنموية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة- الجزائر، 2009/2008، ص-ص. 139-137.

المستويات الإدارية داخلها، إذ تشمل التنظيمات علي عد من المستويات الإدارية المتدرجة من حيث توزيع السلطات وكلما انخفض المستوي الإداري للفرد كلما قلت السلطة التي يتمتع بها مثل: مركز رئيس مجلس الإدارة، مركز رئيس المؤسسة مركز رئيس المصلحة ومركز رئيس العمال، وهي المراكز الموزعة علي عدد من المستويات التنظيمية مثلما يظهر ذلك الشكل رقم(20):



الشكل رقم (20): يظهر المستويات الإدارية للمنظمة

وهنا يجب ملاحظة أنه عبر المستويات التنظيمية المختلفة تنساب السلطة والمسؤولية من الأعلى إلي الأسفل وفي انسيابها تتحدد العلاقة بين الرئيس ومروؤوسيه، ووفق القواعد فإن علاقات الرئيس بمروؤوسيه هي علاقات محدودة ومحصورة بضروريات العمل الرسمية والتقنية، هي بكلمة واحدة علاقات رئيس-مروؤوس ، أساسها المركز الرسمي لكل منهما وما يرتبط من مسؤوليات.

وفي ضوء ما تقدم فإن التسلسل الرئاسي يعد عنصرا و محددًا آخرا من داخل المنظمة للتفاعلات بين أعضائها إذ تبعا له يتقرر شكل العلاقات التنظيمية والأسس التي يستند عليها.<sup>1</sup>

### 3- القواعد والإجراءات التنظيمية:

تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية هي الأخرى عنصرا هاما في التنظيم، من حيث أنها هي التي تقف وراء الأدوار، وهي التي توجه شاغلي الأدوار في المنظمة، فضلا عن ذلك هي التي تحكم العلاقات بين هذه الأدوار وتضبطها، هذا وتشير القواعد التنظيمية إلي تلك " المعايير التي تحدد ما هو مسموح من السلوك وما هو ممنوع داخل العمل"، أما الإجراءات فتشير إلي " خطوات تنفيذ العمل خطوة بخطوة وما يتضمن ذلك من نماذج مستندة وتوقعات وأختام، بحيث يتم العمل بشكل نظامي ومرتب، وتظهر الإجراءات عادة في شكل لوائح وأنظمة العمل" وكلا منهما حيوية لأعضائها في حياتهم داخلها فمن خلالها يؤدون مهامهم ويتصلون فيما بينهم ويؤطرون مواقفهم واتجاهاتهم وأساليبهم في أداء أعمالهم فهذه القوانين تنظم مجالات تخصصهم الوظيفي بطريقة ثابتة ومحددة، تحديد يعكسه توزيع الأنشطة والأعمال العادية الضرورية لتسيير دقة التنظيم علي أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية، يؤديها للجميع رؤساء ومروؤوسين كل حسب المركز المهني الذي يشغله داخل المنظمة، فضلا عن تنظيم الأعمال تحدد هذه القواعد والإجراءات شكل التفاعل بين أعضاء التنظيم ونمط السلوك المتوقع منهم في مختلف المواقف مبينة شكل وحدود العلاقات التي يجب أن تكون بين كل صاحب مركز وآخر وفي الوقت ذاته

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص.ص.140-143.



تضع مجموعة مراكز في شبكة من العلاقات بعضها البعض الآخر حيث تؤسس لمستوي من التضامن داخل النسق يمكنه من أداء وظيفته كما ينبغي، وعليه هذه القواعد والإجراءات داخل أماكن العمل هي ملزمة لكل العاملين تحت طائل التعرض للعقاب إذ تتضمن لوائح المنظمة وأنظمتها علي الداخلية سلسلة من العقوبات المتدرجة والمتنوعة والهدف منها ضبط سلوكيات أعضاء التنظيم وفرض الطابع الرسمي علي علاقاتهم داخله.

وفي الأخير يمكن القول أن القواعد والإجراءات التنظيمية تعتبر عنصرا هاما وحاسما في المنظمة استنادا للدور الكبير الذي تلعبه في تحديد مختلف النشاطات داخلها فضلا عن توجيه التفاعلات بين أعضائها وضبط سلوكياتهم أثناء العمل.<sup>1</sup>

### 2.3 عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية للمنظمة :

البيئة الاجتماعية نسق اجتماعي، و تتشكل من مجموعة السلوكيات والعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية السائدة بين أفراد المجتمع والتي يمكن قياسها وتقديرها عن طريق المعايير الثقافية بحيث تؤثر تأثيرا كبيرا علي نوعية الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وثمة ضرورة لدراسة البيئة الاجتماعية بمعناها المتقدم إذ قد تحتوي بين طياتها قيودا أو موانع أو تهديدا تحول دون تنفيذ المشروع أو تحد من إمكانية نجاحه.<sup>2</sup> ومن بين أهم عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية ما يلي:

1- **التفاعل الاجتماعي ( العمليات الاجتماعية )**: يقصد بالتفاعل الاجتماعي التأثيرات المتبادلة التي تحدث بين الأفراد والجماعات بحيث يؤثر كل فرد ويتأثر بالآخر، إذ يبدأ كل شخص بفعل اجتماعي يعقبه رد فعل يصدر من شخص آخر ويحدث ذلك في محاولة من الأفراد لحل مشاكلهم وفي كفاحهم من اجل الوصول إلي الأهداف، وينشأ عن التفاعل الاجتماعي ما نطلق عليه "العمليات الاجتماعية" وهي أنماط التفاعل المتكرر للسلوك، وأساليب مميزة للتفاعل الاجتماعي توجد في الحياة الاجتماعية، إنها سلسلة من الحوادث المترابطة التي تؤدي إلي نتائج محددة يمكن التنبؤ بها وقد تكون استمرارا في مجري الحوادث دون تغيير وقد تتضمن تغييرا في النظم الاجتماعية، وفي مجري الحوادث الاجتماعية، وهناك تصنيفات متعددة للعمليات الاجتماعية، وهي عموما تنقسم إلي التعاون والتنافس والصراع والتوافق والتكيف، التنشئة الاجتماعية.<sup>3</sup>

2- **القيم الاجتماعية**: وتشير القيم الاجتماعية إلي مجموع: "المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمتها ويلتزمون بها وبمضامينها" وهناك قيم اجتماعية أخرى ذات طابع محلي في أغلبها تعد إحدى أسس ومقومات العلاقات الاجتماعية التي يقيمها الناس فيما بينهم في هذه المجتمعات، ومن بين القيم الاجتماعية التي تتعلق بإشكالية بحثنا ما يلي:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص.ص. 140-143.

<sup>2</sup> أوسرير منور، بن حاج جيلاني، مغوارة فتيحة، مرجع سابق، ص.342.

<sup>(3)</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **البيئة والمجتمع، دراسة في علم الاجتماع البيئي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص.129.

- **قيم العمل وأخلاقياته:** يقصد بأخلاقيات العمل: "معني وأهمية وتصور الفرد لمتطلبات العمل" فالعمل بالنسبة للفرد في المجتمع التقليدي هو "مجرد نشاط وجزء من حياته الاجتماعية اليومية التي هي أهم لذلك"، أما الدوام" فهو مفهوم فضفاض بالنسبة للفرد الذي لا يعرف الالتزام الدقيق بالوقت" أما الواجب في العمل فهو" فهو مفهوم مبهم له" فإذا زاره قريب في موقع عمله أو طلب منه خدمة فهذه طلبات تعلق عن مصبحة الشركة التي يعمل فيها "هذه وغيرها من الممارسات العمالية تعكس أخلاقيات عمل محلية تقليدية وهي أخلاقيات تستند الي القيم الاجتماعية السائدة في المجتمعات العربية في بعدها المحلي وهي قيم تتعارض مع تلك السائدة داخل المنظمة المعاصرة لذلك فحينما تسود فيها فإنها تؤثر علي السلوك التنظيمي للعاملين خاصة فيما يتعلق بتحقيق الالتزام بالكثير من القضايا الأولية كالولاء والانتماء والمصلحة العامة والانضباط وغير ذلك من متطلبات العمل داخل التنظيم.<sup>1</sup>

3- **المعايير الاجتماعية:** يكتسب الإنسان خلال معيشته في بيئته الاجتماعية كثيرا من التصورات والأفكار التي تزوده بها ثقافة المجتمع، وتعمل هذه المعايير الاجتماعية علي إقامة نسق من التبريرات والتعلقات للظروف الراهنة فعلا، وتوجه الأفعال ويقاس علي أساسها سلوك الفرد والجماعة فكثيرا من العادات الاجتماعية تعتبر بمثابة قوانين، وتتمثل المعايير الاجتماعية في العادات والعرف والقيم والتقاليد والرأي العام والرقابة الاجتماعية، والعادات معيار أو قاعدة للسلوك الجمعي، تشير إلي أفعال الناس التي تعودوا عليها وسلوكهم علي نحو شبه آلي بفضل التكرار المستمر والتعليم والتدريب.<sup>2</sup>

4- **عادات وأعراف المجتمع:** يعتبر موضوع المقاييس التقليدية التي تعتقد بجدارته بعض الفئات في المجتمعات العربية مثل: العادات والتقاليد والأعراف والتي تلزمهم بأنماط من السلوك المقبول اجتماعيا، هذه المعايير تتعارض مع تلك التي تحكم العمل والعاملين داخل المنظمات المختلفة، حيث تسود المعايير الموضوعية وتطبق القواعد ويتم تنمية الاتجاه الذاتي للأفراد في تطبيق تلك القواعد ولذلك فحينما تسود فيها فإنها تؤثر تأثيرا واضحا علي سير هذه المنظمات وسلوك الأفراد العاملين داخلها.

5- **نفوذ العائلة والعشيرة:** تعتبر نفوذ العائلة والعشيرة احدي أهم هذه الأبعاد أو القضايا الأكثر ارتباطا بسلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث في المجتمعات العربية تسود فكرة الانتماء للعائلة والعشيرة وحيث يرتبط الناس بناء علي أسس قرابية وجهوية وشخصية فإن سلوك الأفراد يبقي محكوما بتأثير ورغبات المجتمع ولا سيما في مجال الولاء والانتماء والسلوك والعلاقات، من حيث التعاملات فإنها تتم بين ومع أقارب وهذا ما يفسر الدور الكبير الذي تلعبه علاقات النسب والقرابة ومن حيث الولاء فإنه يتم التأكيد علي الانسجام داخل الجماعة أكثر منه علي المنافسة الفردية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> العقبى الأزهر، المرجع السابق، صص.140-143.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص121.

<sup>3</sup> العقبى الأزهر، المرجع السابق، صص.144،145.

6- الأجهزة الحكومية والعلاقات العامة: الأجهزة الحكومية ماهي إلا مؤسسات وجدت لخدمة المجتمع الموجودة فيه، تضم وحدات مصغرة للمجتمع تخصصاتهم سواء الفنية أو في الثقافة أو في الكفاءة أو ربما اللغة، ولكن هذه الاختلافات لا تؤثر إطلاقاً علي توزيع الواجبات والمسؤوليات في المؤسسة، ومن خلال تعامل الأفراد في هذه المؤسسة مع بعضهم البعض باختلاف صفاتهم وتعاملهم مع الجمهور الخارجي تظهر علاقات جديدة وأنماط حضارية وحديثة وسلوكيات فريدة جديدة، وهذا ما يعني التفاعلات الاجتماعية بما يحقق الهدف العام للعلاقات العامة والمؤسسة بشكل عام، والأجهزة الحكومية في هذا الصدد تتداخل فيما بينها تداخلاً حيويًا، وتتفاعل مع بيئتها الاجتماعية غير المحدودة تبادلاً وتفاعلاً دائماً، حيث نجد كل مؤسسة تتفاعل مع المجتمع الذي تنتمي إليه تفاعلاً مستمراً من خلال نظام إتصالي مكون من المتغيرات الإنسانية والمادية، وينتج عن هذا التفاعل تبادل المعلومات التي تمكن كل من المؤسسة ومجتمعها من أن يستجيب كل منهما إلي الآخر، وبناء على ذلك فشدة الأنظمة في الجهاز أو ليونتها يتوقف على الظروف الموجودة في البيئة الاجتماعية، فكلما كانت البيئة غير مستقرة كانت حاجة الجهاز إلي التركيز علي الرقابة الشديدة والصرامة في التوعية امراً ملحاً والعكس صحيح.

ويلاحظ أن البيئة الاجتماعية تمارس ضغوطاتها وتأثيرها على المؤسسات الموجودة بها، بأساليب كثيرة ومتعددة فهي تفرض عليها قيوداً، وتوجب عليها أن تتأقلم معها، كإصدارات وتشريعات تحدد مستوى الأسعار أو تحديد مستوي الأدنى للأجور، وهي تخلق أمامها حوادث طارئة تؤثر بها عليها كالإضرابات أو تغيير سياسات، وهي تقدم لها فرصاً تربي فيها كل مؤسسة مواقف مفيدة وينبغي استغلالها، كتسهيل إجراءات التصدير، أي فتح أسواق جديدة، وتخلق البيئة الاجتماعية لمؤسساتها كثيراً من المشكلات، وهي أحداث جارية تؤثر تأثيراً سلبياً علي أداء العمل داخل كل مؤسسة، كنقص الوقود أو الخامات الأولية، فمن خلال ذلك التفاعل مع البيئة الاجتماعية، كان لا بد أن يتأثر نشاط العلاقات العامة بهذه التفاعل الذي بدوره يكون له أثر في علاقتها مع الإدارة العليا في الجهاز، خصوصاً في حال عدم إدراك هاتين الإدارتين أو أحدهما لهذا العامل الاجتماعي المهم.<sup>1</sup>

وبالإضافة للبطالة ودور المرأة في المجتمع، وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة، نسبة الأمية، هيكل الاستهلاك، مستوي المعيشة، مستويات التعليم، وتوافر مشروعات البنية الأساسية كخدمات النقل وغيرها في تشكيل البيئة الاجتماعية والثقافية<sup>2</sup>، وعليه نخلص أن عناصر البيئة الاجتماعية لها تأثير واضح علي سلوك العاملين في المنظمة، وحتى الرئيس حيث تأثر في سلوكياتهم واتجاهاتهم ودرجة تعاونهم والأسس التي تقوم عليها هذا التعاون والإشراف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هباس رجاء الحربي، العلاقات العامة والإدارة العليا، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص، ص.114، 115.

<sup>2</sup> أوسر منور، بن حاج جيلاني مغوارة فتحة، مرجع سابق، ص342.

<sup>3</sup> العقبي الأزهر، المرجع السابق، ص، ص.144، 145.

#### 4. أثر عوامل البيئة الاجتماعية الخارجية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل فيه، فالمشروع لا يستطيع فرض سيطرته على العامل أو أن يطلب ولاءه طيلة الأربع والعشرين ساعة، وأن موقف ذلك العامل أو الموظف وفلسفته في الحياة ومقدرته ودوافعه جميعها قد نمت وتطورت قبل مجيئه للعمل في المشروع من خلال الساعات التي يقضيها في التفاعل مع أسرته أو المجتمع، فالعوامل الاجتماعية والثقافية في المجتمع هي التي تتعلق بموقف الإنسان وقيمه وعقائده وهي التي تؤثر على دوافعه وسلوكه وأدائه أثناء العمل.

وبصورة عامة، إن مشروعات الصغيرة والمتوسطة لا تعمل من فراغ بل فلسفته وثقافته في تفاعل مستمر مع فلسفة المجتمع وثقافته فبينما يتأثر المجتمع بالأنشطة القائمة داخل المشروع، فإنه دون شك يؤثر عليها ويوجهها، وعادة ما يكون للعوامل الاجتماعية والثقافية عادة اليد العليا في هذا التفاعل، ويمكن تلخيص أهم العوامل الاجتماعية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1- **نظرة المجتمع تجاه الإدارة والإداريين في المشروعات الصغيرة:** إن نظرة المجتمع لها تأثير كبير علي نمو الصناعة والتجارة، فالمجتمع الذي ينظر إلى الصناعة والتجارة والخدمات نظرة احترام وتقدير ويضعها في مركز اجتماعي مرموق فإنه دون شك يساعد على نمو الفعاليات الاقتصادية وازدهارها والعكس صحيح.

2- **نظرة المجتمع نحو السلطة:** إن المجتمع الذي ينظر إلى السلطة بنفور واشمئزاز لا يساعد في نمو الفعاليات الاقتصادية، فالمشروع يقوم علي هيكل تنظيمي يخضع فيه الفرد لرئيسه، فالنظرة الفردية التي سادت بعض المجتمعات لا تؤدي إلا الفوضى وعدم الاستقرار وتأخر النشاط الاقتصادي.

3- **التعاون بين المؤسسات الاقتصادية وغيرها:** إن درجة التعاون القائم بين منشآت الأعمال بعضها مع بعض من ناحية ثم بينها وبين الهيئات الحكومية والنقابات العمالية والمؤسسات التعليمية من ناحية أخرى هي التي تحدد مقدار ما تصل إليه الحركة الاقتصادية من نمو وازدهار فكلما ازدادت درجة التعاون بين المؤسسات الاقتصادية الخاصة والهيئات الاقتصادية العامة كلما ازدادت إمكانية كل منها على التخطيط السليم نتيجة إزالة الغموض في ظروف المستقبل وبالتالي تزداد الكفاية الإنتاجية للمجتمع بأسره.

4- **نظرة المجتمع تجاه العمل والنجاح:** إن نظرة المجتمع اتجاه النجاح والعمل لها تأثير كبير على التطور الأنشطة الاقتصادية وزيادة الكفاية الإنتاجية فيها، فالمجتمعات التي تنظر إلى العمل بعين الاحترار والاشمئزاز وتعتبر العمل الدنيوي مخالفا للعقائد الدينية وتنظر إليه كأنه رجس من عمل الشيطان فإنها بذلك تعمل على إضعاف النشاط الاقتصادي وتحد من كفايته الإنتاجية.

<sup>1</sup> كامل مجد المغربي، الإدارة والبيئة والسياسة العامة، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، صص. 18-20.

- 5- **النظام الطبقي في المجتمع:** إذا كان المجتمع يسير على نظام الطبقات فإن ذلك يحد من مقدرة الفرد على الارتقاء من طبقة إلي أخرى، ويظهر تأثير النظام الطبقي على سير المشروعات حيث أنها تحرم من الطاقات والقدرات البشرية الكامنة في الطبقات الدنيا التي لا يسمح لها القيام بأعمال اقتصادية فنية أو الارتقاء إلى مراتب إدارية حساسة.
- 6- **نظرة المجتمع تجاه جمع الثروة والربح المادي:** هناك علاقة قوية بين نظرة المجتمع تجاه الثروة والربح وبين نمو المجتمع اقتصادياً، فالمجتمعات التي تحرم الربح التجاري ولا تشجع جمع الثروة الدنيوية فإنها تعرقل التطور والنمو الاقتصادي، فتحریم الفائدة على الأموال المدخرة أو المفترضة مثلاً تحول دون نمو بيوت المال والمصارف التجارية والتي تعتبر من أهم مصادر الأموال للنمو الاقتصادي.
- 7- **الموقف تجاه الطرق العلمية:** إن عصرنا هذا يتميز باكتشافاته وأبحاثه ودراساته العلمية، فالمجتمعات التي تأخذ موقفاً سلبياً تجاه استخدام الطرق العلمية في تنمية اقتصادها تجد نفسها تضعف يوماً بعد يوم وأنها تسير خلف الدول الأخرى التي تأخذ موقفاً إيجابياً.
- 8- **النظرة تجاه المخاطرة:** إن الحياة الاقتصادية مبنية على التنبؤ المستقبل، وبمعنى آخر فهي مبنية على الغموض في كثير من الأحيان، وبالرغم من هذا الغموض فإن مدير المشروع يتخذ القرارات التي تتناسب وتقديراته لظروف المستقبل، فهو بذلك يخاطر بحياة المشروع وحياته الخاصة وسمعته المهنية، فالمجتمعات التي تقف موقفاً سلبياً من عامل المخاطرة تختلف عن غيرها من الدول في مضمار الحضارة والتقدم، وتتصف الدول المتخلفة اليوم باتكائها على القدرة الإلهية في حل مشاكلها الاقتصادية والاجتماعية بدلاً من الاعتماد على النفس واستخدام الطرق العلمية في تخفيض عامل المخاطرة من ظروف المستقبل.
- 9- **الموقف تجاه التغيير:** إن التغيير شيء طبيعي في حياة الإنسان الاقتصادية والجسمانية والعقلية والاجتماعية... وغيرها، ومع هذا فإن هناك مجتمعات تؤثر التمسك بالتقاليد على اختلاف أنواعها دون تفحص لها لإبقاء الصالح وطرح البالي منها، وفي كثير من الأحيان تقف التقاليد البالية حجر عثرة في سبيل التقدم الحضاري والاقتصادي.<sup>1</sup>
5. **متغيرات البيئة الاجتماعية والثقافية وأثرها على أداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

1- **البناء الاجتماعي:** ينطوي البناء الاجتماعي على الخصائص الأساسية وعلى شكل وطبيعة تركيب التنظيمات الفرعية للمجتمع وعلى نمط العلاقات بين أفرادها، ومما لا شك فيه أن هذا البناء الاجتماعي له من الأثر على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولقد أبرز رائد الدراسات الإدارية المقارنة بعد "ح.ع.2" "فرد رجز" في تحليله للبناء الاجتماعي من أن هذا الأخير يحتوي على

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، نفس المرجع، ص.ص. 18-22.

نوعين من التنظيمات الاجتماعية، الأولية والتي تتكون من العائلة والقبيلة وهي تعبير عن المجتمعات التقليدية، والثانوية كالمؤسسات الاقتصادية والنقابية والأحزاب السياسية وهي تمثل المجتمعات المتقدمة الصناعية، وفي ظل هذا التصنيف نلاحظ غلبة الطابع الشخصي على السلوك التنظيمي للأفراد في التنظيمات الأولية كذا فرض مجموعة من القيود والقواعد الرسمية للحد من السلوكيات والممارسات الشخصية، أما في المجتمعات ذات التنظيمات الثانوية فمن المتوقع أن تحل الموضوعية محل الطابع الشخصي...، ويقال الاهتمام بمعايير التشدد في تطبيق الإجراءات التنظيمية، حيث يحل محلها المرونة والتغيير.<sup>1</sup>

**2- السمات الشخصية:** تمثل الشخصية القومية خصائص النمط السلوكي ونمط التفكير والإدراك ونمط القيم تميز غالبية أفراد المجتمع، وفيما يلي توضيح لهذه العناصر:

- **خصائص النمط السلوكي:** اختلف المفكرون في تفسير دوافع السلوك لدى الأفراد، فالبعض يرى أن إشباع حاجات الفرد يندرج وفقا لترتيب تصاعدي من حاجات دنيا إلى حاجات ورغبات عليا، ويرى آخرون أن دافعية الفرد تفسر بمدى إدراكه لعدالة العائد المتوقع من سلوكه والتكلفة المرتبطة به. وتذهب فئة أخرى إلى اعتبار سلوك الفرد مرتبط بالهدف الذي يحدده لنفسه ومدى تقاربه أو تناقضه مع هدف المنظمة، وقد يكون سلوكا إيجابيا أو سلبيا، أما مفكر علم النفس الأمريكي "ماكليلاند" في كتابه "مجتمع الإنجاز" يبرز ثلاث حوافز هي: الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الإنجاز، وتعتبر هذه الحوافز الثلاث مؤشرا أساسيا في بناء نظم المؤسسة وتحديد ممارساتها.

- **خصائص النمط الإدراكي:** ويمثل السمات الذهنية للمجتمع، ويتحدد الإدراك هنا في أنه عبارة عن عملية عقلية تقوم بتنظيم المعلومات التي ترد العقل من البيئة الخارجية، وأبرز المؤشرات الدالة على هذا النمط الإدراكي هي: القدرة على الابتكار، المرونة الذهنية، العلم والعقلانية، المضمون والشكل...<sup>2</sup>

**3- البناء التعليمي والثقافي:** إن للمستوي التعليمي والثقافي في أي مجتمع دور فعال وإيجابي في تحديد الملامح العامة للبيروقراطيات الحكومية، غير أن هناك مؤشرات قد ترفع أو تنزل من نشاط تلك المنظمات، فحين تكون نسبة الأمية مرتفعة فهذا يعطي نوعا معينا من الثقافة التنظيمية علي المستويات الوظيفية الدنيا، وانتشار هذه الظاهرة يفرض على النظم المؤسسية وظيفة الاتصال غير المكتوبة، كما ينجر عنها أيضا نطاق الإشراف الضيق الذي يؤدي إلى تعدد مستويات السلطة التنفيذية ويصبح هيكلها التنظيم طويلا، وعلى العكس من ذلك فمؤشرات التعليم والثقافة العالية تزيد من نطاق الإشراف الواسع،

<sup>1</sup> عقون لحسن، مرجع سابق، ص، ص.31،32.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص، ص.32،33.

وإلى قلة المستويات التنظيمية وقلة الحاجة إلى التدخل التفصيلي المباشر، كما تزيد هذه الحاجة من "معايير اللامركزية، الحوافز، جماعية السلطة ومدى توافر أنظمة المعلومات".<sup>1</sup>

4- **المكانة الاجتماعية:** وهي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع المحلي، وعضواً في جماعة العمل داخل المصنع، لذلك نجد أن البعض يطلق على المكانة اسم الهيبة.<sup>2</sup>

5- **الخبرات:** الخبرة عمل وأثر هي احتكاك الفرد مع الأشخاص الآخرين والأشياء الموجودة في البيئة الاجتماعية وتشمل أنواع العلاقات المختلفة بين الفرد وبيئته من أفعال وأقوال وأفكار وانفعالات وعلاقات اجتماعية حيث يستجيب الفرد استجابة شاملة لعناصر هذا التفاعل فالخبرة إذن مرادفة للتعلم بمعناها العام، ويلاحظ أن الموقف الخبري يحدد الاتجاه الذي تأخذه الخبرة المكتسبة.

كما تعتبر عملية تفاعل بين الفرد وبيئته أو بينه وبين ما يواجهه من مواقف أو ظروف أو مشكلات أو أشخاص ليحدث انسجام بينه وبين ما يواجهه وتحدث مواءمة بين سلوكه ونموه، وهي تتصل بالأمور الحياتية ويمكن أن تعني الخبرة إذا لاحظنا أنها تتكون وتتألف من عنصرين اثنين:

- العمل الذي يقوم به الإنسان (الأداء) مادياً أو معنوياً.

- الأثر (النتيجة) الذي يتركه العمل في هذا الإنسان.

وتبحث الإدارة في إكساب أفرادها نواهاً خاصاً من الخبرة التي تكسب صاحبها أو تعلمه كيف يتكيف للوسط المحيط تكيفاً سليماً صحيحاً يساعده على تكامل شخصيته وتجعل منه شخصاً منتجاً محباً لمجتمعه، والواقع أن الخبرة النافعة مهما كانت بسيطة فإنها تسهم في عملية توليد أفكار وتطبيقات جديدة في تقديم الحياة وحل المشكلات، ولكن الأفكار النظرية وحدها كما قلنا لا تسهم في جلاء الحقائق ولا كشف القوانين والنظريات وإنما تتحول إلى مجرد كلام منسق يجعل التفكير معه مستحيلاً وغير ضروري.

التفكير هو السمة الأولى للخبرة لأنه إدراك للعلاقات بين العمل الذي نقوم به أي العنصر الأول للخبرة وسمة التفكير الصحيح أن يكون تفكيراً مستمراً وفي تساؤل دائماً هما يجب القيام به من أعمال وما سينتج عن هذه الأعمال من آثار دور الفكر خلال ذلك هو المساعدة في الوصول إلى حل للمشكلات القائمة أو تقديم مشروع للانتفاع بالأحداث الجارية وتجنب السلبيات المرافقة على أساس الخبرات التي تقدمت قبله.<sup>3</sup>

6- **القيم والمعايير الاجتماعية:** وتتضمن نمط التعاون والتضامن بين العاملين ونمط الإشراف:

- **نمط التعاون والتضامن بين العاملين:** يتضمن أي تنظيم صناعي على أشكال و نماذج معينة من الجماعات وكل واحدة مرتبطة بوظيفة واسم يدل على طبيعة نشاطها مثل: إدارة المستخدمين، إدارة المشتريات، إدارة الإنتاج... وغيرها، هذه الجماعات من العمال تأخذ شكل إدارات وأقسام ومصالح وغيرها ساعد على ظهورها داخل المنظمة وجود تقسيمات للأعمال التي يتطلبها النشاط الصناعي، ذلك

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص، ص.33،34.

<sup>2</sup> حسان الجيلاني، **نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية**، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الخامس، فيفري 2004، ص.6.

<sup>3</sup> هشام محمد نور مجموع، **سولوجية الإدارة** ، دار مكتبة الهلال، بيروت، ص.ص. 19-21

التقسيم الذي يشير إلي "عملية توزيع المهام والواجبات التي يتطلبها العمل الصناعي إلي مجموعة من المهارات أو الأجزاء التي ينفذ كل منهما بواسطة عامل معين أو بواسطة مجموعة من العمال"، ويمثل مركز العمل" ذلك الموقع المهني الذي يشغله الشخص بالنسبة لغيره من الأفراد الذين يشتركون معه في الانتماء لتنظيم واحد" هذه المراكز أو المواقع المهنية التي يشغلها الأفراد تستند إليهم علي أساس قدراتهم التقنية والعلمية الملموسة والموثقة قبل باقي الاعتبارات الأخرى".

ونجد غالبا بخريطة التنظيم ملحقا به وصف الأعمال، يهدف إلي عرض وكشف مفصل عن واجبات ومسؤوليات وسلطة كل مركز من المراكز، مما يحدد فيما بعد مكان ونشاط الشخص الذي يشغل هذا المركز"، وفي ظل الاحترام التام لمبدأ التخصص في الأداء عليهم تأدية مهامهم المكلفة منهم علي أكمل وجه، ويصاحب تقسيم العمل وتحديد أدق للتخصصات، التنسيق بين الأعمال التي تؤديها كل التخصصات مادام الكل ينشد هدفا واحدا مشتركا هو تحقيق المصالح العامة والمشاركة للتنظيم، حيث ينشد تقسم العمل أيضا الي تحقيق التنسيق والتعاون فيما بينها بما يحقق الهدف المشترك، تعاون بين أعضاء التنظيم أهم ما يميزه أنه:" جزئي ونفسي وغير شخصي أساسه الإنجاز"، لا يهتم فيه الواحد بالآخر كشخص ولكن بوصفه قائم بوظيفة ويملاً دورا فنوعيات الأشخاص ليس أمرا هاما، المهم الانجاز الذي يتعلق بجزء من كل الشخصية"، أي تعاون جزئي كونه يقوم علي عملية تتميز بتجزئتها إلي وحدات متخصصة ومحددة تكاد تقتصر أحيانا علي دور جزئي بسيط - مثلما يقوم به العمال في خطوات الإنتاج- ومع ذلك دور متكامل مع غيره مثلما تبرزه طريقتي العمل المنفصل والمتواصل وسنوضح الطريقة الأولى كالتالي:

#### - طريقة العمل المنفصل: و يميزها مايلي:

- تقوم علي أساس انفصال عمليات العمل كل منهما علي الأخرى مثل العمل علي أساس القطعة، يتم هنا تقسيم العمل إلي مراحل وكل مرحلة لها صلة بالمرحلة الأخرى ولكن منفصلة عنها، مثل صناعة الأحذية هنا يتم تقسيم العمل إلي عمليات تفصيل، خياطة، تغليف...مثلا.
- توزيع المهام يتخذ شكل معين.مثل أن تولي فرقة عمل معينة إعداد المادة الأولية للفرقة التي تليها في الوردية الموالية في إطار عمل مستمر ومتكامل.

#### - طريقة العمل المتواصل:

- هذه الطريقة تعتمد علي جعل مادة العمل تسير من مرحلة إلي أخرى علي نحو متواصل بدون انقطاع زمني، وعلي أساس تجزئة عمليات الإنتاج إلي أجزاء هائلة العدد، قد تصل للآلاف من العمليات المختلفة والتي يتم إعدادها بشكل نهائي ليتم تركيبها معا فيما بعد.



➤ تقتضي هذه الطريقة وضع نظام دقيق لتوزيع الوقت اللازم لإنجاز كل جزء من هذه العملية التي يتم القيام بها في وقت واحد، أو القيام بكل جزء منها علي التوالي ضمن نظام الزمن الدائر الملزم من أجل صنع منتج نهائي واحد، مثل الصناعات الالكترونية وغيرها من الصناعات المعقدة.

وعليه فالعملية الإنتاجية تقوم على التكامل الوظيفي وعلي تساند الأدوار وتكاتفها، مهما كانت طبيعتها سواء كانت وفق أسلوب الزمن المنفصل أو المتواصل، كيف ولا وكل دور لوحدة لا يمكن أن يفي بمتطلبات كامل العملية الإنتاجية، فقدرة الفرد الواحد مهما كانت قاصرة علي إنجاز العمل بمفرده فهو بحاجة دائمة لمساهمة غيره من الأعضاء "وهو ما أدى إلي تبادل الالتزامات والخدمات وخلق هذا الاعتماد المتبادل أساس تعاون من نوع خاص، تعاون عضوي أهم ما يميزه أنه تعاون يقوم بين المختلفين من حيث ما يؤدونه من أعمال ومهام، فبعض الأفراد منهم يؤدون بعض الأدوار والبعض الآخر يؤدون أدوارا أخرى مختلفة ولكنها مرتبطة ببعضها البعض يتم الواحد منها الآخر ويكمله لتحقيق أهداف موحدة ومشتركة للجميع، أما كونه "غير شخصي فإنه يتم بين أعضاء التنظيم رسميا في حدود مراكزهم المهنية وتطابقا مع المعايير المتضمنة فيها" فالتعاون داخل التنظيم هو تعاون فني بحت، يوجب نظام الإنتاج الصناعي الذي يقضي بأن تكون العلاقات بين الأفراد في عملية الإنتاج محددة بالمطالب التكنولوجية أي مجردة من العواطف والنزعات الشخصية وهذه هي صفات العلاقات الموجودة بين الأفراد في العمل.<sup>1</sup>

ويتم التعاون أيضا بين أعضاء التنظيم المتجانسين من حيث الأعمال التي يؤدونها داخله، فالتشابه بين العمال في نوع العمل يمارس تأثيرا قويا علي تماسكهم فهو يجعلهم أكثر ميلا نحو الترابط والاتصال الوثيق، إذا ما قورنوا بجماعات العمل غير المتجانسة في هذا الطرف.

وأیضا يحصل التعاون بين أعضاء التنظيم المختلفين من حيث المهارات المهنية، إذ غالبا ما يتعاون العمال المهرة مع زملائهم شبه الماهرين، فالعمال عندما تكون مهاراتهم مكاملة لبعضها البعض الآخر، يمكن أن يتحقق قدر ملموس من التضامن بينهم، أي التجانس في المهام والتباين في المهارات، فالعمالة في نفس فريق العمل هي الأخرى مصدر آخر لتماسك وتعاون جماعة العمل، ذلك أنه في ظروف العمل التقليدية تؤدي الترتيبات التقنية إلي جلوس العاملين جنبا إلي جنب في حالة أدائهم أعمالا واحدة أو متكاملة، وهذا بطبيعته يخلق الأرضية المطلوبة لتعاون الجماعة بحكم مواجهة الأفراد نفس المشكلات ولأنهم في هذا الطرف يستطيعون تقديم المساعدة بعضهم للبعض الآخر بأساليب متعددة.

ولا شك أن الأفراد العاملين في نفس مجموعة العمل سواء كانت فرقة أو مصلحة، قسما أو دائرة، أكثر ميلا للتعاون والتضامن من أولئك العمال المشتتين بين أماكن ووظائف متباعدة فهؤلاء أقل تماسكا وتضامنا نتيجة جعل هؤلاء الأعضاء بمشاكل وظروف بعضهم البعض.

<sup>1</sup> العقبي الأزهر نفس المرجع ص.ص.148-150.

وارتباطا بالسمة السابقة لعلاقات التعاون بين العاملين والتمثلة في الطابع غير الشخصي، حيث يتسم بأنه ذا طابع نفعي إذ يلاحظ لأن العامل منهم في المصنع لا يرتبط ارتباطا وثيقا بزملائه في العمل فعلاقاته الاجتماعية بهم منعمة تماما في المصنع أثناء العمل فالروح السائدة في العمل ليست روحا اجتماعية ولكنها روح مادية تقوم علي أساس المادة وليس علي أساس التشارك الوجداني والاجتماعي. وتكشف الممارسة العملية يظهر أن أعضاء التنظيم غالبا ما يتفاعلون فيما بينهم في مواقع العمل بعيدا عن مراكزهم الرسمية والقواعد المنظمة لها مثلما تكشف ذلك عدد من الدراسات الميدانية، أهمها دراسة "محمد علي محمد" حول "مجتمع المصنع" فقد أظهرت هذه الأخيرة أن أعضاء التنظيم غالبا ما يفضلون التنسيق والتعاون فيما بينهم في ضوء تقييمهم الشخصي بعضهم لبعض في حدود الأوضاع والمراكز الاجتماعية الموروثة التي يشغلونها في جماعاتهم الأولية في المجتمع المحلي أكثر منه في ضوء المراكز المهنية التي يشغلونها داخل المنشأة، واهم هذه الأسس الذاتية: التقارب في الأعمار، التجاور في مكان الإقامة، التماثل في العادات والأخلاق والاشتراك في الوطن الأصلي والقرابة. وفي السياق ذاته ذكر "علي الكنز" أن العامل الجزائري في كثير من الأحيان يفضل التعامل مع الأقارب والأفراد من أبناء قريته بدلا من التعامل مع أصدقاء العمل.

و نشير هنا إن حصول هذا النمط من التعاون والتضامن ليس مقصورا علي العاملين ممن هم في مستوي مهني أدني فحسب " فقد سجلت هذه العلاقات التلقائية تبعا للاعتبارات السابقة أي الاشتراك في خصائص ثقافية وديموغرافية واحدة في اتجاه أفقي بين العمال فيما بينهم وبالمثل في اتجاه رأسي بين مشرف العمال وعدد من العاملين تحت اشرافه".

كما أن هذا التضامن الآلي "حاصل بين أفراد جماعة العمل الواحدة وأيضا بين مختلف الورشات والمصالح والأقسام التي يتوزع عبرها المجانسون من العمال، وهذا النمط من التعاون والتضامن العمالي تتجلي مظاهره مثلا حين يسعى أحد العمال إلي إعارة أداة عمل أو طلبها من عامل آخر في مجموعة عمل أخري داخل نفس الورشة أو تحمل عناء التنقل إلي ورشة أخري مجاورة للاستفسار حول مشكل يواجهه في العمل من رئيس تربطه به علاقات عمالة خارج مكان العمل ولا يطلب الشئ ذاته من أحد زملائه في نفس مجموعته المهنية، أو من رئيسه المباشر وكذلك يحصل الأمر نفسه عندما يؤازر أحدهم ويتضامن مع قريب له أو مع جاره ولا يفعل الشئ ذاته عندما يكون هذا العامل زميل في نفس فرقة العمل أو ينتمي إلي المصلحة أو القسم الذي ينتمي إليه.<sup>1</sup>

- **ونمط الإشراف:** وفقا للتقسيم الأفقي والعمودي للعمل، والذي يسمى بـ "تقسيم التسلسل الرئاسي" أو "تقسيم التدرج"، تتضمن أية منظمة مجموعة من الوظائف الرئاسية التي يمارسها أفراد معينون أو

<sup>1</sup> ن العقبي الأزهر فس المرجع، صص. 151-153.

منتخبون، مكلفون بمهمة توجيه رؤوسهم والإشراف على أعمال وحداتهم التنظيمية" ومثل هذه الوظائف أو المراكز الرئاسية على الخريطة التنظيمية لأحد المصانع، تظهر على هيئة سلم متصل الدرجات يتجه من الأعلى إلى الأسفل أي من المدير العام للمصنع إلى رئيس العمال".

هذه الهيئة الإشرافية المشكلة من المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين على العمال يتمتع أعضاؤها داخل التنظيم بهوية مهنية خاصة حيث يشكلون جزء من البيروقراطية الصناعية حيث يكفي تحليل البناء الإداري السائد في معظم التنظيمات الصناعية الكبرى للوقوف على ذلك إذ يكشف هذا الأخير عن وجود المستويات الرئاسية التالية:



الشكل رقم(21) : المستويات الرئاسية للمنظمة

هذه المستويات والتي تشكل ما يسمى "بالهيكلية الإشرافية" ، تقسم المنظمة رأسياً إلى جماعات تمثل وحدات أساسية فرعية تنقسم إليها البنية التنظيمية للمنظمة، مهمتها توجيه الرؤوسين والإشراف على أعمال وحداتهم التنظيمية .

فالرئاسة كمظهر للتنظيم تركز أساساً على فكرة المسؤولية، التي تشير إلى الالتزام بأداء مهم وواجبات معينة في التنظيم تسهم في تحقيق أهدافه، وفي هذا السياق يوجد توزيع نسبي للمسؤوليات العديدة بين هذه المستويات الإشرافية المختلفة، فبينما تقوم مهمة منهم في قمة الإدارة على التقييم وإصدار التوجيهات والأوامر وتحديد السياسات العامة للمنظمة ، نجد أن رؤساء الأقسام مثلاً يؤدون طائفة من الوظائف ذات الطابع الإداري الرئاسي حيث يقع عليهم عبء اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات الخاصة بالتشغيل والإنتاج والتنسيق بين الأقسام الإنتاجية والإدارة من خلال توصيل المعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى دون اتصال و تفاعل مع العمال وإن حصل ذلك فهو قليل إذا ما قورن بتفاعل رؤساء برؤساء العمال، الذين يؤدون من جهتهم أدواراً وظيفية يمكن حصرها بصفة عامة في ثلاث مهام رئيسية هي: مراقبة تنفيذ العمل، الإشراف على سلوك العمال وانتظامهم فيه وفضلاً عن ذلك المحافظة على النظام والاستقرار.

وعليه ففئة رؤساء العمال ورؤساء الأقسام تعتبران جزءا هاما من إدارة المنشأة، فهم حلقة اتصال المباشر والمستمر بين العمال والإدارة العليا للمنشأة، يلجأ إليهم العمال لحل مشاكلهم وتلقي التعليمات والأوامر، ويقع علي عاتق المشرفين والرؤساء عبء شرح سياسات الإدارة العليا وبيان الأسباب التي تستند عليها قراراتها باعتبارهم يمثلون جزءا منها، وتمثل الفئة من المشرفين العنصر الرئيسي في التسلسل الرئاسي للإدارة فهم أولئك الذين يؤدون وظائف لها مسؤولية مباشرة في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

من جهة فإن المراكز غير متساوية في الرتبة ترتبط من قمتها إلي قاعدتها بسلسلة من العلاقات في العمل أهم ما يميزها اقتصارها علي حدود الوضعية المهنية التي يشغلها داخل المنظمة أي حسب موقع كل منهم ضمن التقسيم الوظيفي الهرمي والمتدرج مثلما تملي عليهم ذلك القواعد واللوائح السارية تنظيما، الشيء الذي يجعل العلاقات السائدة تتسم بالرسمية والمسافة الاجتماعية بين شاغلي المناصب فيها و تزداد رسميا كلما اتجهنا نحو المستويات الإشرافية الأعلى ، فهناك تقسيم واضح للعمل للرؤساء يقومون اصدرا الأوامر والتعليمات الخاصة بالعمل لمروسيهم وهؤلاء ينحصر دورهم في تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات في حالة الفصل بين مهام والمطلوب من كل طرف، وعليه يحرص الرئيس علي مراعاته في اتصاله بمروسيه ذلك أن اقتصار علاقاته بجماعة العمل علي مجالا الأداء الوظيفي يعد جزءا من مسؤولياته الرسمية، ولا يسمح بأية وجود روابط أو صلات لا علاقة لها بمجال العمل ولا تتماشى مع القواعد السلوكية السائدة داخل المنظمة، وبالنسبة للتنظيم الصناعي لا يوجد إلا نوع من العلاقات هي العلاقات الرسمية وما يترتب عليها من حقوق وواجبات، بغض النظر عن أي اعتبار للظروف النفسية والاجتماعية للعاملين، مثلما تقتضيه القواعد الداخلية للمنظمة، كما أن هؤلاء الرؤساء مطالبون بتوقيع العقوبات علي مروسيهم الذين تصدر عنهم أية مخالفات من شأنها تعيق العمل أو تهدد النظام داخل المنظمة، تسندهم في ذلك جملة من الإجراءات الرسمية منها: خصم أجر عدد من أيام العمل، الحرمان من العلاوة، التوبيخ، تأجيل الترقية، التنزيل الوظيفي، أو التهديد بالفصل من العمل، دون الاكتراث لما يسود بينهم من مشاعر ودية أو غير ودية، إن اتجاه الرؤساء نحو تأكيد الطابع الرسمي لأداء العمل جعل علاقاتهم بمروسيهم علاقات موقوتة بوقت العمل أي قاصرة علي فترات تواجد الطرفين داخل المنظمة في الغالب، وهي سمة تضاف إلي طبيعة العلاقة بين الرئيس ومروسيه داخل التنظيمات عموما.<sup>1</sup>

وتظهر واقع الممارسة العملية أن الرؤساء يتصلون غالبا أيضا "شخصيا" بعيدا عن مراكزهم الرسمية، فعلى صعيد الأدوار المهنية نجد أن الرئيس وبدل من إصداره الأوامر والتعليمات لمروسيه

<sup>1</sup> العقبى الأزهر نفس المرجع، ص.ص. 153-156

لإنجاز العمل تكشف شواهد عديدة أن هذا الرئيس في كثير من الأحيان يمنح مرؤوسيه اهتماما شخصيا، من خلال تواجدهم بينهم واهتمامه المباشر بهم، وبدل تعاملهم معهم فقط رسميا في حدود مراكز الطرفين المهنية وما يرتبط بها من واجبات، نجده كثيرا ما يعامل مرؤوسيه معاملة تشعرهم باحترامهم لشخصياتهم كمراعاة سنهم وعجزهم، وغير ذلك من الاعتبارات الإنسانية، كأن يبدي الشباب منهم الكثير من الاحترام والتوقير تجاه مرؤوسيه من كبار السن بأن يتحاشى إصدار الأوامر إليهم، ومخاطبتهم بنوع من التوقير وغير ذلك من أنماط السلوك، بالرغم أن الدور الذي يقوم به الرئيس في التنظيم يقتضي منه الحزم في توجيه الآخرين لما يجب أن يقوموا به وما يجب أن يتحاشوه ويعاقب من يراه مخطئا وان يثيب من يراه مستحقا للثواب، وتشير نتائج دراسة " محمد علي محمد " أن هناك ميل لدى رؤساء العمال عموما إلي توجيه مرؤوسيه ومساعدتهم في حالة حدوث أخطاء يمكن تجاوزها وهذا بدل اتجاههم إلي توقيع الجزاء عليهم"، مثلا في حالة ارتكاب المرؤوسين لمخالفات كبيرة وخطيرة في العمل، حيث وجد أن الرؤساء يستخدمون أسلوب الإقناع والتأثير الشخصي عليهم بدلا من ممارسة أسلوب الثواب والعقاب رسميا، وفي حال تكرار الخطأ يعطونهم فرص ثانية وثالثة بتطبيق قوانين المنظمة ولوائحها عليهم تطبيقا مرنا، وتحمل المسؤولية فيما يفعلون فيه من أخطاء و حتى تمثيلهم والدفاع عنهم لدى الإدارة العليا.

كما أفادت الدراسة سابقة ذكر أن رؤساء العمال في الأقسام الإنتاجية المختلفة مثلا كثيرا ما يقيمون علاقات اجتماعية غير رسمية مع مرؤوسيهم تتعلق بالمشكلات التي تواجه هؤلاء داخل أماكن العمل وحتى خارج نطاقه، في شكل استشارات أو طلب رأي وغير ذلك...، كما تظهر هذه العلاقات الشخصية من خلال مشاركتهم مرؤوسيهم مسراتهم وأحزانهم، أي مراعاة ظروفهم العائلية والاجتماعية والاقتصادية وهذا ما يشبه "العلاقات الأبوية" بين الرئيس ومرؤوسيه، وهو النمط من العلاقات الذي تحمل بمقتضاه الشخص صاحب المركز الأعلى، مسؤوليات إضافية إزاء من هم في المراكز الدنيا، مسؤوليات تنطوي علي عناصر أخلاقية واجتماعية وإنسانية، أين نجد أن الاتصال يلعب دور فعال في ذلك. (اتصال صاعد، اتصال نازل، اتصال أفقي).<sup>1</sup>

7- **اتخاذ القرار:** قد أجريت عدة دراسات تبين العوامل البيئية سواء المادية منها أو الاجتماعية والتي تعرقل عمليات اتخاذ القرار فالعوامل المادية مثل ضغوط الوقت، وعدم الارتياح والإزعاج الناتج عن الضوضاء ودرجة الحرارة تلعب دورا هام في عملية اتخاذ القرار، فضغوط الوقت تؤدي إلي تغير مراحل اتخاذ القرار ويؤثر الوقت والثقة في القرار في بعضها البعض عن اتخاذ القرار فعندما يكون الوقت محدود لاتخاذ القرار فإن الفرد يستطيع تقييم بعض المعلومات المتاحة فقط وليس كلها، ويصاحب ذلك شعور بعد الثقة في القرار الذي تم اتخاذه، وفي حالة عدم وجود قيود وضغط وقت فإن الفرد الذي يفتقد في

<sup>1</sup> العقبى الأزهر نفس المرجع، ص، ص. 156، 157.

اتخاذ القرار سيقوم بتأخير اتخاذ القرار للبحث وتقييم المزيد من المعلومات الجديدة وآملا أن شيئا سوف يحدث ليظهر البديل السليم للحل ومن ثم يتخذ القرار الصحيح، وتؤثر الحرارة والضوضاء علي اتخاذ القرار فعدم الراحة المادية والإزعاج يمكن أن يعوق عملية اتخاذ القرار وذلك أن متخذ القرار يمكن أن يتجاهل أو ينسى الكثير من المعلومات الهامة التي يترتب عليها سلامة القرار نفسه، وقد أثبتت الدراسات أن أي إزعاج لمتخذ القرار سوف يؤدي إلي تثبيت جزء من طاقته، مما يترتب عليه أن يقوم بأداء مراحل اتخاذ القرار بما تبقي لديه من طاقة وليس بطاقته الكلية.

وعليه البيئة الاجتماعية يمكن أن تساعد وتسهل عملية اتخاذ القرار كما يمكن أن تعرقل وتعوق عملية اتخاذ القرار فالمبادئ الخاصة بالرشد المقيد والرضاء تؤثر في عملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

### 8- ظروف العمل:

لقد أصبح الاهتمام بتوفير ظروف عمل جيدة داخل المنشأة من الأمور المسلم بها، حيث أنها لا تساعد فقط علي تحسين الكفاية وزيادة الإنتاج بل أنها ترفع الروح المعنوية بين الأفراد وتقلل حوادث العمل، وتخفض تكاليف الإنتاج، وظروف العمل تشمل نواح متعددة، كمبني وتصميم المنشأة، والتنظيم الداخلي للمنشأة والإضاءة والتهوية...إلخ، كل ذلك له دور هام علي فعالية الأفراد وتحمسهم أو تدمرهم وتعرضهم للإجهاد وانخفاض كفايتهم الانتاجية.

إن ظروف العمل في المنشأة ما ذكرنا متعددة وكلها من دون شك مجتمعة أو متفرقة ذات تأثير علي السلوك الفردي والتنظيمي، وأهم هذه الظروف:

- مباني وتصميم المنشأة، الإضاءة، الرطوبة، الجو والتهوية، توفر المساحة داخل المباني، الضوضاء والأصوات، وفرة المياه النقية.
- التنظيم الداخلي، توفر الهياكل الخاصة بالراحة الكراسي والمقاعد ملائمتها مع العمل.
- تثبيت الضغط الجوي وتنقية الأجواء من التدخين.
- توفر الوسائل الترفيهية وقاعات الطعام.

وعليه فإن التطورات انعكست علي ظروف العمل داخل المنشأة ووضعت أمام المدير تحديات جديدة عليه أن يواجهها بكل دقة وبكل دراسة واعية موقع المنشأة واختياره وتصميم المنشأة واعتماده وتنظيم المنشأة وقبوله، وبيئة المنشأة ومجتمعها ومناخها ومحيطها...إلخ، أصبحت من الأمور التي نجدها دائما علي جدول أعمال المدير وذلك لما لها من أهمية كبيرة علي فعالية الأفراد ونشاطهم وإنتاجيتهم وكفايتهم ومقدرتهم.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص، 106، 107.

إن الأفراد هم ثروتنا الحقيقية، فتهيئة ظروف عمل داخلية جيدة لهم تعني استمرارنا في عملنا، وتعني نجاحنا في تحقيق أهدافنا وتعني نجاحنا في تحقيق أهدافنا وتعني أخيرا إننا نستطيع أن نواجه المستقبل بكل تحدياته بنفوس مطمئنة وروح عالية وبقدرات بشرية مزودة بالخبرة والعلم.<sup>1</sup> و عليه يمكن القول أن البيئة الاجتماعية تعبر عن مجموعة من القيم والمتغيرات التي تترجم في شكل سلوك اجتماعي قابل للتغيير داخل بيئته وكذلك عن سلوك تنظيمي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة... أوصل من أسلوب...

### III. مقارنة سوسيو-تنظيمية للتكنولوجيا بالمؤسسة:

#### 1. الجوانب الاجتماعية والثقافية للتكنولوجيا:

يري "باركر" وآخرون في كتابهم - علم الاجتماع الصناعي أن: التكنولوجيا قد أقحمت بقيم معينة، تلك القيم التي تبرز وجود بعض المعايير أو قواعد التنظيم والسلوك والقيم الملازمة لها، توازي أهمية الظروف المادية تماما من حيث أنها تساعد علي تطوير نموذج معين للنسق الاجتماعي والاقتصادي". ومن خلال المشاكل التي طرحتها التكنولوجيا المستوردة علي مستوى المراقبة والتحكم والتكيف مع مختلف جوانب التنظيم التي ترتبط بها، ومنذ ذلك بدأ الوعي بأن التكنولوجيا ليست مجرد شيء قابل للتحويل والمراقبة حسب الإرادة والمبغى وليست كذلك مجرد آلات ومعدات مادية محايدة بالإمكان نقلها إلي أي مكان واستعمالها من طرف أي شعب، فالمسألة بعيدة كل البعد عن ذلك، فقد أظهر لنا الواقع أن التكنولوجيا شيء معقد و أصيل يتعدي حدود كونه كومة من الآلات والمعدات الرأسمالية، بل يتشكل إلي جانب هذه العناصر المادية من جوانب أخرى اجتماعية وثقافية تعكسها هيئة من المسالك والاتجاهات والطموحات والقيم المرتبطة ارتباطا وثيقا بنمط الإنتاج الذي تولدت فيه تلك التجهيزات في حقبة تاريخية معينة، علي اعتبار أن " النظام التقني والذي نبع منه إلا بعد نضج طويل تطلب معايير ثقافية تتوافق والمعايير الثقافية المهنية السائدة في المجتمع نفسه".<sup>2</sup>

وعليه هذا ما يعكس البعد المزدوج للتكنولوجيا من حيث كونها ليست بمسار تقني خالص ولا اجتماعي بحت ولكن كليهما معا، متداخلين فيما بينهما مشكلين ما نسميه ونطلق عليه " بالتكنولوجيا" والتي تمثل في واقع الأمر " استخدام مجتمع معين لمعارفه العلمية في مرحلة زمنية معينة لحل مشكلات محددة تواجه تنمية هذا المجتمع بالاعتماد علي الوسائل الموجودة تحت تصرفه بما يتماشى وثقافته ومعاييره الخاصة بالقيم".

وتبعا لذلك تكون كل تقنية حاملة لرموزها الثقافية والمتمثلة في العلاقات الاجتماعية وأشكال التنظيم وطرق التفكير، وطرق التفكير ومختلف الممارسات الاجتماعية للمجتمع الذي شكلها، كما يكون من شأن تقنية معينة من مجتمع إلي آخر، يفترض سلفا إخضاع اليد العاملة المحلية للمنطق الاجتماعي الصناعي

<sup>1</sup> هشام محمد نور جمجوم، مرجع سابق، صص. 208-212

<sup>2</sup> العقبي الأزهر، تحويل التكنولوجيا والبعد السوسيوثقافي المفقود، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد7، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، فيفري 2005، ص

الخاص بهذه التقنية، أي بمعنى إخضاع العامل لعملية تقبل لمجموع القيم والمعايير والقواعد الخاصة بالتكنولوجيا المستوردة علي اعتبار أن " التقنية عبارة عن تفاعل لعوامل إنتاجية، يكون فيها العامل عاملا وليس مجرد عنصر هامشي فيتصدر التكنولوجيا أو استيرادها تصدر أو تستورد بنيات اجتماعية وتصرفات إزاء العمل وكذا قيم ثقافية مختلفة وغير ذلك...".

ولعل أهم ما يتضمنه نظام القيم الثقافية للمجتمع نجد العقلانية والتي تمثل أحد أوجه المنطق الخاص في العمل، وهذا ما يعطي الانطباع بأن المجتمعات المصنعة تشترك لا محالة في استعمال تلك العقلانية التكنولوجية ولكن هذا الاستعمال يختلف حسب نوعية إدراجها في الهياكل الاجتماعية وبحسب انطباعها بالخصائص الثقافية للمجتمعات وبحسب طبيعة وضع هذه المجتمعات نفسها في المجال الدولي و التقسيم العالمي للعمل

ومن خصائص التكنولوجيا أنها علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة، عن طريق عملية تشمل مدخلات، عمليات، ومخرجات و هي عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة، وهي ديناميكية أي في حالة تفاعل ونشاط مستمر بين المكونات، التكنولوجيا متطورة ذاتيا تستمر دائما في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين.<sup>1</sup>

ملامتها بالظروف البيئية الطبيعية، ويقصد بها الظروف البيئية التي تستخدمها، إذ يؤكد علماء البيئة أن هناك علاقة انسجام ووحدة بين الكائنات التي تحتويها بيئة طبيعية ما ومحيطها المادي، ويؤكدون بأن الإنسان وحده من الكائنات الذي يستطيع تغيير نظامه البيئي في بحثه عن أشياء حاجاته، والتكنولوجيا وما يترتب عنها في حالة سوء استعمالها هي عامل لكسر الانسجام في النظام البيئي.<sup>2</sup>

## 2. أهمية التكنولوجيا ودوافع إنتشارها:

لقد ازدادت أهمية التكنولوجيا بسبب الثروة المعرفية التي تضمنت تطورا واسعا في المعارف العلمية وللحصول علي القدرات العلمية التكنولوجية نجد المجتمعات نفسها أمام احدي الخيارات:<sup>3</sup>

- إما أن توفر الظروف الملائمة للقيام بعملية الابتكار التكنولوجي اعتمادا على المهارات والموارد البشرية والعلمية لديها، وهذا اعتقادا منها بأن التكنولوجيا عملية مجتمعية تستجيب لمتطلبات واحتياجات المجتمع الذي يتم إنتاجه فيه.

- إما أن تقوم بعملية نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة تسليما منها بأن قدرتها علي خلق التكنولوجيا ضعيفة كما هو الشأن بالنسبة لمعظم الدول النامية.

<sup>1</sup> هارون العشي، فائزة بوراس، دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين فعالية التكوين لتطوير الكفاءات، جامعة باتنة، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي، التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيات الحديثة، مخبر الدراسات السوسيواقتصادية للحياة اليومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 8 و 7/12/2015، ص290.  
<sup>2</sup> بشنلة مختار، مرجع سابق، ص81.  
<sup>3</sup> لحر عباس ابن تاج، تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الواقع والمعوقات، ط1، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الجزائر، 2015، ص16.



- إما أن تسعى إلى التوفيق والجمع بين الخيارين.

لقد تعدت أهمية التكنولوجيا أوجه الإفادة منها سواء ما تعلق الأمر بانتاج السلع والخدمات أو ما تمخض عنه في تحسين عمليات الاستخدام للموارد المادية والبشرية وبما يساهم في تأمين المنافع الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال توفير البدائل للموارد الأولية وتقليل فترة التجهيز بأقل المخاطر البيئية مقرونا ذلك بخفض التكاليف في كثير من الحالات إلى درجة أن "الفين تولفير" وصفها بأنها تتعدي علة نفسها، الأمر الذي يفسر لنا أن التكنولوجيا تمثل جوهر العمليات لحد انها تفعل الكثير الذي يتعذر أداءه من قبل الفرد لوحده وذلك لإمتلاكها قوة احداث التغيير فضلا عن قدرتها على الانتشار السريع مما يؤشر لنا قوتها التأثيرية في مجالات العمل سواء اكان ذلك على مستوى الفرد أو المنظمة علما أن هذه القوة وحسب وجهة نظر الباحث تتخذ مساريين:

- الأول: يحمل الإيجابية ويجسد الخدمة الانسانية.

- الثاني: يفصح عن السلبية التي تحمل مدلولات كثيرة منها ما يتخذ صفة التبعية أي الوقوف تحت طائلة الاشرطاطات التي تضعها الدول المصدرة لها واخر يتجلى في التأثير في مستوى وطبيعة العلاقات التنظيمية ورسم الأدوار والمهام الوظيفية إذا ما سيء استخدامها<sup>1</sup>.

وباعتبار التكنولوجيا لها أهمية بالغة في التنمية تسعى الدول النامية إلى تهيئة مناخ الاستثمار وتحسين بيئة الأعمال، لأنه لا يمكن الحديث عن وسائل آليات نقل التكنولوجيا دون الحديث عن الاستثمار الأجنبي الذي ترى فيه الكثير من الدول بديلا أو مكملا للاستثمار المحلي الضعيف، كما تسعى كذلك إلى الاستفادة من قدراتها التكنولوجية عن طريق نقل وتوطين وتوليد التكنولوجيا من الفنية والعلمية باعتبار أن التطور التكنولوجي يأتي نتيجة التفاعل والترابط بين ما توصل إليه البحث العلمي من نتائج وقوانين وبين التطبيق الفعلي لهذه النتائج، ومن هنا تبرز أهمية التكنولوجيا في كافة الميادين الحياتية للمجتمعات والأفراد

3. أثر التكنولوجيا على التنظيمات الصناعية وأداء المؤسسة:

#### 1.4 أثر التكنولوجيا على الفرد كمورد بشري والبيئة المحيطة به

تعددت آراء الباحثين والمتخصصين بشأن التكنولوجيا وآثارها البيئية بين اتجاهين رئيسيين يؤكد الآثار الايجابية علي الإنسان والبيئة بينما يميل الآخر إلي الإشارة لآثارها السلبية فقد أكد البعض على أثر التكنولوجيا في سلب حق الأفراد في اتخاذ القرار وكان أول من أشار لذلك "كارل ماركس" عند مهاجمته للرأسمالية وجاء "ماكس فيبر" و "ميلير" ليعدلوا في بعض الجوانب المتعلقة بالاتجاه الماركسي في هذا الشأن ومعالجة المشكلات المثارة حول انعزال الفرد عاطفيا بسبب آثار التكنولوجيا وضعف العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ، خاصة مع تطور التكنولوجيا في التنظيمات الصناعية الحديثة بحيث أن

<sup>1</sup> سلطان أحمد خليف، التكنولوجيا وآثارها في العلاقات الصناعية دراسة تطبيقية في معمل سميت بادوش، نشرت 2008، ص 05.

التخصص الدقيق خلق ادوار خاصة يقوم بها العمال، فهو يعمل علي التمييز بين مختلف الأعمال علي أساس المهارة والخبرة والتكوين...، بينما يلعب تقسيم العمل دور ربط العامل بجزء واحد وضئيل من العملية الإنتاجية، وأصبح العامل خاضع للآلة الحديثة التي لم تعد تحترم تقاليد وعادات العمل القديمة ولم تعد تحترم فردية واستقلالية العامل وتحددت حريته وأصبح أسير الروتين في العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

وهنا الرد على الآراء التي ركزت على الآثار السلبية للتكنولوجيا على الفرد والبيئة ويمكن إيضاح ذلك في:

- تسهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها التلاؤم المنظمي بأقصى كفاءة وفعالية

- تحديد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.

- تسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت وغيرها بما يتلاءم مع حاجيات تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الآراء.

- تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة وأداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليل الهدر والضياع في الجهد البشري والمادي والمالي والمعلومات.<sup>2</sup>

#### 2.4 أثر التغيرات التكنولوجية على العلاقات والتنظيم الصناعي للمؤسسة:

إن التنظيم الصناعي وما يمتاز به من تخصص واسع ومرونة في الاستجابة للتغيرات التكنولوجية تجعل من الإمكانيات الفردية مؤشرا هاما في تحديد مكانته المهنية داخل التنظيم بغض النظر عن - السن، الجنس- وهذه الإمكانيات الفردية تتوقف علي المستوي الثقافي والكفاءات المهنية والمقدرة والمهارات وتعدد الأدوار المهنية ودرجة تعقدها في التنظيم الصناعي، كما أن التحصيل الفردي أحد معايير الثقافة الصناعية، ومقياس يتفق وطبيعة العمل الصناعي ومتطلباته في مسابرة التطورات التكنولوجية المستمرة.<sup>3</sup>

- يحتم التنظيم الصناعي توزيع الأدوار المهنية التي تقوم علي أساس مهارات الأفراد، و بالتالي فطبيعة التمايز بين الأفراد تغير من طابع الجمود إلي المرونة والتغير، بحيث أن حركات التنقل واضحة من مستوى لآخر في سلسلة التدرج الهرمي للمكانة المهنية في المصنع طالما أنها تخضع دائما لظروف التغير مع التطور التكنولوجي، كما يساعد تمايز المكانات في المصنع علي تحديد نظام الأجور والمكافآت والترقية والتدريب.<sup>4</sup>

- تخضع العلاقات الصناعية لمجموعة من العوامل المؤثرة الممثلة في التقدم التقني وظروف العمل وشروطه، نظام الانتاج، نفقات الانتاج..... الخ، وهذه العوامل تمثل اللمسات المباشرة التي تتركها البيئة في

<sup>1</sup> حسن عبد الحميد أحمد رشوان، المجتمع والتصنيع، دراسة في علم الاجتماع الصناعي، ص116

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نفس المرجع ص، ص. 341، 340.

<sup>3</sup> السيد عبد العاطي السيد وآخرون، أسس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1977، ص 117.

<sup>4</sup> محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، ص. 173، 172.

العمل التنظيمي، حيث أن الإحاطة بمتطلبات العمل تستوجب تأمين شروط الاستخدام مع التركيز على ( الأجر والإجازات وتوفير الخدمات وخفض الحوادث )، كون العاملين مورد مهم يجب الاهتمام به واستحضاره أمام أنظار الإدارة وعلى النحوي الذي يفصح عن ضرورة انتهاج الإدارة للطريقة الأبوية في التعامل مع العاملين ضمانا لترسيخ العلاقات الصناعية بوجهها الصحيح وتأكيدا لسعي الإدارة بالتزاماتها<sup>1</sup>.

- وتظهر آثار المتغيرات التكنولوجية بدءا من نظم العلاقات الاجتماعية (الشركات ، الأسرة ، والتعليم ، وما إلى ذلك) ، (الهيكل التنظيمي ، تنظيم العمل، إلخ)، وقد ركزت دراسات التأثير الأخرى على طرق تنظيم العمل و آثار التغير التكنولوجي على جوانب معينة مثل التخصص في العمل أو مستوى تعقيد المهام ، ولتحقيق هذه الغاية ، تم تأسيس علاقة مميزة بين التكنولوجيا و مستويات التمكين والمؤهلات: كلما كانت المهمة "مؤهلة"، كلما كانت مستقلة ، والتي لا تمنع هذا الاستقلال من التعرض لزيادة السيطرة البيروقراطية بسبب زيادة التمكين من التقنية مراحل مختلفة من عملية الإنتاج.
- والتكنولوجيا وبشكل عام ، كانت موضوع العديد من التحليلات المفصلية مع القليل أو حول المكونات الفنية والمهنية والاجتماعية المختلفة لمجال العمل فالتغيرات التكنولوجية من ناحية ، وأنظمة العلاقات الاجتماعية من جهة أخرى. في الوسط تقوم هذه العلاقة على أساس دعم وسيط مكون من جانب واحد أو عدة عوامل وسيطة أخرى ، إما من خلال المتغيرات التابعة. فالعلاقة المباشرة، يعطي وسيلة لارتباط أكثر أو أقل تعقيدا وفق القضايا المعتمدة لمعالجة مسألة التغير التكنولوجي.
- ومن ثم يتم تحليل هذا الإطار عدة أشكال من العلاقات الاجتماعية في مكان العمل و أنظمة مختلفة من العلاقات الاجتماعية ، بشكل أعم ، فيما يتعلق الآثار العوامل الدورية والهيكلية تعزى إلى التكنولوجيا. من بين هذه المتغيرات المتوسطة هناك معايير اجتماعية للعلاقات، تمثيلات رمزية وثقافية وكذلك العوامل السياقية والطارئة الأخرى التي يكون اللجوء إليها أكثر أو أقل أهمية وفقا لإطار التحليل المنفذة. كرس العديد من الدراسات على وجه التحديد لآثار التغيرات التقنيات على المواقف والسلوك الفردي والجماعي في مكان العمل، خاصة التمديدات الثقافية لهذه التغيرات، فإن العوامل المتوسطة هي التغيرات الثقافية ، وبشكل عام ، والتمثيلات الرمزية والاجتماعية ، من خلال التأثيرات التي يمكن أن يحدثها التغير التكنولوجي، وقبل كل شيء ، قدرة الأفراد والجماعات الاجتماعية بشكل عام على التكيف بسرعة لهذه التغيرات مكان العمل<sup>2</sup> (بتصرف).

<sup>1</sup> سلطان أحمد خليف، مرجه سابق ص 07.

<sup>2</sup> SOUSSI Sid Ahmed : changements technologique et identité au travail, Thèse en vue de l'obtention du grade de Philosophie Docteur, (PH.D) en sociologie, Université de Montréal, Septembre 1998. P 27 26 25 24

#### 4. الآثار المترتبة عن التغيرات التقنية في المؤسسة ( تغيير الآلات التكنولوجية):

تتغير التكنولوجيا وتتطور من خلال عملية العمل الإجتماعي، أي الجهد المنظم من أجل إشباع الحاجات الأساسية والاجتماعية، وكلما برزت إلى الوجود الاجتماعي حاجة اجتماعية موضوعية يستخدم الإنسان الفنون الإنتاجية المتاحة لإشباعها، فإذا لم تنهض التكنولوجيا المتاحة، لجأ إلى تراثه المعرفي ومنجزات العلم وبيحث في إطارها عن تطبيقات جديدة للتعامل مع البيئة الطبيعية ومعطيات الواقع الثقافية والمادية والتقنية حتى يصل إلى الطرق والأساليب التي تمكنه من ذلك وعلى هذا النحو بدأت تظهر أنواع متعددة من التكنولوجيا، التكنولوجيا كثيفة رأس المال، التكنولوجيا الوسيطة، والتكنولوجيا الملائمة... الخ، فهي تطبيقات عملية ذات جذور علمية ومعلوماتية وهي تعتبر مصدرا رئيسيا للتغيير الاجتماعي.

إن معظم التكنولوجيا مبنية على وجود المعرفة العلمية، وكلما زاد تقدم المجتمع في هذا المجال كلما حظي بالتغيير التكنولوجي والتغيير الاجتماعي السريع، وعليه فانتشار التكنولوجيا والتطور العلمي في أماكن العمل أحدث أنواع عديدة من التغيرات، فالتغيير في الآلات التكنولوجية يؤدي إلى تغيير شكل العمل في عصر الصناعة والتكنولوجيا تأثير على المنظمات ويمكن ملاحظة هذه التأثيرات من خلال<sup>1</sup> :

**أولاً:** تحول العمل الفردي والذي يعتمد على مقدرة الفرد في العملية الإنتاجية وعلى مجهوده العضلي إلى الإنتاج الذي يعتمد عليه الآلات والتكنولوجيا المعقدة مما أدى إلى زيادة الإنتاج، مثال ذلك: ما حدث في حقبة الثورة الصناعية في أوروبا والتي استخدمت فيها قوة البخار كقوة دفع والتي استبدلت بعد ذلك بقوة الدفع المتقدمة مثل القوة الكهربائية والنوية، ولكن من أهم مساوئ التكنولوجيا التي تذكر في هذا الصدد زيادة نسبة البطالة وحدوث نوع من الاغتراب بين العامل والآلة لأن العامل أصبح مجرد تابع بتشغيل الآلة.

**ثانياً:** زيادة الإنتاج وكان من أهم نتائج استخدام التكنولوجيا زيادة الإنتاج نتيجة استخدام آلات تكنولوجية متطورة.

**ثالثاً:** نتيجة هامة أخرى من نتائج استخدام التكنولوجيا هي الانفتاح الثقافي بين المجتمعات وانتقال الأفكار التكنولوجية الجديدة من مجتمع لآخر.

**رابعاً:** تغيير القيم والعادات والتقاليد، وانتشار أساليب أخرى جديدة في الحياة.

<sup>1</sup> رشاد غنيم، التكنولوجيا والتغيير الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص.ص. 44، 45.

### ملخص الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا أن للبيئة الاجتماعية آثار كبيرة على الفرد والمجتمع، وعلى التنظيمات في إطار علاقة تأثير وتأثر، ولا يمكن أن ندرس أي تنظيم صناعي خارج بيئته الاجتماعية، هذه الأخيرة تحدد نوعية العلاقات الداخلية التي تحددها عناصر التنظيم الداخلية و العلاقات الخارجية التي تحددها عناصر التنظيم الخارجية، وقد اخترنا نظرية الأنساق المفتوحة والموقفية كإطار تحليلي لهذا الفصل والجانب الميداني في تحليلاتنا السوسيولوجية المتعلقة بالفرضية، والتي اعتمدت مبدأ الكلية معتبرة أن كل أجزاء التنظيم مترابطة مع بعضها البعض بل أن الكل أكثر من مجموع الأجزاء وبناء على ذلك فإن الجزء الفردي أو الجماعي أو التفاعل الحاصل داخل التنظيم لا يمكن تفسيره إلا ضمن هذا النطاق الكلي وعليه النظر إلى مركبات التنظيم على أنها نسق، ولم تركز هذه النظرية على متغير واحد على حساب متغير آخر بل انصب اهتمامها على التنظيمين الرسمي وغير الرسمي وعلى التكنولوجيا والآلات.

وعليه أصبحت التكنولوجيا الحديثة مظهر حتمي لكافة أنشطة المؤسسات، وتختلف خصائص المؤسسات الكبيرة الحجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في درجة استغلالها وتوفيرها لتكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الانترنت هذه الأخيرة تقدم حلاً أمام كافة المشاكل التقنية التي تعاني منها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الأمر الذي يسمح لها بتسيير أعمالها على الوجه المطلوب، وتسهل لها الاتصال الداخلي والخارجي وتنسيق بين العاملين، وللرفع من أداءها والتغييرات التي تطرأ في الهيكل التنظيمي، في بيئتها الداخلية والخارجية جراء تبنيها للتكنولوجيات.

# الفصل الرابع: تسيير المورد البشري و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## ● تمهيد

### I. ماهية المورد البشرية

1. البعد المفاهيمي للموارد البشرية
2. خصائص ووظيفة المورد البشرية
3. أهمية المورد البشرية
4. العوامل المؤثرة في محيط المورد البشرية

### II. مدخل لتسيير المورد البشرية

1. الجوانب الفكرية في تسيير المورد البشرية
2. دور تسيير المورد البشرية في ظل أسس التسيير الإداري الحديث
3. الملامح الرئيسية لفلسفة التسيير الجديدة وانعكاساتها علي تسيير المورد البشرية.
4. أهمية وأهداف تسيير المورد البشرية.
5. مهام وهيكله تسيير المورد البشرية.
6. الوظائف الإدارية لتسيير المورد البشرية.
7. أنشطة تسيير المورد البشرية.

### II. أثر تسيير المورد البشرية علي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1. خصائص تسيير المورد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
2. أثر تضخيم أنشطة تسيير المورد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
3. تأثير صغر حجم التنظيم على ممارسات تسيير المورد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
4. نقاط قوة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تسيير المواد البشرية.

## ● ملخص الفصل.

### تمهيد:

ليس ما يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وجود مدير أو مسير فقط له طريقه واستراتيجياته الخاصة في التسيير، وإنما تمتلك أيضا موارد أكثر أهمية وأكثر تأثير وهو العنصر البشري –الثورة الأولى وجوهر المؤسسة- وأحد عوامل نجاح وفشل الأداء، ولأن بقاءها واستمرارها مرتبط بها، لذلك تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تفعيل دور الموارد البشرية على اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم في جل أنشطة المؤسسات كونها الرأسمال الحيوي فيها وبدونها لا تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من الأنشطة الضرورية لعمل المؤسسة وهذا لا يتأتى الا بالتسيير الجيد لها وتوجيهها وتنسيق أنشطتها وجهودها نحو تحقيق الأهداف والمطالب والمنافع العامة والخاصة.

## I. ماهية الموارد البشرية:

## 1. البعد المفاهيمي لوظيفة الموارد البشرية:

تعتبر وظيفة الموارد البشرية، من بين وظائف المؤسسة الحديثة النشأة، ظهرت بعد وظيفة الإنتاج والبيع والمحاسبة:

## أولاً: الطابع العلمي لوظيفة الموارد البشرية:

لقد تعددت وتنوعت الأبحاث والدراسات التي تناولت هذه الوظيفة بالدراسة والتحليل مما مكنها من تكوين ثروة معرفية وقد تم هذا بالاستعانة بالعلوم الإنسانية وعلوم التسيير ويؤكد كل من بروشي ورومان أن هناك الكثير من التجارب التي توضح أن تعقد وتنوع مجالات التدخل فرضت وجود نظرية لتسيير الموارد البشرية متعددة التخصصات وشاملة قادرة على الإلمام والتنسيق بين أبعاد كل المشاكل المطروحة: البعد الإنساني، التنظيمي، المالي، التسييري، الاقتصادي، لذلك يجب أن يكون هناك علم لتسيير الموارد البشرية متعدد التخصصات ولا يمكن حصره في تخصص واحد فقط.

فمن الناحية النظرية تتمثل مهمة وظيفة الموارد البشرية في خلق وتجميع المعارف المختلفة والضرورية للفاعلين حتي يتمكنوا من تشخيص وفهم ومعالجة المشاكل المرتبطة بالعامل والعمل في المؤسسة، أما من الناحية العملية وكما يؤكد Yanat/Z فإن ممارسات هذه الوظيفة هي ظرفية وخاصة بكل مؤسسة، حيث لا يمكن تعميمها على كل المؤسسات وفي كل الأوقات، ومن ثم فهذه الوظيفة تتميز بتعدد مصادرها العلمية وظرفيتها، وخصائصها تجعلها متميزة وغير متجانسة لكن لا تمنعها أن تكون مادة علمية قائمة بحد ذاتها في إطار علوم التسيير.<sup>1</sup>

## ثانياً: وظيفة الموارد البشرية

يعرف "فايول" مصطلح الوظيفة على أنها عبارة عن مجموعة من نشاطات ذات طبيعة واحدة ولها دور خاص تلعبه في إطار المهمة العامة للمؤسسة، أما الإدارة فهي الوحدات التنظيمية التي تجمع عاملين يمتلكون موارد وأدوات عمل مشتركة ويخضعون لنفس سلطة الأمر، وحسب " محمد عثمان إسماعيل" و"حمدي مصطفى المعاز" فإن وظيفة الموارد البشرية تضم مختلف الأنشطة التي لها علاقة بتسيير النظام الاجتماعي للمؤسسة، أما إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية فهي الجهاز المتخصص المشرف

<sup>1</sup> رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، تحت إشراف، بو عبد الله لحسن، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013، ص15.



علي شؤون الأفراد من خلال السياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تعمل بها المؤسسة لتكفل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

إن مصطلح وظيفة الموارد البشرية لا يمكن فهمه في وضعية تنظيمية ما إلا من خلال سياسات تسيير الموارد البشرية المجسدة عمليا في وحدة تنظيمية كالإدارة أو القسم أو المصلحة ... فهذه السياسات تمثل الصورة الملموسة التي تظهر من خلالها وظيفة الموارد البشرية، وعليه فوظيفة الموارد البشرية تعني كل أعضاء المؤسسة، وموضوعها هو موضوع التسيير، فحينما يتواجد المسير تتواجد الوظيفة، فهي الوظيفة الوحيدة المشتركة والممتدة بين مختلف الرؤساء من مختصين في المجال إلي تنفيذيين.

لذلك نجد إدارة الموارد البشرية تضع آليات لتسيير الموارد البشرية، تسعى من خلالها تحقيق التجانس في الممارسات وتجنب الأخطاء التي يمكن أن تحدث من قبل مهندسين أو رؤساء يقع تحت إشرافهم مجموعة من الأفراد.<sup>1</sup>

#### رابعاً: إدارة الموارد البشرية:

من "إدارة المستخدمين" إلي "إدارة الأفراد" إلي "إدارة شؤون الموظفين" "إلي" إدارة الموارد البشرية"، هذه مسميات لتطور الإدارة مع مرور الزمن، ففي المسمي الأول كانت النظرة للفرد كمستخدم وحتى مسمي "إدارة الأفراد"، ولم تختلف النظرة مع كثير من المسميات تزامنت مع هذه التسمية مثل شؤون العاملين أو الموظفين، لكن مع مسمي إدارة الموارد البشرية اختلف الأمر أي اختلفت الفلسفة والنظرة من مجرد فرد أجبر إلي رأس مال عقلي وأصبحت هذه الإدارة شريكة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

ونجد "Sekiou. L" وباحثين آخرين يرون أن تسيير الموارد البشرية عبارة عن مجموعة إجراءات(سياسات، طرق عمل،...) وأنشطة ( تعيين،إختيار، ترقية،...) يكون فيها المورد البشري عنصرا مهما لتعظيم فعالية أداء كل من الفرد والمنظمة علي حد سواء.

كذلك يعرف " BÉLANGER L. " إدارة الموارد البشرية علي انها: " مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول والتطوير والحفاظ علي المورد البشري بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة ومستقرة وراضية"

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 16

كما تعرف إدارة الموارد البشرية علي أنها عبارة عن مجموعة أنشطة تهدف إلي تسيير المواهب والقدرات للمساهمة في تحقيق الرسالة والرؤية والإستراتيجية والأهداف التنظيمية، في حين يضيف "Citeau j-p" بعدا آخر لنشاط إدارة الموارد البشرية فهي تسعى إلي تحقيق أفضل توافق ممكن بين الفرد والمؤسسة وذلك من خلال مجموعة برامج وأنشطة وهياكل، فهي تشارك في تحقيق نوع من المصالحة بين الجانبين الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة".

هي نشاط من أنشطة التسيير وتمثل احد فروع إدارة الاعمال وإذا نظرنا إليها من حيث الوظيفة فهي وظيفة كل رئيس في المؤسسة أي كان مركزه التنظيمي، وهي كوحدة تنظيمية ذات طبيعة استشارية تقدم خدماتها ومساعداتها واقتراحاتها لكل المديرين والعاملين ويعتبر الاستخدام الفعال للموارد البشرية أولي وأهم انشغالاتها في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفيرها للموارد ذات الكفاءات والمحافظة عليها وتطوير قدرتها ورغبتها في العمل، حتى تساعد المؤسسة علي تحقيق أهدافها بأحسن فعالية ممكنة، و وفقا للطابع أظرفي لنشاط إدارة الموارد البشرية فهي تتواجد وتعمل بخصوصيات وظروف كل مؤسسة، فلا يوجد تسيير للموارد البشرية وإنما يوجد أنماط من التسيير تتلاءم مع مختلف الظروف والمواقف، كذلك المعارف التي تنتجها هذه الإدارة والمستخلصة من تجاربها هي أيضا ظرفية وخاصة ومحدودة الزمان والمكان.

يري عدة باحثين أن تطور الوظيفة نحو الانتشار لا يجب أن يفهم كذوبان وانحلال لها، ولكن يجب فهمه كإعادة تموقع للوظيفة التي أصبحت في قلب الانشغالات التنظيمية، حيث يؤكد "Loubés 1989; A" أن الهدف من تقاسم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية ومن ثم لامركزيتها يأتي أساسا للتخفيف من أعبائها، ولتكيفها مع المتغيرات، وبالتالي، تحقيق المرونة وتخفيض الاختلال الوظيفي بين مختلف المستويات التنظيمية، فاللامركزية والمسؤولية المشتركة تصب في منطقتي العقلانية الوظائف المساندة بهدف معالجة المشاكل والصعوبات الاقتصادية التي تواجهها المؤسسة، وعليه فالتسيير الفعال للموارد البشرية يفرض التفاعل الدائم والمستمر بين مسؤولي إدارة الموارد البشرية، الذين يملكون المعرفة والتكوين في هذا المجال، وبقية المسيرين، رغم تخصصهم، فهم مسؤولين عن التطبيق العلمي لهذا التخصص، وفي هذا المستوي تظهر أهمية دعم الإدارة العليا الذي يتجسد وبالأخص في منح إدارة الموارد البشرية ومديرها حرية التصرف في تسيير أنشطتها، كذلك العاملون مدعوون للعب دور حوي في هذا التسيير من خلال ممارستهم لبعض أنشطة وظيفة الموارد البشرية كتنظيم أدايم وأداء زملائهم وتوصيف وظائفهم، وتحديد أهدافهم الإنتاجية، والمساهمة في تسيير حياتهم الوظيفية بإشراف من إدارة الموارد البشرية لضمان توافق الخطط الفردية لهؤلاء مع الأهداف التنظيمية، فالمسؤولية الأولى والرئيسية في تسيير الموارد البشرية تقع علي عاتق إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة،

بإقتراحها لسياسات ومساعدات وخدمات تتعلق بالموارد البشري تقدمها لبقية المسيرين، لذلك يفرض علي العاملين بها ومديرها بالذات التمتع بصفة الاحترافية، خاصة بعد التغيرات الكثيرة والمتسارعة التي يشهدها محيط العمل والظروف الخارجية للمؤسسة، وعليه سيتم التفصيل في هذه النقطة من خلال العناصر التالية الذكر.<sup>1</sup>

## 2. خصائص ووظيفة الموارد البشرية :

### 1.2 خصائص ومكونات الموارد البشرية:

تتميز الموارد البشرية من غيرها من الموارد بجملة من الخصائص الهامة، متمثلة في بعض المظاهر البيولوجية والسيكولوجية والاجتماعية<sup>2</sup>:

**أولاً:** إن العنصر البشري ينفرد عن غيره من بوجود طاقات كامنة فيه، وقدرات ومهارات، وتمتاز هذه الخصائص بقابليتها للتنمية والتطوير بشكل مستمر، كما يتأثر العنصر البشري بالوسط الاجتماعي السائدة، وجملة العوامل التحفيزية والتي تعمل علي تشجيعه علي أداء العمل، فالتحفيز الجيد يعمل علي خلق الدافعية للعمل، وبالتالي تستغل الموارد البشرية قدراتها الذاتية والمختلفة، فالقدرات إذن تمثل عاملا مهما وحاسما حيث تتفاعل مع الدافعية وبالتالي تعمل علي تحديد مستوى الأداء وفعاليتها، كما أنها مؤشر هام في يعتمد عليه في المفاضلة بين الموارد البشرية المتاحة عند التوظيف وتوزيع المهام وتقسيم العمل ويتوجب علي تسيير الموارد البشرية مراعاة هذه القدرات، وذلك في كل المستويات الإدارية، حيث ان القدرات تتأثر بمستوي الخبرة والتعلم والتدريب وبالمحيط الاجتماعي السائد فهي بذلك قابلة للتنمية والانتقاء والتكيف حسب متطلبات الأداء الوظيفي المطلوب تحقيقه من قبل التنظيم ويوجد نوعان من قبل التنظيم ويوجد نوعان من القدرات وهي القدرات العقلية والقدرات غير العقلية .

**ثانياً:** كما تتميز الموارد البشرية عن سائر الموارد الأخرى كونها تمتلك الإرادة الواعية لأداء أي نشاط أو عمل، وقد أكد علماء النفس الأقدمين علي أهميتها، بصفتها عاملا مؤثرا على السلوك كما عرفها بأنها ملكة عن العقل، وأنها مشرفة عن أعمالنا، وعليه فعمل الإنسان هو نتاج لتفاعل القدرات مع قوة الإرادة، وهذه الأخيرة تتأثر الحوافز المادية والمعنوية.

**ثالثاً:** وتعتبر العواطف من الخصائص الهامة، وتنفرد بها الموارد البشرية عن سواها، مما يدعو العاملين في مجال الإدارة والتسيير إلي الاهتمام أكثر بهذا الجانب، لما له من أثر علي الجو النفسي والاجتماعي الذي يسود التنظيمات الإدارية، حيث يؤثر علي الروح المعنوية للعمال، وبالتالي يؤثر في مستوي الإنتاج، فمعاملة العامل كإنسان له عواطف ومشاعر وأخذها بعين الاعتبار يخلق جوا من

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص، ص.16، 17.

<sup>2</sup> عبد الحميد بشير بوطه، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص.ص.68، 71.

الاحترام والتقدير، والذي يولد الاتجاهات الحسنة للعمال تجاه عملهم، ويدفعهم لأداء عملهم على أحسن وجه.

**رابعاً:** كما توجد بعض العوامل التي تساعد على أداء العمل، وهي عوامل خارجية كوجود حوافز مادية ومعنوية يوفرها محيط العمل، ويساهم توفر هذه الحوافز في خلق الدافعية والرغبة في أداء العمل، بإتباع مجموعة من الوسائل الفعالة لتنمية القدرات المختلفة، كالوسائل التعليمية والتدريبية، وعليه فزيادة طاقات الإنسان العامل، وتنمية قدراته من الركائز الهامة التي تحدد فعالية العمل والأداء داخل كل تنظيم إداري، ولذلك فتفعيل عملية العمل ترتبط بالتعليم والتدريب وتنمية القدرات والمهارات، فتركيبة العمل البشري وتأثيرها بجملة من العوامل المتشابكة والمتساندة جعل منه مجالاً خصباً للدراسات التنظيمية والنفسية والاجتماعية، وإذا تفحصنا التراث السوسيولوجي الغربي وجدنا أن هناك اختلافاً في المداخل والنظريات العلمية التي تتناول العمل البشري بالعناية والدراسة الهادفة، فمنها ما اعتم بالجانب المادي والتنظيمي ومنها ما اهتم بالجانب النفسي والاجتماعي، ومنها ما اهتم بالجانب الانساني وبالتحديد على الموارد البشرية التي تعمل داخل التنظيمات الإدارية المختلفة.

## 2.2 خصائص ووظيفة الموارد البشرية:

تعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها الوحدة التنظيمية المكلفة بتسيير الأفراد، العلاقات الاجتماعية، وتطبيق سياسات الموارد البشرية وذلك بالتعاون مع المسيرين الجواريين، وتتمثل أهم خصائص وظيفة الموارد البشرية في جملة من النقاط:

- استراتيجية، مقسمة، مبدعة.
- تسيير فردي جماعي، تسيير العناصر الكمية والنوعية.
- تفكير قصير وبعيد المدى، تسيير رسمي وغير رسمي.
- حافظ للقيم الثقافية.

والشكل التالي يوضح ملخص لخصائص ووظيفة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، أ.معاليم سعاد، نفس المرجع، ص،ص. 21،22.

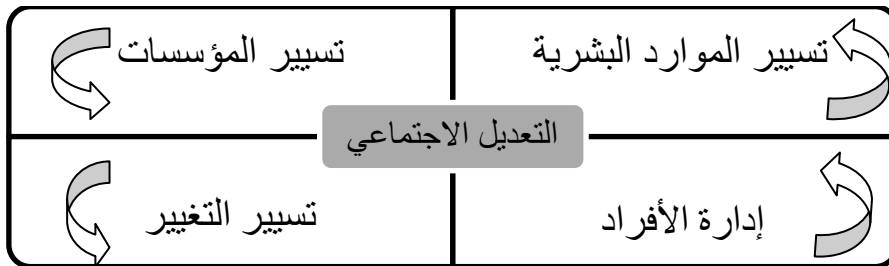


الشكل رقم(22): ملخص وظيفة الموارد البشرية

ونظرا للتحويلات الدائمة في المحيط إلي اتساع مجالات تدخل وظيفة الموارد البشرية لتصبح:<sup>1</sup>

- إدارة الأفراد.
- تسيير الموارد البشرية.
- تسيير المؤسسات.
- تسيير التغيير.
- تقسيم الوظيفة علي المسيرين.

تقسيم الوظيفة مع المسيرين



الشكل رقم (23): يوضح مجالات تدخل وظيفة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، أ.معالي سعاد، نفس المرجع، ص،ص.22،23.

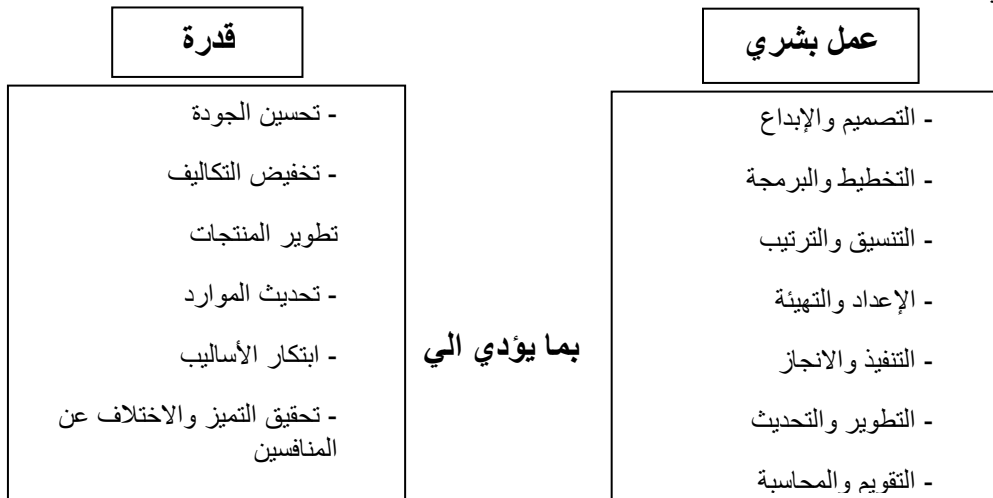
### 3. أهمية الموارد البشرية:

- إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوي التنافس فيما بينها.
- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج علي ما يتوافر لها تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق علي المنافسين.
- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري الفعال" حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة،<sup>1</sup> كما يتضح من الشكل التالي رقم(24):

مخرجات	عمليات	مدخلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قدرات معلوماتية</li> <li>• قدرة تنظيمية</li> <li>• قدرة انتاجية</li> <li>• قدرة تسويقية</li> <li>• قدرة قيادية</li> <li>• قدرة ابتكارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم وتشغيل نظم المعلومات.</li> <li>• تنمية تنظيم شبكي علي أساس معلوماتي</li> <li>• تصميم وإدارة العمليات التسويقية</li> <li>• تصميم وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية</li> <li>• تصميم وتهيئة مناخ محاب للابتكار والتحديث</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بيانات</li> <li>• تقسيمات تنظيمية</li> <li>• موارد بشرية وتجهيزات</li> <li>• فرص تسويقية</li> <li>• أفراد مختلفو المهارات والقدرات</li> <li>• طاقات ذهنية للأفراد</li> </ul>

شكل رقم(24): يوضح دور الموارد البشرية في عناصر القدرة التنافسية

وعليه من خلال الشكل فإن هذه العمليات ليست كافية لتكوين القدرة فلا بد من توافر العمل البشري المتمثل في عمليات:



شكل رقم (25): يوضح العمليات البشرية

<sup>1</sup> علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، دس، ص، ص.31،32.

تلك العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلا)، و ثم حقيقة واضحة إن الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تم تخطيطه إعداد وإدارته بمفهوم حدي في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

#### 4. العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية أداة ناجحة من أجل الوقوف والتأقلم مع استراتيجيات سواء التنظيمية وتعرف أيضا بالداخلية، أو تأثر بالمحيط الخارجي من ضغوطات وتحولات إقليمية ودولية هذه التأثيرات جعلت من المؤسسة تطبق شروط من أجل المقاومة والوقوف أمام المنافسة والتحديات حتى لا تخسر مشروعها وعلي ما يبدو أن العوامل التي تؤثر علي إدارة الموارد البشرية عديدة وسوف نتطرق إلي بعضها في النقاط التالية:

**1) التطور السوسيوثقافي:** إن تطور أفراد في المؤسسة معناه وجود قيم مختلفة لكن بالتطور السوسيوثقافي للأفراد في المؤسسة أدي إلي اقتناعهم ووعيهم بوجودهم داخل النسق الواحد، وبالتالي فإن هدف إدارة موارد البشرية هو معرفة طبيعة تفكير الأفراد، وقدراتهم واتجاهاتهم، ومحيط العمل الذي يعملون فيه، وكيفية تكوينهم وتدريبهم وتعليمهم وأيضا كيفية تحفيزهم وترقيتهم وتوفير جو تشويه العلاقات الاجتماعية، ومعرفة طرق الاتصال وتطويرها أو تقنينها، وتسيير نزاعات الأفراد بينهم مثل المجتمع الأمريكي فنجده خلال القرن " تعرض لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة أفراد أسلوب تفكيرهم ... تغيرات اتجاهات هذا المجتمع ومواقفه من التجمعات العمالية المنظمة ( النقابات واتحادات العمال...، وهناك مجموعة من الاعتبارات الاجتماعية وجب مراعاتها هي كالتالي:

- المستوى الثقافي ومستوي التعليم بمراحله المختلفة، وكذا درجة انتشار الأمية بين المشتغلين والتي تنعكس آثارها علي إنتاجيتهم وعلي الأعمال التي يزاولونها.
- المستوى الصحي، كالصحة العامة للمشتغلين والقوي الجسمانية، ومدى انتشار الأوبئة والأمراض المتوطنة ، وتوافر الأطباء والمرضى والمستشفيات والأجهزة والمعدات الطبية حيث ينعكس المستوى الصحي علي قدرة الأفراد علي إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص33 .

- مدي مساهمة المرأة العاملة، حيث تشكل المرأة نسبة كبيرة من الموارد البشرية فيزداد حجم القوي العاملة كلما ارتفع معدل مشاركتها في العمل، ولاشك أن العادات والتقاليد السائدة في المجتمع تؤثر في درجة استخدام هذا الجزء من الموارد البشرية.<sup>1</sup>

(2) **التطور التكنولوجي:** تشهد المؤسسات تطورا متسارعا في التكنولوجيا التي فرضت عليهم آليات متطورة، (الاعلام الآلي) ودخلت في الحسبان ظروف ومعايير غيرت المؤسسة منها تغير الكفاءات من حيث التكوين، وتغير ظروف العامل، وتحقيق نوع من الديناميكية في سياسة المؤسسة نحو أفرادها وإعادة النظر في المستخدمين بمعنى جعل جهد في تأهيل وإعادة تأهيل الأفراد في أماكنهم، بالإضافة إلي الذين وظفوا حديثا وهذا ليتأقلموا مع المؤسسة كما فرض هذا علي المسؤولين أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة ومن نتائج التطور التكنولوجي:

- نقص عدد الوظائف/ نقص ضمان الوظيفة / نقص العمال المتخصصين/ الرقابة المستمرة للعمال.
- إعادة توزيع السلطة / عزلة العمال / إعادة تعريف دور الموجهين.

و عليه أصبح من الضروري تدخل مسؤولي الموارد البشرية من أجل الحد من قوة الموارد البشرية من أجل الحد من قوة المشكل ومحاولة إيجاد الحلول الناجحة لتوزيع وترتيب الأفراد داخل التنظيم.

(3) **التطور الاقتصادي:** إن التجربة اليابانية أصبحت محط أنظار كل المتخصصين في العالم من الجانب التكنولوجي أو البشري أين دعمتها ظروف منها: علاقة الفرد بالمؤسسة التي دعمت عملية العمل وكونت لدي الفرد الياباني دافعا قويا للعمل ومنه ظهر التطور الكمي والنوعي للمنتجات اليابانية بالإضافة للمنافسة الدولية التي اتت بظروف جديدة منها العولمة والتي هندست الاقتصاد الدولي فأصبحت " المؤسسة تقارن إنتاجها وأعباء اليد العاملة بالوحدة المنتجة والمؤسسات العالمية الأخرى لكي تقارن أرباحها بمنظور المؤسسات الأخرى، ومن الاعتبارات الاقتصادية التي وجب مراعاتها منها<sup>2</sup>:

- **مدي توفر الموارد البشرية:** يتوقف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية علي حجم القوي العاملة والذي يتوقف بدوره علي حجم السكان، وتوزيعهم العمري والجنسي، ومعدلات نموهم، والعادات السائدة في المجتمع، كما يتوقف علي درجة مهارة العمال، ومدي توافر القوي العاملة المؤهلة تأهيلا علميا كالعلماء وأساتذة جامعيين، ورجال إدارة وباحثين ومهندسين وقادة الفكر، والفنيين والمهنيين... الخ.
- **الأراضي الزراعية:** يتوقف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية كذلك علي مساحة الرقعة الزراعية ودرجة خصوبتها وأنواع المحاصيل التي تتناسب معها، وكذلك الرقعة القابلة للإصلاح ونفقات

<sup>1</sup> هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص، تنمية الموارد البشرية، تحت اشراف: فضيل دليو، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 2006/2005، ص،ص42،41.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص،ص43،42.



استصلاحها بالإضافة الي توافر الخدمات الأساسية في الريف: كوسائل النقل، المواصلات، المياه ، الكهرباء، ... ، وأثر العوامل الطبيعية الأخرى كالمناخ والأمطار وغير ذلك.

- **الثروات المعدنية والطاقة المحركة:** تعتبر الثروة المعدنية والطاقة المحركة من دعائم الرئيسية للصناعة، وبالتالي فالتنمية الاقتصادية تعتبر مصدرا من مصادر الدخل القومي، فتوافر الثروات المعدنية بالإضافة إلي الطاقة المحركة يساعد علي إقامة الصناعات الحديثة وإمداد الصناعات القائمة بمستلزمات الإنتاج وتؤثر بالتالي في هيكل الاقتصاد القومي، واستخدام القوي البشرية وتوزيعها بين القطاعات المختلفة.

**(4) التطور السياسي والقانوني:** غن تدخل الدولة في الاتفاقيات الجماعية وفي العلاقات الفردي والجماعية أصبح أكثر تقنا، فتدخل التشريعات والقوانين حددت " دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختبارهم وتدريبهم وأمنهم وصحتهم وترقيتهم وتقييمهم، وعليه بات علي "إدارات المؤسسات أن لا تنسى الأدوار التي تلعبها النقابات والجماعات الأخرى الخاصة بالمصالح" في فعم مختلف وظائف وأدوار القانون والسياسة التي تنتهجها المؤسسة تجاه أفرادها في تحديد سلوكياتهم من جهة وتحقيق حريتهم من والاستراتيجيات التي تنتهجها في بقاء واستمرار العمل جهة أخرى.

**(5) الرغبات الجديدة للأفراد:** تغيرت رغبات الأفراد عما كان سائدا، بحيث أصبحوا يميلون أكثر إلي الاستقلالية في العمل، فاتجه المسؤولون نحو تحقيق هذه الرغبات، وعموما يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تبحث قدر المستطاع عن أهداف الأفراد من اجل استقرارهم وبقائهم أوفياء لها، ومن بين أهداف الموارد البشرية يمكن أن نمثلها في النقاط التالية:

- تنمية احتياجات المنظمة من موارد سواء للتوظيف، الترقية والتكوين.
- التعرف علي حاجات الأفراد ومحاولة إشباعها.
- إشعار الموظفين بالتغيرات التكنولوجية للتأقلم معها وإشراكهم في القرار.
- تنمية الروح الاتصالي والقيادة و القيادة والعلاقات الاجتماعية.
- توفير الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا هدفت إليه نظرية الإدارة بالأهداف فيما يخص الموارد البشرية والاعتماد علي الاتصال، ويقوم هذا البرنامج علي إعطاء أهمية كبري للموارد البشرية وإشراكه في القرار وإعطاءه الحرية في توجيهه وتحضير المهام وتحسيسه بروح المسؤولية، ويتركز هذا النموذج علي أن يكون العمل والأهداف واضحة، ميدانية، ملحوظة، معقولة، معروفة النتائج، محددة الآجال، مراقبة، منسجمة، واقعية، مهيكلة ومحفزة للأفراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص،ص. 43،44.

## II. مدخل لتسيير الموارد البشرية

## 1. الجوانب الفكرية في تسيير الموارد البشرية:

## (1) المدرسة الكلاسيكية في التسيير:

تتركز فلسفة المداخل الكلاسيكية علي زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية وكذلك زيادة كفاءة أداء العمال للأعمال الموكلة لهم وبذلك ظهرت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي ركزت علي كيفية تصنيع المصنع كيفية تصميم الوظيفة للفرد، كيفية تصميم طرق للعمل و الأداء وأخيرا علي مبادئ لإدارة العمل، ومن بين مبادئ الفكر الكلاسيكي<sup>1</sup>:

1. **تقسيم العمل:** وهو حجر الزاوية في نمو المنظمات وتطورها لقد، وقد أشار آدم سميث في كتابه ثروة الأمم 1776، إلي الفوائد الأساسية لتقسيم العمل مستمدا إياها من ملاحظاته لما كان يحدث في المصنع آنذاك وهي:

- تنمية المهارة والخبرة نتيجة لتكرار مهمة محددة.
- توفير الوقت الضائع في الانتقال من مهمة إلي أخرى.
- اختراع الآلات نتيجة لتبسيط العمل وتنميته.

2. **التسيير العلمي:** يعتبر المهندس تايلور من أبرز رواد هذا الاتجاه، فقد لاحظ أن العمال يتباطؤون ويتكاسلون ولا يستعملون أعضائهم بأفضل الطرق الممكنة فركز علي دراسة الوقت والحركة وكان همه اكتشاف ما أسماه بأنجع طريقة لأداء عمل معين ومن ثم القيام بتدريب العمال عليها وقد استطاع بالفعل عن طريق هذا الأسلوب أن يرفع انتاجية عمال مصنع الحديد والفحم عدة مرات، ويقوم أسلوب دراسة الوقت والحركة علي تحليل العمل إلي أجزاء صغيرة ودراسة هذه الأداء قصد التبسيط ثم التحسين، ويكون ذلك بطرق متعددة مثل ، اختصار الحركة الزائدة، تحسين الحركات المستبقاة ، تأمين استعمال المزيد من الأعضاء أو الأصابع في الوقت نفسه تأمين تزامن أفضل في الحركات، وقد استعين بالعدسات التصويرية لتسهيل عملية الدراسة وبساعات خاصة لتسجيل الوقت.

3. **التسيير بالاستثناء واللامركزية :** حيث يحصل المدير علي تقارير دورية ملخصة ومركزة عن كل العناصر الداخلة في إدارته تمكنه بسرعة من معرفة نقاط الضعف والاختناق والتركيز عليها من أجل تأمين تقدم العمل، التسيير بالاستثناء يساعد بطبيعة الحال علي توفير الوقت وتركيز الذهن، وبالتالي تأمين استخدام أفضل لطاقات المسير أنه يركز بالمعني الذي دعا له تايلور علي الانحرافات فقط بقصد معالجتها وتصحيحها.

<sup>1</sup> شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص-ص. 12-14.

4. الإشراف الوظيفي: يري تايلور أن النوع الوظيفي للتسيير يجب أن يحل محل نوع الحربي أي القائم علي أساس التسلسل التربوي، وقد دعا إلي تطبيق هذا المبدأ لتأمين الاستفادة القصوى من خدمات الخبراء المتخصصين،

5. البيروقراطية الرشيدة: يعتبر العالم الألماني فيبر أبرز مؤسسي هذا الاتجاه قدم نموذج البيروقراطي للتنظيم علي أنه الأكثر عقلانية والذي يؤدي إلي زيادة الكفاءة الإنتاجية وقد تميز هذا التنظيم بالخصائص التالية:

- التسلسل الرئاسي أو التدرج الرتبوي: أي أنظمة هرمية للسلطة توضيح مكان كل شخص في التنظيم.
  - التخصص الدقيق: أي لكل شخص مجال اختصاص معين وفقا للنصوص واللوائح.
  - الاختيار العقلاني للأشخاص: وفقا للمؤهلات المطلوبة علي أساس الكفاءة.
  - دام المرتب ، الذي يتحدد وفقا لمرتبة الشخص ولأقدميته في التنظيم.
  - فصل الملكية عن التسيير، إذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم ولا يملك منصبه نفسه.
  - الخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونية.
  - وجود المستندات الكتابية والوثائق الرسمية المحفوظة، ووجود القواعد والإجراءات غير الشخصية وبالتالي وجود مكاتب.
  - الاحتفاظ بالوظيفة، حيث يتدرج الشخص في سلم الوظائف إلي أن يحال إلي التقاعد محتفظا بمرتب دائم مدي حياته.
  - التنظيم الرسمي، وهو نظام من الأنشطة المنسقة لمجموعة من الأشخاص يعملون متعاونين لتحقيق غرض مشترك في ظل السلطة والقيادة
- (2) الإدارة العلمية<sup>1</sup>:

اقترح " فريديريك تايلور" مدخل الإدارة العلمية في كتابه المعنون " مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 وقد ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك والتي تميزت بنمو حجمها وزيادة حجم إنتاجها مع ظهور الحاجة إلي زيادة كفاءة العاملين لتحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب المنظمات.

وقد استهدف تايلور من دراسته "تحويل المصالح المتعارضة" بين العاملين وأصحاب العمل إلي " مصالح مشتركة" وذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين بما يؤدي إلي تحقيق أرباح

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص-ص. 14-15.

مرتفعة وربط مصالح العاملين بمصالح العمل، وقد دعى " تايلور " إلي استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلا من الاعتماد علي أسلوب التجربة والخطأ.

ومن هذا المنطلق حدد تايلور المهمة الأساسية للمدير علي أنها تتضمن "تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت" وقد لاحظ تايلور " أن العاملين لا يبذلون أقصى جهدهم أثناء العمل، مما أدى إلي زيادة نسبة الهالك والتالف في الإنتاج، ومن ثم انخفاض إنتاجية العاملين والمنظمة.

وفي ضوء ما سبق افترض "تايلور" أنه يمكن زيادة إنتاج العاملين عن طريق مدخل علمي للإدارة يهدف إلي تنمية قدرة المشرفين (المديرين) علي توجيه ودعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة للعاملين لتشجيعهم علي زيادة إنتاج وقد أكد " تايلور " أيضا علي أهمية تحسين ظروف العمل المادية (الإضاءة والتهوية ودرجات الرطوبة) التي يعمل بها العاملين لضمان زيادة إنتاجيتهم.

ويؤكد " تايلور " في هذا المجال علي أهمية مفهوم " تقسيم العمل و التخصص " فقد افترض أن زيادة كفاءة العمل تتحقق من خلال تفتيت الوظيفة الواحدة إلي مجموعة من الوظائف الفردية علي أنه يتخصص كل موظف في أداء أحدي تلك الوظائف.

ومن أهم المفاهيم التي اعتمد عليها في دراسته أيضا مفهوم " دراسة الحركة والزمن " ويمثل هذا المفهوم الاساس العلمي لتحليل الوظائف علي مكوناتها الأساسية للتعرف علي الحركات التي يقوم بها الفرد عند أداء وظيفة معينة، ثم تقسيم الحركات إلي نوعين من الحركات الوظيفية: حركات وظيفية غير ضرورية، حركات ضرورية.

وبصفة عامة فقد حدد " تايلور " أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية وهي:

- دراسة الحركة والوقت بشكل علمي بهدف التوصل إل أنسب طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال ، وتسمي هذه الطريقة باسم "طريقة الأداء المثلي" .
- اختيار العاملين بأسلوب علمي دقيق لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تدريب العاملين علي أداء الوظائف بشكل يؤدي إلي زيادة إنتاجيتهم.
- تخطيط الوظائف بما يؤدي علي تسهيل مهمة العاملين علي أداء وظائفهم بسهولة ويسر.

ومما سبق إن الهدف الأساسي من هذا المدخل هو تحسين إنتاجية العاملين لضمان تحقيق مصالح كل من العاملين وأصحاب العامل ، و خلاصة القول أن هذا المدخل يمثل طفرة في الفر الإداري الحديث لمساهمته الفعالة في استبدال أسلوب التجربة والخطأ في الإدارة بالأسلوب العلمي، غير أن النظرة

الأساسية للمورد البشري من هذا المدخل هي نظرة اقتصادية بحتة، فالإنسان هنا آلة اقتصادية تسعى إلي تعظيم العائد الاقتصادي.

### (3) مدخل مبادئ الإدارة:

لقد اقترح العالم الفرنسي " هنري فايول " مدخل مبادئ الإدارة ويهتم المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية، وقد حدد "فايول" الوظائف الأساسية للمدير علي أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

وإلي جانب وظائف المدير حدد "فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل ومن أهمها مايلي:

- تقسيم العمل./ السلطة والمسؤولية والتأديب/ وحدة الأمر ووحدة الهدف/ المصلحة العامة.
- الأجر المناسب/ المركزية/ تسلسل السلطة/ الترتيب والمساواة/ الإحتفاظ بالكفاءات الادارية.
- المبادرة وروح الفريق<sup>1</sup>

### (4) مدخل التنظيم البيروقراطي:

اقترح " ماكس فيبر " نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين، وقد حدد "فيبر" السبب في هذا الخلل علي أنه خلل في مفهوم السلطة، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة ولهذا السبب اقترح "فيبر" مدخل المنظمات البيروقراطية لعلاج هذا الخلل.

ويبنى مدخل التنظيم البيروقراطي علي أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية علي أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية، وطبقا لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية ما يلي<sup>2</sup>:

- تقسيم العمل/ تسلسل السلطة/ قوانين العمل الرسمية.
- الموضوعية بدلا من الشخصية/ الترقية علي أساس الجدارة وليس الأقدمية.

إن تكوين المنظمات البيروقراطية طبقا للخصائص السابقة يضمن إلي حد كبير زيادة كفاءة تلك المنظمات وتحقيق الأهداف التنظيمية، وبرغم أهمية تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي، إلا أن هذا المفهوم كان من أكثر المفاهيم الإدارية عرضة للانتقاد نظرا لارتباطه بفكرة التوسع في تطبيق حرفية

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، 2003، ص-ص.22-24.

<sup>2</sup> نفس المرجع ص،ص.25-26.

القوانين واللوائح والبطء في الأداء وتعطيل العمل، وعدم تجعب العاملين علي التجديد والابتكار، ومن الضروري أن نؤد في هذا المجال أن العديد من الانتقادات الموجهة إلي التنظيم البيروقراطي هي انتقادات غير دقيقة، بل إنه في ظل ظروف تنظيمية وبيئية معينة يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيما فعالا.

ومن خلال العرض السابق للمداخل الكلاسيكية تشتت فيما بينها من حيث الهدف وهو زيادة كفاءة المنظمة عن طريق تنمية قدرات العاملين وتصميم الوظائف بشكل علمي وتنمية قدرات المشرفين، وبالرغم من قدم هذه المداخل إلا أن العديد من المنظمات مازالت تطبق مبادئ تلك المداخل في كافة المجالات التنظيمية، ويمكن إيجاز أهم الانتقادات التي تعرض له المدخل الكلاسيكي كما يلي:

- الإنسان ليس آلة.
- الحافز المادي لا يغني عن الحافز المعنوي.
- لا يوجد نموذج أمثل للإدارة.
- التخصص وتقسيم العمل يقتل روح الإبداع.
- البيئة الخارجية لها تأثير علي أداء المنظمات.

ومن خلال هذه الانتقادات ظهر مدخل إداري جديد ينظر إلي الإنسان نظرة مختلفة وقد كان ذلك مقدمة لظهور المدخل السلوكي في الإدارة.

#### 5) مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة رد فعل علي المدارس السابقة التي لم تهتم بما فيه الكفاية بالعنصر البشري، كأحد أهم العوامل المؤثرة علي كفاءة المنظمة، وإهمالها النواحي النفسية والاجتماعية، لذا فقد ركز هذا المدخل علي الإنسان بوصفه الركيزة الأهم في المنظمة، وهذا فإن الافتراض الرئيسي في هذه المدرسة بأن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلي تحقيق ذاته من خلال العمل، وقد بدأت الدراسات التي أدت في النهاية إلي ظهور هذه لمدرسة في أحد المصانع الأمريكية، وهو مصنع "هاورثورن" 1924، عندما لاحظت الإدارة تدني مستوي إنتاجية العاملين لذا طلبت من فريق باحثين من جامعة "هارفرد" دراسة المشكلة والبحث عن سبل علاجها، لذا وبطبيعة الحال بدأ بالاستعانة بنظرية الإدارة العلمية، السائدة في ذل الحين، البحث في الأساليب " المادية" كالإضاءة والتهوية والرطوبة لتأثيرها علي فائدة العاملين، ولكن للأسف دراستهم تلك لم تغير في الواقع شيئا واستمر الحال ما كان عليه سابقا.

ثم في عام 1928 تم تشكيل فريق آخر من جامعة هارفرد تحت إشراف " إلتون مايو" ثم قاموا بالعديد من التجارب الأخرى والتي عرفت لاحقا بتجارب الهاورثورن عزل بعض العاملين في غرفة منفصلة

للاختبار، ثم تبين لهم أن الروح المعنوية تؤثر بشكل كبير علي الانتاجية، ولعل هذه هي أهم النتائج التي أسفرت أبحاث الهاورثورن عنها<sup>1</sup>:

- يجب النظر إلي المنظمة علي انها نظام اجتماعي متداخل الأجزاء.
- إن المنظمة تؤدي وظيفتين:  
أ- تقديم سلعة أو خدمة.  
ب- توزيع الرضا بين الأعضاء.
- كل شخص في المنظمة سواء كان في مرتبة عليا أم دنيا يري أي شئ يمس مصلحته الخاصة بأنه غير عادل.
- في المنظمة قد لا يكون الحافز المادي فعالا إلا علي أساس اعتقادات معينة من الحوافز وفي بعض الأحيان قد نكون القيم والانتقادات أثر تأثيرا من الحوافز المادية.
- قد يبدو للجميع التنظيم الرسمي واضح المعالم ولكن هناك تنظيم غير رسمي وجد في المنظمة بشكل تلقائي حيث تكون فيه العلاقات بشكل مختلف تماما عن التنظيم الرسمي ولهذا التنظيم تأثيرا قويا وواضحا جدا.

#### (6) المدرسة السلوكية:

##### أ- مبادئ المدرسة السلوكية<sup>2</sup>:

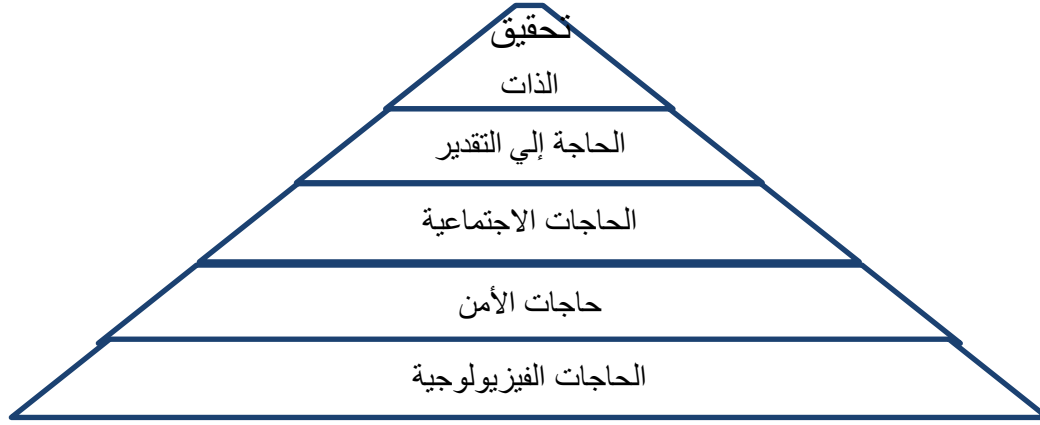
- أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد أي أنها تعتمد علي الدراسة العلمية لسلوك الفرد وهي متأثرة في ذل بنتائج العلوم السلوكية التي تركز علي المظاهر الخارجية التي تركز علي المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك.
- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان ، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل، للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول علي السلوك المرغوب.
- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوي والمؤثرات البيئية الخارجية فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، إضافة إلي التفاعل مع محيطه، لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط.
- الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة لحاجات المشتركة بين العاملين والمنظمة.

<sup>1</sup> شعلان الشمري، مفاهيم في الإدارة ، السعودية، جدة، 2012، ص،ص. 22،23.

<sup>2</sup> شنوفي نور الدين، مرجع سابق، ص،ص. 18،19.

ب- مساهمة رواد المدرسة السلوكية<sup>1</sup>:

(1) مساهمة إبراهيم ماسلو: صنف ماسلو 1943 حاجات الإنسان إلي خمس مستويات تشكل جميعها سلماً أو هرماً من الأدنى إلي الأعلى كما هو موضح بالشكل التالي



الشكل رقم(26): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية

قدم ماسلو نظريته في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، وهو يقسمها حسب أولويتها إلي خمس أنواع متدرجة كما يلي

- الحاجات الفيزيولوجية أو الطبيعية: وهي لازمة للحفاظ علي الحياة مثل: الأكل والنوم واللباس والسكن
- حاجات الأمن والطمأنينة: وهي حاجة الشعور بالأمن وتجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة والأجر المستمر وعدم الخوف من المستقبل.
- حاجة الانتماء إلي الجماعة أو الحاجات الاجتماعية: وهي الحاجة إلي الانضمام إلي جماعات مختلفة وتكوين صداقة، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه بنظر "ابن خلدون".
- حاجات المركز والشهرة أو الحاجة إلي التقدير: أي احترام الفرد لذاته وتقدير الآخرين له واحترام استقلاليتته وقدرته علي تحقيق أهدافه، وذلك تعترف له الجماعة بأن له مكانة من بينها ليس منبوذاً من طرف أعضائها.
- حاجات تحقيق الذات: وهي استغلال المواهب والوصول إلي المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده واثبات قدرته علي تحقيق الانجازات الفردية، وعليه يري ماسلو أن إشباع الحاجات يشكل حافظاً أو دافعاً للفرد لإحداث سلوك معين.

(2) مساهمة دوغلاس ماك غريغور<sup>1</sup>: قدم ماك غريغور سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض (في شكل فرضيتين) عن الطبيعة الإنسانية، وذلك وفقاً للطريقة التي يدرك بها الإداريون

<sup>1</sup> نفس المرجع ص،ص. 19،20.



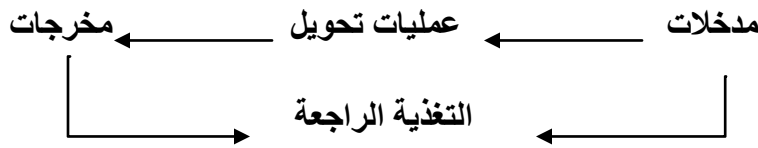
والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم، حيث قامت نظرية X على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما النظرية Y فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، والجدول التالي يلخص أهم الافتراضات النظريتين:

جدول رقم(24): يوضح نظريتي X وY

نظرية X: افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد	نظرية Y: افتراضات حديثة اتجاه الأفراد
- معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك	- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة...
- معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل.	- الأفراد قادرون على التوجيه و الرقابة الذاتية وهم ملزمون بالأهداف.
- يجب الرقابة والإشراف والتوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون.	- الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك.
- معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا لتجنب المسؤولية ولديهم مستوى طموح منخفض وهم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.	- الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.

(3) مدخل النظم:

يري هذا المدخل أن المنظمة " نظام" مكون من أجزاء تتكامل فيما بينهما، ثم تنتظم لتكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه وهذا القطاع يعتبر نظاما متداخلا في نظام أكبر وهذا حتى نصل الي العالم بأسره، وقد استلهمت هذه الفكرة من البيولوجيا، فالإنسان مثلا ينظر على أنه نظام يتكون من أنظمة فرعية كالتنفس والهضم ثم يدخل في نظام العائلة والمدينة...، وهذه النظم إما تكون مفتوحة أو مغلقة، فالنظم المغلقة كما يتضح من اسمها لا تتأثر بالبيئة الخارجية ولا تؤثر بها تتم كافة عملياتها في الداخل، وهي الفئة الأقل ، أما النظم المفتوحة فهي التي تؤثر وتتأثر بما حولها ويشمل النظام المفتوح العناصر التالية<sup>2</sup>:



شكل رقم (27): يوضح عناصر النظام المفتوح

وعليه فهذا المدخل ينظر إلي موضوعه برؤية بانورامية شاملة، فكل جزء يؤثر بالكل كما يؤثر الكل بالأجزاء.

<sup>1</sup> شنوفي نور الدين، نفس المرجع السابق، ص، ص.20، 21.  
<sup>2</sup> شعلان الشمري، مرجع سابق ، ص28

## 4 المدخل الموقفي:

بعد أن تعددت المدارس وكثرت وكل واحدة تعتمد رؤية وإجراءات مختلفة للوصول إلى الإدارة الأمثل تبين لبعض الباحثين أنه ليس هناك وصفة سحرية محددة التفاصيل في جميع الأحوال، إنما في الأمر شيء من النسبية، حيث يجب علي المدير تحليل وفهم الفروق بين المواقف المختلفة ثم مقارنة الحلول والموازنة بينها واختيار الأنسب، وذلك نظرا لوجود المواقف المختلفة ثم مقارنة الحلول والموازنة بينها واختيار الأنسب، وذلك نظرا لوجود الكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية، فهذا المدخل ليس نظرية منفصلة، ومتميزة وإنما يقوم علي الفكرة الرئيسية القائلة: إن تطبيق أساليب الإدارة المأخوذة من المدارس المختلفة يرتبط ارتباطا كبيرا بالمواقف الذي تواجه المنظمة، فالتطبيق الحرفي والتمسك بنظرية واحدة لا يقود للنجاح، بل يجب علي مدير المنظمة أن يطبق ما يراه مناسباً من النظريات ويبدو جليا أن هذا المدخل يتمتع بمرونة كبيرة في التطبيق، وهذا ما جعل مدراء الأعمال الذين يمارسون الإدارة علي أرض الواقع قد يفضلونه علي ما سواه<sup>1</sup>.

## 5 مدخل الموارد البشرية:

تبنّت إدارة الموارد البشرية مدخلا يركز علي هذه الموارد ذاتها، لكي يتسني للتنظيم الاستفادة منها، اعتمادا علي جانبين هامين هما: زيادة الفعالية الإنتاجية وإشباع حاجات الأفراد، والنظر إلى هذين الهدفين بأنهما متكاملين، ولا يمكن للتنظيم أن ينجح من دونهما، كما يعد مدخل الموارد البشرية حديثا نسبيا في إدارة الأفراد وقد راج وانتشر هذا الاصطلاح في السبعينيات، ويقوم هذا المدخل علي مبدأ يركز علي معاملة الأفراد العاملين كمواهب، بدلا من اعتبارهم عاملا من عوامل الإنتاج، أو اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف علي أساس مشاعره وعواطفه وهذا المبدأ كقيل بتحقيق فوائد ومزايا تتشكل من توحيد مصالح وأهداف كل من التنظيم الإداري والفرد، وتقوم مدرسة الموارد البشرية علي مجموعة من المبادئ هي:

- الأفراد هم استثمارا إذا ما أحسن تسييرهم رجع ذلك بفوائد ومزايا عديدة للفرد والتنظيم.
- السياسات والبرامج والممارسات لا بد أن تنتشأ لإشباع الحاجات النفسية والعاطفية والاقتصادية للفرد.
- يجب تكييف بنية العمل بشكل يسمح ويشجع الأفراد علي تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن تكون بكيفية توازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.
- إن مجال تسيير الموارد البشرية هو العنصر لبشري الذي يمثل الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية، ونجاح أي تنظيم إداري في تحقيق أهداف يعتمد بالدرجة الأولى علي كفاءة الإنسان العامل مهما كان موقعه في الهيكل الإداري ومهما كانت وظيفته.

<sup>1</sup> شعلان الشمري، مرجع سابق، ص29.

وقد تطورت النظرة إلي هذه الموارد وإلي الدور الذي تلعبه عبر مراحل تاريخية مختلفة، فمن النظرة الكلاسيكية التي اعتبرت تسيير الموارد البشرية وظيفة روتينية لا أثر لها علي أداء الفرد، وحصرتها في بعض المهام الضيقة، إلي النظرة الحديثة التي تعطي هذه الموارد أهمية بالغة الخطورة، وفي كل مرحلة تاريخية يزيد فيها الاهتمام أكثر بتسيير الموارد البشرية ويتوسع نطاق وظائف هذه العملية، ويعيد بذلك هذا النسق تموقعه من جديد، فمن مداخل الإدارة العلمية إلي مداخل العلاقات الإنسانية وصولاً إلي مداخل الموارد البشرية، واستحدثت تبعاً لذلك مصالِح إدارية متخصصة لتسيير هذه الموارد، من خلال قيامها بجملة من الوظائف المتخصصة، وتطورت بذلك نطاق وظائف وأساليب تسيير هذه الموارد حيث تحولت النظرة من النظرة التقليدية إلي النظرة الحديثة وأعطتها أكثر أهمية مقارنة بالموارد الأخرى.<sup>1</sup>

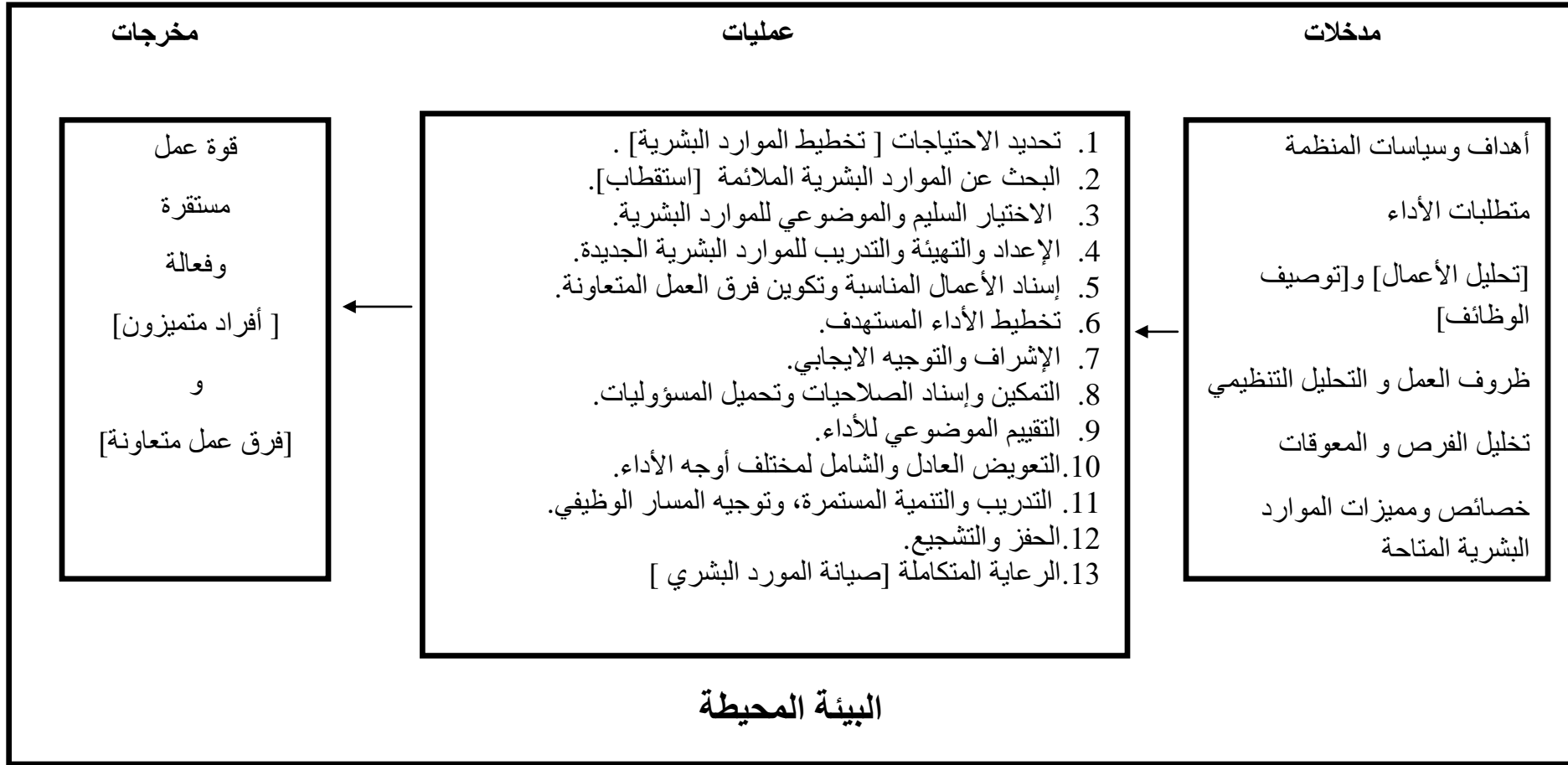
## 2. الدور الرئيسي للموارد البشرية في ظل أسس التسيير الإداري الحديث:

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر علي المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.
- أن الإنسان في المنظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يفتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلي التطوير والانجاز.
- إن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه وإسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإذا يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلي التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.
- أن الإنسان يزيد عطائه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد بشير بوطبة ، مرجع سابق، ص-ص. 76-78.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص34 .

شكل رقم (28): نموذج إدارة الموارد البشرية



## ويبرز النموذج الخصائص التالية:

1. أن إدارة الموارد البشرية عي نظام متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة.
2. أن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب ويتمشي مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلي العنصر البشري باعتباره شريكا من جانب آخر.
3. أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد علي الاستثمار البشري متمثلا في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري إلي تكلفة هذا المورد.
4. أن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلي المخرجات المستهدفة إنما يعتمد علي الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلي الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنا وفعالاً.
5. كذلك يتوقف نجاح إستراتيجية الموارد البشرية علي مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل وتطوير، ومن ثم تصبح جزءا عضويا في البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

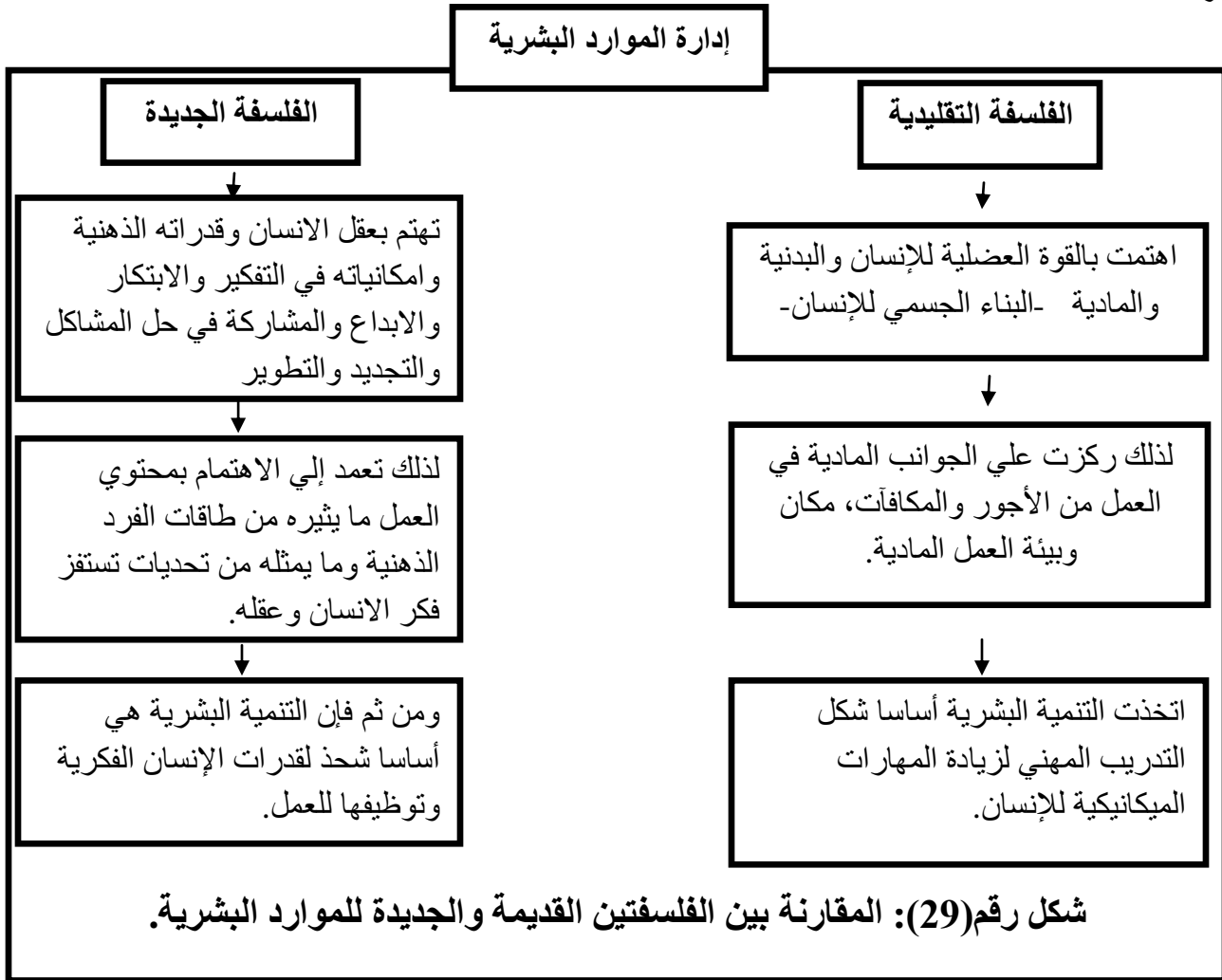
وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

- 1) الإنسان طاقة ذهنية.
- 2) الإنسان يعمل برغبة في الانجاز.
- 3) الإنسان يحتاج إلي نمط متحرر من القيادة.
- 4) الإنسان يبذل حين يعمل ضمن فريق متجانس.<sup>1</sup>

وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته، ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص، ص. 37، 38.

1. تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمنظمة وتقييم طاقاته ومهاراته قياسا إلي متطلبات الأداء وظروفه، و تحديد الفجوة بين الهيكل الموارد البشرية المستهدف [مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية،...]، وبين الهيكل المتاح والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة.
  2. تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حاليا ومستقبلا.
  3. توفير العمل الجماعي والمشاركة الايجابية لعناصر المورد البشري في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها،
- والشكل رقم(29):التالي يوضحه الفروق الرئيسية بين كل من الفلسفة الجديدة والقديمة لإدارة الموارد:<sup>1</sup>



<sup>1</sup> نفس المرجع، ص،ص.39،38

### 3. الملامح الرئيسية لفلسفة التسيير الجديدة للموارد البشرية وانعكاساتها علي تسيير الموارد البشرية:

لقد أنشأت حركة المتغيرات الجديدة والتحويلات واقع جديد وكذلك مفاهيم وتقنيات أدارية في تسيير الموارد البشرية تتسم وتتوافق مع طبيعة العالم المعاصر القائم علي الحركة والتغيير والانفتاح والانتشار والتواصل، وهذه الأفكار الجديدة أساس تبني عليه فلسفة وتقنيات و تسيير إدارة الموارد البشرية وتعتمد الفلسفة الجديدة علي التوجهات التالية والتي تمثل كأسس لتسيير وتنظيم المنظمات علي اختلافها<sup>1</sup>:

- الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالإدارة وضرورة التعامل معه وعدم الانحصار في داخل المنظمة.
- التوجه بالسوق في كافة القرارات والاختيارات التي تتخذها الإدارة وإعمال قواعد احتكام ومعايير تعكس ظروف السوق ومتطلباته.
- السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلونها.
- استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشري.
- استثمار تقنية المعلومات، وإعادة وإعادة التنظيم الهيكلية وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.
- الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المنظمة الواحدة وفيما بينهما وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.
- تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال التخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيأ للانتقال إلي المستقبل الذي تسهم الإدارة في صناعته.
- الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.
- التحول من النظرة المحلية الضيقة إلي التفكير والعمل في إطار مفهوم العولمة واعتبار المناخ المحيط بالمنظمة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنظمة.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، ص-ص. 29-31.

- المرونة والحركية والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة ومتنافسة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنظمة الواحدة.
  - قبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها ومحاولة صنع التغيير.
  - الابتكار والتجديد والتنويع وتشجيع المبتكرين وإدماج الابتكار في نسيج العمل وآليات التنظيم عملاً بمبدأ " الابتكار أو الفناء".
  - إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات واستراتيجيات المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثروة الأساسية للشركة وإتباع أفكار التمكين وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة.
  - الاعتماد على نتائج العلم الحديثة والتقنيات المتطورة في العمل الإداري وتنمية البحوث والتطوير
  - اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات ونظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الأهداف وليست أهدافاً في ذاتها، ومن ثم التأكيد على أهمية تطوير وتغيير تلك العناصر بما يواكب التغيير في ظروف السوق وعناصر المناخ الخارجي وأوضاع المنافسة وتوقعات العملاء.
  - أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ.
  - السرعة في رد الفعل أمام التغيرات وعدم الإبطاء في التعامل مع المتغيرات واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الإستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.
- كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات التسيير تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية عامة ووظيفة تسيير الموارد البشرية خاصة، بدرجة واضحة وتتمثل أهم تلك الانعكاسات ذلك الفكر التسييري الجديد على تسيير الموارد البشرية، فيما يلي<sup>1</sup>:
- تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.
  - الانطلاق بفكر تسيير إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق ص، ص. 34-35.



- الارتفاع بمستوي القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلي مرتبة الغدرة العليا فقد أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.
  - إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.
  - النظر إلي مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومترابطة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى.
  - اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية علي نفقات استثمارية تدر عائدا علي الاستثمار وليست مجرد نفقات ايرادية بدون مردود.
  - إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عملية تسيير الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية.
  - تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية.
  - نشر فكر تسييري جديد بين مختلف المديرين والمشرفين واعتبار كل منهم مسؤولا عن الموارد البشرية وليست فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشئون الموارد البشرية.
- 4. أهمية و أهداف تسيير موارد البشرية:**
- يبرز أهمية تسيير الموارد البشرية في أن:<sup>1</sup>
- الموارد البشرية هي المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهي المسؤولة عن مستوى الأداء باعتبارها المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.
  - العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه وتنميته سيحقق مكافآت طويلة الأجل في شكل زيادة في الإنتاجية، ويعتبر العنصر البشري العمل الأساسي لاستقرار النشاط وتطوره، فهو الوحيد القادر على التكيف والتعلم واكتساب المهارات والخبرات والمعارف في شتى المجالات.
  - الاهتمام بمجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية وتحسين نوعية رأس المال البشري ومن بين هذه الأنشطة:

<sup>1</sup> قسوم حنان، عميروش إيمان، التجربة الماليزية في تسيير الموارد البشرية وفقا للتكنولوجيا الحديثة، جامعة فرحات عباس، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي، التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة، مخبر الدراسات السوسيواقتصادية للحياة اليومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 8/12/2015، ص328.

- الخدمات الصحية: حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كماً ونوعاً، كماً عن طريق تخفيض الوفيات، ونوعاً عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض وزيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفايته الإنتاجية.

- التعليم بصفة عامة ومراكز التدريب المهني والتعليم الفني بصفة خاصة: إذ أن الاستثمار في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية وكفاية رأس المال البشري.

و يسعى تسيير الموارد البشرية إلي تحقيق جملة من الأهداف منها:<sup>1</sup>

- دفع الأفراد ذوي المهارات إلي طلب العمل.
- العمل على إبقاء أفضل الأفراد داخل المؤسسة.
- رفع التحفيز لدى الأفراد.
- مساعدة الأفراد علي التطور داخل المؤسسة.
- رفع الإنتاجية عن طريق تهيئة وتنظيم العمل.
- معرفة الحاجات من اليد العاملة للمؤسسة.
- تحسين نوعية الحياة داخل المؤسسة.
- السهر علي احترام كل المتطلبات القانونية.

##### 5. مهام وهيكله تسيير الموارد البشرية

يهتم قسم تسيير الموارد البشرية بالدرجة الأولى بإمداد المديرين التنفيذيين بكل ما يتعلق بشؤون الموارد البشرية، وبجانب ذلك يقدم النصح والمشورة لهم، كما يقوم بتنظيم وتنسيق التعيين والتدريب، وحفظ السجلات، والعمل كوسيط بين الإدارة والنقابة والحكومة، ومراكز البحث والجامعات، وتنسيق برامج الأمن الصناعي، ويختلف تقسيم وظائف الموارد البشرية من تنظيم لآخر، وحسب حجم التنظيم ونوعية النشاط، ففي بعض المنظمات يقوم المديرين التنفيذيون بكل أعمال التعيين وفي أخرى يتولى قسم الموارد البشرية بذلك، وفي أخرى يقتصر في تقديم النصح والمشورة.

وترتبط وظيفة تسيير الموارد البشرية بنوع نشاط المنظمة وظروفها، ويقوم نسق تسيير الموارد البشرية بوظائف مختلفة، إما بصفة منفردة أو بالتعاون مع المصالح الإدارية الأخرى، فهو في الغالب ينفرد بالتعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد، كما يقوم بالاشتراك مع الإدارات الأخرى بالمقابلات الشخصية وبرامج الإنتاجية وبرامج التنمية والتدريب والدافعية والتخطيط المهني وتقييم الأداء، كما يشمل النطاق الوظيفي للموارد البشرية كل المهام

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، أ.معاليم سعاد، نفس المرجع، ص، ص.32،31.

والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق وتفعيل وتنمية هذه الموارد من خلال مجموعة من الأنشطة الهامة المتمثلة فيمايلي:

- ضمان التزامات التنظيم مع الحكومة.
- تحليل العمل لمعرفة المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية .
- التنبؤ بحاجات التنظيم من الموارد البشرية، و وضع خطط وبرامج لمقابلة هذه الاحتياجات.
- استقطاب الأفراد اللازمين للعمل.
- تقييم الفرد للعمل وتدريبه.
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير والتنظيم.
- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- العمل كوسيط بين المنظمة والنقابة.
- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد، وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر علي أدائهم في العمل.
- تصميم وتنظيم أنظمة اتصال الأفراد.<sup>1</sup>

ويعتبر تسيير الموارد البشرية جزءا من الإدارة العامة، غير أنه يختص بالموارد البشرية دون سواها، والكلام عن موقع هذا النسق من الهيكل التنظيمي للإدارة يعني الحديث عن أي المستويات الإدارية التي يلحق بها هذا النسق، ومعرفة ذلك يساعدنا على تحديد السلطة المخولة لهذا النسق في أدائه لوظائفه ، ومدى فعالية التدابير والقرارات الصادرة منه، لأن تموقعه في الهيكل التنظيمي شديد الصلة بمستوى السلطة والمسؤولية التي يضطلع بها، فيما يخص إصدار القرارات وفعاليتها ومتابعة تطبيقها ولذلك تقرض بعض التنظيمات الإدارية الناجحة علي هذا النسق أن يكون علي اتصال مباشر وتناسق تام مع الإدارة العليا، باعتبارها أعلى سلطة للإقرار السياسات الكفيلة بضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنظيم وقد يكون هناك اختلاف حول مستوى الذي يتموقع فيه هذا النسق، غير أنه لا يوجد خلاف حول ضرورة تمكينه من القيام بالواجبات والوظائف.

ففي النظام الرأسمالي أو الحر تكون الحرية مكفولة لكل مشروع خاص بوضع النظام والهيكل التنظيمية، كل حسب ما يراه محققا لأهداف التنظيم، كذلك حسب النوع النشاط وحجم التنظيم، ومن المسلم

<sup>1</sup> عبد الحميد بشير بوطه، المرجع السابق، ص-ص.78، 80.

به أن إدارة الموارد البشرية في هذا النظم يختلف موقعها من الهيكل التنظيمي تبعاً لنوع النشاط وحجم المشروع.

أما في نظام الاشتراكي الممركز فنجد أن هناك تقارباً وتشابهاً بين الهياكل التنظيمية، حيث تأخذ في الغالب طابع النموذج الموحد على الأقل في المشروعات المتشابهة ويرجع ذلك إلى المركزية الشاملة في التخطيط ولسياسات الدولة الاشتراكية غير أن نسق تسيير الموارد البشرية يجب أن يتوفر علي جملة من المميزات التي تحدد تموقعه الحركي في هيكل تنظيمي وهي:

- أن يتمتع في أي مستوى إداري بعلاقات مباشرة مع الإدارة العليا، مما يتيح له القيام بالوظائف الإدارية والتنظيمية، وأداء الواجبات الخاصة بالأفراد العاملين.

- شمولية نشاط هذا النسق لجميع أفراد العاملين من وقت التحاقهم بالعمل وإلي وقت إحالتهم علي المعاش.

- يجب أن يتلاءم حجم هذا النسق مع الأهداف المراد تحقيقها، وهذا يرتبط بعدد الأفراد العاملين في التنظيم من جهة، ونوع النشاط الذي يمارسه من جهة أخرى، وفي غالب الأحيان - حيث المشاريع كبيرة الحجم - يكون الهيكل التنظيمي المختلفة لتسيير الموارد منقسماً إلي جملة من الأقسام والوحدات.<sup>1</sup>

#### 6. الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية

إن عملية تسيير الموارد البشرية لا تعدو أن تكون جزءاً لا يتجزأ من الإدارة العامة، فهي تقوم على أداء الوظائف العامة للإدارة، غير أنها تركز على العنصر البشري متخصص وترتكز علي دور هذه الوظائف في خلق التوازن والاتساق داخل التنظيم، من خلال مختلف مراحل معاملتها للموارد البشرية، وتنميتها وتفعيلها لأداء الأدوار المنوطة بها، فتسيير الموارد البشرية يقوم بجملة من الوظائف بالاشتراك مع غدارة التنظيم، وتسمي هذه الوظائف بالإدارية وبالموازنة يقوم بوظائف تنفيذية تتعلق التعامل مع الموارد البشرية بشكل مباشر، ويشترط لإدارة أي تنظيم ممارسة هذه الوظائف بكفاءة وكفاية.

- **التخطيط:** يعني "التخطيط استقراء المعطيات الواقعية والتنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لمواجهةته"، والتخطيط للموارد البشرية "يعني الاهتمام بالتعرف على مدي استغلال المجتمع لطاقاته من جهة، وعلى مدي كفاية هذه الطاقات لاحتياجات المجتمع من جهة أخرى"

ويهدف تخطيط الموارد البشرية إلي المواءمة بين الواقع والاحتياجات، إذ تعمل هذه الوظيفة علي استكمال النقص في الموارد البشرية من حيث الحجم والخصائص والتوزيع، ولا تكون هذه العملية ناجحة إلا بالنظرة الشمولية المتكاملة مع اعتمادها على جملة من المرتكزات كالدقة والمرونة، كما يجب مراعاة جميع الأبعاد المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية، وكذلك جميع النتائج المترتبة علي تفعيل هذه الأبعاد.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص-ص.80، 82.

أما تخطيط الموارد البشرية داخل الأنظمة الإدارية من منظمات ومصانع وفي مختلف المؤسسات فيرتكز علي "عملية الاحتياجات اللازمة من العمالة، ووسائل مقابلة هذه الاحتياجات اللازمة من العمالة، ووسائل مقابلة هذه الاحتياجات بهدف تنفيذ الخطة المتكاملة للمنظمة، وأساس هذه العملية التنبؤ وإعداد خطة وظائف الأفراد المستقبلية، وتوقيع الأنماط المستقبلية للمنظمة وبيئة العمل، وتحديد الاحتياجات البشرية اللازمة، والقدرات التي يجب أنت تتوفر فيها، مع مراعاة كل العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية، ويتطلب تطبيق وتنفيذ تخطيط القوي العاملة مدخل النظم الذي يعطي نظرة كاملة لنظام الأفراد في التنظيم، بكيفية تسمح لمدير الأفراد ومعاونيه بترشيد القرارات اليومية"<sup>1</sup>.

- **التنظيم:** بعد عملية التخطيط تأتي تنظيم هذه الموارد، وتحويل الخطة المرسومة إلي واقع عملي ملموس، فالتنظيم من الوظائف الإدارية اللازمة الحضور لأي مشروع، وهو يقوم علي تقسيم العمل، وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، كما يحدد ويقن العلاقات المختلفة التي تربط بين المسؤولين والسلطات، ويؤدي قسم تسيير الموارد البشرية دورا هاما في المساهمة في تنظيم الموارد البشرية، من خلال تحويل البرنامج المخطط للأفراد إلي تنظيم قادر على تنفيذ هذا البرنامج بكفاءة، ولكي يتسني لقسم تسيير الموارد البشرية المساهمة في التنظيم الكلي لإدارة أي مؤسسة أو مشروع توجب عليه أن ينتظم هو بدوره، حيث يساهم بشكل كبير في التنظيم الإداري، حيث يعمل علي تحديد البنين الذي يتكون منه هذا التنظيم، والموارد من عمال إداريين وتنفيذيين، مع تحديد الأوصاف الملائمة لكل وظيفة في البناء الإداري، والشروط اللازمة لشغل هذه الوظائف، مع تحديد السلطات والمسؤوليات التي تخول لكل عامل إداري، ويجب أن يراعي التنظيم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بوضوح، وتحديد السياسات العامة للتنظيم الإداري.

- **التوجيه:** التوجيه هو جوهر القيادة ويعني إرشاد المرؤوسين وتحديد أهداف العمل ووسائل إنجازه، والتعاون المشترك القائم علي الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة، ولكي ينجح القائد في تحقيق آثار التوجيه السليم الذي يمارسه على مرؤوسيه، يجب أن تحضي أعماله بتأييد قاداته، لأن ذلك يرفع مكانته وتشجيع مرؤوسيه علي تقبل توجيهاته.

كما يعني التوجيه تعريف الأفراد بواجباتهم والمهام الموكلة لهم، وكذلك تعريفهم بحقوقهم، وتقديم النصح لهم كلما احتاجوا إلى ذلك، كما أن توجيه قيادة الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعني من جهة أخرى ممارسة السلطة المحولة للقادة والرؤساء والمشرفين في توجيه الموارد البشرية، كما أن التنسيق بين النشاطات الأفراد وتوجيهها نحو هدف واحد، بحيث ترتبط أجزاء العمل بعضها ببعض بالآخر، ويتعاون كافة العاملين تحت قيادة وإشراف وتوجيه ورقابة الرئيس الإداري المختص بالتوجيه، ويتم

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص، ص.89، 90.

بواسطة الأوامر و التعليمات والتوجيهات الصادرة من مختلف مراكز القرار الإداري، ومن خلال عملية التوجيه يمكن لكل رئيس أو مشرف أن يراقب وينسق أعمال مرؤوسيه.

كما يعمل قسم تسيير الموارد البشرية علي توجيه الإدارة وترشيدها عند اتخاذ القرارات الهامة والتي تخص هذه الموارد، ويكون هذا التوجيه إما بصفة استشارية حيث تلجأ الإدارة إلي استشارة المختصين في تسيير الموارد البشرية حيال القرارات الهامة، ويتم توجيه العمال في أدائهم من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة للعمل، ويتم إرشاد الموظفين لتنمية شخصيتهم بكيفية تتوافق و متطلبات الوظيفة مع وجوب تقدير العمل الجيد بالشكر والثناء، ونقد العمل، وتوجيه صاحبه بكيفية سليمة من خلال النقد البناء، وإذا فالتوجيه أهم الوظائف التي يشارك من خلالها مسئولو تسيير الموارد البشرية في توجيه هذه الموارد وترشيدها.<sup>1</sup>

- الرقابة: تعتبر الرقابة أهم الوظائف الإدارية، وهي تحصيل حاصل للوظائف السابقة الذكر، حيث يقوم مسئولو قسم تسيير الموارد البشرية بمراقبة أداء وظائف الأفراد ومقارنة أعمالهم بجملة من المعايير الموضوعية والتي تم التخطيط لها سابقا.

ومن خلال عملية الرقابة يتم البحث عن أسباب الانحراف عن المعدلات المقررة والمخطط لها، ويقوم التنظيم بتصويب أخطائه ومنع تكرارها من خلال خطط جديدة، ومن النقاط الهامة في عملية الرقابة نجدها تهتم ب: تدبير العمالة، وتنمية الموارد البشرية، رفع الإنتاجية، الشكاوي المتعلقة بالتعويض، الحوافز، قياس اتجاه الأفراد داخل التنظيم، عدد الشكاوي، الصيانة،... إلخ. وأهم رقابة يمارسها المختصون في تسيير الموارد البشرية تتمثل في تقييم أداء الأفراد، وتهدف هذه العملية إلي ترتيب الأفراد تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية، حيث تساعد هذه العملية علي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ما يسمح للتنظيم بالعمل بتناغم، ويبعده عن مظاهر الخلل الوظيفي، ولذلك نستخدم برامج تقييم أداء الأفراد، بغية توجيههم وتدريبهم ونقلهم، أو ترقيتهم أو الاستغناء عن خدماتهم، وبواسطة هذا النوع من الرقابة الإدارية يمكن من معرفة أي الوظائف التي يجب أن يكون كل فرد ملما بها، ومن يجب تدريبه، مع تحديد برامج التدريب اللازمة، وتحديد من يستحق الترقية، ولذلك فبرامج تقييم أداء الأفراد تعمل علي استبعاد التخمين في الحكم على مهارة وقدرات العمال.

وأهم أهداف الرقابة في تقييم أداء الأفراد ما يلي:

- معرفة من يستحق الترقية المادي والمعنوية.
- معرفة مواطن الضعف في أداء الأفراد، ويترتب علي ذلك إعداد برامج التدريب اللازمة لتفادي النقائص الموجودة.

- اكتشاف العمال ذوي المواهب والقدرات العالية.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص-ص. 91، 94.

- اتخاذ نتائج تقييم الأداء أساس لفصل الأفراد الذين لا يصلحون للعمل.
- مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في الحكم علي مرؤوسيهيم.
- مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلي الوظيفة التي تتفق ومقدار كفايته الشخصية، وقدراته ومهاراته، مع تعريف الأفراد بمواطن الضعف فيهم ودفعهم إلي تحسين أدائهم.<sup>1</sup>

### 7. أنشطة تسيير الموارد البشرية:

1- **التوظيف:** "يعتبر التوظيف مرحلة جد هامة ضمن عملية تسيير الموارد البشري، وتبدأ بصدور قرار تعيين الشخص وقبوله للعرض وتوقيعه لعقد العمل<sup>2</sup>، ويمكن تعريف التوظيف بأنه تلك العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من توفير الموارد البشرية الضرورية لمنصب العمل الشاغر، والتي يشترط فيها المؤهل اللازم، وذلك باللجوء إلي التوظيف الخارجي أو الداخلي"، ويظهر الهدف منه هو إيجاد الفرد المناسب في المكان في المنصب الشاغر علي أن الإشكالية المطروحة بالنسبة للتوظيف هي ضمان التوازن بين احتياجات التشغيل وقدرات الفرد، ولفهم التوظيف يتطلب معرفة مراحل المختلفة، علي أن نتطرق إلي مصادره والطرق المستخدمة فيه ضمن هذه المراحل والتي يبينها الشكل الموالي:<sup>3</sup>

#### الشكل رقم(30): مراحل عملية التوظيف



أ- **تحديد الحاجات:** أي الحاجة لتغطية المنصب الشاغر والتي يعبر عنها من خلال طلب التوظيف المقدم من قبل المسؤول المباشر للمنصب محتويًا علي المعلومات التالية: مستوي التأهيل اللازم، مستوي الأجر، تاريخ ومدة الاحتياج.

والذي يتبع بعد قبوله بإجراءين مهمين هما:

تحليل المنصب ووصف المنصب الذي ينتهي بإعداد بطاقة المنصب، أي تلك الوثيقة التي تشمل المعلومات المتعلقة بهوية المنصب، بمهمته ووضعيته في الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص، ص.94، 95.

<sup>2</sup> منصور عبد العزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، 2011، ص221.

<sup>3</sup> إسماعيل حجازي، أ.معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص، ص.34، 33.

ب- البحث عن المرشحين: هنا يتوفر للمؤسسة خياران، إما اللجوء إلي التوظيف الداخلي أو التوظيف الخارجي غير أن كل خيار له ايجابياته وسلبياته:

جدول رقم (25): يوضح ايجابيات وسلبيات التوظيف الداخلي و التوظيف الخارجي

التوظيف الداخلي		التوظيف الخارجي	
<b>ايجابياته:</b> تخفيض تكاليف التوظيف. النتائج السابقة المعروفة. تحفيز العمال، تشجيع الوفاء. ضمان مردودية الاستثمار الخاص بالفرد		<b>ايجابياته:</b> إدخال أفكار جديدة. توفير طرق جديدة لمعالجة المشاكل. دفع عمال المؤسسة للعمل أكثر للحصول علي ترقية.	
<b>سلبياته:</b> يمكن التطبيق التام لمبدأ peter. غياب التجديد. إثارة النزاعات. الزيادة المفرطة في الثقة بالنفس.		<b>سلبياته:</b> إمكانية ارتفاع التكاليف التوظيف. الإنقاص من عزيمه العاملين. النتائج السابقة لا بد من تحقيقها. التوجيه والتكوين يمن أن يكونا مكلفين ويستغرقا وقت طويل.	
طريقة الأوامر والمراسلات	المزايا: سريعة، غير مكلفة.	طريقة الاعلانات في وسائل الإعلام	المزايا: عدد كبير من المرشحين
	العيوب: لا تسمح بالتجديد.		العيوب: مكلفة، تستغرق وقت طويلا
طريقة جرد اليد العاملة	المزايا: غير مكلفة، تشجع تطور المستخدم	طريقة الجمعيات المهنية	المزايا: الترشيح الأولى معد بشكل مسبقا
	العيوب: لا تستغرق وقتا طويلا		العيوب: يمكن أن تكون مكلفة.
	المزايا: لا تستغرق وقتا طويلا	أخصائي المقاربة المباشرة	المزايا: الموظف يفوض سلطة التوظيف
	العيوب: لا تستغرق وقتا طويلا		العيوب: مكلفة، تستغرق وقت طويلا

ومهما يكن مصدر التوظيف المختار فإن الطرق المتاحة للمؤسسة عديدة وتختلف حسب المصدر وعملية الاختيار تحكمها عوامل تتعلق بالمؤسسة تتمثل أساسا في إمكانيات المؤسسة وأهدافها.<sup>1</sup>

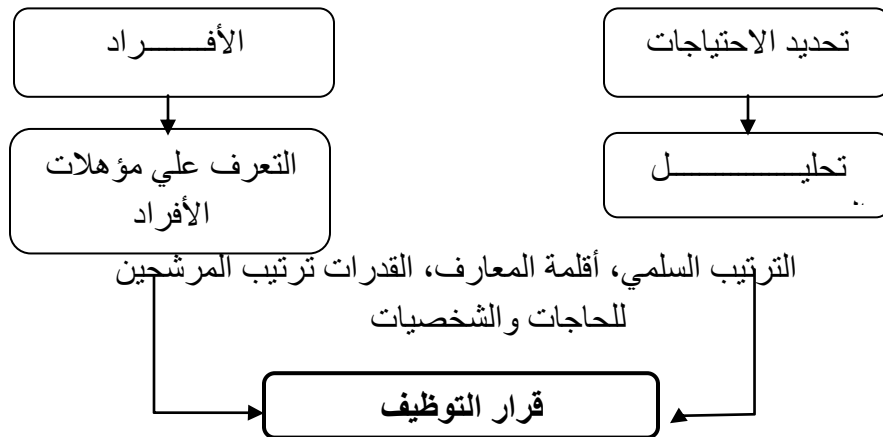
ج- **انتقاء المرشحين:** من خلال هذه المرحلة تتمكن الهيئة المكلفة بالتوظيف من تحديد المرشح الأنسب للمنصب وذلك مرورا بالخطوات التالية:

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، أ.معاليم سعاد، نفس المرجع، ص-ص. 35-37.



- الفرز الأولي للمرشحين: بالاعتماد على المعلومات المستخلصة من رسائل ومناهج السيرة الذاتية المرسله من طرف المرشحين، يتم استبعاد الجزء الغير مطابق للخصائص المطلوبة بشكل واضح.
- الاستثمارات: إن حجم المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من الملفات ليست كافية للاختيار النهائي للأفراد المطلوبين، وللتمكن من ذلك تلجأ المؤسسات إلى تقنيات الاستثمارات التي تعد أكثر التقنيات استخداماً.
- المقابلة: إن تحليل مناهج السيرة الذاتية والاستثمارات، لا يكفي لاختيار المرشح بل يجب القيام بمقابلة مع الأطراف المعنية، وذلك لتحقيق هدفين:
  - إعلام المرشح عن المؤسسة، المنصب وخصائصه.
  - السماح للمرشح بالتعبير بشكل أحسن عن خبرته وتصوره لمستقبله داخل المؤسسة.
- الاختبارات: ترجع أهمية المرور إلى استخدام الاختبارات بأنواعها، اختبارات القدرات، اختبارات المعارف، اختبارات الشخصية، إلى تحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تشكل عائق للمرشح اتجاه المنصب، ترتيب قدرات المرشحين.
- د- الإدماج: بالإضافة إلى الخطوات السابقة تضاف مرحلة أخرى تتمثل في إدماج الأفراد الذين تخطوا المرحلة السابقة، و تتشكل مراحل عملية إدماج الأفراد الذين تم اختيارهم لشغل المناصب الشاغرة عموماً من ثلاث مراحل وهي: مرحلة الإعلام، وفيها يخصص الموظف الجديد وقتاً طويلاً لجمع المعلومات حول العمل ورفقائه، ومرحلة تعلم المهنة، وتبدأ بالممارسة للعمل الذي وظيف من أجله، لتنتهي حين اختفاء الأخطاء، آخر مرحلة هي مرحلة العطاء الشخصي، والتي أساسها المرحلة السابقة، أين يتمكن الفرد من إثراء معارفه حول العمل، المؤسسة، المحيط وبالتالي يكون على استعداد بعد ذلك لإضافة أفكار جديدة.<sup>1</sup>

#### المؤسسة سوق العمل



الشكل رقم(31): توافق احتياجات المنصب وقدرات الأفراد

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، أ.معالي سعاد، نفس المرجع، ص-ص. 35-39.

جدول رقم(26): تقاسم مسؤولية التوظيف

المصالح	النشاطات	مسؤولية البشرية	مصلحة الموارد	مسؤولية المصالح الأخرى في المنظمة
التوظيف		تحضير وتنظيم التوظيف		تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بالتعاون مع أعضاء مصلحة الموارد البشرية وتحويلها بشكل رسمي إلي هذه الأخيرة
الاختبار		استخدام طرق الاختيار	←	اختيار واتخاذ القرارات النهائية
الاستقبال		ملء الشكليات الإدارية	→	استقبال الموظف في عمله وإدماجه

## 2- التدريب:

يعرف التدريب " بأنه عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلي إكساب العاملين المعارف، القدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم، بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>

كما إنه "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات الإنسان لتحقيق هدف محدد"، ويهدف التدريب إلي تنمية القدرات والكفاءات البشرية في كل جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية وهو لي هدفا في حد ذاته بل وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية تنمي الأداء الإنساني في العمل للوصول به إلي أقصى حد ممكن.

والتدريب محدد الهدف في أسلوبه، وموجه للمستويات الدنيا في التنظيم، أي للعامل المباشرين للإنتاج، والذين يقومون بأداء أعمال محددة، ومن خلال وظيفة التدريب تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية هذه الموارد، لتصبح قادرة علي الانسجام ومتطلبات الوظائف والأدوار الموكلة لها وتمكين الأفراد من مسايرة الأساليب والطرق المستحدثة والجديدة في العمل، مما يجعلهم في تناغم مستمر والوظائف والمهام التي يخلقها التنظيم، من خلال عملية تقسيم العمل بين أفرادها<sup>2</sup> ويقدم التدريب للمنظمة فوائد أهمها:

- زيادة الإنتاجية، زيادة الرضي الوظيفي للعاملين.
  - تخفيض حوادث العمل، تخفيض معدلات دوران العمل.
  - ضمان استمرارية التنظيم ومرونته، حسين سمعة المنظمة.
- ولكي يحقق التدريب أهدافه والفوائد المرجوة منه، لابد أن تتوافر الشروط التالية:

<sup>1</sup> سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة القدس، ص179.

<sup>2</sup> عبد الحميد بشير بوطبة، مرجع سابق، ص 102.

- ضرورة اقتناع الإدارة والمتدربين بأهمية التدريب وفوائده.
- توافر الرغبة لدى العاملين في تنمية معارفهم ومهاراتهم، وهذا يتطلب وجود حوافز معينة تدفع العاملين للمشاركة في برامج التدريب.
- ضرورة ملاءمة وضوح التدريب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين واختيار أساليب التدريب الملائمة أيضاً.
- اختيار وتأهيل المدربين الأكفاء القادرين علي إنجاز الأهداف التدريبية.
- تطبيق مبدأ التكلفة والعائد في التدريب حتى لا تكون نفقات التدريب أكبر من المنافع المتوقعة منه.
- توفير ظروف العمل والبيئة الإدارية المناسبة ليتمكن العاملون المتدربون من تطبيق ما اكتسبوه خلال التدريب.<sup>1</sup>

ولرفع مستوى الأداء عند الأفراد يتم وضع برامج تدريبية، سواء عند تعيينه، أم أثناء العمل، كالدورات التنشيطية، أم عند إدخال وظائف مستحدثة، أم عند تغيير وسائل كالتكنولوجيا المستعملة، ويتضمن التدريب تنمية المهارات والقدرات، وإعطاء كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة، كزيادة المعرفة بالمؤسسة وسياساتها وأهدافها، وزيادة المعرفة بأساليب وأدوات الإنتاج، وكذا تنمية المهارات الفنية المتخصصة، والمهارات القيادية، كما يلجأ التنظيم الإداري إلي عملية التدريب كلما تأكد بأن أداء الموظفين دون المستوى المطلوب، ويلجأ عملية التدريب في الحالات الآتية:

- عند إدخال تغييرات أو تعديلات علي محتوى العمل.
  - الدخول في وظائف وأنشطة جديدة.
  - إدخال تكنولوجيا جديدة.
  - في حالة تعيين أفراد جدد.
  - في حالة ترقية أفراد لشغل وظائف أخرى يحتاجون في أدائها إلي تدريب.
- وتحتوي وظيفة التدريب إلي ثلاث قرارات هامة:**

- **تحديد الحاجة للتدريب:** وفيها يتم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة للتدريب.
- **اختيار وتصميم وسيلة التدريب:** يجب أن يخضع هذا القرار إلي معايير علمية تقوم علي مبادئ تعلم بكيفية تسمح للفرد بأن يتحصل علي المهارات والخبرات اللازمة بأكبر كفاءة ممكنة، وبما ييسر إمكانية نقل ما تعلمه الأفراد إلي مجال الممارسة الفعلية بعد انتهاء عملية التدريب.
- **تقييم برامج التدريب:** في هذه المرحلة تقيم برامج التدريب بالرجوع إلي دراسة أثر هذه العملية سواء علي الإنتاج أم علي أداء العامل وسلوكاته وتوجهاته، ويمكن معرفة فعالية التدريب من خلال

<sup>1</sup> سليمان خليل الفارس وآخرون، المرجع السابق، ص، ص. 181، 182.

ملاحظة ردود أفعال الأفراد الذين تلقوا برامج التدريب ويمكن ذلك من خلال سبر آرائهم باستمرار استقصاء تحتوي علي أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من برامج التدريب، وعن نطاق القوة والضعف في هذا البرنامج، كما يمكن معرفة نجاعة التدريب من خلال إجراءات لقياس مستوى التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد، من خلال معرفة التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدي الفرد العامل.

وعليه يمكن القول أن التدريب كوظيفة من الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية أنه الوسيلة الناجعة والفعالة التي تجسد فعالية التنظيم، من خلال تنمية الموارد البشرية ورفع قدرتها واكتسابها المهارات اللازمة، وكلما كانت هذه الوظيفة قائمة علي أسس علمية سليمة كلما مكنها ذلك من تقليص الهوة بين أداء العامل ومتطلبات الوظيفة بكيفية ترفع من الأداء، وتخلق التناغم داخل التنظيم، وبذلك يحقق التنظيم الأهداف التي يصبو إليه بكفاءة عالية.<sup>1</sup>

**3- التقييم:** يعرف تقييم الأفراد بأنه: " العملية التي تمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة والضعف للأفراد وكذلك العلاقة الرابطة بين التقييم والزمن، فنجد "szlachi" يعرف التقييم بأنه: " العملية التي تستطيع المؤسسة من خلالها الحصول علي التغذية العكسية لفعالية موظفيها"، وبشكل عام يعني: " العملية التي بموجبها الحصول علي المعومات الضرورية عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب المناسبة لاستخدامها في اتخاذ القرارات اللازمة"، وعليه فعملية التقييم تنقسمها مجموعة من الأطراف والمتمثلة في:

- الإدارة العليا : حيث يكمن دورها في تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- الأعران الاجتماعيون: ويساهمون في إعداد عملية التقييم وقبولها من طرف الأفراد.
- إدارة الموارد البشرية: تطبيق عملية التقييم والسهر علي ديمومتها.
- المسؤولين الاجتماعيين، الأفراد المعنيين بالتقييم.

ويمكن أن نميز بين هدفين أساسيين للتقييم:

- يتمثل الهدف الأول في تقييم الأداء أي تحديد نقاط القوة والضعف لعمال منظمة معينة وذلك فيما يخص الدرايات النظرية، العملية والسلوكية، وترجع أهمية هذا النوع من التقييم لأسباب اقتصادية وأخري تنظيمية لمعرفة مدى تأقلم العمال مع المهام الموكلة إليهم، أما الهدف الثاني فيتعلق بالقدرات، أي الاستعدادات الفردية اللازمة لبلوغ مستوى مهني عال، كما هو الشأن بالنسبة للأداء فمن أهم الأمور هي معرفة مصدره، في حين يفضل استخدام مصطلح الأصل في حالة القدرات، إذ أن أغلب الباحثين في

<sup>1</sup> عبد الحميد بشير بوطه، مرجع سابق، ص، ص 104، 105.

مجال علم الوراثة، علم النفس، علم الاجتماع، يجمعون علي أن قدرات الفرد هي نتيجة لتفاعلات معقدة بين استعدادات الفرد وتاريخه وعوامل المحيط، وقد يواجه القائم علي التقييم عدة مشاكل أهمها:

- أنه كثير من الحالات يشكل المشرف علي التقييم تصورا إيجابيا أو سلبيا عن الفرد محل التقييم وهو ما سيؤثر عن النتيجة النهائية الممنوحة لهذا الأخير.

- معايير التقييم: إن عدم فهم المعايير المستخدمة يتسبب في كثير من الحالات ظهور مشاكل.
- التوجه المركزي: يغلب على الكثير من المقيمين إعطاء نقاط تتسم بالتقارب .
- الإنحرافات الناتجة عن السلوك الحالي، والانحرافات الشخصية حيث أن الاختلافات العقائدية والفكرية بين المشرف على التقييم والأفراد المقيمين هي مصدر لكثير من المشاكل.
- وللقضاء على هذه المشاكل يقترح ضرورة إخضاع القائمة لعملية الانتقاء والتكوين.

أ- **طرق التقييم والاختيار:** طرق التقييم عديدة وتختلف باختلاف وضعية العمل، المؤسسات وحسب الدول أيضا ولذلك نقتصر علي الطرق الشائعة من بينها ما يلي:

(1) **طريقة الحوارات:** وهي أكثر الطرق المستخدمة والإجراءات المستخدمة فيها متعددة فمنها ما يستغرق زما قصيرا، والأخرى تتطلب أكبر كما تختلف كذلك من ناحية الأسلوب المتبع أما عن الأهداف المراد تحقيقها من وراء استخدام هذه الطريقة نذكر منها: إيجاد تصور عام حول الأفراد، إيجاد وصف مدقق للوضعية المدروسة.

(2) **التقييم الذاتي:** وهنا تترك عملية التقييم للفرد ذاته، عن طريق ملئه لوثيقة معينة والتي تقارن بأخري معيارية، الأمر الذي يمكن من دراسة الاختلافات في الآراء حول نقاط معينة، وعلى هذا الأساس نجد البعض يعتبر هذه الطريقة في التقييم أداة لتسيير الموارد البشرية وبالأخص في تحفيز الأفراد فضلا عن توفيرها للمعلومات.

(3) **التجارب المهنية:** وتتمثل في وضعيات العمل التجريبية المختارة انطلاقا من تحليل العمل والتي يفترض أن تشكل النشاط المهني للفرد محل التقييم ومن أمثلة هذه التجارب نذكر: امتحانات المعارف، اتخاذ القرارات فرديا أو جماعيا.

وعليه فنشاط التقييم هو نشاط مركزي في قبل نبض تسيير الموارد البشرية وذلك للعديد من الأسباب:

- نقطة محددة للعلاقة بين المسيرين والأفراد.
- يشكل قاعدة معطيات لجميع أفراد المؤسسة.
- يشكل مرعية لكل قرارات تسيير الموارد البشرية.
- يعد التقييم لحظة اتصال حساسة في المؤسسة.

- يمثل أحد التطبيقات التحويلية والقاعدية لكل أنشطة الموارد البشرية كما هو الحال بالنسبة للاتصال والعلاقات الاجتماعية<sup>1</sup>

**ب- اختيار طرق التقييم:** لا توجد طريقة واحدة لتقييم الأفراد، وعليه فكل وضعية تقييم تتطلب تقنية تتوافق مع متطلباتها، لذلك فإن الاختيار يمثل عملية معقدة تتطلب الدقة والمراجعة الدورية لها، واختيار طريقة التقييم المناسبة يعني ضرورة توافر الشروط التالية:

- توفر معلومات تمكن من تمييز الفرد أو الجماعة.
  - توفر مجال معرف بوضوح للمعارف والمواقف.
  - توفر معلومات متجانسة وثابتة.
  - المعلومات المحصل عليها يجب أن تكون مناسبة ومطابقة لما نرغب في قياسه.
- وقبل التأكد من هذه الشروط لا بد من المرور بخطوتين أساسيتين تعدا أساس اختيار تقنية التقييم وهما:

**أ- تحليل العمل:** والذي يعد الخطوة الأولى في إعداد إجراء التقييم فمن خلالها يمكن تحقيق النتائج التالية:

- توفير المعلومات الضرورية لتعريف المنصب.
  - تحديد أهداف المنصب.
  - تعريف مسؤولية شاغل المنصب.
  - تبيان العلاقات الرابطة بين المنصب وبقية المناصب.
  - شروط العمل خاصة الشروط المادية وتلك المتعلقة بالرواتب والترقية.
- ب- اختيار معايير التقييم:** تتعلق الخطوة الثانية في عملية اختيار طرق التقييم بتحديد معايير التي سيتم استعمالها، وهي الخطوة الأصعب والتي تتطلب مجهودا فكريا أكبر لكونها تشكل المحور الذي ترتكز عليه عملية التقييم وتسمح بالتعبير عن: (المعارف، القدرات، المواقف).<sup>2</sup>

#### 4- المسار المهني:

**أ- المسار المهني:** هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانه وظيفية أفضل وتعمل أعباء ومسؤوليات أكبر، ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسيا إلى وظيفية أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد، او قد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال حياته الوظيفية بغض النظر عن مكانته

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، أ.م.ع. سعيد، نفس المرجع، ص.ص. 57-59

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.ص. 60، 61.

الوظيفية التي يشغلها أو مستواها في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة علي مستوى أفقي أو دون ارتباطها بمراكز إشرافية أعلى.<sup>1</sup>

ويجب أن لا يفهم المسار المهني بأنه فقط ذلك التحرك نحو تغيير التشغيل بغرض الحصول على مرتب أعلى أو مسؤولية أكبر، بل يجب الإشارة إلى أن الأمر يخضع أيضا لأهداف المؤسسة، التي قد تلجأ في بعض الحالات إلى إزالة بعض المستويات التنظيمية، وبالتالي فالمقترح من المناصب للأفراد لن يكون في اتجاه لأعلى بل سيأخذ الاتجاه العكسي أو يبقي في نفس المستوى لكن المؤسسة في هذه الحالة ولتغطية النقص تتبع اقتراحاتها بمزايا إضافية.

ونتيجة لتعدد الفرص التي قد تتوفر للعامل في التحرك في التنظيم المتوفر فإن مفهوم "الترقية" لم يعد كافيا للتعبير عن هذه الوضعية وبالتالي نجد المفهوم المستخدم للدلالة على كل الإمكانيات المتوفرة للعامل هو: "الحركية"

ب- **الحركية:** يفهم أن المسار المهني هو ذلك التابع لمجموعة من المناصب وهو في ذات الوقت جملة من القرارات للحركية المرغوبة أو المرفوضة، وبهذا يصبح مفهوم الحركية: "تلك القرارات المتعلقة بالاتجاهات التي يمكن أن يأخذها الفرد والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال تبعا للمعايير المستعملة".<sup>2</sup>

#### ب- 1 أشكال الحركية:

- حركية المحيط: وعي تخص الأفراد الذين يتحولون اتجاه شغل نفس الوظائف، بنفس المستوى لكن بمكان مغاير.

- الحركية الأفقية: أي العبور من وظيفة إلى أخرى أو مهنة إلى أخرى دون تغيير المستوى التنظيمي.

- الحركة العمودية: وهو ما يعرف بالترقية وتعني التطور في السلطة السلمية أو الارتقاء إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي.

وتبعا لهذا التقسيم لحركية العامل داخل المؤسسة، وما يجب الإشارة إليه هو أن الانتقال إلى الحركية العمودية، يأتي بعد استيفاء الفرص على المستوى الأفقي .

ب-2 **أساليب الحركية:** يتوفر لدي المؤسسة أسلوبان هما الأسلوب المرحلي والأسلوب المنظم وهما الأسلوبان اللذان كانا معتمدين من طرف المؤسسات عندما كان الأمر يتعلق فقط بالترقية، فيما يخص الأسلوب الأول يعمد القائمون على المسار المهني إلى دفع الفرد إلى منصب غير منصبه، في الحالة التي يتوفر فيها فقط منصب شاغر، وهو ما قد يوقع المؤسسة في أخطاء قد تكون مكلفة في غلب الأحيان، أما

<sup>1</sup> يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متوازن، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص، 496.

<sup>2</sup> إسماعيل حجازي، أ.معالم سعاد، نفس المرجع، ص 62.

الأسلوب الثاني فاللجوء إلى نقل الأفراد من منصب إلى آخر يكون على أساس معلومات مسبقة عن الاحتياجات الخاصة بالمصالح المختلفة، نتيجة الاعتماد على التسيير التقديري.

ب- **الترقية:** يقصد بالترقية شغل الأفراد العاملين احدي الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم إلي الترقية، ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقيات علي تغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤوليات ومجال السلطة وزيادة الأجر، ويعرفها آخرون على " أنها شغل الموظف المرقي لوظيفة ذات مستوي أعلي من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوي وظيفته الحالية"، وتعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين فالمنظمة تسعى من وراء توفير نظام ترقية للعاملين لتحقيق الآتي:<sup>1</sup>

ت- رفع الروح المعنوية للعاملين الخاليين.

ث- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.

ج- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.

ح- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة علي الخبرات داخل المنظمة.

خ- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.

وتقع مسؤولية الترقية على الإدارة العليا أخذة بعين الاعتبار آراء ومشورة إدارة الأفراد، لتوجيه قراراتها وترصينها وعند اتخاذ قرار ترقية الأفراد العاملين لا بد من الدراسة الشاملة لأداء وقابلية ومهارات الأفراد ولذلك يمكن القول بأن الإدارة العليا تتحمل المسؤولية الكاملة في عملية الترقيات، كما يجب عليها أن تحرص في إختيارها لأسلوب الترقية علي ضمان العدالة والمساواة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والموازنة في سعيها لتحقيق ذلك، وهناك ثلاثة أساليب للترقية هي:<sup>2</sup>

أ- **الترقية علي أساس الأقدمية:** بموجبه يتم ترقية الموظف وفقا لأساس الأقدمية في الخدمة لدي

المنظمة أي لا تقل بالضرورة على أن الأفراد ذوي الخدمة الأطول أكثر كفاءة. وتحدد المنظمات (2-4) سنوات كمدة زمنية لانتقاله من درجة لآخر في السلم الوظيفي، وهي شرط للترقية، وتتسم بالموضوعية ويشجع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها لاحتمال فقدهم لأقدميتهم حيث هذا الأسلوب قد يقلل من دوران العمل وسهل ومقبول لدي العاملين والنقابات العمالية، لكن الاعتماد على أساس الأقدمية لوحدها يؤدي إلى عدم التفرقة بين الفرد العامل الكفوء وغير الكفوء وقتل روح الابتكار والابداع عند الأفراد وخلق روح اللامبالاة، كما قد يؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى خارج المنظمة ويحد من قدرة المنظمة على جذب الكفاءات من الخارج.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون مرجع سابق، ص، 496.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون نفس المرجع السابق ، ص-ص.497-499.



ب- **الترقية علي أساس الكفاءة:** إن الأخذ بمبدأ الكفاءة يمكن المنظمة من وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وفقاً لقدراته ومهاراته في العمل، وبالرغم من أن هذا الأسلوب أكبر موضوعية من الأسلوب السابق لكنه يخلو من السلبيات والانتقادات التي ينصب بعضها على الأساليب المستخدمة في قياس كفاءة الأفراد، إذ يتعذر وضع معايير لقياس الكفاءة لبعض الوظائف مثل الوظائف التي تتطلب مهارات ذهنية (قيادية، خدمية)، كما يصعب معرفة قدرة الموظف لأشغال الوظيفة بدقة فضلاً عن أنه لا يمكن التنبؤ الدقيق بأدائه في المستقبل، ولغرض معرفة وتحديد كفاءة الأفراد العاملين المؤهلين للترقية لا بد من تقسيم الأداء والاعتماد علي نتائج التقسيم. وأهم إيجابيات هذا الأسلوب:

- د- اجتذاب أفضل العناصر الكفوة للعمل في المنظمة.
- ذ- توفير الحوافز للعاملين لبذل جهود أكبر في أعمالهم.
- ر- الترقية على أسس عملية وموضوعية.
- ز- ضمان استمرار أصحاب الكفاءة في المنظمة وعدم تركها.
- ت- **الترقية علي أساس الأقدمية والكفاءة:** ويعني المزج ما بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية و الترقية على أساس الكفاءة معاً في ترقية العاملين بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة ويقترح أن يتم التركيز على الآتي في تطبيق هذا الأسلوب:

- ضرورة اقتصار تطبيق أسلوب الجدارة على الوظائف العليا نظراً لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات وصفات شخصية ضرورية.
- ضرورة اتباع أسلوب الجدارة والأقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي.
- إتباع أسلوب الأقدمية في الترقية للوظائف الدنيا (الكتابية والروتينية)، بسبب عدم اشتراط شغلها اكتساب المقدم للترقية إليها لخبرات ومهارات محددة ويكتفي بعامل الزمن لتحديد أهلية المتقدم للترقية.
- مشاكل أنظمة الترقية:** تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات نذكر أهمها:<sup>1</sup>
- عدم توافر وصف وظيفي ومواصفات وظيفية للوظائف الرئيسية.
- عدم إتباع آلية وإجراءات المفاضلة وتحديد الموظف الأفضل تأهيلاً واستحقاقاً للترقية
- ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعذر وضع المعايير لبعض الوظائف.
- عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية.
- عزوف البعض عن الترقية بسبب الخوف من تحمل مسؤوليات أكبر يصعب التنبؤ بأهليتهم لتحملها.
- رفض الرؤساء لترشيح الموظفين للترقية خوفاً من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم بآخرين.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون نفس المرجع السابق، ص، ص. 499، 500.

- عدم التكافؤ في فرص الترقية الناتجة أما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين  
- والتحيز في الحكم على المرؤوسين وقلة الفرص المتاحة للفنيين، نظرا لبعدهم عن السلطة العليا وعدم  
إتاحة الفرصة لهم لتكوين علاقات شخصية مؤثرة وتوافر تلك الفرص للعاملين في الوظائف الإدارية  
نظراً لما تنتج لهم وظائفهم من احتكاك قد يكون مباشر في بعض الأحيان مع العاملين في المناصب  
العليا وتكوين صدقات وعلاقات تساعدهم في الحصول على الترقيات.

#### 5- الرواتب:

تشكل الرواتب مصدرا هاما للتكاليف بالنسبة للمؤسسة وفي الوقت ذاته العائد للعاملين، وتؤثر عملية  
تحديد الرواتب بشكل كبير في التوازن المالي والاجتماعي للمؤسسة، حيث أن تسييرها هو الأصعب  
والأكثر تعقيدا داخل المؤسسة، وتتمثل الغاية الأولى في محاولة التحكم في: الجوانب المتعلقة بسلوك  
العاملين، توازن المؤسسة، الأثر الاقتصادي للرواتب، وتشكل الرواتب نظام توازنه يرتكز علي صحة ما  
يلي:

- **مستوي حجم العمالة:** وهو المرادف لعائق التوازن المالي للمؤسسة، لذلك فالتفكير حول العمالة أكثر من  
الضروري، وذلك من أجل توضيح وتفسير الاستخدامات الفعلية للمصاريف المخصصة للموارد  
البشرية.

- **التنافسية الخارجية:** إن كل مؤسسة تقترح رواتب معينة مقابل تأهيل معين، والتي يجب أن لا تكون أقل  
مما هو معروض في سوق العمل لكي تتجنب التوظيف السيئ من جهة والحفاظ على الأفراد الحاليين  
من جهة أخرى،

- **التوازن الداخلي:** بمعنى تحقيق الإنصاف والتحفيز.

وتسعي المؤسسة من وراء إعداد نظام الرواتب إلي تحقيق:

- الليونة أو القدرة على التأقلم مع المراحل المختلفة لتطور المؤسسة.

- التنافسية ، وذلك من خلال نظام أجور يسمح بجذب المتعاونين ذوي القيمة.

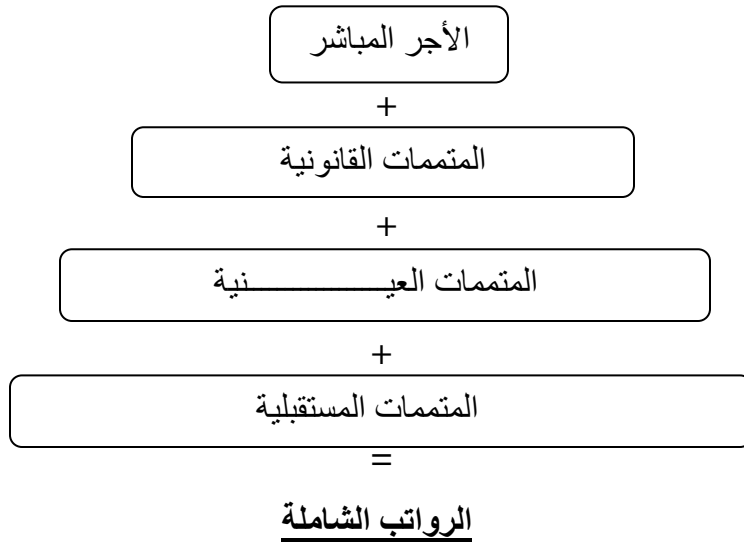
- الإنصاف، إعداد تحفيز الأفراد بعد فترة، تحقيق الرضا الداخلي لعمال، ونظرا للارتباط الموجود بين  
الرواتب والتحفيز، الرضا ومستوي الإنجاز وجب على المسيرين الفهم الجيد لأهم العوامل  
والمحددات المؤثرة على نظام الرواتب.

ويرتبط هيكل الرواتب تناسيبا مع الأهمية المعطاة للمنصب أو للكيفية التي يوظف بها والمزايا المتعلقة  
للفرد، وتوجد مجموعة من الهياكل المقترحة وأهمها:

- **نموذج المركز:** ويتميز بالأهمية الكبيرة للرواتب الممنوحة للمنصب، والمزايا المرتبطة بنظم قيم

الأفراد.

- النموذج على أساس النتائج: فجزء كبير من رواتب مرتبط بالأداء وتستخدم فيه جملة من المعايير، أهمها معيار الربح.
- النموذج الشامل: يشمل مفهوم الرواتب الشاملة كل ما يمنح للعمال مهما يكن الشكل الذي يأخذه نقدي كان أو غيره أو في وقت ثابت أو متغير وهذا هو المفهوم الذي يتفق فيه الكثير من الباحثين والعمال في مجال الموارد البشرية، غير أن الاختلاف يكمن في البنية المشكلة لهذا الأخير إذ نجدها تختلف من مؤسسة إلي أخرى ومن قطاع إلي آخر، والشكل العام الذي تأخذه الرواتب الشاملة يمكن تلخيصه في الشكل الموالي:<sup>1</sup>



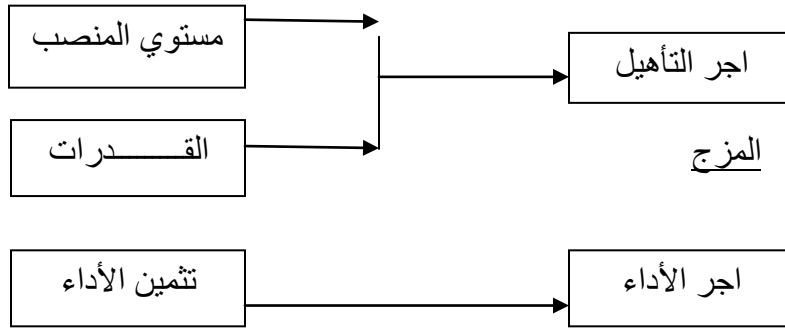
الشكل رقم(32): هرم الرواتب

وكما يظهر في الشكل فالمستوي الأول تمثله الأجور المباشرة وهي تتشكل من ثلاث محاور: الأجر الثابت(أجر التأهيل)، أجر الأداء وهو ذو طبيعة متغيرة وأجر المنح، أما المستوي الثاني يشمل في أغلب الأحيان تلك المنح التي ينظمها القانون وفيما يتعلق بالمتهمات العينية أو ما يسمى بالمزايا العينية التي يتلقاها العامل بصفة فردية أو جماعية مثل القروض المقدمة من طرف المؤسسة، والمستوي الرابع من الهرم فيمثل المتهمات التي تلحق العامل لكن علي ألمدي البعيد، وأهم الأهداف المرجو تحقيقها من هذا النموذج نذكر:

- تقييم ما يمنح للعمال.
- تثمين أثر الرواتب الإضافية علي تنافسية المؤسسة.
- تثمين مختلف الممنوحات غير المادية للعمال.

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، أمعاليم سعاد، نفس المرجع، ص-ص. 67-71.

- النموذج الفردي: إن النموذج الفردي للرواتب ليس بالأمر الجديد قد طبق في فترات سابقة من طرف بعض المؤسسات، غير أن طرحه كتوجه جديد في مجال الموارد البشرية يأتي نتيجة تعميم استعماله وتغير التعامل مع بعض المفاهيم الخاصة بالتأهيل والأداء اللذان يشكلان الجزأين الأساسيين لهذا النموذج كما يبينه الشكل الموالي:



الشكل رقم(33): النموذج الفردي للرواتب

والملاحظة الأساسية في أنه لا يوجد نظام رواتب مثالي ومعياري يطبق على كل المؤسسات وذلك لاختلاف استراتيجياتها وطبيعة نشاطها...إلخ، غير أن كل نظام رواتب لا بد أن يحقق جملة من النقاط أهمها: ترك جزء متغير، لا بد من التعامل في ذات الوقت مع الفرد والجماعة، ضرورة العمل المستمر على إيجاد نظام رواتب جديد، تحقيق جملة من المتطلبات: المرونة والتغذية والرضا الوظيفي. ولقد تطورت الرواتب نتيجة للتغيرات الحاصلة في المحيط الاقتصادي، القانوني، والاجتماعي، وخاصة في متطلبات العمل، ومن أجل إيجاد التوازن الدائم بين الأطراف المعنية بإعداد الرواتب فلا بد من المتابعة الدائمة للأهداف، للطرق المستخدمة للنتائج المحققة..إلخ، وهذا ما يضمنه تدقيق الرواتب، والذي تتلخص مهامه في:

- تدقيق المطابقة: ويهدف إلى معرفة مدى مطابقة ممارسات المؤسسة مع القواعد المشكلة مسبقا.
- تدقيق الفعالية: والهدف منها تحسين الرواتب وذلك بالبحث عن الإجابة علي السؤالين: هل النتائج المحصل عليها مطابقة للأهداف المخططة؟ هل حققت النتائج بأقل التكاليف؟<sup>1</sup>

#### 6- التحفيز:

لقد تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية من نظرة كلاسيكية إلى نظرة جديدة، حيث توسع نطاق الحوافز من كونها كانت محصورة في الجوانب المادية كالأجر والترقية للاهتمام أكثر بالجوانب المعنوية والمادية معا، وبذلك يمكن تصنيف الحوافز إلى حوافز مادية وأخري معنوية ومنها ما هو إيجابي، ومنها ما هو سلبي، فالإيجابية تتمثل في وضع نظام أجور عادل، ومشاركة العمال في الأرباح وتقديم مساعدات مالية

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، أ.معالم سعاد، نفس المرجع، ص-ص. 71-74.

للعمال...إلخ، والسلبية كالخضم من الراتب، والحرمان من العلاوة أو تأخيرها...أما الحوافز المعنوية الإيجابية فتتمثل في اعتراف الإدارة بالمجهود الذي يبذله العامل، وتقديره واحترامه وإشراك العمال في اتخاذ القرارات الهامة، أما الحوافز المعنوية السلبية فتتمثل في توجيه الإنذارات، والتأديب، والتهديد بالعقاب.

ولقد أخذ موضوع الحوافز أهمية كبيرة في العصر الحديث، حيث اهتم المختصون في علم النفس الصناعي اهتماما كبيرا بالموارد البشرية من خلال البحث عن السبل الكفيلة لتحفيزها علي العمل، لإدراكهم أن الاستعدادات والاتجاهات والميول نحو العمل تمثل أهم المقاييس التي تجعل العامل ناجحا أو فاشلا في مجال عمله.

ولذلك يقوم المختصون في تسيير الموارد البشرية بالبحث عن السبل الكفيلة بخلق الدافعية لدي العمال من خلال المراحل التالية:

- تحديد حجم المواقف التي تحتاج إلى الدفع.
- إعداد مجموعة من وسائل الدفع (الحوافز).
- اختيار وتطبيق الدافع المناسب (الحافز الفعال).
- متابعة نتائج التطبيق.

ومن خلال الحوافز المعمول بها نجد:

- حافز الأجر والراتب: يتقاضى العامل راتبا ثابتا ثابنا لعمله، ويستفيد من أرباح الأسهم.
- حافز ظروف وإمكانيات العمل المادية: تمثل الظروف المناسبة والتي يجب ان تتوفر في مكان العمل.

- حافز الدوام وعدد ساعات العمل: وفيه تتناسب ساعات العمل وجهد العامل.
- حافز الخدمات المختلفة: (تطبيب، تعليم، مسكن، تعويض، نقل، إلخ).
- حافز الترقية والترفيه.
- حافز ضمان واستمرار الوظيفة.
- حافز العلاقات مع الزملاء والرؤساء.

وكل هذه الحوافز تساهم في زيادة الإنتاج، وانسجام العامل مع الوظيفة التي تعمل بها وتجعله راضيا عن عمله.<sup>1</sup> ولكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها:

<sup>1</sup> عبد الحميد بشير بوطه، المرجع السابق ، ص-ص. 110-112.

- مدي تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلي زيادة فعالية نظام الحوافز، إذ أي نقص في الحافز سيؤدي إلي عدم تحقيق الإشباع المطلوب، الأمر الذي يؤدي إلي استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.
- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها، وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمر بها البلد والتي قد تؤثر علي سلوك العاملين.
- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجودة في المنظمة التي يعمل بها.
- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطا وثيقا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
- مرونة نظام الحوافز وعالته حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل، لا سيما وأن دوافع ملين في تغير مستمر.
- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحا لدى الفرد، حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.
- العمل على إيجاد رغبة جديدة أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة<sup>1</sup>.

### III. أثر تسيير الموارد البشرية علي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تعتبر الأبحاث المتعلقة بتسيير الموارد البشرية (ت.م.ب) في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة العهد وضعيفة من حيث التقدم، غير أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تضم من 10 إلى 500 أجير، تضم ثلثي الوظائف في القطاع الخاص، و 89 % إذا ما أدرجنا المؤسسات الصغيرة جدا التي يقل عدد موظفيها عن 10 عمال، كون هذه المؤسسات ليس لها وسائل متطورة، على عكس المؤسسات الكبيرة، فإنها لا تنجح في تعبئة وتقوية مواردها البشرية، كما يوضح "ماهي دو بواز لاندال" (1998)، حقيقة أن المؤسسات الكبيرة تسعى إلى جعل بنياتها مؤسسات صغيرة ومتوسطة دليل على نجاعة هاته الأخيرة.

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، منتدى سور الأزبكية، 2012، ص36

من المرجح أن يرتبط العدد الضئيل للبحوث بصعوبات الفهم وكذا تعقد استدلال تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. نقوم في البدء بتطوير الخصائص الرئيسية، قبل توضيح بعض القدرات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يتعلق بتسيير الأشخاص، وكذا ممارسات تسيير الموارد البشرية.

### 1. خصائص تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.<sup>1</sup>

إن التذكير بالضعف المادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتبر بمثابة حقيقة بديهية، تظهر من خلال قصر ميزانيات، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي عرضة بشكل أكبر، مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، إلى مشاكل في الميزانية، حيث تتواجد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في أغلب الأحيان في مواقف تبعية اقتصادية مقارنة ببعض الزبائن الكبار أو العقود، وتعتبر تفاعلية أكثر منها استباقية حيث تخضع بشكل أسرع، مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، إلى تغيرات الوضعية الاقتصادية، ويصحب عدم الاستقرار هذا سيطرة قوية قصيرة المدى في تصور التسيير و تصدر الأولوية للجوانب الاقتصادية على الجوانب الاجتماعية.

كما يوضحه "كورولت و تروفي" (2001)، يفرض فحص المعطيات الكمية على الشغل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التخلي عن التصور الخيالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناوالاتية حصريا - و التي تخلق شغل ذو نوعية - لفائدة المؤسسات الصغيرة التي تسيير بطريقة صحيحة، على حساب علاقة الشغل المقترحة و ظروف عمل المستخدمين. تبين معظم المعطيات الإحصائية الوطنية تعزيز تجزئة سوق العمل و مفاضلة قوية بين الأجراء " غير المستقرين" الموجودين في المؤسسات الصغيرة. تستعمل الوظائف المدعمة الموجهة نحو الشباب و البطالين طويلة المدى بشكل أكبر من طرف المؤسسات الصغيرة جدا، نذكر أيضا بأن اليد العاملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تتلقى راتبا كبيرا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. للتفريق بين هذه المعطيات الكمية، يجب توضيح الاختلاف الكبير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يمكن أن تعتبر أيضا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كفضاءات إدماج للشباب، قليل التأهيل، الذي لم يتمكن من التوظيف داخل المؤسسات الكبيرة.

### - الحساسية للوسط القضائي و كذا التنظيم

من المهم أن نضع في الذهن هذا الضعف الاقتصادي، المتغير حسب النشاط والحجم، إذا ما تحدثنا عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. حيث يساهم في أن الوسط التنظيمي و القضائي يكون في غالب الأمر معيش كحامل لبعض القوة و التي تسعى المؤسسة جاهدة للإحاطة بها. كما يوضحه مسير مصنع

<sup>1</sup> Abd Rahmane Abdou et autre, Entrepreneurs et PME, Approches algéro-françaises, l'hamattan, logiques sociales spt, 2014, p.p 97 98 .

للسيارات في جريدة المؤسسات و مسارات العمل (1997)، "إذا ما طبقا حرفيا قانون العمل و الضغوطات الأخرى، فإن النتائج ستكون من المرجح في الخط الأحمر".

في حين تكون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في أغلبها عدائية بحضور سلطة نقابية معادية، لها رغبة جامحة في الاستقلالية متصلة بالعلاقة التراثية. ضعف الحوار الاجتماعي داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة معروف وهو أحد الآثار الإيجابية للقوانين حول 35 ساعة على أن يكون هنالك دفع متقدم حول هذه النقطة ( التفويض أو قبول ممثل نقابي، اللجوء إلى مجلس النقابة)، يشك المسيرين أيضا في تكلفة و صرامة القواعد الجماعية التي يتم التفاوض عليها، كما تذكره النقاشات الحديثة حول تطبيق 35 ساعة، لا تتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عجلة قيادة مرنة (رؤساء بالنيابة و اللجوء إلى عقود العمل محددة المدة) كالمؤسسات الكبيرة.

و تبقى الوسيلة الرئيسية لتعديل وقت العمل في الساعات الإضافية. غير أنه، وإذا تعلق الأمر بمصلحة المؤسسة فإن العديد من المسيرين، النفعيين، قبلوا بمفاوضة إتفاقيات أربت التي تحسن وتعمل على استقرار تنظيم الشغل، حيث أن المتغير "حجم" هو أقل تفسير لهاته المواقف من متغير " الإستراتيجية" و شدة رأسمالية النشاط.

## 2. أثر تضخيم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>1</sup>

يدل هذا المصطلح، الذي تم اقتراحه من طرف ماهي دو بواز لاندا (1998) على أن القرارات التي تمس المستخدمين لها في غالب الأمر تأثير قوي، أي أهمية إستراتيجية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. نأخذ بعض الأمثلة في مؤسسة صغيرة جدا أو مؤسسة صغيرة، حيث يغير التوظيف أو رحيل أحد الأجراء بشكل قوي على تشكيل المستخدمين مما يؤثر على سير الفرق وكذا الكفاءات المتوفرة، إن عدم الأخذ بعين الاعتبار للإرادة المناوئانية قد يؤدي إلى رحيل مؤسف للمؤسسة ما ينجم عنه ظهور منافسين جدد. من مجموع 10 أفراد، يمثل الغياب 10% من التغيب ويمكن أن يعيق عملية الإنتاج أو تسليم الخدمة. يكون قرار تكوين أجير في مجال محدد (الحصول على تقنية جديدة) في مؤسسة كبيرة من اختصاص التسيير المحلي، " تصحيحي"، لليد العاملة. في حقيقة الأمر، يمكن لهذا التكوين أن يؤدي بالمسير إلى إعادة توجيه نمط الإنتاج واستحداث نشاطات جديدة ... وعليه، فإننا نلاحظ آثار تداخلية بين النشاطات ذات طابع تكتيكي، محلي و فردي، ونشاطات إستراتيجية تخص الجماعة. وهذا ما وضعه الجدول رقم (50) ص274.

هذه الخاصية " الإستراتيجية" للقرارات فيما يتعلق بالمستخدمين تفسر ما هي على العموم من اختصاصات المسير، الأشخاص الرئيسيون في الطريقة التي ستمارس فيها وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> Ibid ,p 98



3. مشاركة وظيفة الموارد البشرية، التي يصعب عزلها، وضعف الشكلية في الممارسات<sup>1</sup>

نلاحظ في أغلبية الحالات عدم وجود وظيفة الموارد البشرية. لا تصل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دائما إلى الحجم الحاسم – حوالي 200 شخص- والذي يقابله ضرورة تطوير وظيفة الموارد البشرية المهيكلة، حيث المسير لا يقوم التعبير عن الإرادة، بغض النظر عن الحجم. وعليه، يكون من السهل رصد إجابات تنظيمية مختلفة في الطريقة التي يتم بها مواجهة إحتياجات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أظهرت الدراسات حول تحديد وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تنوع كبير في ممارسات التسيير وأشكال الاستعانة بمصادر داخلية/خارجية، حسب ما تراه المستويات الثلاثة لتسيير الموارد البشرية من طرف ماهي دو بواز لاندال (1998):

- المستوى الإداري: إدارة المستخدمين (المستوى 1 تطبيق التعليمات و تطبيق القانون) يقوم بها المحاسب أو مساعد المديرية؛
- المستوى السياسي (المستوى 2: تقرير توجيهات رئيسية فيما يخص المستخدمين): يمارس من طرف المسير بالتشاور مع مسؤول الإدارة، الذي يكون مفوضا لدى الأمين العام/المدير المالي أو إلى تسلسل الرتب؛
- المستوى الإجمالي أو الإستراتيجي (المستوى 3: القيام بخيارات التنظيم و التسيير التي تنجم عن التوجيهات الإستراتيجية)؛
- التكنولوجيا، السلع الموجهة نحو السوق – للمؤسسة: بطبيعة الحال من اختصاص المسير. يتم ضمان الأشكال الكلاسيكية الخارجية فيما يتعلق بالمهام الإدارية من طرف المجلس المختص (المعلوماتي، القانون، التسيير)، خبير الحسابات، النقابة المهنية التي تجلب مساعدات صارمة، و نلاحظ دورا متزايدا لمستشار التنظيم الذي يرافق المؤسسة طيلة المدة، في علاقة تتسم بالثقة مع المسير.

<sup>1</sup> Ibid ,p98/99

4. تأثير الحجم الضعيف للتنظيم على ممارسات تسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>

يتم التوظيف، في غالب الأحيان، من طرف المسير. لا يعتمد على أدوات قياس بل على "إشارات" مختلفة ذات نوعية شخصية (توصيات، المسار، الأصل العائلي) وكذلك على لقاءات مباشرة، وهذا ما وضحه الجدول رقم (47) ص270.

وأن مصاريف التكوين تزيد منذ بعض السنين و العملية تأخذ شكلا: تقريبا نصف المؤسسات بين 10 و50 أجير يعلنون عن مخطط تكوين، معظمهم لا يتجاوز العام على الأقل. في واحدة من التحقيقات النادرة لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التسيير المسبق للشغل وكذا الكفاءات لا يبدو على أنه شغلهم الشاغل. وهذا ما وضحه الجدول رقم (50) ص274.

إن شبه الغياب في الأدوات قد يؤدي إلى غياب التسيير. في حقيقة الأمر، حيث أن تسيير الموارد البشرية غير رسمي و في نفس الوقت فعال يمكن أن يتواجد بشكل قوي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – بمفهوم أن إتخاذ القرارات يندرج في سياسات استباقية متناسقة – دون أن تكون هاته الأخيرة قادرة على إظهار بشكل جيد لأدوات التسيير الخاصة بها أو لأجهزتها العمليانية.

غير أن تطورات وظيفة الموارد البشرية ومهامها في المؤسسات الكبرى تشكل عاملا عليها آجلا أم عاجلا أن تأخذ بعين الاعتبار، طالما أن متغير الموارد البشرية أصبح عامل منافسة معترف به. نلاحظ أيضا تقدم في الممارسات تحت تأثير عديد العوامل:

- عدد متزايد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ملحق إلى مجموعات، مع روابط برأس مال أو لا، كالتخليص الذي يؤدي إلى تشكيل تسييرهم؛
- تطوير الشهادة هو أيضا له وزن في هذا الاتجاه، حيث يحث المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على وضع تقييمات رسمية ومخططات تكوين. تميل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية، هي أيضا، إلى ممارسات التسيير الأكثر رسمية من قطاع الخدمات .
- نتائج القوانين على 35 ساعة، التي تشجع الحوار الاجتماعي، يمكن أن تكون تقدم في الممارسات الإستشارية الأكثر رسمية داخل الشركة .
- تشديد المنافسة في بعض القطاعات إضافة إلى صعوبات جلب و المحافظة على اليد العاملة، ومثال ذلك فندق الذي من شأنه أن يساهم في تسيير رسمي أكثر و استباق للموارد البشرية.
- ضرورة إعادة إعتبار التمثيلات المسيطرة على تسيير المسارات المهنية إذا ما تطرقنا إلى موارد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

<sup>1</sup> Abd Rahmane Abdou et autre , Ibid ,p100/102

يمكن أن يتم جلب بعض الممارسات لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات الكبيرة دون أية صعوبة تذكر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كالتقييم، مخطط التكوين أو استخدام الاختبارات في الاختيار، أو التطوير مع سهولة أكبر، على غرار التسيير المساهم أو النوعي حيث يعتبر مجالاً تختلف فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة: وهو المسار المهني. غير أن النموذج البيروقراطي للمسار المهني الترويجي، من منصب إلى منصب، المصحوب بزيادات في الدخل، يؤثر بشكل كبير على تمثيلاتنا.

أدت التغييرات التي تطرأ على المؤسسات الكبيرة إلى طرح تساؤلات حول سيطرة هذا النموذج و إلى اكتشاف أنواع أخرى من المسارات المهنية، كالمسار المهني في مهنة ما، في شغل ما، أو المسار المهني في الميدان المناوئاتي، ويكون من الضروري التطرق إلى الطريقة التي تقدم فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرص مسار مهني إلى أعضائها: كيف لها أن تطور من المهنية وكيف تتمنها؟ كيف لها أن ترض على متابعة المسار المهني في مؤسسة أخرى تكون هي أيضا في شغل معها أو مساعدة الأجير على خلق مؤسسته؟.

تشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أجراءها على متابعة مجال تأهيل لتولي زمام أمور الوحدة الجديدة، فائدة المؤسسة هي التطوير قدر المستطاع. بعد أخذ بعض الاختلافات فيما يتعلق بتسيير الأشخاص، الذين يتم تحليلهم في غالب الأمر من ناحية " النقاىص " مقارنة بنموذج اجتماعي يكون هو نموذج المؤسسات الكبيرة، نرى أنه، على صعيد المسار المهني، المؤسسات الكبيرة هي التي تسعى حاليا إلى الإستلهام من نماذج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بتطوير المهنية والمقاولاتية في هيئاتها. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها نقاط قوة خاصة تساهم في كون أن عددا منها يبتكر بشكل أكبر مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، بما فيها، فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

5. نقاط قوة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تسيير المواد البشرية:<sup>1</sup>

## - الخاصة الإستراتيجية للوظيفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن تسيير الموارد البشرية، الممارس مباشرة من طرف المسير، له بالضرورة بعد إستراتيجي داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. " الحلقة المفقودة" في البحث حول تسيير الكفاءات، يطرح الرابط المشهور بين تسيير الموارد البشرية و الإستراتيجية في هذا السياق مشاكل أقل، مثلا، من ناحية التسيير المرتقب فإن الرابط بين الكفاءات المفتاحية، الكفاءات الجماعية و الكفاءات الفردية سهل الوضع. مثال مؤسسة الميكانيك "سارث" التي تضم 100 أجير، أبدت أنه يمكن للمؤسسات الكبيرة و الصغيرة البدائية أن تكون لها فائدة بفعل تأثير العوامل الثلاث: شخصية المسير الذي قام بالنظام، النشر الواسع للمفهوم لدى متعاوني المؤسسة وكذا استخدام بطاقة الشغل في تسيير الاستثمارات، نرى كيف أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تحفز ظروف نجاح خبرة ما تكون في غالب الأحيان ثقيلة ودون ضمان النجاح، داخل مؤسسة كبيرة.

إن النشر الداخلي واليومي للكفاءات سهل جدا مقارنة بمؤسسة كبيرة وذلك عن طريق العمل الجماعي، "وجود مجتمعات ممارسات" في المؤسسة أو المنطقة.

يمكن للمؤسسة أيضا بكل سهولة مقارنة بمؤسسة كبيرة وضع دعم للموظفين الجدد بواسطة القدامى. تسهل مركزية القرارات فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية السرعة وميزة الأفراد لهاته القرارات. نلاحظ صراعات فوائد وكوابح بيروقراطية أقل مقارنة بالبنيات الكبرى؛ التواصل مع سلم الرتب وكذا الوعي بحصتهم لفائدة التغييرات سهل جدا .

## - العلاقات المباشرة للشغل والتعبئة الجماعية

ساهمت نقاط القوة هاته للبنيات العضوية في تبنيها، على مستويات مختلفة، من طرف المؤسسات الكبيرة علاقات عمل مباشرة تخدم الثقة ، نذكر بما يمكن أن يبدو أمرا مبتذلا ولكنه يفسح المجال إلى تيار حديث لأشغال التسيير: إنها نوعية علاقات العمل التي ينجم عنها الثقة في العلاقات الشخصية الأكيدة، ولكن أيضا في المؤسسة. غير أنه، في مرحلة الشك القوي، فإن هذه الأخيرة شرط هام لنجاح التغييرات. تكمن الثقة في القدرة الشخصية للمسير، فهي تتطور أيضا بشكل سهل إذا كان هنالك إدراك للفوائد المشتركة بين الأجراء والمديرية، وهي حالة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسة الكبيرة:

- الحجم يخدم تطور الأثر التنظيمي. وفقا للقيادة الممارسة، يمكن لتصور المؤسسة أن ينشر على جميع المستخدمين. يمكن لهذا أن يخدم حس الانتساب، بفعل إدراك خلاصات الإنتاج التي يسمح بها الحجم

<sup>1</sup> Ibid ,p102/103

المحدود للمؤسسة. الرهانات هي في متاح الجميع حتى وإن لم يكن لأي شخص وزن موافق لقيادة العمليات، وهذا يعطي مفهوما للشغل لكل متعاون. تم تسهيل ملائمة رهانات المؤسسة. الإبقاء على تحفيز الأجراء هو واحد من الإنشغالات الكبرى لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

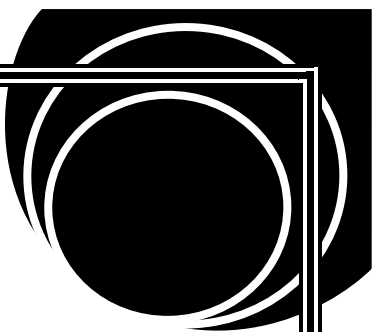
- السير بمشاركة أكثر أو " من أسفل لأعلى". لا يصعب ملاحظة ممارسات أو بالأحرى سياسة منظمة لمشاركة الأجراء في عملية القرار، لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقدم خدمات إلى مؤسسات أخرى، و التي لها مستخدمين مؤهلين عليهم أن يستجيبوا لضرورة النوعية المسلمة إلى الزبون. تنامي المبادرات، حتى تكون مناسبة بشكل أقل، هي أيضا أكثر سهولة. على صعيد تسيير الموارد البشرية، التعبير عن الإحتياجات، مثلا فيما يتعلق بالتكوين، يمكن أن تتم معالجته مع ثقل بيروقراطي أقل مقارنة بما يوجد داخل مؤسسة كبيرة. في الوقت الذي نتحدث فيه بشكل أكثر فأكثر عن التسيير الخاص للموارد البشرية، لا تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غالب الأمر بشيء أحسن من هذا.

تساهم هذه العوامل في أن عددا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبتكر فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية أو التي تنشط في قطاع تقديم الخدمات للمؤسسات هي على الدوام سريعة فيما يتعلق بتغييرات تنظيم العمل: تهيئة ساعات العمل، مجموعات عمل وسير مشاركة، مسؤولية، إلخ.
- يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تكون مجددة فيما يتعلق بالدخل، من أجل الحسن و الأسوأ، حسب الآراء، ذلك أنها تلجأ بشكل أكبر إلى فردية الأجور؛ البعض منهم انطلق في مكافأة الكفاءات بطريقة جديدة .
- باهتمام منها لكسب أجراء متنقلين، تضع الكثير من مؤسسة الخدمات والهندسة في الإعلان الآلي متابعة شخصية للمهام وكذا اكتساب الكفاءات خلال المهام، هاته الأجهزة تجسد ما يعرف ب " تسيير المعارف" التي تهدف إليها المؤسسات الكبيرة.

### ملخص الفصل:

إن أهمية أنشطة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكنها في الاستثمار في الرأس مال البشري وكيفية المحافظة عليه كمتغير رئيسي لها و المتغير الآخر والمهم هو المسير، من خلال قيمه ومعارفه فيما يتعلق بالإدارة و تسيير موارده البشرية، بدا من تطوير قدرات وكفاءات و إمكانيات موارده ومن اجل الرفع من فاعلية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتوقف هذه الأخيرة على قدرة مسيرها في التحكم في تقنيات وأنشطة التسيير الفعال للموارد البشرية أهمها: مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات والاتصال التكوين والترقية.. هذه المتغيرات الأساسية التي تتوقف عليها أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



الجانب الثاني:  
الإطار الميداني  
للدراسة

# الفصل الخامس

عرض وتحليل

وتفسير نتائج

البيانات العامة



## I. التعريف بخصوصيات عينة الدراسة:

جدول رقم (27): يوضح توزيع العينة حسب الفئات العمرية

النسبة	تكرارات	الفئات
%10	02	[38-32]
%15	03	[45-39]
%20	04	[52-46]
%35	07	[59-53]
%20	04	[60 فأكثر]
%100	20	المجموع

## التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت في الفئة العمرية من [59-53] وقدرت بـ 35%، ثم تليها نسبتان متساويتان ومتعادلتان تقدران بـ 20%، في الفئتين العمريتين [52-46] و[60 فأكثر]، بعدها تأتي نسبة 15% للفئة العمرية [45-39] وفي أخير نسبة 10% للفئة العمرية [38-32]. نستنتج مما سبق أن عينة البحث أغلبيتها من الكهول، ذوي الحماس العالي للعمل والاعتدال في الأداء وإحساسهم بالمسؤولية، والالتزام اتجاه المؤسسة والعمال.

جدول رقم (28): توزيع العينة حسب فئة الحالة المدنية

النسبة	التكرارات	الفئات
95%	19	متزوج
05%	01	مرتبط (خاطب)
100%	20	المجموع

## التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أن فئة المتزوجين جاءت بأعلى نسبة وهي 95%، ما يعادل 19 متزوج في مقابل ذلك نجد 05% فقط تمثل عازب واحد، من مجموع عينة البحث. نستنتج مما سبق أن كل عينة البحث متزوجين ماعدا مبحوث واحد في مرحلة الخطوبة، وهذا مرتبط بسن عينة البحث، الأمر الذي يكسبهم مكانة عالية في محيط عمله عامة ومحيطه الأسري خاصة، بحيث يعكس المنصب الذي يتولاه مدير المؤسسة سلطته الأبوية اتجاه مصلحة العمال ومصلحة المؤسسة ككل.

جدول رقم (29): توزيع العينة حسب فئة المستوى العلمي

النسبة	التكرارات	الفئات
05%	01	متوسط
15%	03	ثانوي
80%	16	جامعي
100%	20	المجموع

## التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت لفئة المستوى الجامعي وهي 80%، مقابل نسبة 15% في فئة الثانويين، أما فئة المستوى المتوسط فكانت نسبتهم 05% . نستنتج إن أغلب فئات عينة الدراسة يتمتعون بمستوى علمي أكاديمي جامعي، فمنصب العمل كمدير يفسر نوع المستوى العلمي لأصحاب المؤسسات التي يشغلها أفراد عينة الدراسة، ونستطيع أن نفسر أيضا اهتمامهم بمؤسساتهم ونوعية نشاطهم في ظل مستواها الجامعي.

جدول رقم (30): توزيع العينة حسب فئة التخصص الجامعي

النسبة	التكرارات	الفئات
50%	08	علوم تجارية وعلوم التسيير والاقتصاد
12,50%	02	علوم قانونية
12,50%	02	علوم دقيقة (رياضيات، كيمياء، فيزياء)
25%	04	علوم تقنية (هندسة ميكانيكية، وكهرباء)
100%	*16	المجموع

\*تمثل نسبة أفراد العينة الحاصلين على مستوى جامعي

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة، كانت لفئة التخصص الجامعي "علوم تجارية وعلوم التسيير والاقتصاد" وهي 50%، مقابل نسبة 25% في فئة التخصص "علوم تقنية"، بينما كانت نسبة كل من فئة التخصص الجامعي "علوم قانونية" وفئة "علوم دقيقة" 12,50%.

حسب نتائج الجدول يؤثر التخصص الجامعي، في تسيير وإدارة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، لأنه ينمي وعى أصحاب المؤسسات، ويجعلهم يدركون ما يدور حولهم بوضوح؛ من تغيرات وتحولات، وتصبح المؤسسة في حاجة إليهم، فمن الناحية المالية يستطيع صاحب المؤسسة التكلف بالميزانية المالية للمؤسسة وتسييرها، الأمر الذي يضمن له السرية والائتمان علي الجانب المالي للمؤسسة، أما من الناحية التقنية فالمؤسسات فهي تحتاج على مثل هذا التخصص قصد إصلاح الأعطاب في أسرع وقت، وتفادي تضييع الوقت، بينما الناحية القانونية فقد يستلم القضايا الإدارية والقانونية بين العمال ومؤسسته، وبينه وبين الزبائن والهيئات الأخرى.

وعليه تعتبر الشهادات الجامعية فرصة لخريجي الجامعات الآن وفي المستقبل من التمكن من بناء معارفهم ومهاراتهم العلمية والعملية للإبداع والابتكار داخل المؤسسات الصغيرة بالإضافة إلى تحسين نوعية حياتهم الاقتصادية والاجتماعية.

جدول رقم (31): يوضح توزيع العينة حسب فئة المهنة السابقة

النسبة	التكرارات	الفئات
50%	10	إطار في مؤسسة عامة
20%	04	إطار في مؤسسة خاصة
30%	06	تجارة وأعمال حرة
<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>المجموع</b>

## التعليق الإحصائي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة كانت في فئة أصحاب المؤسسات الذين مارسوا مهنتهم السابقة موظف (عامل) في مؤسسة عامة وهي 50%، تليها نسبة 30%، في فئة الذين مارسوا تجارة وأعمال حرة، ونجد فئة الذين مارسوا مهنة موظف (عامل) في مؤسسة خاصة بنسبة 20%. نستنتج مما سبق أن أغلب أفراد عينة البحث كانوا إطارات في مؤسسات خاصة وذلك راجع على طبيعة المؤسسات الجزائرية التي كانت تأخذ طابع عمومي أكثر منه خاص أو تجاري وأعمال حرة، وعليه نستطيع القول أن المهنة السابقة تفسر أسباب التحاقهم بتسيير المؤسسات.

جدول رقم (32): توزيع فئة سنوات الخبرة بالنسبة لعينة مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

النسبة	تكرارات	الفئات
15%	03	[10-04]
15%	03	[17-11]
40%	08	[24-18]
20%	04	[31-25]
10%	02	[38-32]
100%	20	المجموع

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت في فئة الخبرة من [24-18] سنة وقدرت بـ 40%، مقابل نسبة 20% في فئة الخبرة من [31-25] سنة، ثم تليها كل من فئة من [10-04] وفئة من [17-11] بنفس النسبة 15%، بعدها تأتي نسبة 10% لفئة الخبرة من [38-32]. نستنتج أن أغلب فئات عينة الدراسة هم من أصحاب الأقدمية الطويلة في مجال تسيير المؤسسات، بحيث الخبرة الطويلة لها تأثير واضح في اكتسابهم لقيم العمل التي قد ترسخت من المجتمع الصناعي ومن التغيرات التنظيمية التي نتجت من نسيج العلاقات بين العمال وهذا لا يتحقق إلا بخبرة عالية. والملاحظ من إجابات الباحثين هناك تسارع وزيادة في الولوج لتسيير المؤسسات لمن لهم خبرة كبيرة في تسيير، وهو ما يفسر لنا أن معظم أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديهم أقدمية في مناصب عملهم.

جدول رقم (33): يوضح توزيع العينة حسب فئة فروع المؤسسة

النسبة	التكرارات	الفئات
50%	10	يوجد فروع للمؤسسة
50%	10	لا فروع للمؤسسة
100%	20	المجموع

التعليق الإحصائي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود نسبتين متساويتان ومتعادلتان تقدران بـ 50% في كل من الفئتين "يوجد فروع للمؤسسة"، "لا يوجد فروع للمؤسسة". نستنتج مما سبق بأن هنالك مؤسسات صغيرة الحجم و التنظيم ، بينما هناك مؤسسات متوسطة الحجم والتنظيم ، تتفرع إلى عدت فروع.

جدول رقم (34): يوضح توزيع العينة حسب فئة عدد عمال المؤسسة

النسبة	التكرارات	الفئات
80%	16	من 50-250
20%	04	من 250 فأكثر.
100%	20	المجموع

التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت في فئة المؤسسات الذين يتراوح عدد عمالهم من 50-250 عامل وهي 80%، مقابل نسبة 20%، في فئة الذين يتراوح عدد عمالهم من 250 عامل فأكثر، إذن أغلبية المؤسسات محل الدراسة تأخذ شكل مؤسسة متوسطة يتراوح عدد عمالها من 50-250.

وهذا يفسر أن حجم التنظيم يقاس بعدد العمال، وكلما زاد حجم التنظيم يزيد معه التخصص و مستويات الاشراف... وغيرهم من الأبعاد التنظيمية.

جدول رقم (35): يوضح توزيع العينة حسب فئة إطار إنشاء المؤسسة

النسبة	التكرارات	الفئات
40,90%	09	وكالة استثمار
59,09%	13	استثمار شخصي
100%	*22	المجموع

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات أفراد العينة.

التعليق الإحصائي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة كانت في فئة المؤسسات التي إطار مشروعها "استثمار شخصي" وهي 59,09%، مقابل نسبة 40,90% في فئة المؤسسات التي إطار مشروعها "وكالة استثمار".

وهو ما يعكس لنا توجه الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق وفتح المجال للاستثمار الشخصي الذي من شأنه أن يساهم في نمو الاقتصاد المحلي.



# الفصل السادس

عرض وتحليل

وتفسير نتائج

الفرضية الأولى

## I. تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

جدول رقم (36): يوضح أساس اختيار هذا النوع من المؤسسات من طرف عينة البحث

فئة الاتجاه (أساس اختيار المؤسسة)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	قلت المنافسين والربح في القطاع	13	52%
02	الشهادة والعلاقة مع التخصص	07	28%
03	نشاط متوارث من الأسرة	05	20%
	المجموع	*25	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

## التعليق الإحصائي:

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة، كانت في مؤشر " قلت المنافسين والربح في القطاع" وهي 52%، مثلما تبينه الوحدة رقم (01)، تليها نسبة "الشهادة والعلاقة مع التخصص" والتي قدرت بـ 28%، مثلما تبينه الوحدة رقم (02)، وأخيرا نسبة 20% "نشاط متوارث من الأسرة"، للوحدة رقم (03).

## التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول، أن آراء المبحوثين توزعت على ثلاث توجهات، الأول بنسبة 52% يرى أن قلت المنافسين والربح في القطاع، كانت الأساس نحو توجههم وإنشاءهم لمؤسساتهم الصغيرة والمتوسطة، بحيث في السنوات الأولى من إنشاء المؤسسة، لن يكون تخوف من دخول منتجين جدد إلى السوق، لأن منتج المؤسسة متصدر بجودة أحسن وسعر أقل، بالإضافة إلى اعتمادها على استراتيجية دفاعية هجومية للحفاظ على الصدارة، وهذا لا يتحقق إلا بالمرونة العالية، السرعة والتكيف مع تغيرات، فالربح من أهم معايير أداء صحة المؤسسة، نظرا للحاجة المادية للمؤسسة، التي تحقق من خلالها على الاستمرارية في النمو والنشاط، مقابل ذلك تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دائما إلى تنويع رغبات المستهلك الجزائي، وتجديدها وهذا وفق لمهارة مديرها وعمالها.

أما التوجه الثاني فقد اعتبروا أن أساس اختيارهم للمؤسسة، ماهو إلا لعلاقته مع التخصص ونوع الشهادة التي يمتلكها أصحاب المؤسسات، هذا ما يفسر مبادرة خريجي الجامعات إلى إنشاء مؤسسات خاصة بهم، تكمل شهاداتهم الجامعية، بحيث تمكنهم من بناء معارف ومهارات عملية، تؤدي بهم للإبداع والابتكار لإنجاح المشروع، هذا ما يدفعهم للتغيير الاجتماعي، الحفاظ وتنمية رأس المال الفكري والبشري، اللذان يعتبران أحد مؤشرات نجاح المؤسسات، وفي الأخير التوجه نحو النشاط لارتباط هذه الصناعات التي تم توارثها من الآباء والأجداد.

جدول رقم(37): يوضح الهدف الاجتماعي من امتلاك المؤسسة من طرف عينة البحث

فئة الهدف (الهدف من امتلاك المؤسسة)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	اتساع العلاقات وتعددتها (مستثمرين،.....،	17	62,96%
02	تقدير الأهل والمحيط	05	18,51%
03	تقدير الذات	05	18,51%
	المجموع	*27	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت في "اتساع العلاقات وتعددتها " بـ 62,96%، هذا ما تبين من خلال الوحدة الرقم (01)، تليها نسبتان متساويتان، تقدران بـ 18,51% لكلا من " تقدير الأهل والمحيط"، التي تمثل وحدة التحليل رقم (02)، و" تقدير الذات "مثلما هو مبين في وحدة التحليل رقم (03).

#### التحليل السوسيولوجي:

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (43)، أن أغلبية أصحاب المؤسسات صرحوا بأن هدفهم الأساسي يكمن في تحقيق "اتساع العلاقات وتعددتها بدأً من مستثمرين....."، حسب الوحدة (01) بنسبة 42,85%، حيث يسعى أصحاب المؤسسات دائماً، في ظل تسيير المؤسسات والمقاولة، إلى تكوين علاقات إيجابية، يسودها عنصر الثقة والتعاون، حيث تمكنهم وبصورة فعالة من تحقيق أهدافهم المشتركة، هذه العلاقات تسود ضمنها تباينات اقتصادية واجتماعية، تحقق مكاسب مادية ومنافع، لأن جماعات الأفراد لا تحقق اكتفاءها، الا بتبادلاتها بينها وبين الجماعات الاجتماعية الأخرى، ويسمى عند علماء الاجتماع برأس المال الاجتماعي.

وعليه فجهود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في تبادل العلاقات والسلع وتقوية ثقتهم في عمليات والتبادلات الاجتماعية والاقتصادية؛ قصد تحقيق الكفاءة و خلق هياكل تدعمهم وتحقق مصالحهم، بالتالي تنمية المجتمع وتطويره، وهذا لا يتحقق إلا بارتفاع معدلات رأسمال الاجتماعي، التي تظهر في وجود أفراد لهم الثقة الكاملة في ريادة المؤسسات، أما التوجه الثاني والثالث، تقدير الأهل والذي يرتبط بمكانة صاحب المؤسسة، ضمن الوسط الاجتماعي من أهل وأقارب ووسط العمل، أما تقدير وتحقيق الذات،

يعرف بأنه تقييم المرء الكلي لذاته، إما بطريقة إيجابية أو سلبية، ومدى إيمان الفرد بنفسه وبأهليتها وقدرتها واستحقاقها للحياة، ببساطة هو أساس شعور الفرد بكفاءة ذاته وبقيمتها (الكفاءة الذاتية، "قيمة الذات").

إن إثبات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لجدارتهم وكفاءتهم يزيد من استقلاليتهم الأمر الذي يساعد لتحقيق دوافع أخرى كالسلطة وغيرها....، حيث كلما ارتفع تأكيد الذات والتقدير، فإن المؤسسة تقدم له أهمية كبيرة، وتولد له القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وعليه فانسجام الفرد وتوافقه مع نوازه الفردية ( القيم الفردية)، يقابله استقلال واتساع في وقت صاحب المؤسسة (المدير)، سواء داخل أو خارج الأسرة، أو داخل أو خارج المؤسسة، "وهذا ما ركز عليه رواد مدرسة اتخاذ القرارات، بأن المنظمة وحدة متكاملة وجزء فرعي من أجزاء أخرى، تتفاعل مع بعضها البعض، ترتبط بعلاقات تبادلية، تعتبر ضرورية لبقاء واستمرار البناء التنظيمي، كما ركزوا أيضا على أهمية البيئة في حياة المنظمات، أثر هذه البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، على عمليات اتخاذ القرارات"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص198

جدول رقم(38): يوضح نظرة الأسرة والأهل لامتلاك المؤسسة من طرف عينة البحث

فئة الاتجاه (نظرة الأهل لامتلاك المؤسسة)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	تشجيع واحترام	18	85,71%
02	لا يهمهم الأمر	02	09,52%
03	نجاح يفيدنا ولا يستفيدون منه	01	04,76%
	المجموع	*21	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة كانت في "تشجيع واحترام" وهي 85,71%، هذا ما توضحه وحدة التحليل رقم(01)، تليها نسبة " لا يهمهم الأمر" والتي قدرت بـ 09,52%، وهذا ما تبين في الوحدة رقم(02)، وأخيرا نسبة 04,76% " نجاح يفيدنا ولا يستفيدون منه"، مثلما تبينه الوحدة رقم (03).

#### التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول ثلاث مواقف، مختلفة لعينة البحث، فيما يتعلق بنظرة أسرهم وأهلهم لامتلاكهم المؤسسة، حيث نجد أعلى نسبة 85,71%، من إجاباتهم ترى بأن نظرت أسرهم وأهلهم "تشجيع واحترام"، ويبررون موقفهم بأن أهلهم يقدرون مستواهم التعليمي والثقافي، هذا الأخير الذي يحدد مكانتهم الاجتماعية داخل الأسرة، وأن له القدرة الكافية على إعالة أسرته وغرس الثقة في نفوس أفرادها، في ظل التغيرات التكنولوجية، وله القدرة على التشاور والحوار، لأنهم يعتبرونه صاحب الرأي الراجح، الذي اكتسبها طوال سنين عملهم، وتكون الحوار والمشاركة أما في أمور أسرته، أو أسر أقاربه، الأمر الذي يكون صورة ومكانة عالية، تقوم على الاحترام والتقدير والتشجيع.

اذن من واجب صاحب المؤسسة، الغوص في جو يسوده الحوار والمشاركة، في اتخاذ القرارات الخاصة بالأسرة والأهل، فإنه يعمل على الاستفادة منها في علاقاته داخل المؤسسة، ولتجنب وقوع المشاكل، الأمر الذي يرفع من معنوياته، ويؤدي به إلى مزيد من الشعور بالرضا عن الآخرين، ورضا الآخرين عليه.

يمكن القول أن خبرة أصحاب المؤسسات، جعلتهم يشعرون بالاحترام والتقدير وتحسن صورتهم في نظر الآخرين، بأنهم أفراد ذو خبرة عالية، بالإضافة إلى اتصافهم بالرزانة والتفكير المستمر، الأمر الذي يجعلهم يحسون بفائدتهم، يشعرون بنوع من التشجيع والاحترام، مما يسمح بتوطيد علاقاته.

جدول رقم(39): يوضح العلاقة بين أصدقائهم من طرف عينة البحث

فئة الاتجاه (نوعية العلاقة بين الأصدقاء)			رقم
النسبة %	التكرار	الوحدات	
57,14%	12	مستمرة كما في السابق ومتجددة	01
14,28%	03	التفوا حولي أكثر من السابق	02
28,57%	06	انقطاع لعدم التفرغ	03
100%	*21	المجموع	

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة، كانت في مؤشر "مستمرة مثلما كانت في السابق " وهي 57,14%، هذا ما توضحه وحدة التحليل رقم(01)، تليها نسبة " انقطاع لعدم التفرغ " والتي قدرت بـ 28,57%، مثلما تبينه في الوحدة رقم(03)، وأخيرا نسبة 14,28% " التفوا حولي أكثر من السابق"، هذا ما توضحه الوحدة رقم (02).

#### التحليل السوسيوولوجي:

يبرز من خلال نتائج الجدول موقفين ايجابيين، فيما يتعلق بنوعية العلاقة بين الأصدقاء، الأول هو "أنها مستمرة مثلما كانت في السابق" بـ 57,14%، وهذا نظرا لما تحمله أهمية هذا نوع من العلاقات بين أفراد المجتمع، فالأصدقاء هم المصدر الحقيقي للرفقة، حسب تصريحات أفراد عينة البحث، فإن معظمهم لا يفقدون أصدقائهم، بل يحتفظون بصداقاتهم القديمة التي كونوها منذ القدم وممتدة منذ الصغر، على حد قولهم «أن صاحب المؤسسة الناجح، هو الذي يتصف باستمرار صداقاته ومحافظته على نشاطاته خارج المؤسسة وداخلها، من خلال توطيده لعلاقاتهم القديمة و تعزيزها».

أما البعض آخر فقد صرحوا بأن لهم القدرة على تكوين علاقات جديدة، تجعلهم يشعرون بقيمتهم ومكانتهم، حسب مجتمع عمل، لأن هذا الأخير أجبره على نمو وتكوين علاقات جديدة، بسبب وضعهم الجديد، وهذا ما يوضح أهمية الاتصال الغير الرسمي في تكوين علاقات مهنية، بسبب الاحتكاك المتواصل، وعدم التفرغ لموصلة التواصل مع الأصدقاء القدماء، بسبب التزاماتهم المهنية.

وقد صرح أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة «بأن الشركات كبيرة الحجم تسمح لهم بتكوين عدد معتبر من الزملاء الجدد، لأن مجال عملهم واسع، يتسم بالحركية والتنوع في العمل، وحصرت علاقاتهم مع زملاءه بنفس النشاط.

أما الموقف الثاني فقد جاء مناقض للأول، حيث صرح أفراد عينة البحث، أن علاقتهم مع أصدقاءهم منقطعة لعدم تفرغهم، بـ28,57%، وهذا راجع لتكوينهم لعلاقات جديدة منحصرة على مجال العمل فقط بعد فقدانهم لعلاقاتهم القديمة، وانحصرت مع أصحاب المؤسسات الأخرى والمقاولين، ولكن هذا النوع من العلاقات يفقدون المتعة ويزيدون الملل، بالتالي يسعى فقط للاستمرار والنجاح وفرض نجاحاته في وسطهم.

جدول رقم(40): يوضح نوع الاستفادة من تكوين إدارة المشاريع من طرف عينة البحث

فئة الوسائل ( نوع التكوين في إدارة المشاريع )			رقم
النسبة %	التكرار	الوحدات	
42,85%	12	تكوين نظري	01
32,14%	09	تكوين تطبيقي (مهني)	02
25%	07	لم أستفد	03
100%	*28	المجموع	

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة كانت في مؤشر " تكوين نظري " بـ 42,85%، ممثلة في الوحدة رقم (01)، تليها نسبة " تكوين تطبيقي (مهني)" والتي قدرت بـ 32,14%، وجاءت في الوحدة رقم(02)، وأخيرا نسبة 25% " لم أستفد"، مثلما هو مبين في وحدة التحليل رقم (03).

#### التحليل السوسيولوجي:

يبرز من خلال نتائج الجدول رقم (46)، أن أغلبية أصحاب المؤسسات يفضلون الالتحاق بالتكوين النظري، حسب الوحدة الأولى بنسبة 42,85%، مقابل نسبة 32,14% من الذين يقبلون على التكوين التطبيقي، وهذا التوجه يعكس رغبة عينة الدراسة في التكوين الذي أصبح شبه حتمي عليهم، فالتكوين يساعد أصحاب المؤسسات على الاستثمار الجيد في موارد المؤسسة البشرية والتحكم فيها، بالاعتماد على على نتائج تكوينهم، وهذا سيأثر في قدرتهم على تعزيز روح المقاول، وعند النظر في أسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ترجع إلى سوء التسيير وغياب روح المقاول، وعليه يقتضي دعم أصحاب المؤسسات بإعادة التكوين والتدريب في شتى البرامج، خاصة مجالات تطوير ودعم مدراء المؤسسات، بحيث في الجزائر ومنذ سنة 2004، يقوم المكتب الدولي للعمل ومنظمة العمل مع الوكالة الوطنية، لدعم تشغيل الشباب بتنظيم دورات تكوينية لدعم روح المقاول، عند أصحاب المؤسسات من خلال برامج تكوين، بدأ من المهارات الشخصية إلى المهارات التقنية والإدارية، التي تخص المؤسسة ومواردها البشرية.

وعلى مسيري مؤسسات الصغيرة والمتوسطة دعم تكوينهم الميداني والنظري، خاصة في المهارات التسييرية والتنظيمية، التي تفيد مؤسسته في المستقبل، مثل مهارات الاتصال وحل المشكلات واتخاذ القرارات... وغيرها من المهارات، التي تفيده في حل المشكلات.



جدول رقم(41): يوضح محددات نجاح م.ص.م من طرف عينة البحث

فئة موضوع (محددات نجاح م.ص.م)			رقم
النسبة %	التكرار	الوحدات	
24%	06	العمل في إطار فريق مكتمل	01
56%	14	التخطيط وكفاءة المسؤول عليها	02
20%	05	كفاءة الموارد البشرية "خريجي الجامعات"	03
100%	*25	المجموع	

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أن هناك ثلاث وحدات، تعبر على محددات نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالوحدة رقم (02) في مؤشر "التخطيط وكفاءة المسؤول عليها" مثلت أكبر نسبة 56%، أما الوحدة (01) فتمثلت في "العمل في إطار فريق مكتمل" بنسبة 24%، بالمقابل نجد أن أقل نسبة كانت للوحدة رقم (03) بـ 20%، تعبر عن "كفاءة الموارد البشرية -خريجي الجامعات".

#### التحليل السوسيولوجي:

من خلال نتائج الجدول يتضح أن نسبة 56%، من أصحاب المؤسسات (المدراء) صرحوا بأن سبب نجاح معظم المؤسسات، يقوم على مبدأ "التخطيط وكفاءة المسؤول عليها"، ويمكن تفسير ذلك أن النجاح، يختلف من مدير لآخر تبعاً لمقومات كل مؤسسة، والنجاح مهمة مسؤول عنها المدير، بحيث يتولى بنفسه الكثير من الوظائف والمهام، التي غالباً ما تستند إلى متخصصين في الأعمال الكبيرة، مقابل القلة منهم من يعتمدون على متخصصين في الإنتاج، التسويق والشؤون المالية، الفروع الإدارية المتخصصة في شؤون الموظفين.

للمدير القدرة على خلق كفاءة وقدرات إدارية، تتطلبها مؤسسته الصغيرة والمتوسطة، في ظل بيئة متغيرة، ذلك عن طريق البحث عن الخبرات، بناءً على التخطيط السليم، لترقية المؤسسة والوصول إلى مصف المؤسسات الكبيرة، فمعظم الدراسات توصلت إلى أن نسبة 80%، من أسباب تعثر المؤسسات هو غياب التخطيط السليم، هذا الأخير يعتبر شرطاً أساسياً ينبغي أن يتحل به المدراء والقياديين، في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث ينبغي عليه أن يتمتع بحكمة عالية في عملية التخطيط، وأن يكون لديه بعد استراتيجي، يستطيع من خلاله المحافظة على بقاء المؤسسة، في ظل بيئة متغيرة وتتميز بعدم الاستقرار، والتي بدورها تشجع العمال على العمل وتزيد من دافعيته، حيث يعتبرون بأن من بين أسباب نجاح أي مؤسسة راجع إلى التخطيط الجيد والفعال.

جدول رقم (42): يوضح محددات استمرار وقوة نشاط المؤسسة من طرف عينة البحث

فئة الموضوع (محددات استمرار وقوة نشاط المؤسسة)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	حاجة السوق إلي هذا النشاط	06	20%
02	استثمار الخبرات السابقة لارتباط النشاط بالتخصص	12	40%
03	مهارتي في التسيير وتفعيلي لاتصال الصاعد والنازل	12	40%
	المجموع	*30	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

يتضح من خلال الجدول وجود نسبتان متساويتان تقدران بـ 40%، تعبر على محددات استمرار وقوة نشاط المؤسسة، بحيث تخص كلا من وحدة التحليل رقم (02)، التي تخص " استثمار الخبرات السابقة لارتباط النشاط بالتخصص"، مثلما تبينه الوحدة التحليل رقم (03)، التي تخص "مهارتي في التسيير وتفعيلي لاتصال الصاعد والنازل"، مقابل نسبة 20% والتي تعبر عن "حاجة السوق إلي هذا النشاط".

#### التحليل السوسيولوجي:

من خلال نتائج الجدول، الذي يوضح محددات استمرار وقوة نشاط المؤسسة من طرف عينة البحث، حسب تصريحاتهم بأن هناك معيارين أساسيين متساويين، تقدران بـ 40%، الأول في "استثمار الخبرات السابقة لارتباط النشاط بالتخصص"، ومهارة المدراء في التسيير وتفعيلهم لاتصال الصاعد والنازل"، فوجود اتصال فعال بين الموظفين والقيادات الإدارية، يعزز روح التعاون و التنسيق في القرارات التي تتخذها المؤسسة، الأمر الذي يسهل عليها المشاركة، التي تولد التفاعل الإيجابي.

كما صرح أفراد عينة البحث، بأن المؤسسة تصطدم ببعض المعوقات، سواء من الفرد نفسه كعامل أو مشرف على العمال ( معوقات شخصية تنظيمية)، مما يآثر على الاتصال، وعليه فالتسيير الفعال ينجح بواسطة عملية الاتصال والعكس صحيح.

«و تؤكد نظرية الموقفية إن الممارسات الإدارية، يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة، التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية وحاجات الأفراد في التنظيم، حيث تمثل هذه الممارسات تحدياً لقدرة المديرين التحليلية، القدرة على رؤية الذات، والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف، وهذا هو طريق لتطوير وتنمية الشخصيات»<sup>1</sup>.

أما باقي المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ20%، فقد صرحوا بأنهم يعتبرون حاجة السوق لهذا النشاط من بين محددات استمرار وقوة نشاط المؤسسة، وذلك من خلال سعي صاحب المؤسسة للارتباط بالسوق، وفرض نشاطه من خلال الجرائد والمجلات، المشاركة في اللقاءات التجارية والأسواق الموسمية، المعارض الدولية والوطنية والمحلية.

<sup>1</sup> عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 187.

جدول رقم(43): يوضح منهجية العمل والإشراف على العاملين من طرف عينة البحث

فئة الوسائل (منهجية العمل والإشراف على العاملين)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	المشاركة في اتخاذ القرارات في ظل الطابع الرسمي	18	56,25%
02	تعتمد على مشرفين	10	31,25%
03	نوع العمل يلزمنا الحضور للتوجيه المستمر	04	12,50%
	المجموع	*32	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

يبين لنا هذا الجدول آراء أفراد العينة في منهجية العمل والإشراف على العاملين، حيث بينت وحدة التحليل رقم (01)، بأن "المشاركة في اتخاذ القرارات" احتلت المرتبة الأولى بنسبة 56,25%، و من بين مناهج العمل والإشراف أيضا على العاملين، نجد أنهم "يعتمدون على مشرفين"، مثلما تبينه الوحدة رقم (02) نسبتها 31,25%، بينما نجد أن أقل نسبة كانت للوحدة رقم (03) وهي 12,50%، وتعبّر عن "نوع العمل يلزم حضورنا للتوجيه المستمر".

#### التحليل السوسيولوجي:

من خلال نتائج جدول الوحدات، نجد أن أعلى نسبة كانت للوحدة رقم (01)، "المشاركة في اتخاذ القرارات" بنسبة 56,25%، وهذا يؤكد أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعطي المدير والعاملين فرصة للاندماج، تقدم حافز لحب العمل والإنتاجية الإيجابية في العمل، وعلى الصعيد الشخصي سيضيف العامل من خلال مشاركته في اتخاذ القرار، الثقة والاعتزاز بالنفس، يعكس ذلك على الإنتاجية، ويعزز الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين الجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، بالإضافة إلى رفع روح المعنوية لأفراد التنظيم، وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

إن هذه القرارات سوف تزيد من تفاعلات ومشاركات العاملين في المؤسسة، الأمر الذي سيزيد من التفاعل الديمقراطي في العمل الجماعي في المؤسسة، والذي بدوره يعكس لنا القيادة الديمقراطية المشجعة على إشراك العاملين، في اتخاذ القرارات وتحميلهم جزاء من المسؤولية، التي تنعكس في تعزيز ثقتهم بالنفس، هذه القرارات تعد حاسمة بالنسبة له لتحقيق نجاح المؤسسة، وكلما كانت القرارات تتوافر فيها المعلومات الدقيقة والملائمة للمؤسسة ككل، كلما كانت القرارات المتخذة أكثر دقة ونجاعة.

بينما النسبة الثاني كانت للوحدة رقم (02)، التي "تعتمد على مشرفين" بنسبة 31,25%، ولنجاح منهجية العمل والإشراف، يجب أن تكون العلاقة بين المشرفين والعمال تتسم بالإيجابية، وذلك من خلال قبولهم لمشاركة العمال، في التسيير والمساهمة في عملية صنع القرار على مستوى المؤسسة، لأن العامل في المؤسسة لا يعتبر مجرد آلة، إنما يشجع على تعزيز قيم المشاركة العمالية في تسيير وإدارة المؤسسة.

على حد قول المبحوثين «أنهم يشجعون مساهمة عمالهم، وذلك بتقديم وتوفير لهم الفرص في تفجير طاقاتهم وامكانياتهم في المبادرة والابداع، مقابل تشجيعنا نحن الإدارة للمبادرات والأفكار الجديدة، وتوفير الإمكانيات»، الأمر الذي يعزز دافعيتهم على تقبل المسؤولية من نشاطات المؤسسة مثال ذلك حل المشاكل التي تخص مصلحة أو وحدة أو قسم، بحيث يقوم العمال بالإبلاغ عن المشاكل الحاصلة في العمل وقت وقوعها، في هذا الموقف يشعر العامل بأهميته، وثقة مديره أو المشرف عليه، وثقته هو بنفسه لقراراته التي يشارك بها، التي ستفيد وتساهم في أحداث تغييرات في وحدته والمؤسسة ككل.

جدول رقم (44): يوضح نوعية التعاون الملاحظ بين العمال من طرف عينة البحث

فئة الاتجاه (نوعية التعاون بين العمال الملاحظ)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	تعاون رسمي في أداء العمل	16	55,17%
02	تعاون شخصي واجتماعي في أداء العمل	08	27,58%
03	تعاون في تبادل الأفكار والمعلومات	05	17,24%
	المجموع	*29	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أن هناك ثلاث وحدات، تعبر على موقف عينة البحث، لنوعية التعاون الملاحظ بين العمال في المؤسسة، فالوحدة رقم (01) "تعاون رسمي في أداء العمل" بلغت نسبة 55,17%، أما الوحدة (02) فتمثل "تعاون شخصي واجتماعي في أداء العمل" بنسبة 27,58%، بالمقابل نجد أن أقل نسبة كانت للوحدة رقم (03) وهي 17,24%، التي يعبر عن مؤشر "تعاون في تبادل المعلومات".

#### التحليل السوسيولوجي:

يتضح لنا إن من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، بين الأفراد والجماعات هو التعاون، حيث يعبر عن اشتراك شخصين أو أكثر، في محاولة تحقيق هدف مشترك، والتعاون هو أول صور التفاعل الإنساني، إذ يتمثل التعاون أفراد، تتجمع جهودها نحو تحقيق أهدافها المشتركة أو العامة، كما يعد ظاهرة اجتماعية يتعلمها الفرد، بحكم علاقاته واتصالاته مع الآخرين في البيئة الاجتماعية.

ومن خلال نتائج الجدول وتصريحات أغلب أفراد عينة البحث، تتجلى مظاهر التعاون محل الدراسة، في مظهره الرسمي أي في أيطار متطلبات العمل وأداءه؛ علاقات مع مشرفين، ظروف العمل،... وغيرها، حيث يتبين أن نسبة 55,17% من المبحوثين تري أن هناك تعاون رسمي في أداء العمل، بينما صرح بعض أفراد العينة بأن التعاون يكون في "تبادل الأفكار والمعلومات"، وذلك بنسبة 27,58%، إذن هذا الشق يعبر عن الطابع الرسمي (اللاشخصي) للتعاون الذي يركز على مجالات العمل في المؤسسة، هنا العامل يهتم بالأداء العملي ولا يرتبط بزملائه وعلاقاته الاجتماعية، تكون شبه منعدمة تماما أثناء العمل. ويقتصر التعاون في هذه الحالة على مستوى المهني الأدنى العمل الأفقي ولكنه يأخذ

اتجاه بين المشرفين وعدد من العمال، وقد نعتبر ان الروح السامية في مؤسسة ليست اجتماعية بل روح قائمة على أساسا المادة ولا تقوم على أساس تشاركي واجتماعي وجداني.

وعلى حد قول بعض المدراء والمشرفين: «نلمح نوع من التعاون بين العمال لكنه ليس مستمر بل منقطع، لأن أماكن العمل والوظائف متباعدة، الأمر الذي يجعلهم أقل تضامنا، بالإضافة الا أنهم يلتهون بمشاكلهم الخاصة، والتزام بساعات العمل»، أما نسبة 17,24% فهي تخص التعاون في شقه الثاني؛ أي تعاون شخصي في اطاره الاجتماعي، فإنها تخص القلة من العمال، إلا في الظروف القاهرة والصعبة التي يمر بها العمال.

ويري بلاو بيتر ميكاييل أحد الباحثين في نظرية الموقفية<sup>1</sup> «على ضرورة وجود التماسك أو التضامن الاجتماعي الذي يقوم أساسا على المساواة في المكانة واعتباره مظهرا تنظيميا باعتباره مصدرا هاما للتماسك بين جماعات العمل، وعرض مجموعة اقتراحات من شأنها تقضي على الخلل الوظيفي، وتحقيق التكيف أهمها تحديد حدود معينة لضمان سلامة العمل التنظيمي، وإقامة جماعات العمل غير الرسمية والعمل على حل الصراع التنظيمي، وأهمية التوجيه المهني، لتأدية الوظائف وانجازها، توزيع الأعمال حسب المتطلبات الوظيفية التنظيمية، وتهدف هذه الاقتراحات الخمسة إلى إعادة تكييف مع المتغيرات التي تظهر على المستوى الداخلي والخارجي».

<sup>1</sup> عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص- ص 179، 180.

جدول رقم (45): يوضح أبرز القوانين التي تأكد المؤسسة على تحسينها وتغييرها من طرف عينة البحث

فئة الوسائل (القوانين المراد تحسينها وتغييرها)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	قواعد السلوك والانضباط	06	19,35%
02	قانون أجر العامل حسب ساعات العمل	14	45,16%
03	قانون الترقية حسب تطور المهارات	11	35,48%
	المجموع	*31	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أن 45,16%، من إجابات عينة البحث تنطرق إلى أبرز القوانين التي تأكد المؤسسة على تحسينها وتغييرها، " قانون أجر العامل حسب ساعات العمل"، وذلك مثلما توضحه الوحدة رقم (02)، مقابل 35,48% بالنسبة "لقانون الترقية حسب تطور المهارات"، مثلما تبينه الوحدة رقم (03)، في حين حصل مؤشر "قواعد السلوك والانضباط" على نسبة 19,35%، ذلك في الوحدة رقم (01).

#### التحليل السوسيولوجي:

يتضح من الجدول أن أهم و أبرز القوانين التي تأكد المؤسسة على تحسينها وتغييرها " قانون أجر العامل حسب ساعات العمل"، التي مثلتها الوحدة رقم (02) ونسبتها 45,16%، ولا يوجد فرق كبير بينها وبين الوحدة رقم (03)، "قانون الترقية حسب تطور المهارات" التي نسبتها 35,48%، لأن الأجر يتحدد ويترجم وفق عوامل وأبعاد نذكر منها الترقية، وقد أصبح من عائق صاحب المؤسسة، أن يقيم سياسات أجر عادلة، للوصول إلى التفاهم والاستمرار واستقرار العاملين وضمان لمستقبلهم الوظيفي، وهذا لا يتأتى إلا بتأكيد صاحب المؤسسة للتغيير والتحسين من جهة، ومن جهة أخرى بتجاوب القوى العاملة مع كافة التحسينات الحديثة والفنية، التي يتم إدخالها في نظم العمل، الأمر لتحسين سياسة الأجور؛ معنى ذلك أن مبادرة صاحب المؤسسة ومشرفيه في تحسين وتطوير أداء العاملين، والتي تترجم إما بالنقل أو بالترقية، سيتاح لهم فرصة الاستفادة من هذه التحسينات، وبالتالي زيادة في الأجور، ومن ثم الرفع من وضعيتهم المعيشية.

أما الوحدة الأخيرة والتي تعبر على " قواعد السلوك والانضباط" بنسبة 19,35%، وفق رأي القلة من أصحاب المؤسسات، أنهم يعانون من بعض الثقافات السلبية السائدة نذكر منها عدم الانضباط، ونتائج هذه الأخير أدى إلى تأكيد تحسين هذه القواعد بحيث عدم الانضباط يؤثر على القوى العاملة المنضبطة



على المدى البعيد وعلى المؤسسة ككل، وبالتالي مهمة تأكيد صاحب المؤسسة ومسعاها نحو تحسين وتغيير قواعد الانضباط والسلوك، إما بجعل الموظف أو العامل أن يحس بانضباطه الذاتي، ويكون رقيب على سلوكه وافعاله واقواله، وهذا نابع من الاعتقاد بأن الله تعالى رقيب علينا"، والجانب الآخر من الانضباط هو؛ الذي يأتي من رقابة المؤسسة على موظفيها. بحيث يشمل على مجموعة الأنظمة واللوائح لضبط السلوك، وهذا الأخير يقابله حتمية التغيير في السلوك واتجاه العمال، وذلك لوجود سلوك غير منضبط. ويتطلب من صاحب المؤسسة هنا أن يكون ايجابيا، ليتجنب مشاكل التغيير التي تأثر في العلاقات الرسمية أو غير رسمية بين العمال.

جدول رقم(46): يوضح رأي عينة البحث في دخول المرأة مجال تسيير المؤسسات ص م

فئة الاتجاه (دخول المرأة مجال تسيير المؤسسات ص م)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	تحدياتها الاجتماعية والاقتصادية لفرض مشروعها	13	50%
02	مهارتها في قيادة المشروع	08	30,76%
03	علاقة جنسها بنوعية المشروع المتبنى	05	19,23%
	المجموع	*26	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من نتائج الجدول أن 50% من موقف عينة البحث، حول دخول المرأة للعمل في تسيير المؤسسات ص م، أن لها "تحدياتها الاجتماعية والاقتصادية لفرض مشروعها"، وذلك مثلما توضحه الوحدة رقم(01)، مقابل 30,76% بالنسبة "لمهارتها في قيادة المشروع"، مثلما تبينه الوحدة رقم(02)، في حين حصل مؤشر "علاقة جنسها بنوعية المشروع المتبنى" على نسبة 19,23%، ذلك في الوحدة رقم(03).

#### التحليل السوسيولوجي:

تعتبر المقولة النسوية ظاهرة حديثة، والمرأة المقولة أصبحت واقع اقتصادي واجتماعي يفرض نفسه، وذلك وفق التغييرات في شتى المجالات، و تفرضها لأدوار للفاعلين الاجتماعيين، و نلاحظ من هذا الجدول أن هناك ثلاث وحدات، يبرز فيها اتجاه عينة البحث حول دخول المرأة مجال تسيير المؤسسات ص م، حيث يرون أن "تحدياتها الاجتماعية والاقتصادية لفرض مشروعها"، كانت بأعلى نسبة 50%، ويظهر ذلك في الدوافع الاجتماعية للمرأة، في إثراء شبكة العلاقات الاجتماعية، والتمتع بالاستقلالية "تحقيق الذات"، كما يظهر في موقف الأسرة، و التأثير الإيجابي والتشجيع المستمر والمتواصل، وهذا

مرتبط بمستوى الثقافة الأسرية ووضعهم الاقتصادي، هذا يحافظ على منطق إعادة الإنتاج الاجتماعي، في اتجاه الحفاظ أو تدعيم مكانة المرأة، ومحاولتها لاقتحام عالم الشغل والأعمال الحرة، بكل ما يحتويه من عراقيل والتزامات وضغوطات. هذه المكانة تقحم المرأة في فضاء تواصلية ومستمر، مع مختلف الفاعلين الاجتماعيين، خاصة رجال الأعمال، بالإضافة لثقافتها الاقتصادية واتجاهها لنسق المؤسسات، والتي تظهر في متابعتها للسوق والإنتاج والبيئة، و رغبتها في الاستقلالية والحاجة للاستثمار في رأسمالها والسعي للإنجاز.

ونجد تصريح آخر يتمثل في "مهارتها في قيادة المشروع" وجاءت بنسبة 35,48%، وهذا لا يتأتى إلا بشجاعتها وقوة شخصيتها القيادية وأفكارها، هذه المميزات تساعد على القيادة الجيدة، التكوين والاطلاع الجيد، بالإضافة لقدرتها على الإقناع و اتخاذها للقرارات في الأوقات المناسبة، وسعيها للنتائج الملموسة والجديد وحبها للنجاح والإبداع .

أما الوحدة الأخيرة وهي "علاقة جنسها بنوعية المشروع المتبنى" فقد بلغت نسبة 19,23%، حيث صرح أفراد العينة، بأنها تسعى لتأسيس مشاريع تتوافق مع طبيعة تخصصها وشهادتها، مما يغلب عليها طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات الفردية، وحل المشكلات التسييرية التي تواجهها. وفي الأخير يمكن أن نري ازدواجية الدور لدى المرأة، كونها تمارس عملا حرا في نسق اقتصادي، بالإضافة للنسق العائلي الأساس، التي يجب عليها الالتزام به وبأداء واجباتها.

## II. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

- نستنتج من خلال ما تقدم من تحليل لنتائج جداول الفرضية الأولى التي تعكس تأثير البيئة الاجتماعية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي عكستها أيضا مقاربة "نظرية الأنساق المفتوحة" حيث:
1. بالنسبة لاتجاهات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعكس لنا وحدات فئة الاتجاه أن الأساس نحو توجههم وإنشاءهم لها هي قلة المنافسين والربح في القطاع بنسبة 52%. (هدف اقتصادي)
  2. وبالنسبة لاتجاهات أصحاب المؤسسات أن هدفهم من امتلاكها، والذي تعكسه لنا أحد وحدات فئة الهدف وأكبر نسبة "لاتساع العلاقات وتعددها بـ 42,85%.
  3. وبالاعتماد على وحدات فئة الاتجاه التي توضح نظرة الأسرة والأهل لامتلاك المؤسسة من طرف عينة البحث بنسبة عالية 85,71%، ترى بأنها "تشجيع واحترام"، كونهم أصحاب الرأي الراجح الذي اكتسبوه طوال سنين عملهم، الأمر الذي يكون صورة ومكانة عالية تقوم على الاحترام والتقدير والتشجيع داخل الأسرة وخارجها.
  4. كما تبرز نتائج أحد الجداول موقف ايجابي فيما يتعلق بنوعية العلاقة بين أصحاب المؤسسات وأصدقاءهم، والذي تعكسه لنا أحد وحدات فئة الاتجاه، بأن علاقاتهم مستمرة مثلما كانت في السابق بـ 57,14%، وحسب اتجاهات معظمهم أنهم لا يفقدون ولا يغيرون أصدقائهم بأخرين بل يحتفظون بصداقاتهم القديمة التي كونوها منذ القدم وممتدة منذ الصغر، والتي يعبرون عنها بالمصدر الحقيقي للرفقة.
  5. وقد حددت فئة الهدف أن من بين محددات نجاح م.ص.م من طرف عينة البحث عكست لنا وحدة " التخطيط وكفاءة المسؤول عنها" بنسبة 56% وتختلف كفاءة المسؤولين من مدير لآخر تبعاً لمقومات كل مؤسسة.
  6. كما تبرز نتائج أحد الجداول موقفين ايجابيين فيما يتعلق بمحددات استمرار وقوة نشاط المؤسسة من طرف عينة البحث، تعكسه لنا وحدتي فئة الهدف، وحدة "استثمار الخبرات السابقة لارتباط النشاط بالتخصص"، ووحدة "مهارة المدراء في التسيير وتفعيلهم لاتصال الصاعد والنازل" بنسبتان متساويتان تقدران بـ 40%، فوجود اتصال فعلى بين الموظفين والقيادات الإدارية يعزز روح التعاون و التنسيق في القرارات التي تتخذها المؤسسة الأمر الذي يسهل عليها المشاركة التي تولد التفاعل الإيجابي.
  7. كما حددت فئة الوسائل التي تعكس منهجية العمل والإشراف على العاملين من طرف عينة البحث حيث أخذ مؤشر وحدة "المشاركة في اتخاذ القرارات في إطارها الرسمي" نسبة 56,25%، كونها فرصة للمدير والعاملين للاندماج وتقديم الحافز لحب العمل على الصعيد الشخصي، الأمر الذي يزيد العامل الثقة والاعتزاز بالنفس مما ينعكس ذلك على الإنتاجية.

8. في مقابل ذلك نجد فئة الاتجاه التي تعكس نوعية التعاون الملاحظ بين العمال من طرف عينة البحث محل الدراسة، أن مؤشر وحدة تعاون رسمي في إطار متطلبات أداء العمل بـ 55,17%، تتمثل في علاقات مع مشرفين، ظروف العمل،.... وغيرها، مقابل نسبة 27,58% وتظهر في تعاون شخصي واجتماعي في أداء العمل، حيث يري "جوردون ألبورت" "G.ALPPORT" أن المؤسسة التنظيمية تعاني من مشكلتين رئيسيتين هي عملية الاتصال ومشكلة العلاقات الاجتماعية بين العمال، وذلك لأن عملية الاتصال المتواجدة في المنظمة والتي يفرضها السلم الإداري بحيث من خصوصية طابع الاتصال بين أطراف المؤسسة لما يوكل لهم من أدوار ومهام، أما بالنسبة للعلاقات الاجتماعية تكون محدودة بساعات العمل وبمجرد انتهاءها فترة العمل ينفصلون وهذه من بين مشكلات الجماعة الرسمية لأنه لا يمكن إشباع حاجات العمال في التواصل وإقامة صداقات،

وفي الأخير تبرز فئة الاتجاه التي تعكس اتجاهات أصحاب المؤسسة حول دخول المرأة مجال تسيير المؤسسات ص م، بأن مؤشر وحدة "تحدياتها الاجتماعية والاقتصادية لفرض مشروعها" أخذ نسبة بـ 50%، ويظهر ذلك في الدوافع الاجتماعية للمرأة في إثراء شبكة العلاقات الاجتماعية والتمتع بالاستقلالية "تحقيق الذات"، نلاحظ أن الفرضية تحققت بناءً على ما عكسته تحليل الوحدات الفئات. إذن: تأثر البيئة الاجتماعية لصاحب المشروع والمؤسسة (الداخلية والخارجية) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

# الفصل السابع

عرض وتحليل

وتفسير نتائج

الفرضية الثانية

## I. تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

جدول رقم(47): يوضح أساليب التوظيف في المؤسسة من طرف عينة البحث

فئة الوسائل (أساليب التوظيف في المؤسسة)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	امتحان كتابي شفهي	03	09,67%
02	الشهادة	10	32,25%
03	كفاءة مهنية	18	58,06%
	المجموع	*31	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

## التعليق الإحصائي:

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة كانت في " كفاءة مهنية" وهي 58,06%، ممثلة في الوحدة رقم(03)، تليها نسبة" على أساس الشهادة" والتي قدرت بـ 32,25%، مثلما تبينه الوحدة رقم(02)، وأخيرا نسبة 09,67% على "أساس امتحان كتابي شفهي" للوحدة رقم (03).

## التحليل السوسيولوجي:

يبرز من خلال نتائج الجدول رقم (53)، أن نسبة 58,06% من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يرون ويفضلون أساليب التوظيف على أساس "الكفاءة المهنية"، ويمكن القول بعد سيطرة أصحاب النفوذ واحتكار المناصب ومنحها، إما بواسطة "المعرفة" أو "الجهوية"، أي ليس لهم أي مرجعية تتعلق بتوظيف.

لكن حسب عينة بحثنا فمعظمهم يسعون للالتزام بثقافة التوظيف، التي هي من الأولويات الأساسية والمعايير المؤسسية، التي تضمن رأس مال بشري فيها، وبذلك تسعى هذه المؤسسات لتوفير الخبرات الكافية والكفاءة في العمل، حتى يتم التخطيط له على أسس علمية، ولبلوغها نجد أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتلك رؤية استراتيجية واضحة، لتعيين وتوظيف العمال بطرق علمية سيعود بالإيجابية على المؤسسة وتحقيق أهدافها وطريقة الكفاءة المهنية في التوظيف، هنا يجب أن يتوفر في العامل الكفاءة والمهارة، القدرة والانضباط والالتزام والفتنة في العمل، و إن الخبرة والكفاءة المكتسبة جزء مكمل للوظيفة، وتساعد المؤسسة في ربح الوقت والجهد في البحث عن الكفاءات اللازمة، والتي تكلف أموال باهظة بدأ من التكوين والتدريب، العامل الذي يتحلى بالكفاءة المهنية، القدرة والانضباط والالتزام والفتنة والقدرة على تجسيدها.

فمعظم المؤسسات يسعون لتوظيف عمال، حاصلين على شهادات في التكوين مهني، في مختلف التخصصات التي تأهلهم لوظائف الموجودة في مؤسستنا، مع توفر المؤسسات ص و م التي تعتبر المكان المناسب لتطبيق مهاراتهم، معارفهم التطبيقية وتعزيز كفاءاتهم المهنية.

إن سياسة التشغيل في المؤسسات، تشجع على توظيف خريجي الجامعات والمعاهد، الذين تتوفر فيهم الكفاءة والمؤهل العلمي؛ وهذا ليس بقصد تهميش الشهادة، لكن بالمقابل نشهد أنهم يفضلون التخصصات العلمية والتقنية على التخصصات الإنسانية والاجتماعية. على حد قول المدراء وأصحاب المؤسسات «أن الذي يحمل كفاءة مهنية عالية في مجال العمل المطلوب لأي وظيفة مع الشهادة سيفيدنا بنجاحاته ويؤدي وظيفة بشكل أفضل»، وبالتالي يسعى أصحاب المؤسسات على ترسيخ ثقافة التوظيف، والحد من الممارسات غير الرسمية.

جدول رقم(48): يوضح معايير توزيع الوظائف في المؤسسة من طرف عينة البحث

فئة الاتجاه (معايير توزيع الأفراد حسب الوظائف في المؤسسة)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	خبرة العامل	15	59,25%
02	شهادته في التخصص	10	40,74%
03	حسب مواصفات الوظيفة	03	40,74%
	المجموع	*28	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أن هناك ثلاث وحدات، تعبر عن معايير توزيع الوظائف في المؤسسات، بحيث أن أعلى نسبة كانت في مؤشر "خبرة العامل" بـ 59,25%، ممثلة تبينه الوحدة رقم (01)، في مقابل ذلك نجد مؤشر كل من "الشهادة في التخصص" و"حسب مواصفات الوظيفة"، كانت بنفس النسبة 40,74%، مثلما تبينه كل الوحدة التحليل رقم (02) ورقم(03).

#### التحليل السوسيولوجي:

يتضح من خلال الجدول أن معايير توزيع الأفراد حسب الوظائف في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، تعتمد على الخبرة المهنية بأعلى نسبة 59,25%؛ وذلك راجع حسب تصريحات أفراد العينة إلى كونهم يمتلكون شهادات تطبيقية، بالإضافة إلى خبراتهم الجديدة و ممارساتهم العملية، التي اكتسبوها من سيرتهم المهنية والتي أهلتهم علميا وعمليا للمنصب، بالإضافة إلى ذلك استفادت المؤسسة من إمكانياتهم ومعارفهم العملية، خاصة الأشخاص الذين يتمتعون بخاصية التعامل مع المشكلات، وإيجاد حلول لها ويتمتعون بالمبادرة والديناميكية، التي تؤهلهم للتأقلم مع المتغيرات التنظيمية المؤسساتية، وعلى حد قول بعض المدراء «المؤسسات نظرا لقلة البرامج التكوينية، فإننا نحتاج إلى قوى عاملة لديها الخبرة الواسعة الأمر الذي يتناسب مع القدرة المالية للمؤسسة، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب كل حسب قدراته الفكرية والعملية والعلمية، فمعظم الشركات تتجنب التكاليف الباهظة، من أجل التدريب الذي

يكلف أموال طائلة، ويكلف وسائل وأدوات تكنولوجيات»، كما تسعى لانتقاء و جلب ذوي الخبرات وكفاءة عالية.

جدول رقم (49): يوضح نوع نظام التوظيف لديهم في المؤسسة من طرف عينة البحث

فئة الهدف ( نوعية نظام التوظيف في المؤسسة )			رقم
النسبة %	التكرار	الوحدات	
53,33%	16	دائم	01
46,66%	14	مؤقت	02
100%	30*	المجموع	

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أن هناك وحدتين تعبر على نوعية نظام التوظيف في المؤسسات، بحيث أن أعلى نسبة كانت في مؤشر " نظام التوظيف دائم" وهي 53,33%، ممثلة تبينه الوحدة رقم (01)، في مقابل ذلك نجد مؤشر " نظام التوظيف مؤقت" بلغت نسبة 46,66%، مثلما تبينه الوحدة رقم (02).

#### التحليل السوسيولوجي:

يبرز من خلال نتائج الجدول أن نسبة 53,33%، التي تخص وحدة "التوظيف الدائم"، و نسبة 46,66% التي تمثل وحدة "التوظيف المؤقت"، يعتبران معياريين أساسيين يعتمد عليهما أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحسب النتائج وتصريحات أفراد العينة فإن هاذين المعياريين إذ ما قورنا بما كان سابقا، فإننا نشهد أنها فتحت باب المشاركة للخريجين والقوى العاملة ذوي الخبرة والكفاءة، باب المناصب والرتب الدائمة، بعدما كانت تركز على المناصب المؤقتة، والتي ولدت لهم عدم الرضا بالعقود المؤقتة، و السعي للرضا الوظيفي، وبحث عن الاستقرار الوظيفي.

وعليه فالمؤسسات صغيرة والمتوسطة -الحديثة التأسيس أو القديمة منها-، تسعى دائما للحفاظ على الموظفين الدائمين، لأن أهدافهم ثابتة مع المؤسسة ويتمتعون بالمرونة والخبرة اللازمة، مما يترتب عنه المرونة في العمل، وتنحصر بشكل خاص في الأعمال الإدارية العليا، مقارنة بالوظائف المؤقتة، فإنها ترتبط بالمشروعات الحيوية والأعمال الدقيقة وترتبط بأطر زمنية محددة.

وعلى حد قول عينة البحث فإنهم: «يعتبرونهم ذوي خبرات في مجالات متعددة راجع لخبراتهم العملية السابقة، والتي سوف تنقلها المؤسسة إليها وإلى العمال الآخرين، ومنها تبدأ عملية الاختيار للعامل الأكثر تميزا وذو الخبرات العالية والقدرة الفائقة على العمل ليتم تعيينه بشكل دائم، وعليه فخبرات وأهمية العمال المؤقتين، لا تقل أهمية عن العمال الدائمين، وإنهم ذوي خبرات ومواقع مهمة في المؤسسة بالنسبة



لصاحب العمل، كما تربحه الوقت والمال في البحث عن موظفون دائمون "استقطاب داخلي"، فهي تبقى حسب تصريحاتهم في «حاجة إلى دماء جديدة في المؤسسة».

إذن تمزج المؤسسات صغيرة والمتوسطة بين الوظائف الدائمة والمؤقتة، وحسب رأي المبحوثين أنهم يشهدون نتائج جيدة بالإضافة إلى زيادة الانتاجية، لكن من جانب يشعر الموظف الدائم بالأمان اتجاه عمله وأداءه، لكن بالمقابل قد يشعر الموظف المؤقت بعدم الرضا من وظيفته، ويرى مستقبله غير مضمون وأنه مهدد بالفصل من وظيفته، الأمر الذي يؤثر على حالته النفسية، وهذا يعود بالسلب على أداءه وتنتقل هذه الحالة للعمال المؤقتين الآخرين، مما يترتب عنه عواقب وخيمة على مصلحة العمل و المؤسسة ككل.

الجدول رقم (50): يوضح أساليب تكوين العاملين في المؤسسة من طرف عينة البحث

فئة الوسائل (أساليب تكوين العاملين في المؤسسة)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	إرسال إلى مؤسسة بنفس النشاط	06	27,27%
02	تكليف مشرف ذو خبرة لتصحيح المهارات	12	54,54%
03	عن طريق إطار أجنبي	04	18,18%
	المجموع	*22	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

التعليق الإحصائي:

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة، كانت في "تكليف مشرف ذو خبرة لتصحيح المهارات" وهي 54,54%، وهذا ما توضحه وحدة التحليل رقم(02)، تليها نسبة "إرسال إلى مؤسسة بنفس النشاط" والتي قدرت بـ 27,27%، وهذا ما تبين في الوحدة رقم(01)، وأخيرا نسبة 18,18% "عن طريق إطار أجنبي" وهذا من خلال الوحدة رقم (03).

التحليل السوسيولوجي:

من خلال نتائج الجدول يتبين أن نسبة 54,54%، من أصحاب المؤسسات بميدان الدراسة، أنهم يكلفون مشرفون ذو خبرة لتصحيح المهارات، ويمثلون العمال القدامى، و متخصصين في مهارات التكوين، مقابل توفير المؤسسة كل الظروف اللازمة لذلك، ويلاحظ إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على سياسة التكوين الداخلي، بحسب تصريحات أفراد العينة، في ظل البيئة المنظمة الداخلية للعمل، التي تساعد القوى العاملة على التكيف، وينتج عن نجاح التكوين داخل المؤسسة، اندماج مع مراكز العمل التي يشغلونها العمال، ومع تنامي قدراتهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم، يأنثر على مواكبة التطور التقني والتكنولوجي، وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية، لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها ونموها وتوسعها، وبناء حصن منيع قادرا على مقاومة ومواجهة الأخطار والاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط مع يقظة دائمة.

أما نسبة 27,27% فسياسة تكوينهم تركز في "إرسال عمالها إلى مؤسسة بنفس النشاط"، وعلى حد قولهم «أنه إذا لم يحضوا عمالنا بتكوين وبتدريبات داخل المؤسسة، فإن مؤسستنا تتكفل بإرسالهم إلى مؤسسات يتوفر فيها فضاء للتكوين ويضم خبراء ومختصين، هدفهم توسيع فكرة التكوين للموارد البشرية والتعريف بقيمته، وذلك في إطار شراكة بعض المؤسسات.

بينما جاءت نسبة 18,18% صرحت فيها بأنها تستعين بمختصين وإطارات أجنبية، و يعود ذلك إلى طبيعة نوع العمل الذي يقوم به العمال، والذي يتطلب خبرة أجنبية لتوفر بعض المؤسسات على آلات مستوردة من الخارج، والأمر الذي يدعموا ثقتهم بالمشرفين والمسؤولين من الخبرات المحلية أو الأجنبية، ونظرا للقدرة المالية للمؤسسة، فإن العمال يطول انتظارهم لتحسين قدراتهم، والمشاركة في مثل هذه التكوينات، وبالتالي تطول فترة ترقيتهم في مراتبهم الهرمية للمؤسسة.

جدول رقم (51): يوضح سياسة زمن التكوين في المؤسسة من طرف عينة البحث

فئة الوسائل (سياسة زمن التكوين في المؤسسة)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	تكوين بعيد المدى	04	19,04%
02	متقطع غير منتظم	07	33,33%
03	حسب ميزانية التكوين والقدرة المالية للمؤسسة	10	47,61%
	المجموع	*21	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الاحصائي:

يبين لنا هذا الجدول آراء أفراد العينة في سياسة زمن التكوين في المؤسسة، بحيث بينت وحدة التحليل رقم (03)، في مؤشر "حسب ميزانية التكوين والقدرة المالية للمؤسسة"، وكانت بأكبر نسبة 47,61%، وأيضا من بين سياسات زمن التكوين هي "متقطع غير منتظم" والتي بلغت ونسبة 33,33%، مثلما تبينه الوحدة رقم (02)، بالمقابل نجد أن أقل نسبة كانت للوحدة رقم (01)، وهي 19,04% وتعتبر عن "تكوين قصير المدى".

#### التحليل السوسولوجي:

يسعى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لحاجاتهم الملحة في تكوين مواردهم البشرية، ويعتبر الوقت عنصر هام بالنسبة للبرامج التكوينية، فلا بد من مراعاته وتحديد المكان المناسب للتكوين، من أجل ضمان فعالية العملية، كما أن طبيعة الوظائف ومتطلباتها تحدد مدة التدريب والتكوين، كما ترتبط مدة التكوين بـ: طبيعة الوظيفة التي يلتحق بها الذي يستفيد من التكوين، وطبيعة الفئة التي استفادت من هذا التكوين، وفي الغالب وحسب تصريحات أفراد العينة، فإن الفئة التي تستفيد من هذا التكوين هم؛ الإطارات المسيرة لعملية الانتاجية لرؤساء الفرق والمهندسين والتقنيين الساميين المختصين في شتى الفروع، يتم اختيارهم من مستويات وظيفية وعلمية متقاربة، لتأمين تكوين شاملا واستفادة تعم فئة أكبر، وذلك حسب الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة والمدير على وجه الخصوص. كما تؤثر ميزانية التكوين على اتخاذ القرارات، بالبداية في عملية التكوين من عدمها، وقد تؤثر على محتوى البرامج، بالشكل الذي يناسب المؤسسة.

جدول رقم(52): يوضح احترام معايير وسط العمل في المؤسسة من طرف عينة البحث

فئة القيم (معايير احترام جودة وسط العمل)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة
01	إلزام العامل بالزى الخاص بطبيعة الإنتاج	14	50%
02	الفحص الطبي للعامل مع مراعاة جانبه النفسي والشخصي	04	14,29%
03	مراعاة الظروف الفيزيائية المحيطة بالعامل والمنتج	10	35,71%
المجموع		*28	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال جدول لفئة القيم أن هناك ثلاث وحدات، تعبر على مدى احترام عينة البحث لمعايير جودة وسط العمل في المؤسسة، فالوحدة رقم (01) مثلما تبينه مؤشر "إلزام العامل بالزى الخاص بطبيعة الإنتاج" كانت أكبر نسبة 50%، أما الوحدة (03) فتمثلت في "مراعاة الظروف الفيزيائية المحيطة بالعامل والمنتج"، وقد بلغت نسبة 35,71%، بالمقابل نجد أن أقل نسبة كانت للوحدة رقم (02)، وهي 14,29% وتعبر عن "الفحص الطبي مع مراعاة الجانب النفسي والشخصي للعامل".

#### التحليل السوسيولوجي:

من خلال نتائج الجدول رقم (52) يتبين أن نسبة 50%، من عينة البحث يؤكدون على احترام معايير وسط العمل، في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، يبرز ذلك في إلزام العمال بالزى الخاص بطبيعة الإنتاج، لضمان صحته ووقايته من حوادث العمل، لأنها حسب تصريحات أفراد العينة تعتبر أحد معايير الأمن الصناعي، التي تلتزم به المؤسسة اتجاه ضمان استقرار العامل وإحساسه بالأمان، الأمر الذي سيجعله لا يفكر في استقالة، لتوفر وظيفته على الأمان، وكلما ارتفع رضا العامل سيزيد من أداءه وارتباطه بمؤسسته إلى فترة تقاعده.

وتتمثل ظروف العمل الطبيعية، في توفير كل المستلزمات الضرورية مثل: التجهيزات الخاصة بالمؤسسة مكان العمل، الإضاءة، التي ينبغي توافرها بالشكل الذي يحقق كفاءة في أداء الأفراد، حيث تؤثر الظروف غير مناسبة في بيئة العمل، سلبا على أداء العاملين وتؤثر على العلاقات، وبالتالي تؤثر سلبا على منتوجات وسمعة المؤسسة، عندما توفر المؤسسة ظروف عمل جيدة فسوف يشعر بالانتماء، ويقدم للمؤسسة الأفضل ما لديه، من جهود ومن طاقات وقدرات.

ومقابل الظروف الطبيعية للعمل، التي تمثل المستلزمات الضرورية، مثل التجهيزات الخاصة بالمؤسسة مكان العمل، الاضاءة التكيف، التي ينبغي توافرها بالشكل الذي يحقق كفاءة أداء الأفراد، نجد الظروف الاجتماعية هذه الأخيرة التي توفر اندماج الفرد مع الجماعة، والجو العام للعمل داخل المؤسسة، وعليه تتأثر الظروف الطبيعية بالظروف الاجتماعية، التي تكون محصلتها، في الأخير تحفيز على أداء الفرد نحو الأفضل، يحفظ العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات وبين المدير وعماله، على إدارة المؤسسات بتأمين بنية عمل سليمة، تراعي كافة الاجراءات القانونية، في مواجهة المخاطر المحتملة، بهدف الحفاظ على الأداء السليم من الموظف، وبدفع عجلة الإنتاج بما يخدم المؤسسة ككل.

وأخيرا فيما يخص الفحص الطبي للعمال، فمعظم المؤسسات لا توفر طبيب عمل، يتابع حالات المرضية داخل المؤسسة، لكنهم يكتفون بالتعاقد مع طبيب خارج مصلحة العمل.

جدول رقم(53):يوضح أهم الأنظمة التي يتشارك العمال آراءهم واقتراحاتهم من طرف عينة البحث

فئة الاتجاه (الأنظمة التي يتشاركها العمال آراءهم واقتراحاتهم)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة
01	لا يقدمون أي اقتراح	03	11,11%
02	الزيادة في الأجر و المكافآت والمردودية	09	33,33%
03	العقوبات والخصم	06	22,22%
04	بيئة العمل	09	33,33%
	المجموع	*27	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن آراء أفراد العينة فيما يخص أهم الأنظمة التي يشارك فيها العمال، نجد وحدة التحليل رقم (02)، التي تخص " الزيادة في الأجر و المكافآت والمردودية"، ووحدة التحليل رقم (04)، التي تخص "بيئة العمل" قد تحصلتا على نسبتان متساويتان تقدران بـ 33,33%، مقابل 22,22% بالنسبة "العقوبات والخصم"، حسب وحدة التحليل رقم (03)، وآخر نسبة 11,11% التي تخص " لا يقدمون أي اقتراح"، حسب الوحدة رقم (01).

#### التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول، إن المشاركة في اتخاذ القرارات والآراء من طرف العمال، في المؤسسة تساعدهم، حسب تصريحات أفراد العينة، على تنمية روح المشاركة و حب العمل، بالإضافة لإشباع حاجات الاحترام وتأكيد الذات، فهي تعطي فرص أكثر للحوار والمناقشة، للوصول إلى أنسب وأحسن القرارات، التي تخدم سير العمل، بالإضافة إلى أن العمال هم في الأخير المتأثرون بهذه القرارات، على حد قول المدراء أنهم يخصصون وقت للتواصل شخصيا مع العمال للتوصل إلي القرار بمشاركة الموظفين الأمر الذي يقلل الخلاف.

ويتضح من خلال نتائج الجدول، وحسب رأي عينة البحث فإن مجال مشاركة العمال بآرائهم واقتراحاتهم في ظل البيئة التنظيمية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فكانت تنحصر في الزيادة في الأجر و المكافآت والمردودية، وبيئة العمل بنسبة 33,33%، ويمكن تفسير ذلك بأن؛ المشاركة في مجال الأجر وبيئة العمل، فهي تنحصر في إيجاد طرق جديدة في العمل، مقابل مشاركة الإدارة العليا في توفير وتطوير وسائل وأدوات العمل، مع إبداع العمال في تنويع طرق العمل، وذلك لا يتأتى إلا بقرارات المدراء في توفير المناخ الملائم، الذي يخلق روح التعاون للرفع من كفاءة وجودة المنتوجات، ولتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة ككل، كما أن المشاركة العاملين في كيفية توزيع المكافآت في الاجتماعات واللجان، من خلال

تقديمهم للاقتراحات حول الرضا عن الوظائف وعن الأجر خاصة، والرضا يعطي فرصة للعمال نحو الإبداع والابتكار، الأمر الذي يزيد من اهتمامات العمال واقتراحاتهم في نظام الحوافز المادية وغير مادية، الأمر الذي يضمن اشباع الحاجات النفسية والمادية، مقابل الرضا على الأجر الذي يتلاقاه مقابل أداءه.

جدول رقم(54): يوضح الوسائل التي يتم إبلاغ التغييرات الخاصة بأنظمة العمل من طرف عينة

البحث

فئة الوسائل (وسائل الإبلاغ عن تغييرات العمل في المؤسسة)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	بالمراسلة	07	23,33%
02	بالإعلانات	13	43,33%
03	شخصيا للعمال -بلاغ شفوي-	07	23,33%
04	عقد اجتماعات	03	10%
	المجموع	*30	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أن 43,33% من إجابات عينة البحث التي تستعين " بالإعلانات"، في الإبلاغ عن التغييرات الحاصلة في أنظمة العمل، وذلك مثلما توضحه الوحدة رقم(02)، مقابل نسبتان متعادلتان ومتساويتان تقدران بـ23,33% يخص كل من مؤشر "المراسلة"، حسب وحدة التحليل رقم(01)، ومؤشر "شخصيا للعمال"، حسب وحدة التحليل رقم(03)، مقابل 10% بالنسبة لـ "عقد اجتماعات"، مثلما تبينه الوحدة رقم(04).

التحليل السوسيولوجي:

تتوقف الحالة المعنوية والنفسية للعمال، في مختلف المستويات وكذا إنتاجيتهم، على مدى فعالية وكفاءة المدير، في طريقة الاتصال وإبلاغه عن التغييرات الخاصة بأنظمة العمل، وذلك بهدف توطيد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والتكيف مع هذه المتطلبات في ظل التغييرات الجديدة، مع مراعاة أهداف المؤسسة والعاملين.

ويتبين لنا من خلال الجدول، أن أهم الوسائل المستخدمة من طرف أصحاب المؤسسات نجد الإعلانات بنسبة 43,33%، وتعد لوحة الإعلانات حسب تصريحات أفراد العينة من أهم أنواع الملصقات، التي تمثل وجهة نظر المؤسسة بصورة دورية، أو آراء وتعليقات العاملين ونقائباتهم حول موضوعات معينة ومهمة، بث وإعلانات الرسمية وإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة، الخاصة

بالتغيرات التي تحدث في قواعد ولوائح العمل، تعليمات و قرارات...إلخ، ونجد طرق أخرى تتمثل في المراسلة والإبلاغ الشخصي للعمال "إبلاغ شفوي"، أخذنا نفس النسبة 23,33%، من خلال لقاء المدير للمشرف مباشرة للعمال، وهي وسيلة تستخدم عادة لحل المشاكل، بحيث يسمح بمقابلة العمال ويرد عن كافة أسئلتهم وإبلاغهم، إذا كانت مقنعة، وتصدر تغذية عكسية المراسلة عن طريق رسائل مذكرات تقارير مناشير.

وفي الأخير نجد عقد الاجتماعات بنسبة 10%، عبارة عن لقاءات تتم بين مجموعة من الأشخاص، لتبادل الأفكار والآراء حول موضوع ما أو بصد حل مشكلة معينة، واتخاذ القرار الملائم في شأنها، وقد تكون الاجتماعات دورية أو استثنائية تبعا للظروف معينة، وعموما وعموما تبرز الحاجة إليها في حالة عدم التمكن من الحصول على نتيجة أو حل موضوع عين عن طريق الوسائل الأخرى، ويكون الاجتماع جيد ذا كانت هناك فعالية ويجب الإعداد له جيدا، لكن حسب ضعف النسبة يدل على قلت الاجتماعات، وتعطينا فكرة تراجع مكانة الاجتماعات المباشرة مع أعضاء التنظيم، وذلك حسب تصريح القليلة لعينة البحث، وبالرغم من كل وسائل الاتصال الصاعدة والنازلة، ينشأ الاتصال غير الرسمي بين أعضاء العاملين، إما عن طريق رسالات أو تأويلات لفهم محيط العمل.



جدول رقم (55): يوضح أهم فوائد الرقابة التي يستفيد منها العمال المطبقة من طرف عينة البحث

فئة الهدف (فوائد الرقابة)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	تصنيفهم وتوجيههم ونقلهم	18	60%
02	تدريبهم	07	23,33%
03	ترقيتهم	04	16,66%
	المجموع	*30	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أن هناك ثلاث وحدات، تعبر عن فوائد الرقابة التي يستفيد منها العمال، المطبقة من طرف عينة البحث، فالوحدة رقم (01) "تصنيفهم وتوجيههم ونقلهم" تحصلت على أكبر نسبة بـ60%، أما الوحدة (02) فتمثلت في "تدريبهم" بنسبة 23,33%، بالمقابل نجد أن أقل نسبة كانت للوحدة رقم (03) بـ 16,66%، تعبر عن مؤشر "ترقيتهم".

#### التحليل السوسيولوجي:

إن نظام الرقابة في المؤسسات ص و م ليس نفسه، كما هو في المؤسسات كبيرة حجم، ويتم تخطيط لها مسبقاً، كل عامل له نسبة معينة من الرقابة والحرية، وتعدد مطالب العمال، عملية الرقابة مستمرة مقابل طموحات العمال الذين لهم استعداد الدائم.

ويتضح من خلال نتائج الجدول، أن فوائد الرقابة التي يستفيد منها العمال "تصنيفهم وتوجيههم ونقلهم"، تحصلت على أكبر نسبة بـ60%، وذلك راجع حسب تصريحات أفراد العينة إلى المتغيرات المستمرة والظروف التي تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك صغر حجم المؤسسة في وضوح عملية الرقابة، وهذا الأمر يسهل فهم على المسؤولين عليها، وعلى تطبيقها على العمال، من خلال توجيههم كل فرد لوظيفة التي تتوافق مع قدراته الشخصية ومهاراته، واكتشاف العمال المهرة وذوي القدرات العالية. كما تساعدهم عملية الرقابة في إيجاد أي خلل، يعيق أداء الموارد البشرية وفق وظائفهم، الأمر الذي يسهل تدريبهم وتحديد كافة احتياجاتهم التدريبية، ووفقها يتم تحديد من الذي يستحق الترقية، وهذا جانب موضوعي، يجعلنا نبتعد عن كافة التخمينات في الحكم على أداء العاملين.

جدول رقم (56): يوضح أسس الترقية في المؤسسة من طرف عينة البحث

فئة الاتجاه (أسس الترقية)			رقم
النسبة %	التكرار	الوحدات	
55,17%	16	على أساس الكفاءة و الأقدمية المهنية	01
31,04%	09	على أساس الكفاءة	02
13,79%	04	لا توجد ترقية	03
100%	*29	المجموع	

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أن هناك 03 وحدات، تعبر عن أسس الترقية في المؤسسة، بحيث أن أعلى نسبة كانت في مؤشر " على أساس الكفاءة و الأقدمية المهنية" بـ 55,17%، ممثلة في الوحدة رقم (01)، مقابل نسبة 31,04% والتي تمثلت " على أساس الأقدمية المهنية"، مثلما هو مبين في وحدة التحليل رقم (02)، آخر نسبة 13,79% تمثلت في مؤشر " لا توجد ترقية"، مثلما هو مبين في وحدة التحليل رقم (03).

#### التحليل السوسولوجي:

يعمل مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مسيري الموارد البشرية، على التوفيق بين مطالب العمال وتحسين أوضاعهم المهنية، حيث يتبين لنا من خلال ملاحظتنا لهذا الجدول، أن الأساس الذي يعتمدونه في اجراءات الترقية التي لها مقاييس موضوعية، بحيث يوضح المبحوثين أن الكفاءة المهنية التي يعتبرونها استحقاق شخصي، ثم تليها الأقدمية في العمل بنسبة 55,17%، معيار الكفاءة مع معيار الأقدمية المهنية معاً في العمل، ويتضمن القدرات الشخصية والتي توظف في التحكم في جميع العمليات، التي يقوم بها العاملون والتي تميز العاملين في درجة كفاءته، وتعطى الفرصة لذوى الكفاءات والقدرات.

وهناك رأي آخر يرى أن الترقية لا تنجح إلا بشروط، تتمثل في تحسين المهارة، وإتقان الكفاءة عن طريق التكوين، لأن هذا الأخير أهميته تكمن في الترقية بنسبة 31,04%؛ أي الاستحقاق على أساس المواظبة في العمل، والمستوى العملي والمهارة.

فيما أقرت نسبة 13,79% لا توجد ترقية، ويعود لطبيعة مناصب العمل، التي لا تتطلب ترقية، وإن وجدت فهي قليلة جداً وبعيدة المدى، لعدم وجود عدالة في فرص الترقية، وذلك راجع للمحابة والبيروقراطية، وعلية فصعوبات التي واجهوها العاملون خلال سعى للمناصب العليا هي طريقة الترقية، ان سعى العامل نحو مراتب عليا، وهو رهان يسعى إليه كل عامل، ونقطة انطلاق لبلوغ أهداف تفتح لهم مجال أوسع في العمل، وهذا لا يتحقق إلا بسياسة تكوين، التي يتبنوها أصحاب المؤسسات ص وم في إجراءات الترقية .

جدول رقم(57): يوضح جوانب الاستفادة من الترقية(فوائد الترقية) من طرف عينة البحث

فئة الهدف (فوائد الترقية للعمال محيط العمل)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	وفرت نوع من المنافسة في العمل	15	50%
02	حققت استقرار وظيفي للعمال	11	36,66%
03	رفعت من قدرة المؤسسة على الاستقطاب	04	13,33%
	المجموع	*30	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أن 50% من إجابات عينة البحث، ترى فوائد الترقية في أنها "وفرت نوع من المنافسة في العمل"، وذلك مثلما توضحه الوحدة رقم(01)، مقابل 36,66% بالنسبة للذين "حققت استقرار وظيفي للعمال"، مثلما تبينه الوحدة رقم(02)، في حين حصل مؤشر "رفعت من قدرة المؤسسة على الاستقطاب" على أقل نسبة 13,33%، وذلك في الوحدة رقم(01).

#### التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول، جوانب الاستفادة من الترقية(فوائد الترقية) من طرف عينة البحث، وتوضح نسبة 50% أنها وفرت نوع من المنافسة في العمل، من خلال التحفيز والتشجيع على العمل، ولسعي لكفاءة والأداء الفعال وخلق روح التفاعل والأمل، الأمر الذي يخلق روح الولاء وانتماء للمؤسسة، حسب تصريحات أفراد العينة، وهذا بدوره يؤدي إلى بعث روح التنافس والمثابرة بين القوى العاملة، وذوي الطاقات الكامنة لتوظيف قدراتهم ومهاراتهم، في تحقيق الأهداف الخاصة والعامة للمؤسسة، الأمر الذي يحقق ذواتهم وطموحاتهم.

نسبة 36,66% حققت استقرار وظيفي للعمال، من خلال حصوله على أجر عالي وأحسن مما كان يتقاضاه قبل الترقية، ما يفتح المجال للاستمرارية في العمل، استبقاءه اندماجه وتأقلمه مع المنصب، الأمر الذي يولد فيه له الشعور بالرضا ويحفزهم على أداء أفضل.

بينما آخر نسبة 13,33% ترجع فوائد الترقية إلى الرفع من قدرة المؤسسة، على الاستقطاب من خلال ملأ الوظائف الشاغرة، أما بالاستقطاب الداخلي" والذي يقلل تكاليف وجهود المؤسسة، في البحث والإعلان والتدريب"الخارجي"، من خلال اختيار القوى العاملة، التي تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة والتجربة في مجال العمل، هذه الطريقة تعتبر موضوعية، وبعيدة إلى حد بعيد من التحيز والمحاباة، يزيد من الانتماء وولائهم للمنظمة وتعاونهم معها.

جدول رقم(58): يوضح موقف عينة البحث من الأجر الذي يتقاضوه العمال في المؤسسة

فئة الاتجاه (موقف عينة البحث من أجر العمال)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	كاف	01	04%
02	هذه هي قدرة المؤسسة في نظام الأجور	10	40%
03	أعلم أنه غير كاف مع متطلبات الحياة	14	56%
	المجموع	*25	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أن 56% من موقف عينة البحث، حول الأجر الذي يتقاضوه العمال في المؤسسة أنهم "يعلمون أنه غير كاف مع متطلبات الحياة"، وذلك مثلما توضحه الوحدة رقم(03)، مقابل 40% بالنسبة لهم "هذه قدرة المؤسسة في نظام الأجور"، مثلما تبينه الوحدة رقم(02)، في حين حصل مؤشر "كاف" على أقل نسبة بـ 04%، وذلك في الوحدة رقم(01).

#### التحليل السوسيولوجي:

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث، تري أن الأجور التي يتقاضاها عمالهم أجور عادلة، حسب نظام أجور في كل فئة عمل، وتعتبر نسبة 56% من عينة البحث، بأنها حسب رأي عمالهم أنه غير كافية ولا يوافق متطلبات المعيشة، نظرا لصعوبة ظروف الحياة، وعليه تسعى جهود العمال في الرفع في مستوى الأجر، لضمان الحفاظ على معيشتهم، أمام التضخم الاقتصادي والاجتماعي المتزايد، في المجتمع لضمان مستقبلهم ومستقبل عائلاتهم .

وتسعى المؤسسات لتوفير وتحقيق عدالة في الأجور، حسب تصريحات أفراد العينة، من خلال اقناع العمال بأن كل ما يتقاضاه يتناسب مع ما يقدمه من جهد وعمل، وإن وجد الاختلاف في الأجر فهذا راجع للاختلاف بين العمال، من حيث الخبرة والمهارة والانضباط، من جهة آخر نجد بعض المؤسسات تتساوى في هيكل الأجور، لكي تتفادى الانتقال، والسعي نحو استبقاء العاملين من خلال التعويضات غير المباشرة، وتوفر المؤسسات فرصة إشراك العمال آراءهم واقتراحاتهم خاصة محددة، والأمر متعلق بالأجر والمكافآت والمردودية، ويسعى من مسيري المؤسسات والموارد البشرية إلى بناء سياسة أجور، تقوم على أسس علمية، تهدف إلى تحقيق المنفعة والتعاون بين القوى العاملة والمؤسسة ككل، والسعي نحو تحقيق المصالح المشتركة، في أطار الأداء التنظيمي العام للمؤسسة.

## II. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نستنتج من خلال ما تقدم من تحليل لنتائج جداول الفرضية الثانية الذي يعكسه متغير أثر تسيير أنشطة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتنضح أهم النتائج في مناقشتنا لوحداث الفئات والمتمثلة فيما يلي :

1. من خلال نتائج البحث نجد فئة الوسائل التي تعكس أساليب التوظيف التي يعتمد عليها أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم على وحدة "الكفاءة المهنية" بنسبة 58,06%، باعتبارها تساعد على توفير الخبرات الكافية للتخطيط لها وفق أسس علمية، فنجد أغلب مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمتلكون رؤية استراتيجية واضحة لتعيين وتوظيف العمال بطرق علمية مما سيعود بالإيجاب على العامل والمؤسسة قصد تحقيق أهداف المسطرة.

2. وبالاعتماد على وحدات فئة الاتجاه التي توضح معايير توزيع الأفراد حسب الوظائف في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من طرف عينة البحث، حيث يمثل مؤشر وحدة "الخبرة المهنية" بأكبر نسبة 59,25% كونهم يمتلكون شهادات تطبيقية، بالإضافة إلى خبراتهم الجديدة و ممارساتهم العملية التي اكتسبوها من سيرتهم المهنية التي أهلتهم علميا وعمليا للمنصب.

3. وقد حددت فئة الهدف أن نوعية نظام التوظيف في المؤسسة من طرف عينة البحث عكسته لنا مؤشر وحدة "التوظيف الدائم" بنسبة 53,33%، في مقابل 46,66% تمثل وحدة "التوظيف المؤقت" فهما معياريين أساسيين يعتمد عليهما أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحسب النتائج، إذ ما قورنا بما كان سابقا فإننا نشهد أنها فتحت باب المشاركة للخريجين والقوى العاملة ذوي الخبرة والكفاءة باب المناصب والرتب الدائمة، بعدما كانت تركز على المناصب المؤقتة.

4. كما حددت فئة الوسائل التي تعكس أساليب تكوين العاملين في المؤسسة من طرف عينة البحث، من خلال مؤشر وحدة " تكليف مشرف ذو خبرة لتصحيح المهارات" بنسبة 54,54%، من خلال إما العمال القدماء، أو متخصصين في مهارات التكوين، مقابل توفير المؤسسة كل الظروف اللازمة لذلك، وقد حددت نفس الفئة التي تعكس سياسة زمن التكوين في المؤسسة من طرف عينة البحث من خلال مؤشر وحدة "حسب ميزانية التكوين والقدرة المالية للمؤسسة" بـ 47,61%.

5. وحسب وحدة القيم التي تعكس احترام معايير وسط العمل في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يبرز مؤشر وحدة" إلزام العمال بالزى الخاص بطبيعة الإنتاج، بنسبة 50% لضمان صحته ووقايته من حوادث العمل لأنها أحد معايير الثقافة التنظيمية التي تلتزم به المؤسسة اتجاه ضمان استقرار العامل وإحساسه بالأمان.

6. كما توضح فئة الاتجاه التي تعكس أهم الأنظمة التي يتشارك فيها العمال بأرائهم واقتراحاتهم من طرف عينة البحث، بأن مؤشرين وحدة مشاركة العمال بأراءهم واقتراحاتهم على بيئة العمل، ومؤشر وحدة "الزيادة في الأجر والمكافآت والمردودية" أخذتا نفس النسبة بـ 33,33%.
7. وتوضح فئة الوسائل التي تعكس لنا أهم الوسائل التي يتم إبلاغ من خلالها عن التغيرات الخاصة بأنظمة العمل من طرف أصحاب المؤسسات نجد مؤشر وحدة "الإعلانات" بـ 43,33%، من خلالها تبث الإعلانات الرسمية وإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة بالتغيرات التي تحدث في قواعد ولوائح العمل، تعليمات و قرارات...إلخ، ونجد مؤشرين آخرين لوحدتها كل من "المراسلة" و"الإبلاغ الشخصي للعمال" "إبلاغ شفوي" أخذتا نفس بـ 23,33%.
8. وقد حددت فئة الهدف "فوائد الرقابة" التي يستفيد منها العمال، والتي تنعكس لنا في مؤشر وحدة "تصنيفهم وتوجيههم ونقلهم" بأكبر نسبة 60%، ويمكن تفسير ذلك بأن الظروف التي تواجه المؤسسة مقابل صغر حجمها تتضح عملية الرقابة وهذا الأمر يسهل عليهم تطبيقها على العمال، من خلال توجيه كل فرد لوظيفة التي تتفق مع قدراته الشخصية ومهاراته، واكتشاف العمال المهرة وذوي القدرات العالية.
9. يعمل مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مسيري موارد البشرية على التوفيق بين مطالب العمال وتحسين أوضاعهم المهنية، حيث بالاعتماد على وحدات فئة الاتجاه التي توضح إجراءات وأسس الترقية في المؤسسة من طرف عينة البحث، حيث ينعكس لنا في مؤشر وحدة الكفاءة المهنية التي يعتبرونها استحقاق شخصي ثم تليها الأقدمية في العمل، بنسبة 55,17%.
10. وقد حددت فئة الهدف جوانب الاستفادة من الترقية (فوائد الترقية) من طرف عينة البحث، والتي تنعكس لنا في مؤشر وحدة "وفرت نوع من المنافسة في العمل" بـ 50% من خلال التحفيز والتشجيع على العمل والسعي للكفاءة والأداء الفعال وخلق روح التفاعل، الأمر الذي يخلق روح الولاء وانتماء للمؤسسة.
11. بالنسبة لاتجاهات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعكسه وحدات فئة الاتجاه حول موقفهم من الأجر الذي يتقاضوه العمال في المؤسسة غير كاف ولا يوافق متطلبات المعيشة بنسبة 56% وذلك نظرا لتعدد ظروف الحياة، وعليه تسعى جهود العمال في الرفع في مستوى الأجر لضمان الحفاظ على معيشتهم أمام التضخم الاقتصادي والاجتماعي المتزايد في المجتمع لضمان مستقبلهم ومستقبل عائلاتهم. نلاحظ أنّ الفرضية تحققت بناءً على ما عكسته تحليل الوحدات الفئات، إذن: تأثر أنشطة تسيير الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

# الفصل الثامن

عرض وتحليل

وتفسير نتائج

الفرضية الثالثة

## I. تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

جدول رقم (59): يوضح أغراض استخدام تكنولوجيا الانترنت في المؤسسة من طرف عينة البحث

فئة الوسائل (أغراض استخدام الانترنت)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	إجراء الاتصالات الداخلية والخارجية	19	41,30%
02	البحث عن الأفكار الجديدة وجمعها لاتخاذ القرارات	10	21,03%
03	الترويج للمنتجات	12	26,08%
04	تخفيض التكلفة والوقت	05	10,86%
	المجموع	*46	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

## التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن آراء أفراد العينة في ما يخص أغراض استخدام تكنولوجيا الانترنت في المؤسسة، نجد وحدة التحليل رقم (01)، التي تخص "إجراء الاتصالات الداخلية والخارجية"، أخذت أعلى نسبة بـ 41,30%، مقابل 26,08% بالنسبة "الترويج للمنتجات"، حسب وحدة التحليل رقم (03)، ونسبة 21,03% التي تخص مؤشر "البحث عن الأفكار الجديدة وجمعها لاتخاذ القرارات"، حسب الوحدة رقم (02)، وآخر نسبة هي 10,86% وتعبّر عن "تخفيض التكلفة والوقت"، حسب الوحدة رقم (04).

## التحليل السوسيولوجي:

يوضح لنا الجدول مظهر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى اهتمامها في الاشتراك في تكنولوجيا الانترنت، حيث تدرك أهميتها وفوائدها منها في "إجراء الاتصالات الداخلية والخارجية"، كانت بأعلى نسبة 41,30%، كما توضحه وحدة التحليل رقم (1)، حيث صرح أفراد العينة بأن توفر الانترنت، يزيد من سرعة عملية نقل المعلومات والاتصال، وتستخدم في العديد من الأعمال الخاصة في إرسال واستقبال المعلومات، والبحث عن المؤسسات وكذا الاتصال بالزبون، والبحث عن البرامج والاتصال بالشركات الأخرى، كما تسهل من وصول المعلومات في الوقت المناسب، لأنها أكبر مزود للمعلومات، وتمكن المؤسسات من التوصل إلى ما تنجزه المؤسسات الأجنبية والمحلية في المجال الصناعي، ونقل المعلومات والبحث عن الأفكار الجديدة لجمع المعلومات واتخاذ القرارات، إذن هي وسيلة اتصال فعالة تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، والتعرف على العروض الجديدة والطرق الجديدة للإشهار على المنتوجات.



جدول رقم (60): يوضح أهم الجوانب التي تستدعي التطوير الفني في المؤسسة من طرف عينة

البحث

فئة الوسائل (أهم الجوانب التنظيمية التي تستدعي التطوير الفني)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	صيانة الآلات والأجهزة المستوردة	16	44,44%
02	طرق التصنيع	11	30,55%
03	التطبيقات العلمية والعملية لتقنيات التسيير	09	25%
	المجموع	*36	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

التعليق الإحصائي:

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة كانت في " صيانة الآلات والأجهزة المستوردة" وهي 44,44%، وهذا ما توضحه وحدة التحليل رقم (01)، تليها نسبة "طرق التصنيع" والتي قدرت بـ 30,55%، وهذا ما تبينه الوحدة رقم (02)، وأخيرا نسبة 25% "التطبيقات العلمية والعملية لتقنيات التسيير"، وهذا من خلال الوحدة رقم (03).

التحليل السوسولوجي:

يتضح من خلال نتائج الجدول ووفق تصريحات أفراد العينة، أن من بين أهم الجوانب التنظيمية التي تستدعي فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتطوير الفني، "صيانة الآلات والأجهزة المستوردة" بنسبة 44,44%، بحيث تتأثر المؤسسات ص. و. م الصناعية وتنظيمها المرن، بمدى قدرتها على التغيير والتجديد والاستقرار والثبات، وكلما كان دافع التغيير قوي فإن ذلك سيتولد لدى افراده، ولتتمكن هذه المؤسسات، من التكيف مع ظروف ومتغيرات البيئة الاجتماعية داخلية والخارجية، ووفق ظروف المؤسسة، وجوانبها التنظيمية سواء العاملين أو المؤسسة ككل، إن استعمال واستيعاب التقنيات الحديثة، تتطلب التعامل معها بكفاءة، وذلك حسب نوعية الخبرات، ومستويات المهارة والتأهيل اللازمين، في الأفراد داخل المؤسسة وفي كفاءة وتسيير الآلات، والذين ترتبط مهامهم بالبحوث والتطوير في المؤسسة، وعليه فإذا أحسنت المؤسسة، اختيار المورد البشري، وأعدته ودربته حسب مهاراته وطاقاته الذهنية وقدراته الفكرية، فإنه عنصر فعال وقادر على المبادرة والسعي نحو الانجاز والتطوير، كما تسعى المؤسسات بجانب للتقنيات الحديثة والوسائل ذات الدقة العالية، تجعل من ادائها أكبر ونجاحها مستمر، وهذا مرتبط ببنية التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة.

جدول رقم (61): يوضح درجة الاهتمام بالتحسينات الفنية على طرق العمل في المؤسسة من طرف عينة البحث

فئة الوسائل (درجة الاهتمام بالتحسينات الفنية على طرق وأساليب العمل)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	دعم واستثمار الرصيد المعرفي والمعلوماتي	14	51,61%
02	تغيير العمال ومناصب العمل حسب المهارات والآلات المتوفرة	08	25,80%
03	التشجيع المادي للعمال المهرة لنقل معلوماتهم للزملاء	07	22,58%
	المجموع	*31	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

يبين لنا هذا الجدول آراء أفراد العينة، في درجة الاهتمام بالتحسينات الفنية على طرق العمل في المؤسسة، بحيث بينت وحدة التحليل رقم (01) "دعم واستثمار الرصيد المعرفي والمعلوماتي"، احتل المرتبة الأولى بنسبة 51,61%، مقابل "تغيير العمال ومناصب العمل حسب المهارات والآلات المتوفرة"، وهي الوحدة رقم (02) ونسبتها 25,80%، بالمقابل نجد أن أقل نسبة كانت للوحدة رقم (03)، وهي 22,58% وتعتبر عن "التشجيع المادي للعمال المهرة لنقل معلوماتهم للزملاء".

#### التحليل السوسيولوجي:

يبرز من خلال نتائج الجدول، أن اهتمامات صاحب المؤسسة بالتحسينات الفنية على طرق العمل، فإنها تنصب على الحفاظ وتنمية رصيدها المعرفي والمعلوماتي بنسبة 51,61%، وهذا يعد شرط أساسي لتنافسية المؤسسة، ومواكبة التغيرات، حسب تصريحات أفراد العينة، لذلك يتعين على المؤسسات التحكم فيها، من خلال نشر ونقل المعلومات واستثمارها بطرق سريعة وحديثة، حسب حداثة كل معلومة متحصل عليها، حيث لا يكفي النسق المفتوح<sup>1</sup> "باستيراد الطاقة وتحويلها وتصديرها، بل يسعى دائما لحصول على القدر الكافي من المعلومات المتعلقة بمحيطه، لمعرفة الطاقات المتوفرة، ومن هنا يقوم بتقنين هذه المعلومات وتوثيقها، ثم تعديل العلاقة بينه وبين المحيط بناء على هذه المعلومات،" الأمر الذي يقوى المؤسسة حتى تتلاءم مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية (استثمار المعلومات، ثورة المعلومات).

<sup>1</sup> عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 148.

ومن بين التحسينات الفنية في طرق العمل، أيضا نجد المصالح الإدارية التي تشجع على التغيير من بينها تغيير العمال ومناصب العمل، حسب المهارات والآلات المتوفرة ونسبتها 25,80%، ويظهر التأثير في إدخال متطلبات جديدة حول مناصب العمل، خصائص القوى العاملة، زيادة في مستوى المعلومات والخبرة، في استثمارها والإبداع بها، الأمر الذي يرفع الأجور، وبتوفير الأجهزة سيزيد من خبرة ومهارة القوى العاملة وتتناسب معها، والتعامل في كيفية نقل المعلومات، خاصة في اتخاذ القرارات، ومن صالح العاملين التجاوب مع كافة التحسينات التقنية والحديثة، التي تدخل ضمن أساليب ونظم العمل، بحيث ترفع من مستوى أداءهم ليتاح لهم الاستفادة من التشجيع المادي، للعمال المهرة لنقل معلوماتهم للزملاء، وهذا ما وضحته الوحدة رقم (03)، والمقدرة بنسبة 22,58%، بحيث يعتبر التشجيع المادي أحد العوامل التي تزيد من قدرة العامل، في التحكم والاستفادة من هذه التحسينات، التي تطرأ على النظم العمل، بجانب الرصيد المعلوماتي، إما الذي توفره المؤسسة له أو رصيده ومخزونه الخاص، الذي يساعده في تشخيص المشاكل، ومعالجتها التي تعاني منها مصلحة عمله، ومن ثم كسب زيادة في الأجر، والرفع من مستوى معيشة.

جدول رقم (62): يوضح ردود فعل العمال نحو تجديد المؤسسة للوسائل التقنية من طرف عينة

البحث

فئة الاتجاه (ردود فعل العمال نحو تجديد المؤسسة للوسائل التقنية)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	شجعت على أداء أفضل وجيد	17	58,62%
02	اندماج مقبول مع الوسائل التقنية الجديدة	10	34,48%
03	لم يهتموا للأمر	02	06,89%
	المجموع	*29	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أن هناك ثلاث وحدات، تعبر عن أثر تجديد الوسائل في سلوك العمال، فالوحدة رقم (01) "شجعت على أداء أفضل وجيد"، تحصلت على أكبر نسبة بـ 58,62%، أما الوحدة (02) فتتمثلت في "اندماج مقبول مع الوسائل الجديدة" بنسبة 34,48%، بالمقابل نجد أن أقل نسبة كانت للوحدة رقم (03)، بـ 06,89% وتعتبر عن "لم يهتموا للأمر".

التحليل السوسيولوجي:

يتبين من خلال نتائج الجدول أن نسبة 58,62%، من اجابات المبحوثين التي تعبر عن دلالات دخول الآلة الجديدة إلي المؤسسة، وأثرها على سلوك العاملين، فإنها شجعت على أداء أفضل وجيد"، حيث أن دخول الآلة تجعلهم بطبيعة الحال تغير في استراتيجيات العمل، مقابل ذلك تشجيع على أداء أفضل وجيد، ويساعدهم في تنظيم أوقاتهم، الأمر الذي يزيد من مستوي إنجازهم، وتنمية المهارات الفنية والتقنية للموارد البشرية، بغرض تناسبها مع قدرتها التكنولوجية وحسب الإمكانيات واحتياجات الهيكلية للمؤسسة، ووفق إجابات أغلبية أصحاب المؤسسات، فإنه في حال إحداث التغيير على مستوى الآلات، نقوم بتغيير تقريبي لنصف العمال، حسب مهاراتهم السابقة، بالإضافة إلى تدريب العمال على الآلات الجديدة، أما فيما يخص العمال الذين لم يهتموا لأمر الأساليب التكنولوجية الحديثة، المدرجة في نظم العمل، فإنهم لم يتجاوبوا مع التحسينات التقنية الحديثة، التي أدرجتها المؤسسة على أساليب العمل، الأمر الذي ينعكس سلبا على طريقة قيامهم بمهامهم، وعلى التعويضات المباشرة وغير مباشرة الخاصة بالعمال، وفي الأخير تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، للتقنيات الحديثة والوسائل ذات الدقة العالية، تجعل من أدائها أكبر ونجاحها مستمر، وهذا مرتبط ببنية التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة.

جدول رقم(63): يوضح قدرة المؤسسة على التغيير من طرف عينة البحث

فئة الوسائل (قدرة المؤسسة على التغيير)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	لا تغيير	02	10 %
02	إضافة أو تعديل بعض الآلات الخاصة بوسائل العمل	14	70 %
03	تغيير في بعض أجهزة الاتصال الحديثة	04	20 %
	<b>المجموع</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أن هناك ثلاث وحدات، تعبر على مدى قدرة عينة البحث في تغيير الآلات الخاصة بمؤسساتهم، فالوحدة رقم (02) "إضافة وتغيير في بعض الآلات الخاصة بالتصنيع"، كانت أكبر نسبة 70%، أما الوحدة (03) فتمثلت في تغيير أجهزة الاتصال الحديثة، للاطلاع على إنجازات الدول الأخرى بنسبة 20%، بالمقابل نجد أن أقل نسبة كانت للوحدة رقم (01)، وهي 10% وتعبر "لا نلمس اي تغيير".

#### التحليل السوسيولوجي:

يتضح من خلال نتائج الجدول، وحسب تصريحات أفراد العينة، أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مجال الدراسة، يسعون للتعديل أو إضافة في البعض من الآلات التكنولوجيات، وهذا عند الحاجة والضرورة القصوى بنسبة 70%، وهناك من يبقين على آلاتهم، وكل إضافة كانت في أجهزة الاتصال الحديثة، للاطلاع على إنجازات الدول الأخرى، أن قدرة المؤسسات على إضافة وتعديل، تؤثر على طرق العمل وفي مهام وسلوك العمال، هذا الأخير تتغير وفقها العلاقات التي تربط العاملين، وذلك في ضوء ظروف العمل، مما يساعد العاملين زيادة قدرتهم على التحكم في طرق العمل، وتخفف أعباء العمل وتقل المشاكل.

وتمثل نسبة 10% المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي ليست لها القدرة على التغيير، وقد يعود ذلك الى خوف وعدم الثقة بهذا التغيير، الأمر الذي يشكل مقاومة التغيير بدا من المدير، وتنتقل إلى سلوك العمال لضعف استعداداتهم.

جدول رقم (64): يوضح فترات تغيير أو معالجة الآلات الخاصة بالإنتاج من طرف عينة البحث

فئة الهدف (فترات اللجوء لتغيير أو معالجة الآلات الخاصة بالإنتاج)			رقم
النسبة %	التكرار	الوحدات	
33,33%	07	انتهاء مدة استهلاك الآلات أو أجزاءها	01
52,38%	11	للحفاظ الدائم على جودة المنتج	02
14,28%	03	بهدف السلامة من المخاطر	03
100%	*21	المجموع	

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أن هناك ثلاث وحدات، تعبر عن فترات تغيير أو معالجة الآلات الخاصة بالإنتاج من طرف عينة البحث، فالوحدة رقم (02) "الحفاظ الدائم على جودة المنتج" قدرت بأعلى نسبة 52,38%، تليها وحدة التحليل رقم (01)، التي تخص "مدة استهلاك الآلات أو أجزاءه" بنسبة 33,33%، بينما وحدة رقم (03)، التي تخص "السلامة من المخاطر" فقد حصلت على نسبة تقدر بـ 14,28%.

#### التحليل السوسيولوجي:

يتضح من خلال نتائج الجدول، وبحسب تصريحات أفراد العينة، أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشرف على عملية تغيير أو معالجة الآلات الخاصة بالإنتاج، في فترات نقص المنتج بهدف الحفاظ على جودته، وذلك بنسبة 52,38%، مقابل انتهاء مدة استهلاك الآلات أو أجزاءها و قدرت بـ 33,33%، ويمكن تفسير ذلك بأن قدرة المؤسسة على التحكم في الآلات وسلامة أجزاءها من العطل، من خلال الصيانة الدورية للأجهزة والآلات وجعلها على حالة جيدة، لضمان استقرار ظروف العمل والحفاظ على المستوى الانتاجي، و ابقاءه بنفس النوعية والجودة، وتجنب الخسائر الاقتصادية. وآخر نسبة 14,28% مثلت "السلامة من المخاطر"، أي المحافظة على صحة وسلامة العمال ومواقع العمل، بهدف تأدية عملهم بشكل سليم ودقيق، وتحقيق ظروف عمل مستقرة، تشجيع شروط السلامة الصناعية في مواقع العمل.

جدول رقم(65): يوضح الأطراف التي يتم اللجوء أو الاستعانة إليها في حال مصادفة مشكل يتعلق بالإنتاج من طرف عينة البحث

فئة الوسائل (الأطراف التي يتم اللجوء إليها في حال المشكل)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	مختصين من داخل المؤسسة	15	60%
02	مختصين من خارج المؤسسة	07	28%
03	الاكتفاء بتحديث أو تعديل الوسائل	03	12%
	المجموع	*25	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أن 60% من موقف عينة البحث، يستعينون بـ "مختصين من داخل المؤسسة" في حال مصادفة مشاكل تتعلق بنظم الإنتاج، وذلك مثلما توضحه الوحدة رقم(01)، مقابل 28% بالنسبة "لمختصين من خارج المؤسسة"، مثلما تبينه الوحدة رقم(02)، في حين حصل مؤشر "الاكتفاء بتحديث أو تعديل الوسائل" على أقل نسبة بـ 12%، وذلك في الوحدة رقم(03).

#### التحليل السوسيولوجي:

يتبين من خلال نتائج الجدول، أن نسبة 60% من أصحاب المؤسسات ص و م، تجعلهم المشكلات يفكرون في اللجوء الى خبير ومختص استشاري، من داخل المؤسسة لحلها، وذلك حسب تصريحاتهم راجع إلى طبيعة المشكلة، والمختصين يمثلون: المنفذين والمشرفين، المختصين في الصيانة الفاعلين لهم الدراية الكافية، بأماكن العطل ومعرفة آليات تسيير الآلة، بحيث يعتبر مهندس الإنتاج، أهم العناصر البشرية في الأنظمة الانتاجية، وفي حال وقوع المشاكل في المؤسسة فإنه يتكفل بها، فهي ضمن مسؤولياته للحفاظ على استمرارية عملية الإنتاج المؤسسة بلا توقف، وله علاقة وطيدة بالعمل، ويلعب دور هام بالنسبة للعاملين والمصنع ككل. ففي هذه الحالة ادارة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتجاهل المختصين من خارج المؤسسة، بدافع تقليص المصارف مهام الصيانة، مقابل زيادة الربح.

أما نسبة 28% من مجموع أصحاب المؤسسات؛ صرحوا بأنهم يلجؤون إلى مختصين من الخارج المؤسسة، وهذا يقابله تكلفة باهضة، لأن الانفاق على الصيانة تبلغ في معظم الأحيان لي مبالغ كبيرة، في هذه الحالة إدارة مؤسسة تشعر بالاطمئنان، لتعاملها مع مهندسين صيانة ذو خبرة، للمحافظة الدائمة على الحالة الجيدة للآلة، وضمن حسن الأداء وجودة المنتج، إذن في هذه الحالة أو الموقف على أعضاء التنظيم تقديم حلول لهذه المشكلات.

جدول رقم(66): يوضح متطلبات تسيير الآلات واستخدامها في المؤسسة من طرف عينة البحث

فئة الوسائل (متطلبات تسيير الآلات واستخدامها)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	نظام معلومات جيد	14	48,27%
02	خبرة واسعة في مجال الآلات	10	34,48%
03	تخصص ومستوى علمي عاليين	05	17,24%
	<b>المجموع</b>	<b>*29</b>	<b>100%</b>

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أن 48,27%، من إجابات أفراد عينة البحث التي تتطلب "تكوين متخصص" جدا في تسيير الآلات واستخدامها في المؤسسة، وذلك مثلما توضحه الوحدة رقم(01)، مقابل 34,48% بالنسبة لمؤشر "خبرة واسعة في مجال الآلات"، مثلما تبينه الوحدة رقم(02)، بينما نجد أن أقل نسبة كانت للوحدة رقم (03) بـ 17,24%، وتعبر عن مؤشر "مستوى علمي عال".

#### التحليل السوسيولوجي:

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 48,27% من أصحاب المؤسسات، الذين صرحوا بأن من بين متطلبات تسيير الآلات واستخدامها في المؤسسة؛ هو توفر نظام معلومات جيد خاص بالمؤسسة صوم، بحيث يرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة وعمالها، وتزوده بالمعرفة اللازمة والمتجددة والمتغيرة في الوقت والمكان المناسبين، الأمر الذي يسمح بتبسيط الإجراءات وتخفيف كامل المشاكل، التي تنتجها وتواجهها المؤسسات والذي يعكس تعاملها القائم بينها وبين البيئة، وبحسب ميدان الدراسة وتصريحات أغلبية أصحاب المؤسسات، بأنهم يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات الجديدة، سواء المتعلقة بالمنتج أو المعلومات المتعلقة بالإدارة، في استعمال الآلات والتكنولوجيا.

أما فيما يخص الفئة التي صرحت بأن من متطلبات تسيير الآلات واستخدامها، في المؤسسة "خبرة واسعة في مجال الآلات" فقد بلغت نسبة 34,48%، و تخصص ومستوى علمي عاليين بنسبة 17,24%، مثال ذلك عدد المهندسين والتقنيين، في تسيير وظيفة الإعلام الآلي داخل المؤسسة، درجة تحكم العمال في تقنيات الحاسوب، قدرة الأفراد على تجميع وإيصال المعلومات بين الإدارات، في الوقت المناسب، مما يساهم في تفعيل عملية الاتصال، وتحاولون استعمال آلات جديدة التكنولوجيا، من أجل تحسن نوعية العمل، وبالتالي تحسين نوعية المنتج والتقليل من التبعية.



جدول رقم(67): يوضح معايير تساعد عمال المؤسسة على التحكم الجيد بنظم العمل وعملية الإنتاج من طرف عينة البحث

فئة الوسائل (معايير التحكم الجيد بنظم العمل وعملية الإنتاج)			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	تكوين في التقنيات الحديثة	16	61,53%
02	ربط المؤسسات بمراكز بحث علمية	02	07,69%
03	تعزيز الثقافة الصناعية التي تشجع على التكنولوجيا	08	30,76%
	المجموع	*26	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أن 61,53% من إجابات أفراد عينة البحث، ترى أن من بين المعايير التي تساعد العمال على التحكم الجيد بعملية الإنتاج، "تكوين في التقنيات الحديثة"، وذلك مثلما توضحه الوحدة رقم(01)، مقابل 30,76% بالنسبة لمؤشر "تعزيز الثقافة الصناعية التي تشجع على التكنولوجيا"، مثلما تبينه الوحدة رقم(03)، في حين حصل مؤشر "ربط المؤسسات بمراكز بحث علمية"، على أقل نسبة 07,69%، مثلما تبينه الوحدة رقم(02).

#### التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 61,53% من إجابات المبحوثين، حول المعايير التي تساعد العمال على التحكم الجيد بعملية الإنتاج "التكوين في التقنيات الحديثة"، حيث صرحوا بأن أول ما تقوم به المؤسسة هو تشجيع العمال، لتقبل فكرة تغير الظروف العمل الجديدة وفق المتغيرات التكنولوجية، التي تشهدها المؤسسة والمحيط، وإدخال نظم إنتاج جديدة مادية أو معنوية، بالإضافة إلى وعي المدير بعملية التكوين، وتدريب العمال من ناحية التقنيات الحديثة، وقدرتهم على التكيف حسب الظروف الجديدة. وتلجأ المؤسسات دائماً إلى التكوين في التقنيات الحديثة، التي تكلفهم أسعار باهضة الثمن، الأمر الذي يجعلها تلجأ للأجانب وتكون أقل كلفة، في حال استثمار التقنيات التكنولوجية الحديثة، التكوين في هذه التقنيات يبدأ من التعليم والتدريب، وإكساب العاملين المهارات اللازمة، التي تساعد في الحفاظ على الرأس المال المادي، مما يسمح بالتحكم الجيد في التكنولوجيا الحديثة، الملائمة للتغيرات في ظل المنافسة. تنظيم دورات تدريبية تنشط العمال والإدارة، لتحديث مهاراتهم حسب احتياجاتهم واحتياجات المؤسسة، لتبقي المؤسسات ص وم في المنافسة مع المؤسسات الأخرى وحتى الكبيرة منها، تعزيز الثقافة الصناعية، من خلال بتوفير الوسائل التكنولوجية لأفرادها، وتزويدهم بالمعارف والمهارات، وسعيهم نحو زيادة وعيهم كأصل من أصول المؤسسة، للحصول على الولاء التنظيمي، للرفع من كفاءة وفعالية أداء المؤسسات ص وم ،هذا لا يتحقق إلا بتحديد هذه المؤسسة للأساليب الإدارية الملائمة لظروفها.

جدول رقم(68):يوضح الهدف من التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة من طرف عينة البحث

فئة الهدف (الهدف من التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة )			
رقم	الوحدات	التكرار	النسبة %
01	تحسين بنية وأداء المؤسسة	07	24,13%
02	الزيادة في الإنتاج كماً ونوعاً	13	44,82%
03	تعزيز الروابط مع الموردين	02	06,89%
04	السعي نحو الأيزو الجودة	07	24,13%
	المجموع	*29	100%

\*تضخم العينة راجع لتكرار إجابات عينة البحث.

#### التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن آراء أفراد العينة في ما يخص الهدف من التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة، نجد وحدة التحليل رقم (02)، التي تخص " الزيادة في الإنتاج كماً ونوعاً"، أخذت أعلى نسبة بـ 44,82%، مقابل ذلك نجد وحدة التحليل رقم (01)، التي تخص " تحسين بنية و أداء المؤسسة"، ووحدة التحليل رقم (04)، التي تخص "السعي نحو الأيزو" قد تحصلتا على نسبتان متساويتان تقدران بـ 24,13%، وآخر نسبة هي 06,89%، وتعبّر عن " الزيادة في مناصب العمل" حسب الوحدة رقم (03).

#### التحليل السوسيولوجي:

يتضح من خلال نتائج الجدول، أن الهدف من التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وحسب تصريحات أفراد العينة؛ هو تحسين الإنتاج كما ونوعاً بنسبة 44,82%، إن تفوق الموارد البشرية نحو المنافسة، لا يأتي إلا بتحسين الخدمة المقدمة للزبون، وتعزيز روابط المؤسسة مع الموردين، الأمر الذي يزيد من الإنتاج وقيمتها كما ونوعاً، هذا الكسب يكون بامتلاكها لكفاءات تستطيع استغلال الفرص، وإدماجهم هذه الكفاءات مع المتطلبات التكنولوجية، وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحجمها، وكما أن سعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأيزو، يتأتى بجودة خدمتها، من خلال المعايير التي توفرها المؤسسة، التي تعبّر عن حقيقة المنتج الذي يتعامل معه الزبون، بالإضافة إلى تشجيع مهارات العمال لإكسابهم القدرة على الإبداع والتحكم في الإنتاج، لأن الإدارة الجيدة هي التي تجعل من زبونها الانتظار هذا الأخير يدركهم عن جودة الخدمة المنتظرة، الأمر الذي يشكل انطباعات مهمة للغاية، بالنسبة لبنية المؤسسة ومنتجاتها، وهذه بتغذية عكسية لتقويم أداء وتعديل مسار المؤسسة، وتعبّر التغذية العكسية، عن أهم المفاهيم التي قدمتها نظرية الأنساق المفتوحة.

في هذا السياق تري الباحثة جوان وودوارد (1916-1971)؛ بعد إجرائها لدراسات على مئة مؤسسة متوسطة وكبيرة الحجم، لفهم التنظيم والكشف عن العلاقة بين الخصائص التنظيمية والأداء، بينت نتائج الدراسات بعد تصنيف المؤسسات، «حسب سياق الانتاج وجود علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسات وهيكلها، وعليه إذا لم يكن هناك طريقة أحسن من أخرى لتنظيم المؤسسة، فيبدو أنه يوجد هيكل تنظيمي مناسب لكل موقف تكنولوجي. وتوضح وجود علاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، بالتحديد عندما ننتقل من الإنتاج بالقطعة إلى الإنتاج المكثف، بالنسبة لها لا يوجد هيكل أمثل وحيد، بل أن المؤسسات الأكثر أداء، هي التي يتناسب تنظيمها مع نوع التكنولوجيا التي تستخدمها، عند مستوى من التعقد تنعكس العلاقة بين تعقد التكنولوجيا ونوع الهيكل التنظيمي».<sup>2</sup>

<sup>2</sup> عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص-ص. 161-163 .

## II. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نستنتج من خلال ما تقدم من تحليل لنتائج جداول الفرضية الثالثة التي تعكس تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وباستغلال المقاربة "نظرية النسق الاجتماعي الفني" والنظرية الموقفية" نلاحظ مايلي:

1. من خلال نتائج البحث نجد فئة الوسائل التي تعكس مدى اهتمامها والاشتراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تكنولوجيا الانترنت حيث تدرك أهميتها وفوائدها منها من خلال وحدة "إجراء الاتصالات الداخلية والخارجية" وكانت بأعلى نسبة 41,30%.

2. كما حددت فئة الوسائل التي تعكس أهم الجوانب التنظيمية التي تستدعي فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، للتطوير الفني من طرف عينة البحث، من خلال مؤشر وحدة "صيانة الآلات والأجهزة المستوردة" بنسبة 44,44%، بحيث تتأثر المؤسسات ص و م الصناعية وتنظيمها المرن بمدى قدرتها على التغيير والتجديد والاستقرار والثبات وكلما كان دافع التغيير قوى فإن ذلك سيتولد لدى افراده، ولتتمكن من التكيف مع ظروف ومتغيرات البيئة الاج داخلية والخارجية ووفق ظروف المؤسسة، وقد حددت نفس الفئة التي تعكس أن اهتمامات صاحب المؤسسة بالتحسينات الفنية على طرق العمل فإنها تنصب على مؤشر وحدة " الحفاظ وتنمية رصيدها المعرفي والمعلوماتي" بنسبة 51,61%، والتحكم فيها من خلال نشر ونقل المعلومات واستثمارها بطرق سريعة وحديثة حسب حداثة كل معلومة متحصل عليها.

3. وتوضح فئة الاتجاه التي تعكس اجابات المبحوثين التي تعبر عن دلالات دخول الآلة الجديدة الي المؤسسة وأثرها على سلوك العاملين نجد مؤشر وحدة شجعت على أداء أفضل وجيد"، نسبة 58,62%. أن دخول الآلة تجعلهم بطبيعة الحال تغير في استراتيجية العمل مقابل ذلك تشجيع على اداء أفضل وجيد ويساعدهم في تنظيم أوقاتهم الأمر الذي يزيد من مستوي إنجازهم، وتنمية المهارات الفنية والتقنية للموارد البشرية بغرض تناسبها وقدرتها التكنولوجية وحسب الإمكانيات واحتياجات الهيكلية للمؤسسة

4. وتوضح فئة الوسائل التي تعكس ان أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مجال الدراسة يسعون للتعديل أو إضافة في البعض من الآلات التكنولوجيات وهذا من خلال مؤشر الحاجة والضرورة القصوى لوحدة بنسبة 70%، وهناك من يبين على آلتهم وكل إضافة كانت في أجهزة الاتصال الحديثة للإطلاع على إنجازات الدول الأخرى ان قدرة المؤسسات على اضافو وتعديل يؤثر على طرق العمل وفي مهام وسلوك العمال هذا الأخير تتغير وفقها العلاقات التي تربط العاملين وذلك في ضوء ظروف العمل. يساعد العاملين زيادة قدرتهم على التحكم في طرق العمل وتخفف أعباء العمل وتقل المشاكل

5. كما توضح فئة الاتجاه أيضا التي تعكس اتجاهات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو عملية تغيير أو معالجة الآلات الخاصة بالإنتاج تبرز في مؤشر وحدة فترات نقص المنتج بهدف الحفاظ على جودته وذلك بنسبة 52,38%.
6. وتبين فئة الوسائل من خلال نتائج الجدول رقم (65) أن نسبة 60% من أصحاب المؤسسات ص و م تجعلهم يفكرون في اللجوء إلي خبير ومختص استشاري من داخل المؤسسة وذلك حسب طبيعة المشكلة.
7. وتبين فئة الوسائل من خلال نتائج الجدول رقم (66) أن نسبة 48,27% من أصحاب المؤسسات، الذين يرون أن من بين متطلبات تسيير الآلات واستخدامها في المؤسسة هو توفر نظام معلومات جيد خاص بالمؤسسة ص و م بحيث يرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة وعمالها، وتزوده المعرفة اللازمة والمتجددة والمتغيرة في الوقت والمكان المناسبين الأمر الذي يسمح بتبسيط الإجراءات وتخفيف كامل المشاكل التي تنتجها وتواجهها المؤسسات والذي يعكس مع تعاملها القائم بينها وبين البيئة ،
8. ونلاحظ من خلال نتائج فئة الوسائل التي تعكس إجابات المبحوثين حول المعايير التي تساعد العمال على التحكم الجيد بعملية الإنتاج تمثل مؤشر وحدة "تكوين في التقنيات الحديثة"، بـ 61,53% من خلال تشجيع العمال لتقبل فكرة تغير الظروف العمل الجديدة وفق المتغيرات التكنولوجية التي تشهدها المؤسسة والمحيط، وإدخال نظم إنتاج جديدة " مادية ، معنوية".
9. وتوضح فئة الهدف التي تعكس هدف أصحاب المؤسسات من التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يبرز في مؤشر "تحسين الإنتاج كما ونوعا" بنسبة 44,82%، حيث تفوق الموارد البشرية نحو المنافسة لا يأتي إلا بتحسين الخدمة المقدمة للزبون وتعزيز روابط المؤسسة مع الموردين، الأمر الذي يزيد من الإنتاج وقيمه كما ونوعا، هذا الكسب يكون بامتلاكها لكفاءات تستطيع استغلال الفرص وإدماجهم هذه الكفاءات مع المتطلبات التكنولوجية وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحجمها، ونلاحظ أنّ الفرضية تحققت بناءً على ما عكسته تحليل الوحدات الفئات. إذن: تأثر التكنولوجيا الحديثة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## الاستنتاج العام :

من خلال مؤشرات وحدات الدراسة و بمناقشتها مع المقاربة النظرية، تم معالجة البيانات والنتائج الإحصائية عن طريق جداول للفئات والوحدات مع تفكيك المتغيرات إلى فئات وعدد من الوحدات، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

### • نلاحظ أن لمتغيرات البيئة الاجتماعية تأثير كبير على السلوك التنظيمي لأصحاب المؤسسات

واتجاهاتهم نحو تسيير وتنظيم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث خلصنا إلى:

- أن أداء المؤسسات الصغيرة المتوسطة مرتبط ببيئتها الاجتماعية وفي علاقة أصحاب المشاريع مع أفراد المجتمع، لتعميق ثققتهم مع أفراد المجتمع و الفضاء الاجتماعي، حيث يسعى أصحاب المؤسسات إلى توسيع شبكة العلاقات الاجتماعية: والتي تنحصر علاقاته في إطار المؤسسات مستثمرين...، وعلاقته مع البيئة الأسرية و نظرة الأسرة والأهل لامتلاك المؤسسة، كما تعكس الدراسة موقف ايجابي فيما يتعلق بنوعية العلاقة بين أصحاب المؤسسات وأصدقائهم، حيث وضحت بأن علاقاتهم مستمرة مثلما كانت في السابق، هذه متغيرات ذو أهمية في إبراز الأبعاد السوسيو-تنظيمية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تكون ايجابية أو سلبية على أداء الأفراد والمؤسس، وأن العوامل الاجتماعية والسلوكية الخاصة بأصحاب المؤسسات لها دور بارز في الحفاظ والتحكم الجوانب التنظيمي الخاصة بتسيير المؤسسة و مواردها البشرية.

كما تعكس الدراسة أن محددات نجاح م.ص.م يظهر في كفاءة المسؤول عنها وتخطيطاته لمستقبل المؤسسة، كما أبرزت الدراسة موقفين ايجابيين فيما يتعلق بمحددات استمرار وقوة نشاط المؤسسة من طرف عينة البحث، من ناحية "استثمار الخبرات السابقة لارتباط النشاط بالتخصص و "مهارة المدراء في التسيير وتفعيلهم لاشكال الاتصال"، كما حددت منهجية العمل والإشراف على العاملين في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات في إطارها الرسمي"، مقابل مظهر التعاون الرسمي في إطار متطلبات أداء العمل ، والتي تتمثل في علاقات مع مشرفين، ظروف العمل،.... وغيرها.

### • و خلصت الدراسة من خلال متغير تسيير الموارد البشرية إلى:

- أن من بين أساليب التوظيف التي يعتمد عليها أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم على وحدة "الكفاءة المهنية" باعتبارها تساعد على توفير الخبرات الكافية للتخطيط لها وفق أسس علمية، كما أن نوعية نظام التوظيف في المؤسسة يتباين بين "التوظيف الدائم" و"التوظيف المؤقت" فهما معياريين أساسيين يعتمد عليهما أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تعكس أساليب تكوين العاملين في المؤسسة من طرف عينة البحث، من خلال " تكليف مشرف ذو خبرة لتصحيح المهارات أو بالاعتماد على العمال القدماء، أو متخصصين في مهارات التكوين، كما تعكس الدراسة معايير احترام وسط العمل في إلزام العمال بالزى الخاص بطبيعة الإنتاج، كونها أحد معايير الثقافة التنظيمية التي تلتزم

به المؤسسة اتجاه ضمان استقرار العامل وإحساسه بالأمان، بالإضافة إلى الأنظمة التي يتشارك فيها العمال بأرائهم واقتراحاتهم على بيئة العمل، و "الزيادة في الأجر والمكافآت والمردودية".

- أما "فوائد الرقابة" فستفيد منها العمال من خلال "تصنيفهم وتوجيههم ونقلهم"، من خلال توجيه كل فرد لوظيفة التي تتفق مع قدراته الشخصية ومهاراته، ويعمل مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مسيري موارد البشرية على التوفيق بين مطالب العمال وتحسين أوضاعهم المهنية، كما توضح إجراءات وأسس الترقية في المؤسسة، نجد الكفاءة المهنية والتي تعتبر كاستحقاق شخصي ثم تليها الأقدمية في العمل، و بالنسبة لاتجاهات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول موقفهم من الأجر الذي يتقاضوه العمال في المؤسسة غير كاف ولا يوافق متطلبات المعيشة بنسبة وذلك نظرا لتعدد ظروف الحياة، وعليه تسعى جهود العمال في الرفع في مستوى الأجر لضمان الحفاظ على معيشتهم أمام التضخم الاقتصادي والاجتماعي المتزايد في المجتمع لضمان مستقبلهم ومستقبل عائلاتهم.

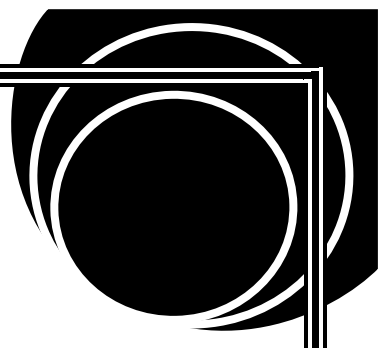
• و من خلال متغيرات الدراسة التي تعكس مدى اهتمامها والاشتراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تكنولوجيا الانترنت فقد خلصنا إلى :

- أن أهميتها وفوائدها في "إجراء الاتصالات الداخلية والخارجية، و تعكس أهم الجوانب التنظيمية التي تستدعي فيها المؤسسات للتطوير الفني من خلال "صيانة الآلات والأجهزة المستوردة" وتعكس اهتمامات صاحب المؤسسة بالتحسينات الفنية على طرق العمل فإنها تنصب على " الحفاظ وتنمية رصيدها المعرفي والمعلوماتي" والتحكم فيها من خلال نشر ونقل المعلومات واستثمارها بطرق سريعة وحديثة حسب حداثة كل معلومة متحصل عليها.

- كما تعكس إجابات المبحوثين التي تعبر عن دلالات دخول الآلة الجديدة إلي المؤسسة، وأن دخول الآلة تجعلهم بطبيعة الحال تغير في إستراتيجية العمل مقابل ذلك تشجيع على أداء أفضل وجيد ويساعدهم في تنظيم أوقاتهم الأمر الذي يزيد من مستوي إنجازهم، كما تعكس أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسعون للتعديل أو إضافة في البعض من الآلات التكنولوجيات وهذا من خلال الحاجة والضرورة القصوى وهناك من يبقون على آلاتهم وكل إضافة كانت في أجهزة الاتصال الحديثة للإطلاع على إنجازات الدول الأخرى ، كما تعكس اتجاهات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو عملية تغيير أو معالجة الآلات الخاصة بالإنتاج تبرز في فترات نقص المنتج بهدف الحفاظ على جودته أن من أصحاب المؤسسات ص و م تجعلهم يفكرون في اللجوء إلى خبير ومختص استشاري من داخل المؤسسة وذلك حسب طبيعة المشكلة، كما يرون أن من بين متطلبات تسيير الآلات واستخدامها في المؤسسة هو توفر نظام معلومات جيد خاص بالمؤسسة ص و م بحيث يرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة وعمالها، و"تكوين في التقنيات الحديثة"، من خلال تشجيع العمال لتقبل فكرة تغير الظروف العمل الجديدة وفق المتغيرات التكنولوجية التي تشهدها المؤسسة والمحيط، و تعكس هدف أصحاب المؤسسات من

التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يبرز "تحسين الإنتاج كما ونوعا" حيث تفوق الموارد البشرية نحو المنافسة لا يأتي إلا بتحسين الخدمة المقدمة للزبون وتعزيز روابط المؤسسة مع الموردين، الأمر الذي يزيد من الإنتاج وقيمته كما ونوعا.





خاتمة

## خاتمة:

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج نخلص، إلى أن الدراسة تقوم على ثلاث عناصر أساسية تتمثل في: التنظيم وتحديات البيئة الاجتماعية "الداخلية والخارجية" تسيير المورد البشري، والتكنولوجيا الحديثة، ويقع على عاتق مسيري المؤسسة الصغيرة والمتوسطة فهم سياساتها التنظيمية بشكل علمي معاصر مطابق مع البيئة الاجتماعية المحيطة بالمالك والمؤسسة ككل. من خلال تعزيز الثقة بين مالك المؤسسة وبيئته الاجتماعية من جهة وجهة المؤسسة ورأس مالها البشري من جهة أخرى، ومواكبة كافة المتغيرات التي تمس الجانب التنظيمي للمؤسسة لفهم المسار التنظيمي للمؤسسات و دراسة كافة الاحتياجات من الوسائل التكنولوجية تتلاءم مع طبيعة و نشاط المؤسسة.

"ولا يتيسر دراسة ثقافة المؤسسة بمعزل عن الوسط المحيط، ولا تشكل المؤسسة عالماً مغلقاً بإمكانه أن يبرز ثقافة مستقلة تماماً، لأن المؤسسة الحديثة على العكس من ذلك وثيقة التبعية لمحيطها سواء على المستوي الاقتصادي أو علي المستوي الاجتماعي والثقافي"<sup>1</sup>

وعليه علي مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نشر ثقافة تنظيمية، تنبع من بيئة اجتماعية مرنة و منفتحة على المؤسسة ومالكها. علي مواردها البشرية ، ويظهر تأثير البيئة الاجتماعية من خلال ترسيخ القيم وثقافتهم في ايطاره التنظيمي، وإشراكهم في ايطاره من خلال مشاركاتهم في صنع القرارات التي تتعلق بالمؤسسة التنظيم والتسيير الجيد للموارد البشرية وإعادة النظر في كافة الأنشطة التي تمس الموارد البشرية.

بالإضافة إلي استحداث الوظائف لخريجي الجامعات و الوافدين الجدد في سوق العمل الذي شهد في الوقت الراهن استيعاب كبير، وتساند مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مسيري موارد البشرية على التوفيق بين مطالب العمال وتحسين أوضاعهم المهنية و تكثيف التدريب الخاص بالتقنيات الحديثة ودعم الكفاءات المتخصصة في المؤسسة من خلال تنمية مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا الانترنيت الحديثة المتعلقة بالإجراءات التنظيمية الخاصة بالمؤسسات.

<sup>1</sup> دنيش كوس، مرجع سابق، ص181.

## الملخص:

### العوامل السوسيو-تنظيمية المؤثرة علي أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة

-ولاية برج بوعريج-

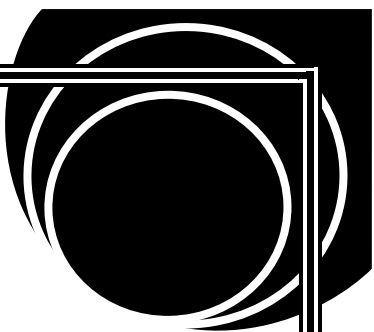
تناولت هذه الأطروحة أهم الأبعاد السوسيو-تنظيمية المؤثرة علي أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة لولاية برج بوعريج، وذلك من خلال العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في العوامل السوسيو-تنظيمية المتمثلة في "البيئة الإجتماعية، تسيير المورد البشري، التكنووجيا"، وبين المتغير التابع "أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة" من حيث درجة التأثير المتبادلة بينهم، في ظل دينامية التنظيم وما يحتويه من عمليات تنظيمية، وحاولت الدراسة تسليط الضوء علي نشأة القطاع الصناعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، في إطار التطور الاجتماعي والثقافي العام للمجتمع الجزائري، والتعرف علي الواقع السوسيوتنظيمي السائد في هذه المؤسسات وتحليله وإعطاءه صبغة سوسيلوجية من خلال تفكيك متغيرات الدراسة و تحليل البيانات الخاصة بالمقابلة.

### Résumé:

#### Facteurs socio-organisationnels sur la performance des petites et moyennes entreprises

Une étude de terrain sur un échantillon de petites et moyennes entreprises industrielles privées  
Bordj Bou Arreridj

Cette thèse portait sur les plus importantes Facteurs socio-organisationnels sur la performance des petites et moyennes entreprises industrielles privées Bordj Bou Arreridj En définissant la relation entre la variable indépendante des facteurs socio-organisationnels "environnement social", "gestion des ressources humaines", "technologie moderne" et la variable "performance des PME" en termes de degré d'impact mutuel, L'étude tente de faire la lumière sur l'émergence du secteur industriel des petites et moyennes entreprises algériennes, dans le cadre du développement social et culturel de la société algérienne, et d'identifier et d'analyser la réalité sociologique qui prévaut dans ces institutions et de lui donner un caractère sociologique. En déconstruisant les variables de l'étude et en analysant les données des entretiens.



قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### I. قائمة الكتب العربية:

- (1) أحمد الأصفر، أديب عقيل، علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل، دراسات معاصرة في علم الاجتماع، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2001، 2002.
- (2) احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية : انجليزي، عربي، 2003.
- (3) احمد زكي بدوي، مصطلحات العلوم الادارية انجليزي، فرنسي، عربي، دذر الكتاب اللبناني، بيروت لبنان، 1994.
- (4) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004،
- (5) إسماعيل حجازي، أمعالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
- (6) إعتاد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الانجلوا المصرية، ط 1، 1994.
- (7) إعتاد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي، علم الاجتماع التنظيم، مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، 2013.
- (8) بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- (9) حسن عبد الحميد أحمد رشوان، المجتمع والتصنيع، دراسة في علم الاجتماع الصناعي.
- (10) حسين حسن سليمان، السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية ( بين النظرية والواقع) ، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2005، بيروت، لبنان.
- (11) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، البيئة والمجتمع، دراسة في علم الاجتماع البيئي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- (12) خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة، ط1، بيروت، لبنان، 1984.
- (13) خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الاردن، ص 187.
- (14) دنيش كوس، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، توزيع مركز الدراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2007.
- (15) ديفيد إنغلز، جون هيسون، مدخل إلى سوسيولوجيا الثقافة، ترجمة: لما نصير، ط1، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2013.
- (16) رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر الجديدة، 2008
- (17) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج واساليب البحث العلمي- النظرية والتطبيق-، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، عمان، ص48.
- (18) رشاد غنيم، التكنولوجيا والتغير الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص، ص. 44، 45.
- (19) رشدي أحمد طعيمة، تحليل المحتوي في العلوم الإنسانية، مفهومه، أسسه، استخداماته، الكتاب 19، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2008.

- (20) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار عايش، ط4، الجزائر، 2012.
- (21) رشيد، زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، الجزائر، 2007.
- (22) سعيد سبعون، حفصة دراجي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012.
- (23) سلطان أحمد خليف، التكنولوجيا وأثرها في العلاقات الصناعية دراسة تطبيقية في معمل سمنت بادوش ، نشرت 2008.
- (24) سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة القدس.
- (25) سوتيريوس سارانثاكوس، البحث الاجتماعي، ترجمة: شحدة فارغ، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ط1، 2007.
- (26) سوزان أحمد أبو رية، الإنسان والبيئة والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، مصر الأزارطية، 2000.
- (27) السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف بمصر، ط2، 1988.
- (28) سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، منتدي سور الأزبكية، 2012.
- (29) السيد عبد العاطي السيد وآخرون، أسس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1977.
- (30) سين طه وآخرون ، البيئة والإنسان دراسة في الايكولوجيا البشرية ، وكالة المطبوعات ، ط3، الكويت، 1984.
- (31) شعلان الشمري، مفاهيم في الادارة ، السعودية، جدة، 2012.
- (32) شنوفي نور الدين ، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2011، الحراش، الجزائر.
- (33) صلاح حسن ، التطورات والمتغيرات الاقتصادية الدولية، دعم وتنمية المشروعات الصغيرة لحل مشاكل البطالة والفقر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011 .
- (34) طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب القاهرة ، 2008.
- (35) طلعت ابراهيم لطفي، مدخل في علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريبة، مصر، 1993.
- (36) طلعت مصطفى السروجي وآخرون، التنمية الاجتماعية المثل والواقع، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان 2001.
- (37) طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، ب.ت.
- (38) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، 2003.
- (39) عبد الحميد بشير بوطه، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- (40) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002.
- (41) عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- (42) عبد الغني عماد، سوسولوجيا الثقافة، مفاهيم واشكالات، من الحداثة الى العولمة، ط1، مركز وحدة الدراسات العربية والترجمة، بيروت، لبنان، 2006

- (43) عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
- (44) عبد الله بن عبد الغني طجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي – المفاهيم النظرية والتطبيقات، دار الحافظ، ط 4، المملكة العربية السعودية، جدة، 2003.
- (45) عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (46) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الادارة الجديدة.
- (47) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، دس.
- (48) عمر محمد زيان، البحث العلمي، مناهج وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
- (49) عمر موسي، عمر بوحده، سوسولوجيا الصناعات الصغيرة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014.
- (50) عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- (51) عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012.
- (52) كامل محمد المغربي، الإدارة والبيئة والسياسة العامة، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- (53) كمال التابعي، علي المكاوي، المدخل الي علم الاجتماع العام، كلية الآداب، جامعة القاهرة، دار النشر الالكترونية.
- (54) لحمر عباس ابن تاج، تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الواقع والمعوقات، ط1، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الجزائر، 2015.
- (55) مادلين غراويتز، مناهج العلوم الاجتماعية، التقنيات في خدمة العلوم الاجتماعية، الكتاب 3، ترجمة: د. سام عمار، ط1، مشرق معزب للخدمات الثقافية والطباعة والنشر، دمشق، 1996.
- (56) محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1975.
- (57) محمد عبد المعبود، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز من نظرتي الفعل والنسق الإجتماعي دراسة تحليلية نقدية، ط1، كلية العلوم العربية والاجتماعية بالقصيم جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2001.
- (58) محمد علي سيد الامبابي، الاقتصاد والبيئة، مدخل بيئي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ط1، 1998.
- (59) محمد منير حجازي، الموسوعة الاسلامية، دار الفجر للنشر، 2003.
- (60) مصطفى عمر التير، مساهمات في أسس البحث الاجتماعي، معهد الإنماء العربي، الدراسات الاجتماعية، ط1، 1989.
- (61) منظمة العربية للمرأة، النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة، القاهرة، مصر الجديدة.
- (62) منصور عبد العزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة 2011.
- (63) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد، صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، ط2، الجزائر، 2006.
- (64) نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة GESTION DES PME، مجد المؤسسة الجامعية، ط1، بيروت، لبنان، 2007.

65) نظيمة احمد سرحان، مناهج الخدمة الاجتماعية لحماية البيئة من التلوث، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1.

66) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2014.

67) هائل عبد المولى طشطوش، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، دارو مكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2012.

68) هياس رجاء الحربي، العلاقات العامة والإدارة العليا، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

69) هشام محمد نور جمجوم، سولوجية الإدارة، دار مكتبة الهلال، بيروت.

70) يوسف تمار: تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين، ط1، مؤسسة الفسيلة، الجزائر، 2007.

71) يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متوازن، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.

## II. قائمة المذكرات والرسائل:

72) إبراهيم عبد المجيد القوقا، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة، تحت إشراف، سامي على أبو الروس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2007.

73) بشنلة مختار، أثر نقل التكنولوجيا وإنعكاساتها على التشغيل في ظل التحولات إلى اقتصاد السوق - حالة الجزائر-، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية أجهزة القياس والمراقبة -العلمة- سطيف، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم شعبة علم اجتماع التنمية، إشراف: بوزراع أحمد، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري- قسنطينة.

74) بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، تحت إشراف، وغيب مليكة، جامعة 20 أوت 1955، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2006، 2005.

75) حمزة فيشوش، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كإستراتيجية لمواجهة العولمة في ظل اقتصاد المشاركة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008.

76) رضا قجة، أثر فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين (دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز باتنة)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم شعبة علم اجتماع والديموغرافيا، إشراف: رابح حروش، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر- باتنة- 2009.

77) رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، تحت إشراف، بوعبد الله لحسن، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013.

78) سعيد كليوات، تأثير البيئة الاجتماعية على الإدارة العامة الجزائرية (1962-2012)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، إشراف: أحمد لشهب، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014.



79) سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، حالة الصناعة الصغيرة والمتوسطة لولاية بسكرة- مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

80) سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها علي الأداء الوظيفي،دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة.

81) شادلي شوقي، تحليل العوامل المؤثرة على درجة توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ،تحت إشراف، إبراهيم بختي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2017.

82) صيد عبد الرحمان، أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسات اصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة بروديك (مطاحن الزهرة ) للفترة (2009- 2014)، تحت إشراف، برحومة عبد الحميد، جامعة أريس الأمريكية، معهد الباحث للتكوين والدراسات العليا بالجزائر، قسم الدراسات العليا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير وفرع الإقتصاد وإدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2015-2016.

83) عدمان رقية، المرأة المقولة وتحديات النسق الاجتماعي ، دراسة ميدانية لعينة من النساء المقاولات، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، تحت اشراف د.بومخلف، جامعة الجزائر كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع 2007-2008.

84) عقبي الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة،إشراف سفاري ميلود، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنمية،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، 2008.

85) عقون لحسن، أثر البيئة الاجتماعية على واقع التنظيم الصناعي، دراسة ميدانية بمؤسسة الغزل والنسيج بمدينة بريكة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، إشراف: حروش رابح، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2002-2003.

86) مسفر بن حسن القحطاني، أثر البيئة الاجتماعية علي الدعوة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدعوة والاحتساب، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، كلية الدعوة والاعلام، قسم الدعوة والاحتساب، 1426، 1425 هجري.

87) هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص، تنمية الموارد البشرية، تحت اشراف: فضيل دليو، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 2005/2006.

### III. قائمة المجالات والدوريات:

88) أوسريز منور، بن حاج جيلاني مغوارة فتيحة، دراسة جدوي البيئية للمشاريع الاستثمارية،مجلة اقتصادية شمال إفريقيا ، العدد السابع، المركز الجامعي خميس مليانة ،الجزائر/ 2006 .

- 89) حسان الجبلاني، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الخامس، فيفري 2004.
- 90) حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض- وتقويم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 3+4، كلية الآداب والعلوم الانسانية، قسم علم اجتماع، جامعة دمشق، 2011.
- 91) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية للأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009 2010، جامعة الجزائر.
- 92) عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، عدد 18، ديسمبر 2003.
- 93) عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001.
- 94) العقبي الأزهر، تحويل التكنولوجيا والبعد السوسيوثقافي المفقود، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، فيفري 2005.
- 95) كمال دموم، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تامين عوامل الانتاج، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 02، 2000.
- 96) نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبلد الجزائر سنة 2016/2017.
- 97) نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعريريج سنة 2016/2017.
- 98) نشرية المديرية الصناعة والمناجم " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" - برج بوعريريج.

#### **.IV قائمة الملتقيات:**

- 99) سامي زعباط، عبد الحميد مرغيت، آليات حماية البيئة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مداخلة مقدمة في اطار فعالية الملتقي الدولي الاول حول "علاقة البيئة بالتنمية" الواقع والتحديات، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 29، 28، افريل 2015.
- 100) عبد اللاوي مفيد وآخرون، الاجراءات المتبعة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقي الوطني، واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 05-06-2013 جامعة الوادي، الجزائر.
- 101) قسوم حنان، عميروش إيمان، التجربة الماليزية في تسيير الموارد البشرية وفقا للتكنولوجيا الحديثة، جامعة فرحات عباس، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي، التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة، مخبر الدراسات السوسيواقتصادية للحياة اليومية.
- 102) هارون العشي، فايضة بوراس، دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين فعالية التكوين لتطوير الكفاءات، جامعة باتنة 1، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي، التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة، مخبر الدراسات السوسيواقتصادية للحياة اليومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 8 و 7 / 12 / 2015.

## V . قائمة المراجع الأجنبية:

- 103) Abd Rahmane Abdou et autre, Entrepreneurs et PME, Approches algéro-françaises, l'hamattan, logiques sociales spt, 2014.
- 104) Javeau Claude, L'enquête par questionnaire, Manuela l'usage, du production, édition de l'université de bruxelles, 1988.
- 105) Maurice Angers ,Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, éditions CEC,1996, Casbah Université, Alger, 1997.
- 106) Omar Aktouf : méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique, presse de l'université du Québec, HEG, presses Québec .1987
- 107) Raymond Boudon :les méthodes en sociologie ,4eme édition collection que sois-je ? ,presses universitaires de France ,Paris,1976.
- 108) Soussi Sid Ahmed, changements technologique et identité au travail, Thèse en vue de l'obtention du grade de Philosophie Docteur,(PH.D) en sociologie, Université de Montréal, Septembre 1998.

الملاحق

## ملحق رقم (01): دليل المقابلة

التاريخ:.....

السيدة: مسوافة حنان

المؤسسة: جامعة الحاج لخضر- باتنة 01-

السيد المدير مؤسسة:.....

ولاية برج بوعرييرج

### الموضوع: دليل مقابلة

لي الشرف العظيم أن أتقدم بطلي والمتمثل في اجراء مقابلة بحث مع سيادتكم المحترمة راجية منكم إفادتي ببعض البيانات حول الأبعاد السوسيو-تنظيمية المؤثرة علي أداء مؤسستكم وهذا من خلال إجابتم علي أسئلة المقابلة، علما أن هذا العمل يندرج في إطار إعداد مذكرة دكتوراه ل م د- في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل بجامعة باتنة تحت عنوان:

**"العوامل السوسيو-تنظيمية المؤثرة علي أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"**

**دراسة ميدانية علي عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

**-ولاية برج بوعرييرج-**

**تحت إشراف الاستاذ: مولود سعادة**

كما أحيطكم علما أن البيانات والمعلومات التي ستقدمونها من خلال استمارة المقابلة لن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وتقبلوا مني سيدي المدير فائق الاحترام والتقدير.

## I. البيانات العامة:

1. السن:.....
2. الحالة المدنية:.....
3. المستوى التعليمي:.....
4. نوع التخصص الجامعي:.....
5. المهنة السابقة:.....
6. سنوات الخبرة في الميدان:.....
7. عدد العمال:.....
8. هل هناك فروع للمؤسسة:.....
9. الإطار الذي تم فيه إنشاء المشروع:.....

## II. بيانات حول البيئة الاجتماعية لصاحب المشروع والمؤسسة:

10. علي أي أساس تم اختيارك و إنشاءك لهذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟.....
11. هل استفدت من تكوين في إدارة المشاريع، وما نوعها؟.....
12. ماهو هدفك من امتلاكك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟.....
13. كيف تقيم نظرة الأهل لك بعد امتلاكك للمؤسسة؟.....
14. كصاحب مشروع كيف ترى علاقتك بالأصدقاء؟.....
15. ماهي محددات نجاح المؤسسات ص. م ؟.....
16. ماهي منهجية العمل والإشراف التي تمارسها مع العاملين؟.....
17. ماهي المعايير والمحددات التي تساعد على استمرار وقوة نشاط المؤسسة؟.....
18. ما نوع التعاون الذي تلاحظه بين عمالك؟.....
19. ماهي أبرز القوانين التي تؤكدون على تحسينها وتغييرها؟.....
20. ما رأيك في دخول المرأة مجال العمل في تسيير المؤسسات م.ص.م؟.....

### III. بيانات حول أنشطة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

21. ماهي أساليب التوظيف لديك في المؤسسة ؟ .....
22. كيف هو نوع نظام التوظيف لديكم ؟ .....
23. ماهي المعايير التي تعتمد عليها خلال توزيع الوظائف؟ .....
24. ماهي أساليب التكوين المعتمدة للعمال؟ .....
25. ماهي سياسة زمن التكوين المعتمد في مؤسساتكم؟ .....
26. أين يظهر إحترامك لمعايير جودة وسط العمل الداخلي للمؤسسة؟ .....
27. ماهي أهم الأنظمة التي يشارك بها العمال أرائهم واقتراحاتهم معك في تسيير شؤونهم ؟ .....
28. كيف تعلم عن التغيرات التي تطرأ في أنظمة العمل للعمال؟ .....
29. ماهي أهم الأمور التي يستفيد منها العمال في الرقابة (فوائد الرقابة) ؟ .....
30. ماهي أسس عملية الترقية داخل المؤسسة؟ .....
31. براك ماذا أنتجت سياسة الترقية بمؤسساتكم (فوائد الترقية): .....
32. وفق لآراء العمال لديك كيف تقيم الأجر الذي يتقاضوه؟ .....



#### IV. بيانات حول التكنولوجيا الحديثة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

33. ماهي أهم الأغراض التي تلجأ لها مؤسساتكم في استخدامها المكثف للانترنت: .....
34. ماهي أهم الجوانب التي تستدعي التطوير الفني في المؤسسة؟ .....
35. ماهي درجة اهتمامك بالتحسينات الفنية على طرق العمل في المؤسسة؟ .....
36. ماهي قدرة مؤسساتك على التغيير؟ .....
37. ماهي ردود فعل العمال نحو تجديد المؤسسة للوسائل التقنية؟ .....
38. ماهي فترات تغيير أو معالجة الآلات الخاصة بالإنتاج؟ .....
39. ماهي الأطراف التي يتم اللجوء أو الإستعانة إليها في حال مصادفة مشكل يتعلق بالإنتاج؟ .....
40. ماهي متطلبات تسيير الآلات واستخدامها في المؤسسة؟ .....
41. ماهي المعايير التي تساعد عمال المؤسسة على التحكم الجيد بنظم العمل و عملية الإنتاج؟ .....
42. ماذا تريد تحقيقه من خلال التكنولوجيا المتوفرة لديك: .....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2017/

BISCUITERIE SNC ..... إلى السيد  
BELLH .....

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مسواعة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2017/01

الى السيد: SARL BISCO STAR.....

BISCUITERIE.....

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مسوافة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلوا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2017/01

SARL GIPATES..... إلى السيد:  
Palmarisation de Patte courtes et couscous.

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مسوافة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2017/01

الى السيد: EURL RAHMA TRADING

company  
conduktivnement... Des Ateliers... ALM

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مسوافة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلا وامننا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2017/01

الى السيد: ..SARL FALCO.....

..Fabrication De confiserie

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مسواكة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11



**SARL - FALCO**  
Service Commercial  
Z.I - B.B. Arreridj  
N° 01/2462580  
Tél: 035.68.88.88

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2017/01

الى السيد: S.p.A.C. Condor..electronics.....  
(Unité Polystyrene)  
Production... E.M.BALAGUEF... Polystyrene.

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب  
الزيارة الميدانية للطالبة: مسوافة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم  
و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز  
الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11



Le 20/04/2017



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 01/2017

الى السيد: ..... S.A.R.L. Groupe

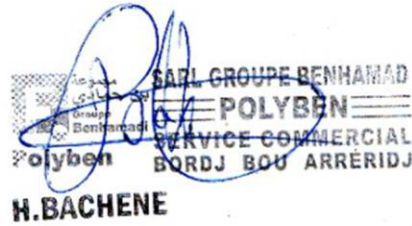
..... B. Bachene P. Polyben

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مسوكة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلوا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 01/2017

الى السيد: EURL PLAST BROS...  
FAB. DE BROSSERIS ET BALAIS.

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مسواكة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلوا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11



EURL - PLAST BROS  
59 055861749 58  
Bp 187 - Z.I - B.Barréridj  
37000 - B. A.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة - 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2017/01

الى السيد: S.A.R.L. TDIPLAST.....

TRANSFORMATION de Plastiques

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطلبة: مسوافة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة - 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 01/2017

الى السيد: S.A.R.L. ATTIA ELECTRONIC

F.A.B. De APPAREILS ELECTROMENTGES

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مسوافة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2017/

S.A.R.L. G. ROUPE..... الى السيد:  
BENHAMADI  
BRIQUETTE R. E. ARGILOR.

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مسوافة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11



Reçu le 17/05/17

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2017/

S.A.B.L.G. ROUPE BENHAMAD  
الى السيد  
BRIGUET ERIE ARGHOR

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مسوكة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلوا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

2017/04/11:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2017/

SARL MCA..... الى السيد:

FAB.MAR.BRE.C.ARBEL.AGE  
AGGLOMAR

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مسواعة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلوا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

2017/04/11:





كريم كريم  
مدير الموارد البشرية





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2017/

.....SARL SAS STATION D..... الى السيد:  
ENROBAGE  
.....BRIQUETE RIE

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مساوكة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2017/01

SARL ABABOU الى السيد:  
ELECTRONIC CRISTOR

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مسواعة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2017/01

FAB APPAREILS..... الى السيد:  
ELECTROMENAGER  
S.A.R.L. L.O.T.F.I. ELECTRONICS... (GEANT)

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مسوافة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلوا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11



مدير الموارد البشرية  
الطاهر سعيداني  
Accord



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2017/01

F.A.B.B.I.C.A.T.I.O.N. W.E. G.R.I.L.L.O.G.E.S. : الى السيد:  
et Clatures  
S.A.H.L.....G.R.A.F.I.L.....

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مسوافة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11



**LE DIRECTEUR**  
**Boubakeur MEHALAINE**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 01/2017

إلى السيد: SARL ALAB  
ELECTRONICS

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مسواعة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلوا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2017/

.F.A.B.D.E.M.A.T.ELECTRONIQUE الى السيد

.SARL.SOFREL.(C.O.BAA).....

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مسواكة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلوا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2017/01

الى السيد: F. Alericatus. M. Mecaniques.....

SARL S. ALG. E. P. E. M.....

## الموضوع: ترخيص لزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الزيارة الميدانية للطالبة: مسواكة حنان دكتوراه ل م د السنة الرابعة تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2017/04/11



ملحق رقم(22): يوضح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مجموعات فروع النشاط لولاية برج بوعريريج لعام 2016

• Répartition des PME par secteur d'activités arrêté au 2016

N° Secteur	Secteur	PME		Emplois	
		Nbre	%	Nbre	%
1	Agriculture et Pêche.	222	1,75	754	1,93
5	Mines et Carrières.	51	0	626	2
6	I.S.M.M.E.	177	1	1 114	3
7	Matériaux de Construction	765	6	2 515	6
8	Bâtiments et Travaux Publics	4 246	33	20 186	52
9	Chimie et Plastique.	147	1	865	2
10	Industries agro-alimentaires.	311	2	1 504	4
11	Industrie du textile.	295	2	841	2
12	Industries des cuirs et chaussures.	22	0	71	0
13	Industries du bois et papier et imprimerie.	229	2	600	2
14	Industrie diverse.	35	0	72	0
15	Transports et communications.	1 566	12	2 192	6
16	Commerce.	2 093	16	4 348	11
17	Hôtellerie et restauration et café.	578	5	975	2
18	Services fournis aux entreprises.	454	4	1 026	3
19	Services fournis aux ménages.	1 385	11	2 037	5
20	Etablissements financiers.	29	0	87	0
21	Affaires immobilières.	13	0	68	0
22	Service pour la collectivité.	87	1	1 119	3
<b>Total</b>		<b>12 705</b>		<b>41 000</b>	

ملحق رقم ( 23 ): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط

Sectateurs d'activité	2016	Mouvements enregistrés durant le 1er semestre 2017				1er semestre 2017
		Créations I	Radiation II	Réactivation III	Ecart (I+III)-II	
<b><u>I- Agriculture et pêche</u></b>						
<i>Agriculture et pêche</i>	6130	259	23	26	262	6392
<b>ST1</b>	<b>6130</b>	<b>259</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>262</b>	<b>6392</b>
<b><u>II- Hydrocarbures, Energie, Mines et Services liés</u></b>						
<i>Eau et énergie</i>	150	3	0	1	4	154
<i>Hydrocarbures</i>	1035	11	3	8	16	1051
<i>Services et travaux pétroliers</i>	399	17	1	0	16	415
<i>Mines et carrières</i>	1183	39	4	5	40	1223
<b>ST2</b>	<b>2767</b>	<b>70</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>76</b>	<b>2843</b>
<b><u>III- BTPH</u></b>						
<i>Bâtiment et travaux publics</i>	174848	2585	520	814	2879	177727
<b>ST3</b>	<b>174848</b>	<b>2585</b>	<b>520</b>	<b>814</b>	<b>2879</b>	<b>177727</b>
<b><u>IV- Industrie manufacturières</u></b>						
<i>ISMME</i>	13756	430	33	66	463	14219
<i>Matériaux de construction</i>	11782	344	24	67	387	12169
<i>Chimie, plastique</i>	3999	173	5	26	194	4193
<i>Industrie agroalimentaire</i>	26635	1036	81	152	1107	27742
<i>industries du textile</i>	7315	283	26	46	303	7618
<i>Industrie du cuir</i>	2117	28	5	9	32	2149
<i>Industrie du bois et papier</i>	18887	518	37	110	591	19478
<i>Industrie divers</i>	5106	117	10	23	130	5236
<b>ST4</b>	<b>89597</b>	<b>2929</b>	<b>221</b>	<b>499</b>	<b>3207</b>	<b>92804</b>
<b><u>V- Services</u></b>						
<i>Transport et communication</i>	53 790	1563	159	367	1771	55561
<i>Commerce</i>	112 727	5698	383	689	6004	118731
<i>Hôtellerie et restauration</i>	31 541	1373	91	209	1491	33032
<i>Services fournis aux entreprises</i>	52 331	1477	466	435	1446	53777
<i>Services fournis aux ménages</i>	44 177	1998	162	439	2275	46452
<i>Services pour collectivités</i>	7998	4005	3728	3748	4025	8305
<b>ST5</b>	<b>302564</b>	<b>12568</b>	<b>1279</b>	<b>2191</b>	<b>13480</b>	<b>316044</b>
<b>Total Général</b>	<b>575 906</b>	<b>18 411</b>	<b>2 051</b>	<b>3 544</b>	<b>19 904</b>	<b>595810</b>

Source : CNAS

ملحق رقم (24): يوضح قائمة المجتمع البحث الأصلي

Nom Entreprise	RAISON_SOCIALE	SECTEUR D'ACTIVITE	BRANCHE	EFFECTIF	ADRESSE	Commune
FABRICATION MECANIQUE	SARL SALGPEM	I.S.M.M.E.	FABRICATION MECANIQUE	105	ZONE IDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRIC EMBALLAGES	SNC CAPSULE DE L EST FRERES BOURENANE	I.S.M.M.E.	FABRICATION D'EMBALLAGES	10	ZONE INDUSRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
BRIQUETERIE	SARL MEHSAS NATIONAL TUILE ET BRIQUE	Matériaux De Construction	BRIQUETERIE	35	ZONE INDUSTRIELLE WILAYA DE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRIQUE DE CARRELAGE GRANITO	SARL ELWAFI DEHIMAT ABDELHALIM	Matériaux De Construction	FABRIQUE DE CARRELAGE GRANITO	10	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FAB BUSES ET PARPAING	SNC MECHERI ET CIE	Matériaux De Construction	FABRICATION BUSES ET PARPAING	12	ZONE INDUSTRIELLE BP 79 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
TRANSFORMATION DE PLASTIQUES	SARL SIESTA GRT GOKALP	Chimie et plastique.	TRANSFORMATION DE PLASTIQUE	10	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FAB INDUSTRIELLE	SARL HAUT PLATEAUX PHARMACEUTI	Chimie et plastique.	FABRICATION PRODUITS PHARMACEUTIQUES	12	ZONE D'ACTIVITE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
DES BIBANS	SARL BISCUITERIE DES BIBANS	Industries agro-alimentaires.	BISCUITERIE	66	ZONE INDUSTRIELLE BP 503 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
ENT NAT TUBES TRANSF PRODTS PL	IRRAGRIS SPA	I.S.M.M.E.	FABRICATION TUBES - ASPEREUR & PIVOTS	222	ZONE INDUSTRIELLE BP 501 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
MOULINS DES BIBANS	ERIAS (EPE SPA) MOULINS DES BIBANS	Industries agro-alimentaires.	MOULIN	210	ROUTE D'ALGER BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
AIN SOLTANE	SNTA (SPA EPE)	Industries agro-alimentaires.	PRODUCTION DU TABAC	72	MEDJANA BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FAB COMM ET SAV D' APP ELECTRO	SPA CONDOR ELECTRONICS	I.S.M.M.E.	FABRICATION APPAREILLES ELECTRONIQUES	3915	ZONE D'ACTIVITES GROUP 7 N°4 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRICATION APPAREILLES ELECTRONIQUE & ELECTROMENAGER	SARL ABABOU ELECTRONIC CRISTOR	I.S.M.M.E.	FABRICATION APPAREILLES ELECTRONIQUE & ELECTROMENAGER	668	RTE NATIONAL N° 5 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj

FAB APPAREILS ELECTROMENAGER	SARL LOTFI ELECTRONICS (GEANT)	I.S.M.M.E.	FABRICATION APPAREILLES ELECTRONIQUES	302	ZONE D'ACTIVITE LOT 161 N° 94 BP 527 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRICATION APPAREILLES ELECTRONIQUE & ELECTROMENAGER	EURL ARCODYM	I.S.M.M.E.	FABRICATION APPAREILLES ELECTRONIQUE & ELECTROMENAGER	184	ROUTE NATIONALE N°05 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FAB D APPAREILS ELECTROMENAGER	SARL SENTRAX	I.S.M.M.E.	FABRICATION APPAREILLES ELECTRONIQUES	183	CARREFOUR RN 05 RTE DE SETIF BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FAB D APPAREILS ELECTROMENAGES	SARL ATTIA ELECTRONIC	I.S.M.M.E.	FABRICATION APPAREILLES ELECTRONIQUES INJECTION PLASTIQUE	151	7 BOULEVARD HOUARI BOUMEDIENE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
IMPORT EXPORT	EURL KLIMPEX	I.S.M.M.E.	FABRICATION DE GRILLAGE	107	COOP ENASR N20 VILLAS GUERROUACHE RTE MEDJANA BBA	Bordj bou arreridj
FABRICATION DBL VITRAGE MENUI ALUM	SARL GLASS DESIGN	I.S.M.M.E.	FABRICATION DBL VITRAGE MENUISERIE ALUMINIUM	102	ZONE D'ACTIVITE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRICATION DE GRILLAGES & CLOTURES	SARL GRAFIL	I.S.M.M.E.	FABRICATION DE GRILLAGES & CLOTURES	99	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
MONTAGE ELECTRONIQUE	SARL UPAC ELECTRONICS	I.S.M.M.E.	FABRICATION APPAREILLES ELECTRONIQUES	97	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FAB DE MAT ELECTRONIQUE	SARL SOFREL (COBRA)	I.S.M.M.E.	FABRICATION APPAREILLES ELECTRONIQUES	96	ZONE D'ACTIVITE COBRA ELECTRO BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
T R A N S F I L	SARL TRANSFIL	I.S.M.M.E.	FABRICATION MATERIEL AVICOLE ET MOBILIER SCOLAIRE	42	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRICATION APPAREILLES ELECTROMENAGER	EURL PACIFIC NEGOCE	I.S.M.M.E.	FABRICATION APPAREILLES	36	ZONE D'ACTIVITE BORDJ BOU ARERIDJ	Bordj bou arreridj

			ELECTROMENAGER			
FABRICATION APP ELECTROMENAGER	SARL HANI ELECTRONICS	I.S.M.M.E.	FABRICATION APPAREILLES ELECTRONIQUES	31	ZONE D'ACTIVITE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRICATION APP ELECTROMENAGER	SARL MEBARKIA & CIE ELECTRONICS (CRIDOR)	I.S.M.M.E.	FABRICATION APP ELECTROMENAGER	31	N° 41 ZONE D'ACTIVITE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
MONTAGE APPAREILS ELECTRIQUES	EURL TIC (MAXTOR)	I.S.M.M.E.	FABRICATION APPAREILLES ELECTRONIQUES	30	ZONE INDUSTRIELLE LOT 167 GROUPE N°88 LOCAL N°1 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRICATION GRILLAGE TOUS GENRS	SNC CHERABI ET CIE	I.S.M.M.E.	FABRICATION GRILLAGE TOUS GENRS	19	N.01 LOTS BAABOUCHE RT D'ALGER BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
RECHAUDS EN FER BLANC	EURL TIGRAFIL	I.S.M.M.E.	RECHAUDS EN FER BLANC	17	AOUINE ZERAIGA RTE MEDJANA BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
MONTAGE ELECTRONIQUE	EURL BRAND ARINA	I.S.M.M.E.	FABRICATION D'APPAREILLES ELECTRONIQUES	11	21 LOT CHITOUR ABES ZONE INDUSTRIEL BBA	Bordj bou arreridj
TRANSFORMATION METALIQUE	SNC SLAFER IDUSTRIE FR SLIMANI	I.S.M.M.E.	FABRICATION LAME DE REDEAUX	10	BENCHBIR ROUT NATIONAL N°05 CLASSE 10 GROUP/PROP N° Bordj Bou Arreridj FG DU 17 OCTOBRE RUE AN 10 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
TRANSFORMATION DE METAL	SNC RAMIX LALAMI ET CIE (SARL LEMS)	I.S.M.M.E.	FABRICATION DE GRILLAGE	10	N 74 ZONZ INDUSTRIELLE BBA	Bordj bou arreridj
FABRICATION DE RIDEAUX METALIQUE	SARL BORDJ METAL	I.S.M.M.E.	FABRICATION RIDEAUX METALLIQUE	14	FG DU 17 OCTOBRE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
TRANSFORMATION DES METEAUX	SARL SMS METAL	I.S.M.M.E.	FABRICATION DE TUBES EN ACIER	12	CITE DU 05 JUILLET RUE F N 40 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
BRIQUETERIE ARGILOR1	SARL GROUPE BENHAMADI	Matériaux De Construction	BRIQUETERIE	143	1 RUE FRANTZ FANON BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj

	BRIQUETERIE ARGILOR					
BRIQUETERIE ARGILOR2	SARL GROUPE BENHAMADI BRIQUETERIE ARGILOR2	Matériaux De Construction	BRIQUETERIE	109	ZONE INDUSTRIELLE WILAYA DE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FAB MARBRE CARRELAGE AGGLO MAR	SARL MCA	Matériaux De Construction	FABRICATION DE MARBRE, CARRELAGE, AGGLO MARBRE	102	Z I ROUTE DE M SILA N° 32 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRICATION DE BITUME	SNC FRERES ZOUAOUI GER ZOUAOUI	Matériaux De Construction	FABRICATION DE BITUME	49	ZONE INDUSTRIELLE DE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRICA DE PRODUIT EN BETON	SARL BOURENANE GRT AMAR	Matériaux De Construction	FABRICATION PRODUITS EN BETON	48	DEHAISSA ROUTE DE MSILA BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRICATION DES TUB & BLOC EN BETON	SARL AGLO TUB	Matériaux De Construction	FABRICATION DE PARPAING	38	GROUPE PROPRIETE 179 ILOT 10 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
PRODUCTION DES PRODUITS D'ETANCHEITE	SNC MERIKHI AMMAR ET FRERES	Matériaux De Construction	PRODUCTION DES PRODUITS D'ETANCHEITE	26	ZONE D'ACTIVITE ROUTE DE MSILA BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRIQUE CARRELAGE	SNC FRERES KETFI INDUSTRIEL	Matériaux De Construction	FABRICATION DE CARRELAGES	13	LACHBOUR ROUTE NAT N 05 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRICATION DE CARRELAGES	SNC AKHROUF ET FILS	Matériaux De Construction	FABRICATION DE CARRELAGES	12	ZONE IDUSTRIELLE RT DE MSILA BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FAB INDUSRIELLE DE BETON	EURL AGGLO BBA	Matériaux De Construction	FAB INDUSRIELLE DE BETON	14	ZONE INDUSTRIEL BORDJ BOU ARRERIDJ 10 RUE DU STADE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRICATION DE CARRELAGE	SARL AGRO BBA	Matériaux De Construction	FABRICATION DE CARRELAGE	10	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FAB MARBRE	SNC BBA MARBRE	Matériaux De Construction	FABRICATION DE MARBRE	10	ZONE D'ACTIVITE DE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
PRODUCTION EMBALAGE EN POLYSTYREN	SPA CONDOR ELECTRONICS (UNITE POLYSTYRENE)	Chimie et plastique.	PRODUCTION EMBALAGE EN POLYSTYREN	230	ZONE D'ACTIVITE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
POLYBEN	SARL GROUPE	Chimie et	FABRICATION SACS	204	ZONE D'ACTIVITE ILOT N°7 LOT	Bordj bou

	BENHAMADI POLYBEN	plastique.	TISSE EN POLYPROPYLENE		N° 4 B.B.ARRERIDJ	arreridj
FABRICATION DE PLASTIQUES	SPA CREATIVE INVEST	Chimie et plastique.	TRANSFORMATION DE PLASTIQUE	102	ZONE INDUSTRIELLE TRANCHE 167 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
TRANSFORMATION DE PALSTIQUE	SARL TDI PLAST	Chimie et plastique.	FABRICATION DE PRODUITS EN POLYSTYRENE EXPANSE SOUS PLUSIEURS FORMES	73	ROUTE NATIONALE N 05 SECTEUR 90 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
PRODUCTION DE PEINTURES	SARL SAPEINT	Chimie et plastique.	PRODUCTION DE PEINTURES	71	ZONE INDUSTRIEL BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FAB D ARTICLES EN PVC	SARL EL INARA	Chimie et plastique.	FABRICATION TUBES A PRESSION EN PVC ET EN POLYETHYLENE PEHD	52	59 AVENUE HOUARI BOUMEDIENE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FAB DE BROSSERIE ET BALAIS	EURL PLAST BROS	Chimie et plastique.	FABRICATION DE BROSSERIE ET BALAIS	47	BP 187 ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
PRODUCTION PRODUITS COSMETIQUE	SARL INES COSMETICS	Chimie et plastique.	PARFUMERIE, MATIERES PREMIERES ET ESSENCES	42	ZONE D'ACTIVITE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRICATION DES ENCRE IMPRESS	EURL LARC	Chimie et plastique.	FABRICATION ENCRE D'IMPRESSION	32	ZONE INDUSTRIELLE LOT N 62 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
TRANSFORMATION DE PLASTIQUES	SARL ALG GEO MEMBRANE MECHRI	Chimie et plastique.	PRODUCTION DE LA GEOMEMBRANE	28	ZONE INDUSTRIELLE ROUTE DE MSI LA N38 A BBA	Bordj bou arreridj
PRODUCTION DE MOUSSE	SARL BORDJ MOUSS (BOURAHLI ZOUBIR BEN RACHID)	Chimie et plastique.	PRODUCTION DE MOUSSE	19	N 24 ZONE INDUSTRIELLE WILAYA DE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FAB PRODUITS PLASTIQUES	SARL PLASTI BORDJ	Chimie et plastique.	FABRICATION PRODUITS EN PLASTIQUES	17	Z I ROUTE M SILA BP 451 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
TRANSFORMATION DE PLASTIQUES	SARL MAGHREB PLASTIQUES	Chimie et plastique.	TRANSFORMATION DE PLASTIQUE	14	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRICATION DE PRODUITS EN P	SARL ALSAN PLASTIC	Chimie et plastique.	FABRICATION D'EMBALLAGE EN	12	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj



			PLASTIQUE POUR INDUSTRIE ALIMENTAIRE			
TRANSFORMATION DE PLASTIQUE	BENBACHA SOFIANE B ABDELHAMID	Chimie et plastique.	TRANSFORMATION DE PLASTIQUE	14	FERME BENCHEBIR CLASSE 10 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRICATION DE PLASTIQUE	EURL BEST PLAST KAMAR	Chimie et plastique.	TRANSFORMATION DE PLASTIQUE	10	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRICATION ARTICLES DE PLASTIQUE	EURL CHARIF TAYEB	Chimie et plastique.	FABRICATION D'ARTICLES EN PLASTIQUE	10	ZONE INDUSTRIELLE BP 187 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
BISCUITERIE	SARL BISCO STAR	Industries agro-alimentaires.	BISCUITERIE GENOISE	238	N° 21 ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRICATION DE PATTE COURTE & COUSCOUS	SARL GIPATES	Industries agro-alimentaires.	FABRICATION DE PATTE ALIMENTAIRE ET COUSCOUS	141	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
CONDITIONNEMENT DES HUILES ALM	EURL RAHMA TRADING COMPANY	Industries agro-alimentaires.	CONDITIONNEMENT HUILES ALIMENTAIRE	79	N 92 FG 1 NOVEMBRE RTE DE SETI F BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABR DE CONFISERIE	SARL FALCO	Industries agro-alimentaires.	FABRICATION DE CONFISERIE	75	N°4A06 ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
BISCUITERIE	SNC BISCUITERIE BELLIH	Industries agro-alimentaires.	BISCUITERIE	58	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
SOUVELERIE	SARL SEMOULERIE ZOUAOUI	Industries agro-alimentaires.	SEMOULERIE MINOTERIE	46	ZONE INSDUSTRIELLE LOT N 15 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
SARL MGI	SARL MECHERI GAZ INDUSTRIELLES (MGI)	Industries agro-alimentaires.	FABRICATION DE GAZ ALIMENTAIRE	36	BP 79 ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
MOULIN	SNC SOMI BORDJ FRERES ZAIDI	Industries agro-alimentaires.	MINOTERIE	35	ROUTE NAT N 05 BOUMERGUED BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
MOULIN GERANT	SARL SEMOULERIE EL MEKKI	Industries agro-alimentaires.	MOULIN	22	LOT 02 N.24 ZONE D'ACTIVITE RT M SILA B B A	Bordj bou arreridj
BELAYADI KHALED BEN SAID	SEMOULERIE LES ARCADES	Industries agro-alimentaires.	MINOTERIE	16	ROUTE DE SETIF FG 17 OCTOBRE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj

FAB DE BOISON NON ALCOLISES	SARL TORCHE MED ET FRERES	Industries agro-alimentaires.	LIMONADERIE	13	ZONE INDUSTRIEL BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FAB DE PRODUIT ALIMENTAIRE	SARL SPIDOR	Industries agro-alimentaires.	PRODUCTION DE SHIPS	10	COOPERATIVE EL AMEL RUE BN BP 434 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
ABBATTOIR INDUSTRIELLE	DAHMANI MOUNIR	Industries agro-alimentaires.	ABATTOIR INDUSTRIEL	10	ZONE D ACTIVITE G 10 LOT 02 B.B.ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FAB CONSERVE DE VIANDE KACHIR	KRIBAA AHMED	Industries agro-alimentaires.	FABRICATION DE CONSERVE DE VIANDE ET CACHIR	12	LOT SEDDIKI RUE U N 6 FG DES JARDINS B B A	Bordj bou arreridj
NACER BISCUITERIE	EURL POKEMOME	Industries agro-alimentaires.	BISCUITERIE	14	ZONE D'ACTIVITE A LOT N° 6 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FABRICATION DE CACHIR & PATE	BECHAMI AHMED (COO D'OR)	Industries agro-alimentaires.	FABRICATION DE CACHIR ET PATES	10	54 FG 17 OCTOBRE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
LAITERIE	KRIBA AHMED BEN ABDELKADER (LAITERIE)	Industries agro-alimentaires.	LAITERIE	3	06 RUE U LOTS SEDIKI FG DES JARDINS BBA	Bordj bou arreridj
FABRICATION MECANIQUE	SARL SALGPEM	I.S.M.M.E.	FABRICATION MECANIQUE	130	ZONE INDUSTRIELLE DE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FAB DE MATIERE PLASTIQUE	SARL CHEKHCHOUK ET NENNI	Chimie et plastique.		15	CITE 80 LOGTS BAATOUCHE BTS N 03 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
PROD VENDE DE BETON PRE A EEMPL	SPA TRAVOSHOP G BENHAMADI OMAR	Matériaux De Construction		84	ZONE D'ACTIVITE ET STOCKAGE	Bordj bou arreridj
FAB PRODUIT BLANCHES ENTRETIEN	EURL MAXI FORCE GRT CHOUCOU	Chimie et plastique.		10	CITE 1044 LOTS 491 N 01 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FROMAGERIE	BICHARI REDOUANE MED/MUSTAPHA	Industries agro-alimentaires.		10	LOTIS BOUDA CLASSE N°69 GROUPE 109 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FROMAGERIE	BICHARI WELID BEN MUSTAPHA	Industries agro-alimentaires.		15	LOTS BELBOUAB RUE G N11 CLASSE N°298 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
LIMONADERIE	DJAOUT SOFIANE BEN HAOUES	Industries agro-alimentaires.		14	LOCAL 01 AVENUE HOUARI BOUMEDIENE B B ARRERIDJ	Bordj bou arreridj

PRODUCTION ALIMENT DE BETAÏL	SARL HBI AGR GRT DADOUCHE MUS	Industries agro-alimentaires.		15	59 AVENUE HOUARI BOUMEDIENNE WILAYA DE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
TRANSFORMATION DE PLASTIQUES	BEGHOURA HICHEM BEN NACIR	Chimie et plastique.		14	N°28 CITE 40 LOGTS BLOC 14 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
BRIQUETERIE	SARL ZAS STATION D ENROBAGE	Matériaux De Construction	BRIQUETERIE	121	Lots 13 A et 13 B Zone Industrielle Bordj Bou Arreridj	Bordj bou arreridj
CONSTRUCTION METALLIQUE	SARL EL HADDIDI CONST METALLI	I.S.M.M.E.	Produits en Metal	17	LOT 160 TRANCHE BC N 27 BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FAB EMBALLAGE PLASTIQUE	EURL STARPTEC G BENHAMADI HICH	Chimie et plastique.	Article en Plastique	15	ROUTE NAT N 05 DEHAÏSSA BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
FAB D APPAREILS ELECTROMENAGES	SARL ATTIA ELECTRONIC	Chimie et plastique.	Article en Plastique	250	ZONE INDUSTRIELLE BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj
TRANSFORMATION PLASTIQUES	EURL GROUPE AMARA INDUSTRIE	Chimie et plastique.	FABRICATION TUBES EN PLASTIQUE PEHD-PVC	18	ROUTE EL ACHIR BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj bou arreridj

ملحق رقم ( 25 ): تجمع وتمركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الولايات

Bulletin d'information statistique n°31

1<sup>er</sup> semestre 2017

Tableau 37 Concentration des PME (personnes morales) par wilaya

Taux de concentration = (Nombre de PME/Population résidente)\*1000

Wilaya	Nbre de PME 2016	Mouvement des PME S1 2017				Nbre de PME S12017	Population par Wilaya (RGPH 2008)*	Taux de concentration
		Création	Radiation	Réactivation	croissance			
<b>Nord</b>								
Alger	64 678	1721	143	307	1885	66563	2988145	22
Tipaza	25 464	1086	98	120	1108	26572	591010	45
Boumerdès	21 512	905	90	115	930	22442	802083	28
Blida	20 036	731	90	188	829	20865	1002937	21
Tizi Ouzou	34 743	1355	219	424	1560	36303	1127607	32
Bouira	13 359	550	25	73	598	13957	695583	20
Médéa	9 344	344	22	44	366	9710	819932	12
Ain Defla	9 405	231	13	67	285	9690	766013	13
Bejaia	28 372	933	126	152	959	29331	912577	32
Chlef	13 053	287	103	57	241	13294	1002088	13
Oran	26 688	1027	31	116	1112	27800	1454078	19
Tlemcen	13 486	606	65	170	711	14197	604744	23
Sidi Bel Abbes	9 678	258	51	86	293	9971	949135	11
Aïn Temouchent	6 171	194	6	33	221	6392	726180	9
Mostaganem	9 413	193	7	25	211	9624	737118	13
Mascara	9 354	280	58	54	276	9630	784073	12
Relizane	7 648	219	8	37	248	7896	371239	21
Constantine	18 362	616	66	104	654	19016	938475	20
Mila	10 338	305	16	106	395	10733	766886	14
Jijel	10 752	475	26	95	544	11296	636948	18
Annaba	13 951	370	13	89	446	14397	609499	24
Skikda	12 077	397	44	25	378	12455	898680	14
El Tarf	5 108	116	58	55	113	5221	408414	13
Guelma	7 623	226	6	44	264	7887	482430	16
<b>Total du Nord</b>	<b>400 615</b>	<b>13 425</b>	<b>1 384</b>	<b>2 586</b>	<b>14 627</b>	<b>415242</b>	<b>21075874</b>	<b>20</b>
<b>Hauts-Plateaux</b>								
M'sila	12 528	440	15	78	503	13031	990591	13
Djelfa	8 685	191	3	36	224	8909	1092184	8
Laghouat	5 869	114	21	23	116	5985	455602	13
Tiaret	7 870	139	1	44	182	8052	846823	10
Saida	3 407	102	12	21	111	3518	330641	11
Tissemsilt	2 823	127	5	24	146	2969	294476	10
Naama	2 444	99	119	8	-12	2432	192891	13
El Bayadh	3 033	84	11	19	92	3125	228624	14
Bordj Bou Arréridj	12 815	464	52	124	536	13351	628475	21
Sétif	25 816	858	72	136	922	26738	1489979	18
Batna	14 417	510	25	38	523	14940	1119791	13
Oum El Bouaghi	6 303	234	53	36	217	6520	621612	10
Khenchela	6 408	123	46	38	115	6523	386683	17
Tébessa	7 695	226	8	20	238	7933	648703	12
Souk Ahras	5 583	143	18	33	158	5741	438127	13
<b>Total des Hauts-Plateaux</b>	<b>125 696</b>	<b>3 854</b>	<b>461</b>	<b>678</b>	<b>4 071</b>	<b>129767</b>	<b>9765202</b>	<b>13</b>
<b>Sud</b>								
Illizi	1 772	35	14	12	33	1805	49149	37
Tamanrasset	2 695	56	19	24	61	2756	176637	16
Tindouf	1 907	34	1	7	40	1947	52333	37
Adrar	4 038	124	79	24	69	4107	399714	10
Biskra	7 043	202	32	56	226	7269	721356	10
Ouargla	8 818	259	18	27	268	9086	558558	16
El Oued	7 535	237	33	48	252	7787	647548	12
Bechar	6 696	0	0	0	0	6696	270061	25
Ghardaia	9 091	185	10	82	257	9348	363598	26
<b>Total du Sud</b>	<b>49 595</b>	<b>1 132</b>	<b>206</b>	<b>280</b>	<b>1 206</b>	<b>50801</b>	<b>3238954</b>	<b>16</b>
<b>Total Général</b>	<b>575 906</b>	<b>18 411</b>	<b>2 051</b>	<b>3 544</b>	<b>19 904</b>	<b>595810</b>	<b>34080030</b>	<b>17</b>

ملحق رقم (26): المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعريريج لسنة 2016.

بلغ العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء (CNAS)، 12705 مؤسسة نهاية سنة 2016.

النسبة (%)	عدد المؤسسات	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
99.95 %	12 698	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة
0.05 %	7	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية
100 %	12 705	المجموع

المصدر: CNAS.

2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية:

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية جزءا ضئيلا جدا من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث لا يتجاوز عددها 07 مؤسسات (0,05 % من المجموع الكلي للمؤسسات) تنشط معظمها في قطاع الصناعة.

لم يتم تسجيل أي حركية في ما يخص تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية غير انه تم تسجيل انخفاض في عدد مناصب الشغل بها بـ 23 منصب خلال سنة 2015 كما هو موضح في الجدول التالي :

الرقم	اسم المؤسسة	قطاع النشاط	التشغيل	
			نهاية سنة 2015	نهاية سنة
01	COBBA	صناعة النسيج	122	134
02	ENAB (EPE SPA)	توزيع الأخشاب	29	27
03	IRRAGRIS SPA	التحويل المعدني (إنتاج أنابيب الري)	222	213
04	SNTA	الصناعة الغذائية	72	63
05	NAFTAL	الخدمات	176	155
06	COSIDER EPE SPA	المناجم والمحاجر	81	88
07	(ERIOD (EPE SPA	الصناعة الغذائية	210	198
		المجموع	912	878

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" - برج بوعريريج. - نشرية المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة ولاية البرج 2016