

Université M'SILA
Faculté des Science Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Science de Gestion



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
: علوم التسيير
:

دور الأنماط القيادية في أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة

: مؤسسة مصبرات نقاوس ولاية باتنة والمؤسسات المناولة لها

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

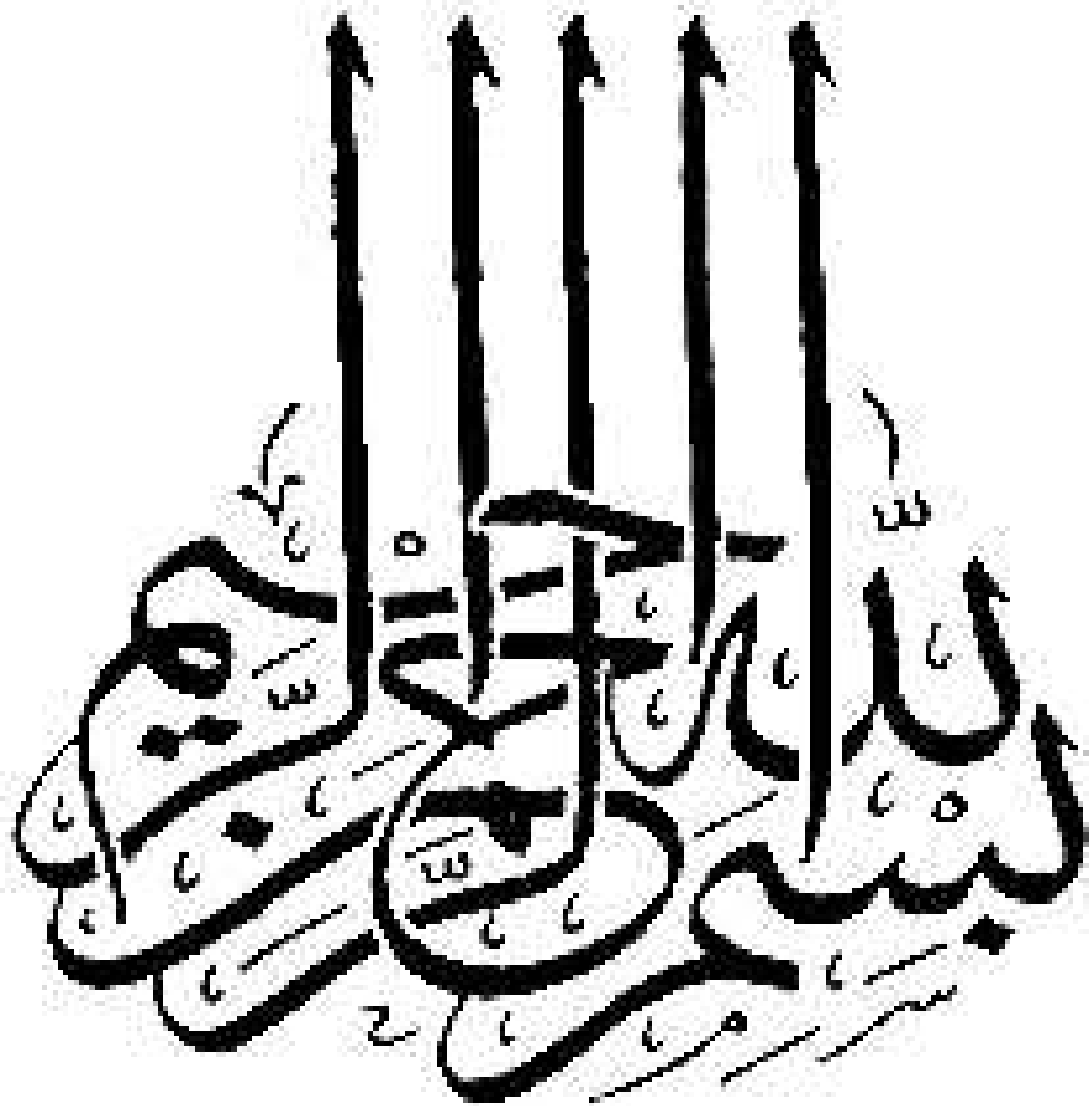
:

:

:
▪ درياس صباح

▪
▪

	الرتبة العلمية	
رئيسا		ولهي بوعلام



إهداء

الوالدين الكريمين اعز ما املك في هذا الوجود حفظهما

عمرهما

الكريم "نجيب" "نعيم"

حفظهما الله

وزوجاتهم وأولادهم

ختي الغالية وأولادها

الى كل هؤلاء اهدي عملي هذا

وتقدير

الله العالمين، ينبغي وجهه
وعظيم سلطانه يوافي فضله ونعمه
بها له شريك له.
ثم جزيل " "" " "هتمام به توجيهات
طيلة هذه فجزاهما خير
يفوتني التسيير
الأخير يدي
الطيبة قريب بعيد سبيل هذا

29	: العاملین في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
29	: ماهية الأداء
30	: ماهية اداء العاملين
31	: العاملين
32	: العاملين
33	: القيادة واداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة
33	: خطوات الإشراف في القيادة ودوره في الأداء
34	: النظريات المفسرة للقيادة
35	: النظريات الداعمة لموضوع القيادة والأداء
37	: وصياغة فرضيات
37	: بين القيادة واداء العاملين
38	: صياغة فرضيات
39	: الخريطة الذهنية
التطبيقي :	
43	: لمنهجي
43	: مجتمع وعينة الدراسة وادواتها
44	: ادوات تحليل البيانات وبرنامج التحليل الكيفي
46	: المؤسسات الصغيرة
47	: تحليل المقابلات في مؤسسات محل الدراسة
47	:
50	: التحليل التقليدي لمقابلات عينة الدراسة
57	: تحليل مقابلات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
57	: ()
60	: اختبار الفرضية الاولى
67	: اختبار الفرضية الثانية
70	: اختبار الفرضية الثالثة
75	
75	
78	المساهمة النظرية والاكاديمية
78	المساهمة الميدانية
79	
79	
82	
85	

5	يمثل احصائيات PME إلى غاية 30/06/2018	01
6	يمثل العدد الإجمالي ل PME الى غاية نهاية السداسي الاول 2018	02
6	يمثل نسبة وعدد PME حسب كل تصنيف الى غاية 2018/06/30	03
10	يمثل أهم التعريفات الواردة في القواميس والمعاجم للمناولة	04
46	يمثل ربط فرضيات الدراسة مع العقد في برنامج Nvivo	05
46	يمثل المؤسسات محل الدراسة	06
47	يمثل مناخ المقابلة نصف الموجهة لمؤسسة نقاوس للمصبرات ولاية باتنة	07
48	يمثل مناخ المقابلة نصف الموجهة لمؤسسة ALVER SPA (م ص م) ولاية وهران	08
49	يمثل مناخ المقابلة نصف الموجهة لمؤسسة BEN PACK ولاية باتنة	09
50	يمثل التحليل التقليدي للمقابلات نصف الموجهة.	10
57	يمثل الاحصاء الترددي لكل المقابلات	11
59	يمثل تماثل المصادر حسب معامل التشابه النصي Pearso	12
60	يمثل أثر تكرار المفردات لعقدة النمط الديمقراطي مع اداء العاملين	13
61	يمثل نسب التغطية لعقدة النمط الديمقراطي	14
62	يمثل نسب التغطية لعقدة اداء العاملين في (م ص م) المناولة	15
63	يمثل معامل الارتباط بين النمط الديمقراطي و اداء العاملين في (م ص م) المناولة	16
63	يمثل اختبار للفرضية الاولى	17
66	يمثل أثر تكرار المفردات لعقدة النمط الاتوقراطي و اداء العاملين في م ص م المناولة	18
67	يمثل نسب التغطية لعقدة النمط الاتوقراطي	19
67	يمثل معامل الارتباط بين النمط الاتوقراطي و اداء العاملين في (م ص م) المناولة	20
68	يمثل اختبار للفرضية الثانية	21
70	يمثل أثر تكرار المفردات لعقدة النمط الحر مع اداء العاملين في م ص م المناولة	22
70	يمثل نسب التغطية لعقدة النمط الحر	23
71	يمثل معامل الارتباط بين النمط الحر و اداء العاملين في (م ص م) المناولة	24
72	يمثل اختبار للفرضية الثالثة	25
73	يمثل درجة تحقق كل فرضية	26

39	يمثل خريطة ذهنية للدراسة النظرية	.1
40	يمثل النموذج النظري للبحث	.2
58	يمثل سحابة المفردات للمصادر	.3
61	يمثل نسب التغطية لعقدة النمط الديمقراطي	.4
62	يمثل نسب التغطية لعقدة اداء العاملين في (م ص م) المناولة	.5
64	يمثل خريطة معرفية لعقدة النمط الديمقراطي	.6
65	يمثل خريطة معرفية لعقدة اداء العاملين	.7
67	يمثل نسب التغطية لعقدة النمط الاتوقراطي	.8
69	يمثل خريطة معرفية لعقدة النمط الاتوقراطي	.9
71	يمثل نسب التغطية لعقدة النمط الحر	.10
72	يمثل خريطة معرفية لعقدة النمط الحر	.11
75	يمثل النموذج التطبيقي للدراسة	.12
77	يمثل خريطة ذهنية للنموذج التطبيقي للدراسة	.13

92	يمثل دليل المقابلة	01
94	الفرضيات يمثل التنقيط	02

العربية (1)

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	()



في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي ومع تطور الظروف الاقتصادية و بروز العديد من الأسواق الجديدة وزيادة حدة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية الكبرى حيث أصبح من الضروري التركيز والاهتمام بنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة نشاط المناولة الصناعية والتي أصبحت تمثل في ظل هذه الظروف خيارا استراتيجيا هاما في عملية التنمية الاقتصادية وميزة اقتصاديات دول العالم خاصة المتقدمة منها

ونظرا لهذه التطورات والتحولت في مختلف الجوانب والمجالات وخاصة الاقتصادية منها فقد شكل موضوع القيادة ودوره في أداء المؤسسات محورا للعديد من الباحثين والمفكرين وأدت هذه التطورات في مختلف المجالات إلى اكتشاف أن فعالية وكفاءة المؤسسة ترتبط إلى حد كبير بفعالية أساليب وطرق التسيير ومدى تطورها حيث ان التنمية في أي مؤسسة ارتبط بشكل كبير بالقيادة والمشرفين باعتبارهم الأداة الفعالة لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة

واثبت العديد من العلماء والباحثين المختصين في مجال علم الإدارة أن المؤسسة التي تملك قيادة فعالة تستطيع تحقيق نتائج ايجابية ومرضية على مستوى الأداء والإنتاج .

دورها وتحقيق أهدافها ،وهي تحقيق أهدافها	قياداتها	سلوكهم حيث دائهم .	تعالملها	العاملين لها التفاهم ويؤدي ويعتبر هذا	كبير	هاما لتفعيل الكبير ويتوقف توجيه العاملين والتأثير كبيره	مرؤوسيه يؤثر	إشرافه	حيث ان القيادة المهمة وأهداف يلعبه يمارسه
						تتبنها لها	الأساليب التفاهم والغيابات	ادانهم حين يؤثر	

2- الإشكالية :

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كغيرها من المؤسسات العالمية مستها التغيرات والتحولات في مختلف الجوانب والمجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية

وفي ظل هذه التغيرات وخاصة الاقتصادية منها أصبح من الضروري لهذه المؤسسات التكيف والمرونة مع هذه الظروف وتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع مواجهة هذه التحديات القيادة وبأساليبها الحديثة هي عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وأن نجاح القائد يتوقف أساسا على نوع النمط القياد يمارسه في التأثير مروسيه لتحسين مستوى لديهم.

الى الاساليب القيادية الحديثة فان عملية التقييم المستمر والسليم لأداء الأفراد، وإتباع مناهج تحسين وتطوير الأداء، تعد اهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز وهو ما أكدته العديد من الدراسات السابقة من بينها : (2016), (شايين نوال 2012) (2016), (2016), (2016)

اما في دراستنا فسيتم محاولة التعرف على مختلف الانماط القيادية والاشراف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة مد بالإضافة الى مستوى اداء العاملين في هذه المؤسسات حيث ان القائد ياخذ صفة المشرف ويقوم بوظيفة التوجيه التنظيم التنسيق الاهداف المسطرة من قبل المؤسسة .

وباعتبار القادة هم المتصلين مباشرة بالعمال اين يكونوا همزة وصل بين الادارة والعمال ارتأيت معرفة أي هذه الانماط سائدة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وخاصة المناولة باعتباره اسلوب حديث للنهوض بالمؤسسات والتكيف مع التغيرات المختلفة في بيئة الاعمال وبما ان دراستنا ستكون حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة ومما سبق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية التالية :

كيف يسهم النمط القيادي في أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة

ومن الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية :

. كيف يسهم النمط الديمقراطي في اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل

كيف يسهم النمط العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل

. كيف يس هم النمط الحر في اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل

3- فرضيات :

تتمثل فرضيات البحث فيمايلي :

الفرضية : يساهم النمط الديمقراطي العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

.

الفرضية الثانية: يساهم النمط الأوتوقراطي العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

.

الفرضية الثالث : يساهم النمط الحر العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة

.

4 أسباب اختيار الموضوع:

رجع أسباب اختيار الموضوع إلى النقاط التالية:

- تقديم دراسة حول نشاط المناولة باعتباره نشاط جديد في المؤسسات الصغيرة وا
- يعتبر موضع المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المواضيع الحساسة والتي لا زالت بحاجة الى المزيد من الدراسات والأبحاث منها في النهوض بالاقتصاد الوطني هذه المؤسسات محاولة
- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المحرك الاساسي للنمو الاقتصادي في الدولة وظهور نمط جديد من هذه المؤسسات وهي المؤسسات المناولة ومحاولة دراسة الموضوع في هذه المؤسسات
- اندراج الموضوع في مجال التخصص من خلال محاولة اثراءه بمعلومات جديدة خاصة واننا تطرقنا الى نشاط جديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وهو نشاط المناولة
- العلاقة بين القيادة و اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة

- الرغبة في فهم اكثر للموضوع والتركيز بشكل كبير على القيادة واهميتها في المؤسسات الصغية وتأثيرها على اداء العاملين في هذه المؤسسات
- 5- أهداف الدراسة:

تتمثل اهداف هذه الدراسة في يلي :

. التعرف على الانماط القيادية السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة

. ء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة

. ابراز العلاقة بين الانماط القيادية واداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل

. تحديد اهم اسلوب قيادي والذي له الدور الكبير في اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

6- أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة في كونها تحقق عدة مزايا هي :

. اعطاء نظرة شاملة على اهم الاساليب القيادية الحديثة المنتهجة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة ودورها في تحسين اداء العاملين وتحقيق الاهداف المسطرة من قبلها

. اهمية موضوع المناولة حيث يعتبر من احد المواضيع التي لقيت اهتمام بالغ في مجال ادارة الاعم

. مواكبة التوجهات الدولية من خلال الاهتمام اكثر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة المناولة منها وذلك من خلال تقييم ادائها وتأثيرها في الاقتصاد الوطني

7- الحدود المكانية والزمانية:

. الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

() ؛ والتي تمارس نشاطها على مستوى ولاية

وهران وهذه المؤسسات هي (ولاية باتنة) ALVER SPA

(ولاية وهران) BEN BACK (ولاية باتنة)

. الحدود الزمانية : أما الحدود الزمانية للدراسة فكانت ابتداء من نهاية شهر ديسمبر 2018 إلى غاية

نهاية شهر أفريل، 2019 أما تحليل البيانات والنتائج فاستمر إلى غاية شهر جوان 2019 .

8- منهج البحث وأدوات الدراسة المستخدمة:

- منهج البحث

يعد بحثنا بحث صفّي تحليلي كفي استكشافي ولهذا اعتمدنا على أسلوب الدراسة الكيفية لتفسير الظاهرة المراد دراستها ووصف العينة وتحليل النتائج التي تم الوصول إليها بهدف الإجابة فرضيات البحث

- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مؤسسات صغيرة ومتوسطة مناولة حيث يعتمد على عينة صغيرة وهي مؤسسة أمرة وهي مؤسسة مصبرات نقاوس إلى مؤسستين منفذتين وهما مؤسسة ALVER SPA و هذا BEN BACK وهذا إشكالية استكشافية تحديد عينة إشكالية الخبير وهو مدير المشتريات بمؤسسة نقاوس () الخبير مدير الموارد البشرية بـ ALVER SPA () تحديد الخبير وهو مدير المبيعات أما الخبير فهو مدير الموارد البشرية بنفس المؤسسة أيضا اختيار خبيرين BEN BACK. وهما عاملين بنفس المؤسسة

-

:

- الاطلاع على مجموعة من المراجع والدراسات والتي لها علاقة لمصادر الالكترونية كالموقع الرسمي لوزارة الصناعة والمناجم وكذا موقع الجريدة الرسمية الجزائرية
- تحليل ودراسة الوثائق المتحصل عليها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة (ميزانية ,)
- اداة المقابلة النصف موجهة بغرض الحصول على المعلومات والعاملين بالمؤسسات محل الدراسة .

9-

حضي موضوع القيادة بصفة عامة والانماط القيادية بصفة خاصة وكذا علاقتها بموضوع الاداء داخل المؤسسات باهتمامات الكثير من الباحثين والمفكرين وظهرت عدة دراسات تؤكد على ضرورة

الاهتمام القيادية ذلك ان نجاح القائد يتوقف اساسا على استخدامه النمط القيادي المناسب والذي يؤثر مباشرة على المؤسسة وادائها ؛ ومن أجل تعزيز دراستنا تم الاطلاع على السابقة التي عالجت الموضوع من زوايا وبأساليب علمية مختلفة، ونذكر منها :

: _ 2016	
المناولة ودينامكية انشاء المؤسسات الصغيرة والم	_
مذكرة شهادة دكتورا الطور الثالث	
المؤسسات الأمرة العاملة في قطاع المحروقات المتواجدة في الجزائر الوطنية منها والاجنبية	
عينة الدراسة تتكون من 87 (2012_2014)	عينة الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور محددات المناولة في دفع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	هدف الدراسة
تم تقسيم الدراسة الى اربعة فصول حيث تناول فصل الاول الخلفية العلمية اسة واقع المناولة والمؤسسات الصغيرة و قدم من خلاله الاطار النظري للدراسة المرتبطة بسيرورة وتنظيم علاقة المناولة الدراسة الميدانية للبحث	
تم استخدام اسلوب الاستبيان وتوزيع الاستمارات على المؤسسات المستهدفة وقد صمم الاستبيان لتغطية كافة المتغيرات التي لها علاقة بالبحث كما تم استعمال طريقة الاستجواب المباشر مع مسيري ومديري المشتريات	
<ul style="list-style-type: none"> ■ ظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن المناولة تعتبر بمثابة محفز لإنشاء غيرة والمتوسد ■ يوجد تأثير مباشر للمحددات الداخلية للمؤسسات الأمرة على تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاقدة معها 	اهم النتائج
هذه حيث جميع ها	
حيث المفهوم	
دراستنا فتم تخصيص جانب القيادة وتأثيره على اداء المؤسسات المناولة بشكل	
في هذه الدراسة تناولت مجموعة من المؤسسات في مجال المحروقات اما	
دراستنا فتم اختيار مؤسسات مناولة ناشطة في قطاع مختلف عن قطاع	
اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي واداة الاستبيان لجمع البيانات بينما في	
دراستنا اعتمدنا المنهج الكيفي النوعي واعتمدنا اسلوب المقابلة النصف موجهة	
للحصول على البيانات .	

تناولت الدراسة مفهوم المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ادي تلجا اليه هذه المؤسسات لكسب ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والدولي	نقاط التشابه مع هذه الدراسة
التعرف على مفهوم المناولة واهميتها وانواعها وكذا اطراف العلاقة في عملية	

شايش نوال _ 2012 :

تأثير القيادة على اداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية _ دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية	
مذكرة شهادة الماجستير	
مؤسسة الخزف الصحي بالميلية	
اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية طبقية منتظمة تقدر ب 383 الخزف الصحي بالميلية	عينة الدراسة
تهدف الدراسة الى تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة القيادة وعلاقتها بالاداء في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية	هدف
الباب الاول وتناول فيه الباحث الاطار النظري والذي قسم يضم موضوع الدراسة والاطار المفاهيمي للدراسة خصص لعرض مختلف المداخل النظرية التي تتعلق بالموضوع الفصل الثالث والرابع خصص للجانب النظري المتعلق بمفاهيم حول متغيرات الدراسة اما الباب الثاني فتطرق الباحث الى الدراسة الميدانية	
تم الاعتماد على تقنيات البحث الميداني والتمثلة الوثائق والسجلات لجمع المعلومات و البيانات اللازمة للتعرف على واقع مؤسسة الخزف الصحي بالميلية	
ان نمط القيادة السائد يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الاداء الوظيفي من المرونة يؤثر الى حد كبير على مستوى اداء العمال وزيادة استقرارهم في عملهم النمط القيادي والاستقلالية في اداء الاعمال ومساعدة العمال في حل مشاكل العمل يؤدي زيادة الاداء ورضاهم ن النمط القيادي الذي يتسم بالرقابة الصارمة والمتابعة الدقيقة والدائمة ولجوئه لاستعمال العقاب دون فسح المجال للتعبير ومحاولة بذل الجهود للتطور والتحسين يؤدي الى عدم الارتياح وتذمر العمال من ملاصقة القائد لهم باستمرار بين القائد والعمال تؤثر الى درجة كبيرة على ادائهم ورضاهم	اهم النتائج
في هذه الدراسة سلطت الباحثة الضوء على الانماط القيادية داخل مستويات الاشراف باعتبارها منظومة من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية اما في دراستنا يره على الجانب الاقتصادي من خلال مستوى الاداء المحقق داخل المؤسسة والذي يمكن تقييمه وقياسه	

نقاط التشابه مع هذه الدراسة	ركزت الباحثة على دراسة الانماط القيادية وناثيرها على اداء العاملين اعتمدت الدراسة على اسلوب المقابلة لجمع البيانات
	تم التركيز على مختلف النظريات المفسرة للقيادة وكذا معظم النظريات التي تدرس العلاقة بين انماط القيادة والاداء داخل المؤسسة

: - مليوني _ 2016	
تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الاداء دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت -	
مذكرة شهادة الماجستير	
مديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت -	
اختيار عينة عشوائية حيث توزيع 48 عينة ()	عينة الدراسة
تهدف الدراسة الى طبيعة بين القيادة الادارية	هدف ا
يجب توافرها بهم بكفاءة وفعالية	
يحققوا المهام	
فيما يخص :	
التطبيقي : المنهج التحليلي	
الاستبيان يتكون 24 موجه	منهج
رية توزيع الكهرباء بولاية عين	لعينة
البيانات	
بغية	
تأثير القيادة	
ميدان	
يكون يتعامل	اهم النتائج
مستويات عقلية	
وعلمية عالية	
مهنية	
تفويض	
استيعاب	
المدير -	
ويمنح املين الحرية	
تفويض صلاحياته لتسهيل مهام	
انه يطبق اللامركزية	
نشاطهم	
الديمقراطي يساهما	
تحسين	
نتيجة الموظفين مدير يحترم	
تهم زيشركهم في اتخاذ	
المدير	
عليه طبيعة	
نطاقه وسيطرته لأنه	
جميع القوانين	
الملكية الحكومية يخرج	
تطبيق هذه والتنظيمات.	

هذه الدراسة	
التعرف على انواع الانماط القيادية التي يفضلها العاملون ويجعلهم راضين وؤسسات السياحة العالمية	

الصغيرة

بهدف

78

عينة

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل الى
حيث انه يوجد تأثير
الداخلية
معها، تبين
هي راضية
هي هيمنة
طبيعة
ويعتبر معيار

أهم التشابه هي ان كلا الدراستين تناولت مفهوم المناولة في المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة بالجزائر باعتباره نشاط اقتصادي تلجا اليه هذه المؤسسات لكسب ميزة تنافسية على الصعيد
حيث فهي ان الدراسة الاولى
حيث المفهوم
فتم تخصيص جانب القيادة وتأثيره على اداء العاملين في المؤسسات المناولة
كما ان هذه الدراسة تناولت مجموعة من المؤسسات في مجال المحروقات اما دراستنا فتم اختيار
مؤسسات مناولة ناشطة في قطاع مختلف عن قطاع المحروقات كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج
الكمي واداة الاستبيان لجمع البيانات بينما في دراستنا اعتمدنا المنهج الكيفي النوعي واعتمدنا اسلوب
المقابلة النصف موجهة للحصول على البيانات .

الثانية فكانت تهدف الى تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة القيادة وعلاقتها
حيث الدراسة لمختلف الاتجاهات و المداخل النظرية و الابحاث الميدانية الى عالجت
القيادة.

وسعت الدراسة الى تقصي العلاقة القائمة بين الانماط القيادية في المستويات الإشرافية واهميتها في
زيادة الاداء الوظيفي.

أهم شابه مع دراستنا فقد ركزت الدراسة الاولى على دراسة الانماط القيادية وتأثيرها
اداء العاملين على اسلوب المقابلة لجمع البيانات اما نقاط الاختلاف فهي ان في
هذه الدراسة سلطت الباحثة الضوء على الانماط القيادية داخل مستويات الاشراف باعتبارها منظومة من
العلاقات والتفاعلات الاجتماعية اما في دراستنا فركزنا على الجانب الاشرافي وتأثيره
من خلال مستوى اداء العاملين المحقق داخل المؤسسة والذي يمكن تقييمه وقياسه

بمديرية	القيادية	حين	توزيع الكهرباء
30	عينة عشوائية	بعين	تهدف الدراسة الى
	القيادية	طبيعة	يجب توافرها
	بهم بكفاءة و فعالية	الإداريين	

أهم شابه مع دراستنا فان كلا الدراستين تحاولا ابراز العلاقة والاثر بين الانماط القيادية والاداء داخل المؤسسة اما نقاط الاختلاف فهي ان هذه الدراسة بينت القيادة بين أهميتها القيادية مع دراسة حالة مؤسسة حكومية البيانات

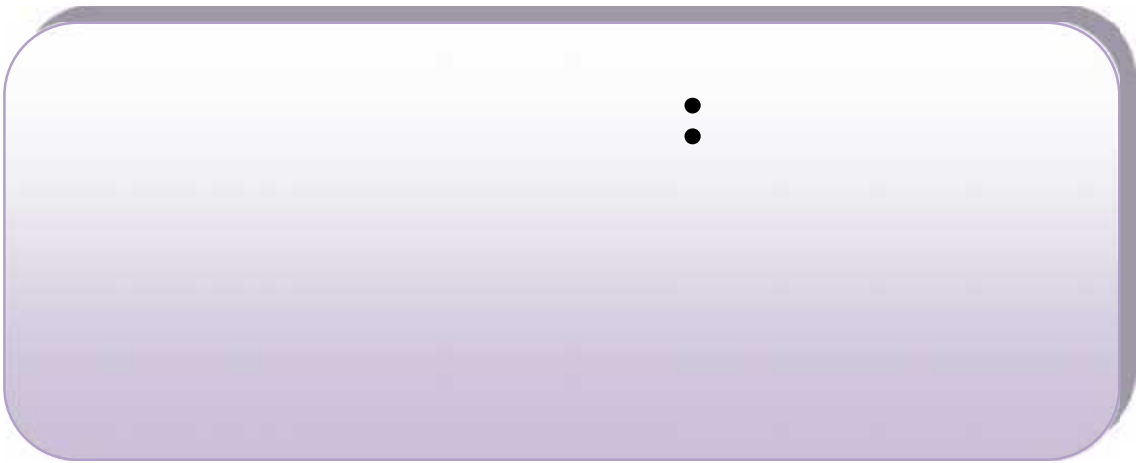
أفحولنا ابراز العلاقة بين الانماط القيادية واداء العاملين باعتبار المورد البشري اهم المؤسسة واعتمدنا في جمع البيانات على وسيلة المقابلة وكانت الدراسة كيفية استكشافية بينما هدفت الدراسة الرابعة القيادي الوظيفي السياحة حيث توزيع 500 عينة . 300 منه . 73 %

اهم نقاط التشابه مع دراستنا فان كلا الدراستين تهدفان الى التعرف على انواع الانماط القيادية في تأثيرها لى فالدراصة الاولى تهدف الى مد تأثيرها على رضا العاملين اما دراستنا فتبين مدى تأثيرها على اداء العاملين

هم نقاط الاختلاف فان الدراسة الاولى اعتمدت لجمع المعلومات والبيانات على الاستبانة بينما اعتمدنا في دراستنا لجمع البيانات على وسيلة المقابلة وكانت الدراسة كيفية استكشافية

-10 :

يمكن حصر صعوبات البحث في العناصر التالية:
 NVIVO مرن عليه والتعرف على تقنياته؛
 . تحديد 65 صفحة للبحث مما يؤدي إلى عدم التوسع في الموضوع؛
 . المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة حيث ان معظم المؤسسات لا تعي نشاط المناولة كنشاط تقوم به المؤسسة



المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

شكلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة الأخيرة أداة للتنمية في الكثير من دول العالم، حيث انها تعتبر مدخلا هاما من مداخل النمو الاقتصادي، و لها دور في النشاط الاقتصادي وكذا دور فعال في بناء النسيج الصناعي المتكامل، وتحفيز القطاع الخاص وبالتالي المساهمة في رفع الناتج الوطني الخام، ومنه زيادة نصيب الفرد من الناتج الوطني، كما انها تساهم في امتصاص معدلات البطالة وخلق فرص للعمل وتحقيق الرفاهية الاجتماعية .

تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

ان الدراسات التي تم اجراؤها على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بينت انه هناك العديد من الدول ليس لديها تعريف رسمي، حيث يرتبط تعريف كل دولة بدرجة النمو الاقتصادي، و يكون التعريف المعتمد اما بنص قانوني أو تعريف اداري، كما نجد بعض التعاريف مقدمة من طرف المنظمات الدولية ونذكر منها :

تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

1 _ عرف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17/01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 2001/12/12 الذي ينص في مادته الرابعة (4) على ان " تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/ أو الخدمات، تشغل من (1 إلى 250 شخص)، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2مليار دينار، ولا يتجاوز رقم حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، وتستوفي معايير الاستقلالية"¹

2 _ ولدعم هذا الصنف من المؤسسات لاسيما فيما يتعلق بالإنشاء والبحث والتطوير والابتكار وتطوير المناولة والدعم المالي صدر القانون رقم 17_ 02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والذي يمكن من خلاله تعريف هذه المؤسسات على أنها "مؤسسة إنتاج السلع و/او الخدمات تشغل من(واحد الى 250 شخصا) و لا يتجاوز رقم أعمالها 4 مليار دج أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 1 مليار دينار جزائري و هي تستوفي معايير الإستقلالية"²

تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: عرفت إدارة المشروعات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية المشروع الصغير بأنه، المنشأة التي تملك وتدار بشكل مستقل، ولا يكون لديها القدرة على السيطرة في مجالها، وحجم مبيعاتها السنوي قليل نسبيا، ويعمل بها عدد قليل من العاملين وبالمقارنة بالشركات الأخرى في نفس الصناعة كما يبلغ عدد العمال 250 عاملا كحد أقصى، وإجمالي الأموال المستثمرة لا يزيد عن 3مليون دولار .

ب تعريف اليابان: تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالاعتماد على رأس المال المستثمر أقل من 50مليون ين، وعدد العمال أقل من 300.

ج- تعريف ا : حدد الاتحاد الأوروبي مفهوم المؤسسات الصغيرة بأنها كل مؤسسة يقل عدد أفرادها من 250 أجيورا، ورقم أعمال عن 40مليون أورو، ومجموع الميزانية 27مليون أورو إضافة إلى عدم تجاوز نسبة الملكية من قبل مؤسسات أخرى عن 25 بالمائة ضمانا لتركيز سلطة القرار في يد مديرها.

1 القانون 01/18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد 77 الصادر في 2001/12/15 ص 5

² القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02_2017 الموافق 2017/01/10 المادة 5 الجريدة الرسمية رقم 02 الصادرة في ، 2017/01/11 ص 7,6,5

د- تعريف لجنة الأمم المتحدة: تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية على أنها كل مؤسسة يعمل فيها من (15- 19 عامل) مؤسسة صغيرة، ومن (90 -20عامل) مؤسسة متوسطة، وأكثر من 100 عامل مؤسسة كبيرة، أما بالنسبة للدول الصناعية فإنها تعتبر كل مؤسسة يعمل فيها:

من (99-05 عامل مؤسسة صغيرة، ومن (100-499) عامل مؤسسة متوسطة، وأكثر من 500 عامل مؤسسة كبيرة.

هـ – تعريف لجنة التنمية الاقتصادية: تعرف المشروع الصغير أنه ذلك المشروع الذي يجب أن يستوفي شرطين أو خاصيتين على الأقل مما يلي:

-استقلال الإدارة: المديرون هم أنفسهم ملاك المشروع بصفة عامة.
-رأس المال: يتم توفيره بواسطة المالك الفرد أو مجموعة صغيرة من الملاك
العمل في منطقة محلية:يعيش العاملون و الملاك في مجتمع واحد ولا يشترط أن تكون الأسواق محلية.
-حجم المشروع:صغير نسبيا بالنسبة للصناعة التي ينتمي إليها المشروع .

خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي المؤسسات الكبيرة، مما يؤهلها أن تلعب دورا مهما في التنمية المحلية، و تكمن خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يلي¹:

لأ مرونة التنظيم : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز بمرونة كبيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة و ذلك لقدرتها على التكيف مع المحيط بشكل اسرع ، بالإضافة الى انها تتميز بعملية بدفعات صغيرة بناء على الطلب و بالتالي فهي مكملة لنشاط المؤسسات الكبيرة

لأنخفاض مستويات : تستخدم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكنولوجيا بسيطة ورأس مال بسيط ، ذلك بسبب تخصصها في عمليات إنتاج محدودة وهو بالتالي المساهمة في امتصاص الفائض في العمالة؛

لأسهولة الإنشاء و التنفيذ :سهولة عملية الانشاء لهذه المؤسسات ادى الى ظهورها بشكل واسع وبأعداد كبيرة في جميع أنحاء العالم

لأنخفاض قدرتها على التوسع و التطور: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقلة قدرتها على التوسع والتطور وهذا راجع إلى القدرة الإنتاجية اللامحدودة ، وبالمقابل التطور التكنولوجي السريع .
قلة التدرج الوظيفي : يتميز هذا النوع من المؤسسات بقلة اليد العاملة، وبالتالي سهولة و سرعة اتخاذ القرارات و تمركزها في يد صاحب المؤسسة ، وهذا ما ينتج عنه استقرار في اليد العاملة كما نجد كذلك قلة التخصص في العمل وبالتالي قيام العامل بأكثر من وظيفة وهذا ما يوفر الجو للكثير من المبادرات.

لأنتدقيق في الإبداع و : ان الانتاج بكميات قليلة اعطى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميزة الاعتماد على الإبداع والابتكار، وادخال التعديلات على المنتجات من اجل اعطائها شكل جديد بنافس المنتجات الأخرى بالأسواق.

لأن اختلاف أنماط الملكية : تختلف انماط الملكية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب اختلاف في حجم راس مالها ، لذلك نجد الملكية الفردية ، العائلية أو لمجموعة من الأشخاص.

¹ كريبوش محمد ، استراتجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة _ هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية _ رسالة دكتورا تخصص علوم تسيير , جامعة تلمسان ، 2013_2014 ، ص.10_ 11

: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كانت ولا زالت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل اهتمام العديد من الباحثين والخبراء وهذا نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في اقتصاد أي دولة، و تأثيرها الكبير في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من كل الجوانب، وهذا ما دفع بالدول، المتقدمة والنامية على حد سواء الى الاهتمام بها، حيث عرفت هذه المؤسسات اقبالا كبيرا على إنشائها.

لأهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول المتقدمة : كان السبب الرئيسي وراء اهتمام الدول المتقدمة بهذا النوع من المؤسسات يعود الى التجديد و الابتكار لدى هذه المؤسسات من جانب، و تحسين فعالية المؤسسات الكبيرة من جانب آخر، ويمكن حصر البعض من الاسباب الاخرى التي ادت إلى الاهتمام بهذا النوع منها¹ :

- انخفاض معدل الأرباح للمؤسسات الكبيرة؛
- الطاقة الإنتاجية في الكثير من الصناعات الأساسية، سرعة التطور التكنولوجي، التوسع في استخدام التقنيات الحديثة؛
- زيادة فرص التشغيل من قبل هذه المؤسسات مقارنة بالكبيرة؛
- ارتفاع نسبة مساهمة هذه المؤسسات في عملية التصدير؛
- زيادة اهتمام الاستثمار الأجنبي المباشر بهذا النوع من المؤسسات.

ثانياً _ أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية: للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في اقتصاديات الدول النامية، و تكمن هذه الأهمية في:²

- مواجهة مشكلة البطالة، باعتبار أن هذا النوع من المؤسسات يستخدم طرق إنتاجية بسيطة تعتمد على كثافة اليد العاملة، إضافة إلى توفير فرص عمل عديدة لبعض الفئات الهشة من المجتمع؛
- تقليل التفاوتات الإقليمية و تحقيق التنمية المتوازنة، وذلك من خلال الانتشار الجغرافي الجيد لهذه المؤسسات، وبالتالي تخفيف حدة التركز و تنمية المدن الثانوية؛
- توفير السلع بأسعار منخفضة بغية الحفاظ على القدرة الشرائية للمواطنين؛
- تلبية حاجيات السوق المحلية و بالتالي التخفيض من قيمة الواردات، إضافة إلى دعم المؤسسات الكبرى من خلال توزيع منتجاتها و إمدادها بمستلزمات الإنتاج.

: المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مجموعة من المشاكل قد تعرقل نشاطها، هذه المشاكل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار و ذلك نظرا للأهمية الكبيرة لهذه المؤسسات في التنمية الاقتصادية للدول، و من بين أهم المشاكل نذكر :

- لأ مشكل التمويل: تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عند انشائها على التمويل الذاتي لأصحابها او مؤسسيتها الا انه في معظم الاحيان لا يكفي هذا التمويل الامر الذي يدفع بأصحابها الى اللجوء الى مصادر اخرى للتمويل، كالمؤسسات البنكية، وللحصول على هذه القروض استوجب تقديم العديد من الضمانات وكذا مواجهة العديد من العراقيل البيروقراطية ، مما يؤدي إلى موت المشاريع في مرحلة الانطلاق؛
- إضافة الى مشكل التمويل وكيفية الحصول عليه يواجه المستثمر كذلك مشكل ايجاد مكان لإقامة المشروع وخاصة بالنسبة لصغار المستثمرين وبالتالي اللجوء الى تخصيص جزء من راس المال من اجل شراء أو كراء المحل اللازم لهذا المشروع ؛

¹ كربوش محمد ، مرجع سابق ،ص.19

² نفس المرجع ،ص.20

● **مشكل الإجراءات الإدارية:** نجاح مشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبط وبشكل كبير بالعلاقة التي تربطها بالإدارة المسيرة لهذا القطاع ، لأن الإدارة كانت و لا زالت تمثل السبب الرئيسي في العوائق التي تقف في وجه تنمية هذه المؤسسات و بالتالي تحقيق تنمية اقتصادية، و لعل من بين العراقيل التي ترتبط بالإدارة نجد:¹

● **مشكل الحصول على تراخيص التشغيل:** للحصول على ترخيص التشغيل، وجب على صاحب المؤسسة القيام بمجموعة من الإجراءات من أجل استيفاء شروط معينة، وكذا عمليات المعاينة من طرف الجهات المختصة و التي تحوي في طياتها بيروقراطية كبيرة ، و غالبا ما تفشل هذه الشروط نظرا لعدم قدرة صاحب المشروع على توفيرها بسبب ارتفاع التكلفة وضيق مساحة الورشات وهذا لعمل بصورة غير رسمية، وهذا ما ينتج عنه عدم استقرار المؤسسة و انخفاض الكفاءة الإنتاجية و مستوى جودة السلع المنتجة؛

● **مشكلة التأمينات الاجتماعية:** من بين أهم المشاكل التي تعترض أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نجد التأمينات الاجتماعية، وهذا نظرا للتكلفة الكبيرة التي يتكبدها صاحب المشروع نتيجة تأمين جميع العمال بالمؤسسة وهذا ما يؤدي بأصحاب هذه المشاريع الى التهرب من الدفع وبالتالي دفع غرامات و فوائد التأخير التي تضيف عبء على عبء؛

Ñ : في غالب الأحيان تكون هذه المشاريع الصغيرة غير متوفرة على دفاتر محاسبية، الأمر الذي يؤثر سلبا عليها من خلال فرض ضرائب جزافية، يمكن أن تكون كبيرة مقارنة بربح المؤسسة، مما يؤدي إلى ترك صاحب المشروع لاهتماماته بالعملية الإنتاجية و الجري وراء مصلحة الضرائب. و كثيرا ما يؤدي الأمر إلى إفلاس المؤسسة؛

Ñ **مشكلة التشريعات المنظمة لسوق العمل:** نظرا للقوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي وخاصة فيما يتعلق بسوق العمل والحد الأدنى للأجور وكذا سن الائتحاق بالعمل يلجا اصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة الى الاعتماد على اليد العاملة العائلية والمؤقتة الامر الذي يؤثر على الكفاءة الإنتاجية لهذه المؤسسات؛

Ñ : ان صغر حجم هذه المؤسسات و كذا عدم امتلاكها لخبراء اقتصاديين أو مستشارين، يؤدي بها الى عدم قدرتها على تبني استثمارات على أسس اقتصادية رشيدة، مع إمكانية تقويت فرص استثمار يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على المؤسسة؛

Ñ **مشكلة قلة الخبرة التنظيمية و التسييرية:** الجزء الكبير من اصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليس لديهم مستوى تعليمي كبير، الأمر الذي أدى الى ان هذه المؤسسات تتخبط في مشكل نقص الخبرة التنظيمية والتسييرية، وهذا راجع إلى² :

- عدم توفر فرص التدريب الجيد و المناسب لإعداد مسيرين أكفاء لتسيير الإدارة على أعلى مستوى و ذلك بسبب قصور البرامج التعليمية في هذا المجال؛

- نقص الخبراء المختصين في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ضعف التنسيق فيما بينها.
- خوف الكثير التعامل مع البنوك أو المؤسسات الرسمية، لأنهم لا يستوعبون نظمها و طبيعتها، و ليست لهم

¹ لؤي محمد زكي رضوان، المنشآت الصغيرة و المتوسطة السعودية: الواقع و معوقات التطوير، ندوة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات و آفاق التنمية، 08-11 جانفي، 2004، مصر، ص 117، 118
² زويتة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص20

الخبرة في إجراء التعامل معها، و لا خلاف أنه في ظروف و معطيات بهذا الشكل، لا يمكن التخطيط لإنشاء و تطوير المؤسسات و حتى الاقتصاد برمته.

لا مشكلة اليد العاملة الفنية المدربة : تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكل الحصول على اليد العاملة ذات المهارة الفنية، وهذا راجع الى نقص الجانب المالي وكذا تفضل هؤلاء العمل في المؤسسات الكبرى بسبب ارتفاع الاجور والحوافز ، وانعدام فرص التكوين والتدريب ؛

لا مشكل التسويق: يعد مشكل تسويق المنتجات من بين اهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا بسبب المنافسة القوية من قبل المؤسسات الكبيرة المحلية والاجنبية، اضافة الى المنتجات المستوردة والمماثلة لمنتجاتها، وكل ذلك ناتج عن نقص الخبرة التسويقية ونقص الكفاءة المرتبطة بالبيع، و عدم القدرة على دراسة حال الأسواق، من أسعار و سلع منافسة، إضافة إلى القدرة الشرائية للمستهلكين.

: إحصائيات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بناء على الكشف الخاص بالمعلومات الإحصائية الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم رقم 33 لطبعة نوفمبر 2018 الذي أقر مجموعة من الإحصائيات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى غاية 2018/06/30 نسجل تجاوز عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عتبة المليون مؤسسة والتي بلغت 1093170 مؤسسة في القطاعين العام والخاص، أما المؤسسات التي أنشأت سنة 2017 فبلغت 31884 مؤسسة، أما المؤسسات التي أوقفت نشاطها في السداسي الأول لسنة 2018 فبلغت 21139 مؤسسة في القطاع الخاص، أما عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية للقطاع الخاص فبلغ 97728 مؤسسة، وفيما يخص القطاع العام يوجد 262 مؤسسة، وبلغ عدد العمال 2690246 عامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأيضا هناك ما يعادل 26 مؤسسة من المعدل العالمي 45 مؤسسة لكل 1000 نسمة، أما مبلغ الواردات ل PME بلغ 22784 مليون دولار مقابل 19828 مليون دولار من الصادرات، ويمكن عرض هذه الإحصائيات من خلال الجدول التالي :

(1) : يمثل احصائيات PME إلى غاية 30/06/2018

1093170	العدد الاجمالي PME	
31884	PME التي انشأت في السداسي الاول لسنة 2017	
21139	PME التي اوقفت النشاط (القطاع الخاص)	
97728	PMI (القطاع الخاص)	
262	PME (القطاع العام)	
26/45	جميع الحالات القانونية ل PME (المعدل العالمي)	كثافة PME (عدد PME لكل 1000 شخص)
15/45	الأشخاص المعنويون الخواص (المعدل العالمي)	
2690246	عدد العمال	
22784	الواردات (مليون دولار)	
19828	الصادرات (مليون دولار)	

: موقع وزارة الصناعة والمناجم، التقرير السداسي لنوفمبر 2018 WWW.MDIPL.GOV.DZ
تاريخ الدخول للموقع 2018/02/27،

اما بالنسبة للتوزيع الاجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فخلال نهاية السداسي الاول من سنة 2018 سجلنا 1093170 مؤسسة حيث أن القطاع الخاص يستحوذ على 99.98% من مجموع PME في الجزائر، فالمؤسسات ذات الشخصية المعنوية بلغ عددها 628219 مؤسسة بنسبة 57% أما الأشخاص الطبيعيون بلغ 464689 مؤسسة بنسبة 43% أما القطاع العام فيساهم ب 262 مؤسسة بنسبة 0,02%

(2) : يمثل العدد الإجمالي ل PME الى غاية نهاية السداسي الاول 2018

%	عدد PME	نوع PME	
PME القطاع الخاص			1
57.47	628219	الاشخاص المعنويون	
42.55	464689	الاشخاص الطبيعيون	
20.42	223195	المهن الحرة	
22.09	241494	النشاطات الحرفية	
42.51	1092908	1	
PME القطاع العام			2
0.02	262	الاشخاص المعنويون	
0.02	262	2	
100	1093170		

WWW.MDIPL.GOV.DZ 2018 : موقع وزارة الصناعة والمناجم، التقرير
تاريخ الدخول للموقع 2018/02/27،

اما بالنسبة لتقسيم PME حسب معيار عدد العمال، فخلال نهاية السداسي الاول لسنة 2018 فقد بلغت المؤسسات المصغرة و التي عدد عمالها لا يتجاوز 10 عمال 1068027 مؤسسة، واستحوذت على نسبة قدرها ، 97.7% أما المؤسسات الصغيرة التي ينحصر عدد عمالها بين 10_49 عامل بلغت 21863 مؤسسة بنسبة 2% أما المؤسسات المتوسطة بلغت 3280 مؤسسة بنسبة تقدر ب 0.30%

(3) : يمثل نسبة وعدد PME حسب كل تصنيف الى غاية 2018/06/30

%	PME	PME
97.7	1068027	TPE (اقل من 10 عمال)
2.00	21863	PE (من 10 _ 49 عامل)
0.03	3280	ME (من 50 _ 249 عامل)
100	1093170	المجموع

WWW.MDIPL.GOV.DZ 2018 : موقع وزارة الصناعة والمناجم، التقرير السداسي لنوفمبر
تاريخ الدخول للموقع 2018/02/27،

في بداية الثمانينات أصبحت المؤسسات الكبرى تديرها للأساليب التقليدية للنمو، والتي انتهجتها من قبل وبدأت التحرك في اتجاه استراتيجية متكاملة جديدة والمتمثلة في التركيز على مواردها وقدراتها بالاعتماد على الكفاءات الأساسية التي تمنحها الريادة، كما اتجهت الى خفض نطاق نشاطاتها (مناولة) او إخراج بعض النشاطات التي هي ليست بحاجة ماسة إليها ، ولا تستغل فيها كفاءات عالية وذلك لتوكل بها إلى مؤسسات أخرى متخصصة ، وأصبح هذا النشاط يأخذ أبعادا جديدة ويسير بسرعة إلى العديد من القطاعات في معظم دول العالم وأصبح موضوع الساعة في العديد من المؤسسات.

ماهية المناولة :

التطور التاريخي للمناولة وتعريفها¹.

1/التطور التاريخي للمناولة : ارتبط تطور المناولة بظهور الصناعة، وخير مثال على ذلك ظهور صناعة السيارات على المستوى العالمي والتي تعطينا فكرة واضحة عن المناولة الصناعية، ويمكن تلخيص أهم المراحل التي مر بها تطور المناولة الصناعية فيمايلي :

/مرحلة الصناعة التقليدية:في هذه المرحلة تميزت صناعة السيارات وكذا العديد من الصناعات الأخرى أنها كانت تصنع من طرف الصناعيين بطريقة تقليدية، حيث كانت معظم مكونات المنتجات الصناعية تنجز عن طريق اليد او بواسطة آلات بدائية، ولم يكن هناك تعاون بين المؤسسات الصناعية في تلك الفترة وبالمقابل كانت هناك عدم الثقة

/ :تميزت هذه الفترة بظهور الصناعة المكثفة والتي كان عليها سد الاحتياجات الكبيرة من العتاد، خاصة ان هذه الفترة تميزت بظهور الحرب العالمية الاولى حيث عرفت انجاز كمية كبيرة من القطع في وقت قياسي وبسعر تكلفة منخفض.

/مرحلة ظهور الصناعة و المناولة الصناعية : تميزت هذه المرحلة بزيادة الاحتياجات الصناعية لمواجهة طلبات الحرب العالمية الثانية من جهة ومن جهة ثانية إعادة الأعمار للبلدان المتضررة جراء الصراع العالمي، وهذا ما ادى الى ظهور المناولة الصناعية لسد احتياجات الحرب من العتاد الحربي والهيكل القاعدية وبالتالي التحول من الصناعة التقليدية الى الصناعة المتطورة، ومن بينها قطع الغيار والقطع المفصلة للتركيب الاولي ، وصناعة قطع معدة للتجميع وغيره؛

وشينا فشيئا وجد الصناعيون أنفسهم أمام مواجهة الظروف التنافسية التي أجبرتهم عن البحث عن الإنتاجية والجودة، وفي هذا الجو ظهر مجال المناولة الصناعية، الذي يستطيع تلبية احتياجات الصناعيين بسبب المهارة والقدرة المتوفرة وكذلك التخصص وسعر التكلفة؛

أما في سنوات الستينات، فقد قام الصناعيون اليابانيون بدراسة خصائص إنتاج الدول الغربية خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، وقاموا بتحديد مساوئ الإنتاج المكثف، وطوروا طريقة جديدة للإنتاج معتمدة على الجودة والتخصص وكذلك الوقت.

¹ علاي فتحة، فاطمة الزهرة عراب ، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقة عمل مقدمة للمنتقى الوطني لكلية العلوم الاقتصادية بعنوان: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقلة، يومي 18 19أفريل، 2012، 3، 4

هذه الطريقة سمحت لهم بتحقيق إنتاجية عالية، واعتمدت فيما بعد من طرف جميع الصناعيين في العالم بداية الثمانينات، وهذا بدوره سوف يجرنا إلى وضع حيز تطبيق المواصفات العالمية وتطوير العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في المناولة الصناعية من حيث القدرة، التخصص والصيانة، فالصناعيين يلجؤون إلى المناولين وذلك إما لأسباب اقتصادية أو ظروف خاصة بالإنتاجية، فالمؤسسة المعزولة لا يمكنها الحصول على استثمارات تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف المبرمجة .

"أما في التسعينات فأصبحت المناولة التخصصية هي القاعدة العامة وعلى المناولين أن يعتمدوا الوظائف التالية:

- *البحث والتنمية؛
- *الاستثمار و التكوين؛
- *إدخال التبادل الإعلامي للمعطيات؛
- *ضمان الجودة؛
- *تقليص قائمة المزودين والمناولين؛
- *ارتفاع الحاجيات إلى الكفاءات والموارد المالية ؛
- *ضرورة الاستمرارية والثقة في العلاقات مع المناولين.

حيث أصبح المناول الصناعي هو الشريك المزود بالأجزاء والمكونات والخدمات التي تدمج في المنتج النهائي"¹

2/ تعريف المناولة:

عرف مفهوم المناولة العديد من التعريف حيث عرف على انه عقد تعاون وتبادل بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة كما عرف على انه التعاقد من الباطن او المقاوله من الباطن ، و سنورد فيما يلي أهم التعاريف التي تناولت المناولة.

-تعريف المقاوله من الباطن حسب المركز الوطني للمقاوله من الباطن CENAST²

تعرف المقاوله من الباطن على أنها "النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو عدة مركبات تسمى القطع لحساب المؤسسة التي تعطي الأوامر وحسب الخصائص التقنية التي تحددها تبعا للنتيجة الصناعية المراد الوصول إليها".

تعريف المنظمة الفرنسية AFNOR³ : "المناولة هي عملية أو عدة عمليات لخلق، إعداد، إنتاج و القيام بخدمات أو صيانة مفتوحة لصالح مؤسسة يقال لها منفذة للعمل وهي ملزمة بتطبيق التوجيهات حسب الخصوصيات التقنية المعطاة من طرف المؤسسة الأمرة بالعمل "

- تعريف حسب التشريع الفرنسي:⁴ "تناول التشريع الفرنسي تعريف المقاوله من الباطن على النحو التالي:"المقاوله من الباطن هي العملية التي من خلالها تطلب مؤسسة تسمى المؤسسة التي تعطي الأوامر من مؤسسة أخرى تسمى المقاول من الباطن تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية حسب عقد تحدد بنوده المؤسسة الأولى "

¹ علالي فتيحة، فاطمة الزهرة عراب ، مرجع سبق ذكره ،ص 5.

² بن الدين أحمد ، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية ، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر ، رسالة دكتورا في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان ، 2012_2013 ،ص.113_ 114

³ AFNOR : Organisation et gestion de la production industrielle- sous-traitante industrielle. Paris 2.1987.p 6

⁴ بن عبد الرحمن بن جدو، واقع و مستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية ، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر 2006 ،ص.04

- تعريف المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين:¹ "تعرف المناولة الصناعية (أو التعاقد الصناعي) بأنها: "جميع الالتزامات، في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية (من : مكونات – منتجات – إكسسوارات – خدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقاً لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة".

"الأمرة بالأعمال" هي المؤسسة التي تقوم بطلب العمل أو التكاليف بالعمل
"المنفذة أو المناولة" هي التي تقويم بالأعمال

كما يمثل مفهوم المناولة شكل من أشكال الاعتماد المتبادل بين الوحدات الإنتاجية، حيث تقوم أحد الوحدات بإنتاج المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى، وذلك وفقاً للمواصفات والجدول الزمني الذي تحددها الوحدة التي يتم الإنتاج لصالحها.

ويجب التفريق بين المناولة كاستراتيجية متبعة في المؤسسة وباقي المفاهيم الأخرى التي يمكن أن تكون في نفس الإطار وأهمها:

التموين: وهي العلاقة بين الزبون والمورد علاقة تجارية لا تتطلب تدخل تقني؛

: ويتجسد هذا الشكل إذا توفرت شروطه المتمثلة في اجتماع عدد من المؤسسات حسب تخصصهم من أجل التعاون في إنتاج معين في إطار فائدة اقتصادية مثل: إنجاز المساكن والأشغال العمومية؛

: يقتضي التزام بالنتيجة أي أن المؤسسة التي تقدم الخدمة توفر الموارد كما تضمن تسيير النشاط الذي تم إخراجها.

كما نشرت المنظمة العالمية في تقريرها حول المناولة، مصرحة فيه أنه لا يوجد تعريف واضح وشامل لكلمة المناولة، نفس الشيء بالنسبة للاقتصاديين في أواخر السبعينات حيث لا يوجد لديهم تعريفاً معيناً متفقاً عليه لهذا المصطلح، وفي ما يلي بعض التعريفات الموجزة للمناولة من طرف باحثين مختصين من جميع أرجاء العالم أو من خلال بعض المصطلحات المدرجة في معاجم وقواميس تاريخية².

"حسب Barreyre 1991: فإن المناولة هي العملية التي تقوم من خلالها مؤسسة ما بالاتفاق مع شركة أخرى لتقوم بأعمال ونشاطات لصالحها مع الاحتفاظ بالمسؤولية الاقتصادية كاملة، ضمن دفتر شروط؛

✓حسب Altersohm 0118: فقد عرف المناولة بكونها عملية التصميم، التطوير، التصنيع أو الصيانة التي تقوم مؤسسة ما بموجبها بتنفيذ عمل بموجب أمر من مؤسسة أخرى، ويكون ذلك تحت إشرافها القانوني والتقني؛
✓حسب Millot 2001: المناولة هي العملية التي تقتضي أن تقوم مؤسسة ما بإسناد نشاط أو أكثر لمؤسسة أخرى؛

✓حسب J-Miptrou2118: المناولة هي قرار المؤسسة الأمرة بتوكيل مؤسسة أخرى تسمى المناولة لتنفيذ مهمة لصالحها، وفق دفتر شروط مسبق، وتؤدي هذه العلاقة إلى إنتاج منتج أو تقديم خدمة لصالح المؤسسة الأمرة مع احتفاظها بالمسؤولية الاقتصادية النهائية للمنتج".

¹ المرجع نفسه، ص.05

² محمد الأسود، المناولة ودينامية انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حالة قطاع المحروقات، رسالة دكتوراه الطور الثالث تخصص مناجمات وتسيير المنظمات، ورقة، 2016_2017، ص.93

فيما وردت بعض التعريفات المتشابهة في العديد من المعاجم والموسوعات والتي يمكن اختصارها في الجدول التالي:

(4) يمثل أهم التعريفات الواردة في القواميس والمعاجم

التعريف	
هي العملية التي تعهد من خلالها مؤسسة ما بتنفيذ مهمة للمؤسسة الأمرة وتكون العملية تحت مسؤوليتها وتحت رقابتها.	La Rousse
هي تنفيذ عمل من مصنع لفائدة مصنع آخر وفقا لمعايير ومعايير مشروطة تحت رقابة هذا الأخير.	Le Petit la Rousse
المناولة هي صفقة تقوم من خلالها مؤسسة بالتعاقد مع مؤسسة أخرى من أجل تنفيذ عمل ما تحت إشرافها ولصالح زبانتها	Le Petit Robert

2017 :

ومما سبق يمكننا القول ان المناولة الصناعية هي شكل من اشكال علاقات التعاون الاكثر تطورا بين المؤسسات في مختلف مراحل الانتاج

ثانيا: أهمية المناولة وأنواعها:

1/ أهمية المناولة:

تسعى المؤسسات التي تتبع نشاط المناولة باعتباره من أهم وابرز الاستراتيجيات الحديثة ، وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية الى¹ :

- ✓ تنظيم النشاط؛
- ✓ تحقيق التخصص؛
- ✓ تقسيم العمل؛
- ✓ الحد من النفقات؛
- ✓ زيادة الكفاءة؛
- ✓ وتعظيم المكاسب؛
- ✓ رفع القدرة التنافسية.

هذا ويعتبر نظام المناولة من أهم الأساليب التي تعمل الدولة على انتشاره نظرا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال: تعزيز الترابط بين الصناعات الصغيرة والصناعات الكبيرة ، وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- (1) تقوم المنشآت الصغيرة بإنتاج كميات من الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة ؛
- (2) يساعد هذا النظام على تطوير وتنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق – كما يساعد علي الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة مما يساعدها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية؛
- (3) تستفيد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الشركة الأم في ظل نظام المناولة بالحصول علي التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج ؛

¹ بن الدين أمحمد ،مرجع سابق ،ص.

- 4) يساعد نظام المناولة على زيادة الإمكانيات التصنيعية المحلية و خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات؛
- 5) الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها؛
- 6) رفع القدرات الإنتاجية للوحدات الصناعية وكذا التنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي؛
- 7) تساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية وتقليل نسب البطالة وبالتالي رفع مستوى الدخل؛
- 8) دعم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة،
- 9) تساعد في الحد من نزيف العملات الصعبة الذي يستخدم في استجلاب منتجات من الخارج تنتج محليا

1/2 :

تنقسم إستراتيجية المناولة إلى عدة أنواع، والتي نوجز أهمها فيما يلي¹:

1-2/ أنواع المناولة حسب طبيعتها:

إن هذا التصنيف يندرج ضمنه نوعان:

1 / () : في حالة ما إذا كانت القدرة الإنتاجية للمؤسسة التي تعطي الأوامر ليست كافية لتنفيذ وتحضير طلبية ما، وفي حالة ما إذا لم ترغب أو لم تستطع رفع طاقتها الإنتاجية فإنها تلجأ إلى المقاول من الباطن، هذا النوع يستعمل خاصة إذا كان حجم الطلبات التي تحصل عليها المؤسسة التي تعطي الأوامر متغير باستمرار.

1 / في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تلجأ إلى المقاول من الباطن الذي يتوفر على المعدات والتجهيزات والآلات المتخصصة، وكذلك على مستخدمين مؤهلين متمكنين من تنفيذ مهام إنتاجية دقيقة ومعقدة، هؤلاء المقاولين من الباطن لهم كفاءات ومهارات تقنية جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والعلاقة التي تربط المؤسسة التي تعطي الأوامر والمقاول من الباطن لا تعود إلى تغيرات في حجم الطلبات، لأنها تتميز بالمدى الطويل ونظرا لتخصص المقاول من الباطن فإنه عادة ما يكون في مركز قوة، وللاشارة فإن هذا النوع هو الذي بدأ يعرف انتشارا كبيرا في الأوساط الصناعية

1/2-2 :

في هذا النوع يتم التصنيف على أساس مدة المناولة وتنقسم إلى:

/مناولة ظرفية (سببية): المؤسسة التي تعطي الأوامر تنتج بإمكانياتها الداخلية ولكن لأسباب عابرة وظرفية تلجأ إلى المناولة في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

/ مناولة هيكلية () : هذا النوع يتم اللجوء إليه خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لذا تكون العلاقة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمناول طويلة المدى وأحيانا دائمة.

2-3/ أنواع المناولة حسب تفويض العمل²:

"إن تفويض عمل أو مهمة المناولة يمكن أن يبدأ من مجرد عمل حسب الطريقة التي تحددها المؤسسة التي تعطي الأوامر لجزء بسيط من العملية الإنتاجية، في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تقدم المادة الأولية وكذلك المعدات للمؤسسة المناولة، كما يمكن أن يكون تفويض كلي لإنتاج منتج معقد.

¹ علالي فتيحة، فاطمة الزهرة عراب، المرجع السابق، ص6، ص7.

² نفس المرجع ص7، ص8.

كما يمكن إدراج أنواع أخرى لإستراتيجية المقاول من الباطن، ولكن الأساس الذي تصنف على أساسه في هذه الحالة هو الصفة التي يمكن أن تتصف بها هذه الإستراتيجية".

2-4/ المناولة حسب محل التطبيق:

/ **مناولة جهوية:** المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة، مثلا: المؤسسات المحاذية للمؤسسات الكبرى.
ب/**مناولة وطنية:** المؤسستان تنتميان إلى دولة واحدة.
/ **مناولة دولية:** المؤسستان تنتميان إلى دولتين مختلفتين، والمناول عادة ما يكون فرع تابع للمؤسسة الأم وهي التي تعطي له الأوامر.

2-5/ :

/ **مناولة بسيطة:** هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة.
/ في هذه الحالة يوجد تدرج في المناولين ، ويكون ذلك حسب أهميتهم مثلا في اليابان المناولة تأخذ شكل هرمي على رأسه المؤسسات التي تعطي الأوامر، وتكون عادة مؤسسات كبيرة تتبعها المؤسسات المناولة ذات المستوى الأول، وتكون عادة مؤسسات متوسطة بدورها تتبعها مؤسسات مناولة بمستويات أقل.

2-6/ :

/ **مناولة صناعية:** تتعلق المناولة بسلع مادية، مثلا مناولة قطع خاصة بالصناعة الميكانيكية.
/ تتعلق المناولة بأشياء غير مادية، مثلا: الصيانة.

: مبررات اللجوء إلى المناولة الصناعية ومخاطر المناولة :

1_ :

"هناك أسباب تجعل هذا النوع من أشكال التعاون ضرورة حتمية سواء بالنسبة للمؤسسة الأمرة أو بالنسبة للمؤسسات المنفذة (الصغيرة والمتوسطة)، ومن أهمها 1:

- تخفيض تكلفة التبادل والمخاطرة؛
- التغلب على القصور الموجود لدى بعض الشركات في بعض الموارد الإستراتيجية؛
- إكتساب المعرفة؛
- التسويق عن طريق تكوين علاقات قوية مع العملاء والموردين؛
- تنمي الشركات الأمرة وكذا المقاوله من خلالها علاقات تعاونية مكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية بطريقة أفضل، وبالتالي تحقيق مزيد من الأرباح في الأجل الطويل؛
- تحقيق الاستقرار في سوق السلع: من خلال إنتاج بعض السلع المتميزة بعدم الانتظام في الطلب بسبب التذبذبات الموسمية والدورية؛
- تكنولوجيا الإنتاج ونظم العمل والتي شجعت على المناولة الصناعية خاصة في حالة اختلاف الحجم وفقا لمراحل الإنتاج المختلفة؛

¹ بن الدين محمد، دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- مع الإشارة إلى البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة، مجلة الحقيقة، العدد الواحد والعشرون، جويلية 2012 ص6

■ هيكل سوق العمل: وذلك بتفضيل الشركات الكبرى للعمالة الرخيصة المتواجدة في المؤسسات الصغرى، والتي يمكن الحصول عليها عن طريق التعاقد من الباطن .

2_ مخاطر المناولة الصناعية:

بالرغم من أن المناولة الصناعية تحقق العديد من المزايا للمؤسسة، فهذا لا يعني أنها لا تنطوي على مخاطر تجعل من هذه الإستراتيجية سببا في فشل المؤسسة واستبعادها من السوق، ومن هذه المخاطر يمكن ذكر ما يلي 1 :

- إمكانية ارتفاع تكلفة المناولة على التكلفة الداخلية لإنتاج للمنتج الوسيط، وإمكانية إرتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسات التي تعطي الأوامر، للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي مكنته مناولته للتوجيهات المحددة في العقد وفي دفتر الشروط؛
- ظهور التكاليف الخفية والتي عادة ما تتعلق بتكاليف الدخول في علاقات مناولة؛
- إمكانية إطلاع المؤسسة المناولة على خصوصيات الإنتاج للمؤسسة الأمرة، واستخدام ذلك لاحقا للمصلحة الخاصة أو لصالح شركاء جدد منافسين.

:

تتسم المؤسسات المناولة بجملة من الخصائص تميزها عن باقي المؤسسات، والمتمثلة في ما يلي 2 :

- " تقوم المؤسسة المناولة بصناعة منتج تحت توجيهات المؤسسة الأمرة التي تقوم بتصميم المنتج؛
- هناك اختلاف من الناحية الاقتصادية، فيما أن خدمات المناولة أقل تنوعا فإن النفقات العامة أقل، ولا تحتاج المؤسسات المناولة إلا لرأس مال ضعيف وهذا لأنها لا تقوم بتصميم المنتج، وهي لا تقوم بتخزين منتجاتها التامة (إلا إذا كان هناك بند مفروض من طرف المؤسسة الأمرة)؛
- تتلقى المؤسسات المناولة طلبيات مفتوحة أي أن الكميات والأجال تحدد فيما بعد، وهذا لا يضع المؤسسة المناولة في وضعية عدم الاستقرار، فبإمكان المؤسسة الأمرة التقليل من طلبياتها أو حتى التوقف عن الطلب في حالة انخفاض نشاطها، أو كذلك قد تسعى المؤسسة الأمرة إلى إعادة إدخال الأنشطة المناولة؛
- تعتبر المؤسسات المناولة مصدرا للتشغيل غير الثابت، الأمر الذي يمنحها مرونة أكبر للاستجابة لطلبات المؤسسات الأمرة، حيث توصلت دراسات عديدة إلى أن المؤسسات ص و م هي التي تمثل أغلبية المؤسسات المناولة "

: المناولة الصناعية في الدول الغربية :

دما ناجحة في مجال المناولة الصناعية³:

¹ , ليليا بن منصور , وفاء سعيدي , سبل ترقية المناولة في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، العدد 12 جوان 2017 ، ص383 .

² , نفس المرجع ، ص381 _ 382 .

³ , نفس المرجع ، ص388 _ 389 .

1_ التجربة اليابانية: تعتبر التجربة اليابانية في مجال المناولة الصناعية واحدة من أهم مكونات النظام الاقتصادي الياباني ومصدرا هاما للكفاءة والقدرة التنافسية للصناعة في العالم، وأهمها صناعة المنسوجات والماكينات والآلات الكهربائية، وصناعة السيارات ولها أهمية بالغة في تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحسب وزارة الصناعة والتجارة الدولية اليابانية فإن المناولة الصناعية تمثل اتفاق تعاقدي بين مؤسسة ومؤسسة أخرى تدعى "الأم"، بهذا يتم تكليف المؤسسة المناولة "المنفذة" لإنتاج منتجات وقطع الغيار والملحقات، أو المكونات المستخدمة كمدخلات في إنتاج المؤسسة الأم، أو لإنتاج أو إصلاح المرافق والمعدات والأدوات، وتستخدمها المؤسسة الأم في الإنتاج، ودائما وفق لمتطلبات مخصصة التي تفرضها المؤسسة الأم

1_ الجذور التاريخية للمناولة الصناعية في اليابان¹: إن وجود أنظمة المناولة الصناعية على نطاق واسع هو أحد خصائص التنظيم الصناعي الياباني، ويعود تاريخ هذا النشاط في اليابان لثلاثينات القرن الماضي، وبالضبط في صناعة الذخائر، ومن التطورات الهامة التي حدثت بعد ذلك إدخال شركة تويوتا TOYOTA للمناولة وكان ذلك في أربعينات القرن الماضي، هذا الحدث الذي أدى إلى إرساء الأساس لنظام المناولة متعدد المجالات، كما ساعدت التدابير والسياسات المناسبة، وكذا توجيه وتشجيع المقاولين لاستخدام المناولين (التعاقد من الباطن) قدر الإمكان للترويج للمناولة الصناعية في اليابان، والملاحظ من تاريخ نشاط المناولة في اليابان أنه خضع لتغييرات من وقت لآخر، فبعد هذه الفترة حصلت المناولة على حياة متجددة بسبب الحرب الكورية عام 1950، فبعد الحرب العالمية الثانية وفي هذه الفترة كانت المعايير التقنية للمتعاقدين متخلفة جدا .

وفي التسعينيات والسبعينيات من القرن العشرين توسع التصنيع بسرعة بسبب الإنتاج الضخم، واعتمدت المؤسسات الكبيرة ممارسات تصنيع مرنة للبقاء والمنافسة، أصبح الاعتماد على المناولة أمرا لا غنى عنه، وبحلول الثمانينيات برزت المناولة في اليابان كهيكل هرمي متعدد الطبقات، حيث كانت للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة علاقة تعاونية ومستمرة فيما بينها، ولكن لا يوجد اتصال مباشر بين رئيس الهرم والمؤسسات الصغيرة الموجودة في المستويات الدنيا، مع ذلك فإن انفجار "الاقتصاد الفقاعي" في أوائل التسعينيات ومع الاتجاه المتزايد للعولمة أضيف بعدا جديدا للمناولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان، وعرفت هذه الفترة ركودا وحولت العديد من الصناعات الموجهة نحو التصدير قواعدها إلى بلدان آسيوية أخرى، ونتيجة لذلك تقلص قطاع الصناعات التحويلية وانخفضت النسبة المئوية للمؤسسات ص و م المناولة، إلا أن اليابان واجهت هذه التحديات والمشاكل من خلال إعادة هيكلة هذا القطاع وتبني استراتيجيات وسياسات جعلت من هذا القطاع أساسا لبناء نهضتها الصناعية.

2- إجراءات تنمية روح المناولة في اليابان²: عملت الحكومة اليابانية على تشجيع وتنمية روح المناولة من خلال اتخاذ مجموعة إجراءات منها القانونية والإدارية وأخرى عملية، والتي نورد أهمها كما يلي :

● إجراءات قانونية وإدارية: حيث عملت الدولة من خلال وزارة التجارة الدولية والصناعة اليابانية بإنشاء قسم للمناولة ضمن هيكل وكالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنيطت به المهام التالية:

- متابعة تطبيق قانون 1956 الخاص بضمان تسديد مستحقات مقدمي الأعمال (المناولين)؛
- متابعة تنفيذ قانون 1966 الهادف إلى توحيد معاملة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنفذة للأعمال مع غيرها من المؤسسات الكبيرة والمتوسطة؛
- متابعة تطبيق قانون 1970 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديث وتطوير وسائلها وإصدار ونشر "دليل المناولين الصغار" بالتعاون مع الأمرين بالأعمال.

¹ , ليليا بن منصور , وفاء سعدي , مرجع سابق ، ص 388 _ 389 .
² بن الدين أحمد، مرجع سابق ، ص 76 .

• إجراءات عملية: أهمها قيام الدولة بتكوين "جمعية تنمية المناولة" إلى جانب قسم المناولة، تضم الجمعية في صفوفها أكثر من 100 ألف منتسب، وتقوم بواسطة مكاتبها المحلية بأدوار كثيرة مكملة تتمحور حول:

- فك النزاعات بين المقاولين من الباطن فيما بينهم وكذلك بينهم وبين المقاولين الأصليين؛
 - دعم وتشجيع إقامة مراكز للمناولة والشراكة للربط بين المقاولين من الباطن والمؤسسات المقدمة للأعمال؛
 - توفير أدلة وإعداد مخططات قطاعية لمساعدة المؤسسات المنفذة للأعمال في الاستفادة من المزايا المالية والضريبية التي تقدمها الأجهزة المختصة.
- 3_ التجربة الأوروبية :**

واقع المناولة الصناعية في دول الاتحاد الأوروبي: بلغ إجمالي رقم الأعمال المحقق في نشاط المناولة الصناعية في الدول الأوروبية سنة 2014 قيمة 392.27 مليار أورو، وقد عدد المؤسسات المنتمة لمجال المناولة 254000 مؤسسة، بعدد موظفين يقارب 6 ملايين موظف، وبالمقارنة مع معطيات سنة 2013 شهدت المناولة الصناعية تقدماً بمعدل (0.61% رقم أعمال بلغ 389.88 مليار أورو)، هذا التقدم الذي كان لألمانيا المساهمة الأكبر فيه، فألمانيا تبقى نموذجاً صناعياً يحتذى به عالمياً (تحتل المرتبة الأولى عالمياً في التنافسية الصناعية وهذا حسب مؤشر الأداء التنافسي الصناعي CI).

إن الانتشار الواسع للمناولة في أوروبا يبرره عديد الأسباب من بينها¹:

- الأتمتة (la robotisation): حيث أن تطور التقنيات الجديدة المبنية على المكننة ليس فقط من طرق العمل وإنما شروط استغلال وتسيير أدوات الإنتاج كذلك، ففي أغلب الأحيان يزداد الطلب على خدمات المناولين من قبل المؤسسات الأمرة، وهذا ما يمكنها من الاستثمار في آلات جديدة ومتطورة وبالتالي تحقيق منتجات عالية وبأسعار مناسبة؛
 - تحسين ورفع جودة المنتجات: حيث أن حدة المنافسة والموازية للتطورات التقنية أدت إلى تعقيد المنتج وتركيباته، وهو ما جعل إنتاج منتج من طرف المؤسسة وبالمواصفات العالية الجودة أمراً صعباً لذلك يتم اللجوء إلى الشركاء والمقاولين من الباطن الذين يتوفرون على التجهيزات والمهارات الضرورية للوصول إلى الجودة المطلوبة.
- هذا وتجدر الإشارة إلى تعدد أسباب انتشار المناولة في أوروبا، فلو أخذنا فرنسا مثلاً فنجد أنها اهتمت بتوفير آليات من أجل تطوير قطاع المناولة وهذا من خلال سن قوانين تنظيمية من بينها قانون رقم 75 _ 1334 المؤرخ في 31 ديسمبر 1975 والمتعلق بالمقولة الفرعية (المناولة الصناعية) والذي عرف عدة تعديلات آخرها التعديل الواقع بموجب قانون 2001-1668 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 إلى جانب إنشاء بورصات المناولة التي ساهمت كثيراً في انتشار ثقافة المناولة وإحصاء المؤسسات العاملة في مجال المناولة الصناعية وتوفير كافة المعلومات التقنية الضرورية، وترى فرنسا في المناولة أسلوباً فعالاً لدفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال نجاعتها في تنظيم الإنتاج الصناعي.

:

: بداية التجربة العربية في المناولة الصناعية²:

أصبح الوعي بأهمية دور المناولة في تحقيق التنمية الصناعية، في تزايد كبير لدى الجهات المعنية في الدول العربية. وقد انطلقت التجربة العربية في مجال المناولة الصناعية، مع مطلع التسعينيات بالتعاون بين عدد

¹ بن الدين أحمد، مرجع سابق، ص 142-144..

² عبد الرحمان بن جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية والمعرض المصاحب، الجزائر، يومي 12 و 15 سبتمبر 2006.

من الأقطار العربية ومنظمة اليونيدو باعتبارها الوكالة المنفذة لبرنامج الإنماء للأمم المتحدة الذي يتولى جانب التمويل واتسمت هذه التجربة بالنماذج الثلاثة التالية :

: اتسم هذا النموذج بإنشاء مراكز للمناولة والشراكة في كل من : تونس (1مركز) والجزائر (4مركز)، والمغرب (مركز 1) وقد تمكنت هذه المراكز من الاستمرار في أداء عملها بعد توقف الدعم المالي المقدم لها من برنامج الإنماء للأمم المتحدة بواسطة اليونيدو خلال مرحلتي، التأسيس والتشغيل. ويرجع الفضل في ذلك، إلى وعي ودعم الجهات المسؤولة في هذه الدول وكفاءة وإرادة الأطر الوطنية العاملة فيها.

: تميز هذا النموذج بإنشاء مراكز للمناولة والشراكة في كل من : السعودية والأردن، ومصر، التي تجمد نشاط هذه المراكز فيها بعد توقف الدعم المالي المقدم لها من الهيئة سألغة الذكر.

: يتمثل النموذج الثالث في قيام بعض الأقطار العربية، مثل دولة الإمارات العربية المتحدة، وسلطنة عمان وسوريا بتنفيذ برامج توعية وتعريف بالمناولة الصناعية لإيجاد الاهتمام اللازم حول هذا الأسلوب في الأوساط الصناعية فيها بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين.

ثانياً: لة الصناعية في المنطقة العربية :

في الواقع يعاني قطاع المناولة الصناعية في المنطقة العربية من نقص ملحوظ في مجال الإحصاء بالنسبة لعدد المنشآت الصناعية المناولة، والقيمة المضافة وعدد العاملين ومعدلات نمو هذا القطاع وغيرها من البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم نشاط المناولة في الدولة العربية، ورغم ذلك فقد حظي هذا الموضوع باهتمام بعض البلدان العربية التي قامت بإحصاءات أولية لمنشآتها الصناعية المناولة وخرجت بالنتائج التالية :

- * أن عددا كبيرا من البلدان العربية لا تتوفر على إحصاءات بالنسبة لقطاع المناولة فيها.
- * غياب بعض المؤشرات في الإحصاءات الموجودة مثل : القيمة المضافة في كل من إمارتي أبو ظبي والشارقة ولبنان.
- * اعتماد الصناعة في بعض الدول العربية على المناولة : كالمغرب (1854 منشأة صناعية مناولة) وإمارة الشارقة (904 منشأة صناعية مناولة) وفلسطين (428 منشأة صناعية مناولة).

وبناء على ما سبق ينبغي على البلدان العربية الراغبة في تحقيق تنمية صناعية مندمجة في حلقاتها الرئيسية إعطاء اهتمام أكبر لموضوع المناولة الصناعية فيها وإجراء الإحصاءات اللازمة له باستمرار للوقوف على حجمه في هيكل النشاط الصناعي فيها مما يساعد في وضع السياسات المناسبة لتنميته.

:

.¹

:

أصبح من الضروري جدا تنظيم نشاط المناولة وتقنينها من خلال إصدار مجموعة من التشريعات التي تضمن تنظيم هذه العلاقة، بالإضافة إلى حماية المؤسسات المحلية من السيطرة الأجنبية، وهذا لا يعني أن الجزائر لم تتبنى فكرة المناولة نهائيا، بل بقيت ضمنيا وبشكل فرعي عبر الزمن منذ الاستقلال، ويمكن عرض أهم الأحكام القانونية سواء في القانون المدني أو قانون الصفقات العمومية عبر مراحل زمنية هامة وعموما مرت المناولة في الجزائر بأربع مراحل هي:

¹ محمد الاسود ، مرجع سابق ،ص.30 _ 31 _ 32

(1979-1963) :

لم تحظى المناولة في الجزائر في هذه الفترة بالتحديد باهتمام السلطات العمومية نظرا لطبيعة النظام السياسي والاقتصادي آنذاك، والذي لم يسمح ببروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة غير تلك التابعة للقطاع العام وبصورة جد محدودة، وهذا على الرغم من إشارة التقرير التمهيدي للمخطط الرباعي 1974، 1977، إلى الدور الذي تلعبه المناولة باعتبارها أسلوب هام في تحقيق الانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية والسلع التحويلية.

كما تناول القانون المدني الصادر في 26|09|1975 موضوع المناولة الفرعية بشكل عام بمناسبة تطرقه للعقود الواردة في العمل، حيث قرر حق المناول الفرعي في إقامة دعوى مباشرة ضد رب العمل عند امتناع المناول الأصلي على دفع مستحقات الأعمال المنجزة، إذا كان العقد يسمح باستغلال مقاولين فرعيين. كما تبين في هذه المرحلة أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمناولة، فمن الناحية الاقتصادية نلاحظ غياب لكل أنواع التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة وللمؤسسات المناولة، أما من الناحية التشريعية فلا وجود لنصوص قانونية تتناول دراسة المناولة من كل جوانبها وتميزت هذه المرحلة بوجود نوعين من المؤسسات الأمرة:

1. المؤسسات الوطنية الصناعية الكبرى مختصة في الصناعات الميكانيكية، الكهربائية، الإلكترونية، الأجهزة المنزلية؛

2. الشركات أو المؤسسات الكبرى لإنتاج وتحويل المنتجات الطبيعية: المواد النفطية، الإسمنت والبناء، المحاجر والمناجم، الطاقة الكهربائية، الحديد والصلب؛ وكانت كل هذه المؤسسات الكبيرة وطنية وتعتمد كلها على التكامل الصناعي فيما بينها أي تقوم بإنتاج أجزاء المنتج بنفسها بنسبة تتراوح ما بين 70% و 80% أما نسبة 20% إلى 30% المتبقية كانت تلبى احتياجاتها من السوق الدولية من خلال الاستيراد من الخارج وذلك بمنح تراخيص أو من خلال شركات فرعية تابعة لها.

المرحلة الثانية: (1980- 1989)

وفي هذه المرحلة وفي الثمانينيات من القرن الماضي تحديدا، ونتيجة الضغط الناجم عن الأزمة المالية والاقتصادية التي مرت بها الجزائر كان لزاما على الجزائر إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية، ومن بين الإجراءات التي أجبرت عليها المؤسسات الكبرى هي اللجوء إلى إدماج بعض القطع المستوردة والاستعانة بالمصادر الخارجية، «L'Externalisation» كون التكامل الاقتصادي للشركات لا يعتبر مؤشرا جيدا في تلك الفترة؛

والشاهد هنا أن أول من لجأ إلى المناولة من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية هي مؤسسة مجمع المحركات والجرارات CIMOTRA بقسنطينة، والتي تم فصلها إلى جزئين شركة لتصنيع وإنتاج المحركات وشركة أخرى لإنتاج الجرارات واعتبرت هذه التجربة ناجحة جزئيا في البداية كونها اعتمدت على استراتيجية الإفراق LESSIMAGE أكثر من إخراج الأنشطة، ولكن سرعان ما تذبذبت سوق المناولة ووصفت بعدم الاستقرار فيما بعد وذلك نتيجة عدة عوامل.

وفي هذه المرحلة كانت هناك تجربة أخرى للشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ حيث تم إحالة العديد من العمال في بعض الأنشطة التي كانت تقام داخليا إلى التقاعد، وفي نفس الوقت اختيار مناولين خارجين في بعض الأنشطة الثانوية القراءات العدادات، إصلاح أعطاب العدادات المنزلية بالإضافة إلى بعض الخدمات المتعلقة بالغاز والكهرباء.

واعتبرت هذه المرة أيضا تجربة فاشلة بامتياز حيث اضطرت المؤسسة إلى إعادة دمج معظم الأعمال والنشاطات التي قامت بإخراجها في إطار الاستعانة بالمصادر الخارجية، وتميزت هذه المرحلة بصدور قانون 88_25 المؤرخ في 19_07_1988 والمتعلق أساسا بالاستثمار، والذي كان له دور كبير في إعطاء دافع قوي لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة بما فيها المناولة، والسماح لها بالاستثمار في مجالات عدة.

(1999-1990) :

تواصلت عمليات إخراج الأنشطة للعديد من المؤسسات في هذه المرحلة سواء عن طريق الإخراج أو الإرفاق ، ولعل من أهمها مؤسسة Hadjr El Soud للإسمنت حيث قامت هذه الأخيرة بإخراج أنشطة الصيانة في إطار قانون التقاعد المبكر واعتبرت هذه التجربة ناجحة بنسبة كبيرة في مجال إخراج الأنشطة عن طريق المناولة.

وشهدت نفس المرحلة إقرار قانون الصفقات العمومية الصادر 09|11|1991 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 301|03 الصادر في 11|09|2003 والذي خصص قسم منه للمناولة الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى، حيث تم إنشاء أول بورصة جزائرية للمناولة والشراكة في 11 ديسمبر 1991 في إطار توصيات برنامج الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبمساهمة وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة التي أعطت دفعا قويا في مجال إقامة علاقات المناولة.

وفي نفس السياق 17 جوان 1998 جاءت العديد من الإصلاحات التي دفعت عجلة المناولة من خلال إفراق الأنشطة تحت رعاية برنامج الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبمشاركة البنك الدولي والاتحاد الأوروبي من جهة وبمشاركة العديد من الأطراف الجزائرية أهمها

من المؤسسات العمومية: CPA /CERIST/BNA/BEA/BAD/PSI/ANSEJ وشملت عملية الإفراق في تلك المرحلة كلا (ANABIB/SONELGAZ/SONATRACH/SNVI/ORLAC/ENIEM/ENIE) وكانت جل الأنشطة المفارقة تتميز بالطابع الخدماتي أكثر من التقني أو الصناعي.

(2012-2000) :

تميزت هذه المرحلة أساسا بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات.ص.م. رقم 01|18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001¹

حيث تطرق في الفصل الثالث من الباب الثاني لترقية المناولة من خلال المرسوم التنفيذي الذي ينص على إنشاء مجلس وطني مكلف بترقية المناولة في 03|188 في المادة 20 و 21 من القانون التوجيهي الذي ينص على² :

المادة 20: تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج الم.ص.م، وتحظى المناولة بسياسة ترقية وتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني؛

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 77، الصادرة 12 ديسمبر 2001 المتعلق بالقانون الأساسي التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 22، الصادرة 22 أبريل، 2113 المرسوم التنفيذي رقم 13/188 والمتضمن تشكيل المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وتنظيمه وسيره

المادة: 21 يؤسس مجلس الوطني المكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، ويتشكل من ممثلي الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة.

وتتمثل المهام الرئيسية للمجلس فيما يلي:

- اقتراح كل تدبير من شأنه تحقيق إدماج أحسن للاقتصاد الوطني؛
- القيام بترقية عمليات الشراكة مع كبار المؤسسات الأمانة سواء كانوا جزائريين أو أجانب؛
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها؛
- تشجيع المؤسسات الصغيرة على الالتحاق بالتيار العالمي للمناولة الصناعية؛
- تشجيع وتثمين قدرات م.ص.م. في مجال المناولة.

إن الهدف من إنشاء المجلس الوطني للمناولة هو منح هذه الأخيرة رؤيا إستراتيجية على مدى العشرين (20 سنة) القادمة، والتي تعتبر المدة القانونية لانضمام الجزائر في الاقتصاد العالمي بصفة كلية¹ ويتكون المجلس من²:

1- الجمعية العامة للمجلس: وتتكون الجمعية العامة للمجلس من:

- ❖ ممثلين عن بورصات المناولة والشراكة؛
- ❖ ممثلين من المؤسسات الأمانة والمؤسسات المناولة؛
- ❖ ممثلين عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة؛
- ❖ ممثلين عن الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية والحرف؛
- ❖ ممثلين عن الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة؛
- ❖ ممثلين عن منظمات أرباب العمل والجمعيات المهنية.

وتجتمع الجمعية العامة للمجلس مرة واحدة كل سنة في دورة عادية، كما يمكن أن تجتمع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيس المجلس أو بطلب ثلث أعضائه.

2 _ اللجنة المديرة للمجلس: وتتكون اللجنة المديرة للمجلس من:

- ❖ رئيس المجلس أو ممثله؛
- ❖ الأمين العام للمجلس؛
- ❖ الرؤساء والمدبرين التنفيذيين لبورصات المناولة والشراكة؛
- ❖ أربعة (04) ممثلين عن الشركات الكبرى الأمانة؛
- ❖ أربعة (04) ممثلين عن الجمعية العامة للمجلس؛
- ❖ ممثل واحد عن كل إدارة من الإدارات المذكورة في الجمعية العامة للمجلس؛
- ❖ رؤساء اللجنة التقنية.

وتجتمع اللجنة المديرة للمجلس مرة كل أربعة أشهر وكلما دعت الحاجة إلى ذلك بناء على طلب من رئيسها.

¹ نفس المرجع السابق

² نفس المرجع السابق

3 _ **اللجان التقنية للمجلس:** اللجان التقنية تعتبر بمثابة أجهزة دائمة للتفكير والدراسة وتكلف بضبط وصيانة ملخص الآراء والاقتراحات ووجهات النظر التي يبيدها الأعضاء، ويتم إدماجها في جدول أعمال الجمعية العامة للمجلس.

4- **تعيين الأمين العام للإدارة المجلس:** يقوم الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتعيين الأمين العام، والتي تضع الوزارة المعنية تحت تصرفه كافة الوسائل المادية الضرورية لسيره في حدود القوانين والتنظيمات المعمول بها لإنجاز عمله وحسن سيره.

ويعتبر الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو المسؤول عن التنصيب الرسمي لأعضاء هيكل المجلس، وفي تاريخ 03 أكتوبر 2003 تم تنصيب أول مجلس للمناولة في تاريخ الجزائر.

واعتبرت هذه المرحلة الأكثر إثارة للمناول في تاريخ الجزائر، واعتبر أيضا قطاع الغيار والصيانة من أكبر أسواق المناولة لذلك تم إنشاء الفروع التالية لتغطية بعض الاحتياجات بالسوق الوطنية والعمومية بالتحديد.

- إعادة تحديث SOMIS وSOMIC كفروع لتلبية قطاع المحروقات؛
- إعادة تحديث SME وSMIF لتلبية العجز في قطاع الأشغال العمومية؛
- إعادة تحديث MEI لتلبية حاجيات المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز.

وتلجأ هذه الشركات والقائمة أساسا من ثمانينيات القرن الماضي إلى تلبية حاجيات السوق الوطنية من قطاع الغيار بالاستيراد من الخارج، خاصة في قطاع المحروقات كون النسيج المحلي يعتبر أكثر رداءة وهو ما يجلب مخاطر توقف النشاط للمؤسسات الكبرى على الإنتاج، ما قد يتسبب لها في خسائر مالية ضخمة وأضرار عالية جدا .

80 مليار دينار جزائري هو حجم قطع الغيار المستوردة من طرف شركة سوناطراك سنويا، وهو ما أدى لشركة سوناطراك إلى تنظيم معرض 21|22 فيفري 2010 لقطع الغيار بهدف التعريف باحتياجاتها على المستوى الوطني والدولي لجلب شركات الإنتاج، والتعريف بالمنتج المحلي، عموما كانت هناك نتائج شبه إيجابية ولو بشكل جزئي حيث وضعت الشركة شروطا صارمة جدا لبعض المناولين المحليين في قطاع الغيار.

2 _ معوقات المناولة الصناعية في الجزائر¹:

تعرض المناولة الصناعية في سبيل انتشارها واستخدامها في الجزائر كغيرها من الدول النامية عديد المعوقات لعل أهمها:

- ضعف الوعي العام بأهمية المناولة الصناعية وآلياتها ودورها؛
- عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية في الأوساط الصناعية صاحبة القرار؛
- عدم وجود قوانين كافية منظمة للمناولة الصناعية؛
- عدم وجود إحصاءات دقيقة لحجم المناولة في الهيكل الصناعي الجزائري؛
- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة حول الأنشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الكبيرة واعتماد أسلوب دمج مراحل العملية الإنتاجية؛

¹ علالي فتيحة، فاطمة الزهرة عراب، نفس المرجع السابق ص16.

- غياب ثقافة المناولة وغياب المدلول الحقيقي لمصطلح المناولة لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- نقص في الموارد المتاحة لدى الأجهزة العاملة في قطاع المناولة.

:

1_ المفهوم والنشأة¹: هي عبارة عن مركز معلومات تقنية للترقية وربط العلاقات حول القدرات والأساليب والاختصاصات الإنتاجية او الخدمات الصناعية على شكل هيكل مستقل، الهدف منه تسهيل التقارب بين العرض والطلب في أشغال المناولة الصناعية .

ويعود نشأة هذه الفكرة إلى سنة 1960 بفرنسا وهذا في اطار مجموعة مصالح اقتصادية جمعت حوالي عشر مؤسسات مختصة في تحويل الحديد وتجسدت الفكرة ابتداء من 1961 في لوران بفرنسا بحيث قامت السلطات العمومية بتأييد انطلاق المبادرة وقاموا حينها بتأسيس حوالي 20 بورصة للمناولة الصناعية والشراكة بعد ذلك عدة بلدان بدأت تهتم بالفكرة وتكونت عدة بورصات تم إنشاؤها في ألمانيا ، بلجيكا ، اسبانيا ، ايطاليا ، بفضل المساعدة التي قدمتها هيئة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ظهرت بورصات المناولة في الدول النامية مثل الهند ، ماليزيا ، الفلبين ، تركيا ، تونس ، الجزائر ، المغرب ، العربية ، السعودية ، لبنان.... الخ

اليوم توجد اكثر من 60 بورصة على مستوى العالم تعمل بالمشاركة مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية على شكل جمعية الصناعيين من اجل الصناعيين وبدعم السلطات العمومية والتنظيمات المهنية وتمويلها يرتكز على المساهمة الثلاثية ، السلطات العمومية المنظمات والهيئات المهنية ، والمؤسسات المنخرطة .

:

بهدف تفعيل أسواق المناولة الصناعية في الجزائر تم الاتفاق على انشاء شبكة لبورصات المناولة والشراكة بمساعدة من برنامج الامم المتحدة للتنمية (PNUD) في اطار مشروعين هما:

- مشروع ALG / PNUD_DP/90/001 الموقع في سبتمبر 1990 والمخصص للإنشاء بورصة المناولة والشراكة الجزائرية
- مشروع ALG/PNUD/95/004 الموقع في 9 اكتوبر 1996 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة للشرق ومقرها قسنطينة وبورصة المناولة والشراكة للغرب ومقرها وهران

وتم بالفعل انشاء هذه البورصات واعطت دفعا قويا في مجال اقامة علاقة مناولة هذا وتخضع البورصات للقانون رقم 90_31 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات ويتجلى دورها من خلال :

- انها تعد بنك معلومات يوفر دليل لفرص المناولة
- تقديم المساعدة التقنية والاستشارات في التسيير للمؤسسات الصغيرة التي لا تكتسب هذه الوسائل والمعارف
- تعمل على ترقية المنتج الوطني والمساهمة في تغطية الاسواق الداخلية بواسطة تطوير نسبة النوعية | السعر.

البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة B.A.S.T.P

¹ , بن الدين محمد، مرجع سابق ، ص 177 .

² , بن الدين محمد، مرجع سابق ، ص 178 _ 179 .

تعريفها: هي جمعية ذات غرض غير مريح تم انشاؤها في عام 1991 وتتكون من مؤسسات عمومية وخاصة اضافة الى دعم السلطات العامة ومساهمة الهيئات المختصة بأشكالها المختلفة ؛

ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الجمعية في تطوير المناولة والشراكة في الجزائر لذلك فان لها دور نشيط في التنمية الاقتصادية الوطنية فهي تقوم اساسا بإحداث تشابك بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين عموميين كان واو خواص والذين يشتغلون في قطاع الصناعة أو في مجال الخدمات.

مهامها: تقوم البورصة بعدة مهام من بينها

- إحصاء الطاقة الحقيقية للمؤسسات الجزائرية ؛
- اجراء العلاقات بين عروض وطلبات المناولة والاشترك على المستوى الوطني والدولي ؛
- تشجيع الاستعمال الأمثل للقدرات الإنتاجية التي تمتاز بها الصناعات الموجودة حاليا أو سيتم إنشاؤها ؛
- إعلام , توجيه , وتزويد المؤسسات بالوثائق المناسبة ؛
- مساعدة المؤسسات عن طريق تقديم النصائح والمعلومات اللازمة ؛
- تنظيم وتنشيط اللقاءات والمؤتمرات حول موضوع المناولة ؛
- إعداد المؤسسات الجزائرية للمشاركة في المعارض والصالونات .

نشاطها : تعد البورصة الجزائرية والشراكة مركزا لتقديم المعلومات التقنية والصناعية وبنك معلومات محدث كما انها تعد زيادة على كونها وسيلة لتنظيم عروض وطلبات المناولة كوسيلة لتقديم المساعدة ، فيما بين الشركاء ورغم وجود البورصة كمركز هام لتطوير المناولة في الجزائر منذ اكثر من عشرين سنة فان نشاطها لم يصل بعد الى مستوى الطموحات والتطلعات وهذا راجع حسب مسئولو البورصة الى عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية بشكل جيد في الاوساط الصناعية في الجزائر بالإضافة الى ضعف الوعي العام بأهمية المناولة الصناعية ودورها ورغم هذه الوضعية الا ان البورصة استطاعت ان تغطي في اطار نشاطها مجموعة من القطاعات من اهمها صناعة الحديد واستخراج المعادن ، الميكانيك والكهرباء والالكترونيك ، صناعة البلاستيك والمطاط بالإضافة الى صناعة النسيج والجلود والخدمات.

: القيادة

القيادة المتميزة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من اجل تحقيق انجازات متميزة ،وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع، وما يؤثر فيه من مستجدات كما انها قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل، حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويعه لخدمة أهدافها، كما أن القادة الناجحون يوجدون مؤسسات لديها القدرة على التكيف، ولأنهم هم الذين يشكلون مستقبل هذه المؤسسات لذا يجب عليهم تنمية مهاراتهم الفنية والمعرفية ،لقيادة الآخرين وتوجيههم من اجل الحصول على الاداء الافضل وكذا تطوير هذه المؤسسات من اجل البقاء والنمو والحصول على حصة اكبر في الاسواق .

: ماهية القيادة

1. تعريف القيادة Leadership

القيادة : هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة¹ .

فقد عرفها أوردويتيد O.Tead بأنها : " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"²

أما كوهان Kohan فيرى أن القيادة هي " نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد"³ .

و أما ألن Alen فقال : " هي النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال "⁴ .
و نستنتج من التعريفات السابقة بأن القيادة هي: "القدرة على التأثير في سلوك العاملين و التي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد و المرؤوسين .

2. عناصر القيادة

تتكون القيادة من ثلاثة عناصر تأثر وتتأثر بها وهي:

1- تعرف الجماعة على أنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم ويعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم، وتركز اهتمامها على معيارين هما: أن يمارسوا وجودهم كجماعة يعملوا ويستجيبوا كجماعة فهي عناصر هام في التنظيم، فإن جماعة المنظمة يشعرون بالمسؤولية

¹ بلال السكارنة ، القيادة الادارية الفعالة ، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010، ص 20 .
² نواف سالم كنعان، " القيادة الإدارية "، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 89 .
³ عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 426 .
⁴ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، " القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري "، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص

- المشتركة لتحقيق الأهداف، كما أن استمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من أهم مميزاتها، إذا فإن الجماعة شرط أساسي لوجود القيادة.
- 2- **التأثير**: يتمثل في قائد يتبع مجموعة من المرؤوسين يمارس التأثير فيهم؛
- 3- **الهدف**: يمثل في تحديد أهداف واضحة ومحددة المراد تحقيقها.

: أهمية وأهداف ووظائف القيادة

اهمية القيادة : إن القيادة بالغة الأهمية و تلك الأهمية ذات الخيال الواسع و الطاقة و الابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية و الشجاعة و في نفس الوقت ملتزمة بالنظم ، فأهمية القيادة تكمن في أنها¹ :

- حلقة وصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية؛
- البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم و السياسات و الاستراتيجيات؛
- قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لعملها؛
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد ، إذ أنهم الرأسمال الأهم و المورد الأعلى؛
- مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة.

ثانيا : اهداف القيادة : تختلف الاهداف من منظمة إلى منظمة وجميع المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهدافها العامة مثل² :

1. مواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها؛
2. العمل علي النهوض بالقدرات البشرية؛
3. توجيه جهود العاملين نحو الهدف المراد انجازه ؛
4. تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية؛
5. تساعد في رفع معنويات العاملين ودفعهم لمزيد من العطاء؛
6. تقدير وتبدير احتياجات المنظمة.

: وظائف القيادة :

لتخطيط : ويتمثل في دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين لتضمن تقدمها ونجاحها؛

التنظيم : وهو الكيان المنسق بوعي في إطار واضح المعالم (كيان بشري+مادي) أي توفير اليد العاملة المؤهلة للتوظيف، والكيان المادي فنقصد به مجموعة الوظائف والوسائل التي تعتمد عليها على حسب أهمية الهيكل التنظيمي؛

التوجيه : بمعنى إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم، فإن وظيفة التوجيه لا بد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف، ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم؛

التنسيق : هم تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات الذي تتداخل وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين الأفراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف.

¹ محمد حسنين العمري، " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية "، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2008 ص 66

على الساعة 11:00 ص تاريخ الاطلاع 14/11/2018 , <https://hrdiscussion.com/hr15410.html>

الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية أي مراقبة كل من النتائج المحققة والأهداف المراد تحقيقها؛
إن عملية اتخاذ القرار من أهم وظائف القائد وهي أسلوب يخدم المنظمة خاصة في المواقف الصعبة، لذا تتطلب منه الحكمة والذكاء في حل المواقف واختيار البديل المناسب من بين الاقتراحات.¹

: الإتجاهات الحديثة للقيادة

1. القيادة التحويلية : تعرف القيادة التحويلية هي عملية دفع وتحفيز التابعين لمشاركة القائد في القيم والرؤية، ومن خلال الاهتمام الحقيقي الذي يبديه القائد التحويلي لتابعيه، فإنهم يمنحونه الثقة، ومن خصائص وسمات القائد التحويلي:

- **لرؤية:** أي بمعنى لديه أفكار مثالية والإدراك الواضح نحو التوجيه والاتصال ؛
- **وتكمن في استشارة حماس الآخرين، إخلاصهم، ولائهم، وزرع الاعتزاز والثقة لديهم؛**
- **الرمزية:** التمثل والتشابه مع الإيصال وتقديم المكافآت الخاصة؛
- **التمكين:** مساعدة التابعين على تطوير ومعالجة الصعوبات الأداء والمسؤولية المشتركة؛
- **الإثارة الفكرية:** من خلال الوصول إلى دمج الآخرين واستشارة حماسهم نحو إدراك المشاكل وتنشيط تصوراتهم وتخيلاتهم نحو مواقف عالية الجودة؛
- **يجب توافر الصدق في القائد ويكون جدير الثقة، وتحقيق التماسك مع التابعين.²**

2. القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية :

القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه قدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع، والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين، بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها، مجاورين مصالحهم الخاصة من أجل المنظمة ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من:

- صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتماء إليه؛
- بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة مفوضه فيه.

وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية محبوبة وقوية، ولديه القدرة على توضيح الرؤيا القيادية التي تخاطب أحاسيس العاملين، فهم ينظرون الى ما وراء الواقع والحقائق الظاهرة، ويساعدهم على رؤية المستقبل كحالة براءة ومحتملة التحقيق، والقائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدتهم في انجاز الأهداف، بأثيرة العاطفي ولديه صفات يتميز بها وهي:

- **ثقة عالية بالنفس؛**
- **رؤية مستقبلية؛**
- **قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها؛**
- **يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله³.**

¹ زواتيني عبد العزيز، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحضير العاملين، مذكرة الماجستير، جامعة البليدة، د، 2007، ص 41,42 .
² عيشة دباب، فريحة بن محجوبة، نفس المرجع، ص 27 .
³ نفس المرجع، ص 29 .

I. أنماط القيادة

تتعدد أنماط القيادة، و تتنوع بتنوع المؤسسات و اختلاف الشخصيات و الأدوار و الوظائف و المواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره. و قد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه و إن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى، و يصبح بينهما تداخل و قد يجمع القائد بين أكثر من نمط و إن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه. و فيما يلي توضيح لهذه التصنيفات:

: الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة. يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة و التي حددها ماكس ويبر، Max Weber و تبعاً لذلك قسمت إلى¹ :

- **النمط التقليدي :** هي نوع القيادة التي يضيفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة، و أساسها تقديس و احترام كبير السن لديه فصاحة القول و الحكمة التي يتحلى بها. و يكون الولاء و الطاعة من الأفراد له.

و يسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية و القبلية حيث تكون القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد.

- **(الملهم) :** تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة، و قوة جذب شخصية، يستطيع التأثير القوي بتابعيه، و يغلب على هذا النمط الصفة الشخصية، حيث لا يصلح للمنظمات الرسمية، و أفضل ما يناسب الزعامات الشعبية و الحركات الاجتماعية .

- **:** و هو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، و يستمد سلطاته و قوة تأثيره من مركزه الرسمي و ما له من صلاحيات و اختصاصات.

إن مثل هذا النمط القيادي يتصف بأنه غير شخصي و بالتالي فإن الطاعة و الولاء من التابعين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد و إنما للمعايير و القواعد المعمول بها في المؤسسة.

ثانياً : أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع:

صنف كل من العالمين لوين Lewin و ليببيت و وايت White Lippit من خلال دراسة قاموا بها القيادة على أساس المجموعات إلى:

- **القيادة الأوتوقراطية :** يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات و الصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة و كبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، فهو لا يفوض سلطاته، و ينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات و وضع السياسات و الخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك².

- **القيادة الديمقراطية :** يقوم هذا الأسلوب من القيادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، و إفساح المجال للإبداع، و تقدير جهود العاملين، و يمارس القائد إشرافاً عاماً لحفز الأفراد على

1 معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 151 .
2 عامر عوض، " السلوك التنظيمي الإداري "، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008ص 206 .

زيادة الإنتاجية، و اعتماد أسلوب تفويض السلطة بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، و إقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد و التابعين¹ .

- القيادة الحرة : إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العامل و من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم و إصدار القرارات؛
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق؛
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات² .

II. أبعاد القيادة

أبعاد القيادة تتمثل في³ :

- : التخطيط الاستراتيجي :** يشمل التخطيط الاستراتيجي دراسة البيئة الخارجية و الداخلية و تحديد مهمة المنظمة و أهدافها و استراتيجياتها؛
- ثانيا : التنظيم :** يمكن تعريفه على أنه تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة و إسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يمتلك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط؛
- : الاتصال :** هو عملية منهجية و منظمة يتفاعل فيها الأفراد أو الناس من خلال الرموز لخلق معاني تفسيرية. كما يعرف بأنه إنتاج و تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية؛
- : الدافعية :** تشمل الدافعية رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة و تتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك؛
- : صنع القرار :** إن صناعة القرار هو نشاط يتناول كل الأعمال داخل المنظمة، و يتم على كافة المستويات الإدارية؛
- : المتابعة و التقويم :** هي عملية مراقبة الأنشطة للتأكد من أنها تنفذ كما خطط لها و تصحيح أي خطأ قد يحدث؛

1 محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 260 .

2 صلاح الدين عبد الباقي، " مبادئ السلوك التنظيمي "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 221 .

3 كريمة تيشوداد، دور القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات الخدمات الصحية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة خميس مليانة، 2014، ص 21، 22 .

: أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها، هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه المؤسسة وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل، ويمثل عنصر الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والمؤسسات، ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمؤسسات.

: ماهية الاداء

عرف مفهوم الأداء تحولات هامة عبر تاريخ تطور المنظمات، وذلك بسبب التغيرات الكبيرة التي عرفتها العوامل المؤثرة فيه الأمر الذي أدى إلى تغير وتطور في مفهوم وأساليب وأدوات تقييمه.¹

1. تعريف الأداء

التعريف اللغوي : "يعود اصل مصطلح الأداء إلى الكلمة اللاتينية "Parformer" والتي كانت تعني في القرن الثالث عشر إنجاز أو تنفيذ، إلا أن المصطلح استمد كامل قيمته من اللغة الإنجليزية بظهور الفعل "ToPerform" في القرن الخامس عشر والذي يعني تنفيذ مهمة، إنجاز عمل أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة"².

يعرف على أنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"³.

- أن الأداء هو "محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁴.
- تُعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي على أنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"⁵.
- و الأداء حسب P. Drucker هو: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين المساهمين والعمال"⁶.

أما P. Lorino فإنه يلخص مفهوم الأداء في بعدين أساسيين هما:

- الأداء في المؤسسة هو كل ما يساهم ويساعد على تحسين التوليفة (قيمة/تكلفة)، وعلى عكس ذلك فلا يعد بالضرورة أداء كل من يساهم في زيادة القيمة أو خفض التكلفة بمعزل عن بعضهما البعض.
- وتعتبر القيمة حسب الكاتب عن حاجات العملاء التي تقوم المؤسسة بإشباعها في حين تعكس التكلفة قيمة الموارد المستهلكة في سبيل بلوغ النتائج المرغوبة.

¹ السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد، 2012-6ص.

² ريعة احمد الصغير ، تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن , دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانتاج الالات الناعية _PMO_ ، رسالة ماجستير في علوم التسيير . جامعة قسنطينة 2 ، 2013_2014 ، ص3.

³ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء. دار الفكر العربي، مصر. 2002، ص3 ص20.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الجزء الأول، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان لأردن، 2009 ، ص38.

⁵ نبيل اسماعيل رسلان ، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص31.

⁶ لهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة باتنة، مجلة الباحث، جامعة باتنة، الجزائر، العدد، 2007، ص5 ص46

- الأداء في المؤسسة هو كل ما يساهم في بلوغ الأهداف الاستراتيجية¹

على ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن الأداء عبارة عن مجموعة من الاعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة، والتي تسعى من خلالها بلوغ اهدافها بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئتها.

2.

من خلال التعاريف السابقة، نرى أن مفهوم الأداء يرتبط بمفاهيم أخرى كالكفاءة والفعالية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه يمكن توضيح هذين المفهومين الهامين كالآتي:

الفعالية : لقد حظي مفهوم الفعالية باهتمام عدد كبير من الباحثين في علوم التسيير والإدارة، حيث ينظر إليه كأداة من ادوات التسيير، كما يعتبر مرتكزا لكل المقاربات التي تهتم بتقييم اداء المنظمات بمختلف اشكالها

"يتم التعبير عن الفعالية بمدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها المسطرة².
يمكن تلخيص الفعالية في الصيغة التالية :

$$\text{الفعال} = \frac{\text{النتائج المنجزة/الأهداف المسطرة}}{\text{الفعال}}$$

القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة،³ ومنه: فإن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد وبأقل تكلفة ممكنة، ويتم حساب نسبة الكفاءة كالآتي:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المنجزة / الموارد المستخدمة}}{\text{المخرجات}} \text{ / المدخلات}$$

: ماهية أداء العاملين

يعتبر الجهد المبذول من قبل العامل في المؤسسة معيار من معايير الحكم على اداء المؤسسة ويعكس كيفية قيام الفرد بمهامه ، و من هنا كان وجب على الإدارة ان تعمل على تحسين اداء العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم .

1. مفهوم اداء العاملين

هناك العديد من التعاريف يختلف كل تعريف على الاخر حسب نوع العمل و الجهد المبذول من قبل العامل اما جسدي او فكري ونذكر منها :

يعرف الأداء بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁴.

¹ Philippe lorino, Méthodes et pratiques de la performance, édition organisation, 3eme édition, 2003, 4_8

² ريفة احمد الصغير ، مرجع سابق , 2013_2014 ، ص6

³ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 41 .

⁴ لوقاسي وفاء ، لوقاسي هناء ، القيادة بالتمكين واثره على اداء العاملين ،دراسة ميدامية على شركة السويدي للكابلات , مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة خميس مليانة، 2015 , ص 26 .

ويعرف على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"؛ ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الفرد، وهي: كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء¹..

و يعرف : " على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية." ²

العاملين :

لا يمكن التحدث عن الاداء الفعال في المؤسسة الا بعد التطرق لمكونات والابعاد الاساسية للاداء والتي تكتسي اهمية بالغة في قياس وتحديد مستوى اداء العاملين في المؤسسة.

العاملين :

بصفة عامة يمكن القول إن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر و هي:³

: و ما يمتلكه من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و دوافع و اتجاهات؛
الوظيفة : و ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد و يحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه؛
 : و يقصد به البيئة التنظيمية و ما تتصف به، و ما تتضمنه من مناخ للعمل، و الاشراف و وفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلال و ضمن هذه العوامل.

ثانيا : العاملين

يشتمل أداء العاملين على مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس أداء العاملين و الحكم عليه و يمكن مناقشتها على النحو التالي :

التحليل : و قد يكون وحدة التحليل الفرد، أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة، أو التنظيم (المؤسسة) ؛
ثانيا : مقاييس : و هي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، و هذه المعايير

قد تشمل واحدا أو أكثر مما يلي:

الإنتاجية، الفعالية، و الكفاءة، الجودة، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن (العملاء) ، و التجديد و الابتكار.

قياس : المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية؛
 : إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس؛
الاهتمام التركيز : و هنا ياون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه و تطويره، و التحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح و التطوير.

¹ -1 عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص 26,25
² عبد الحليم مزغيش، " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة" ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 201
³ لوقاسي وفاء ، لوقاسي هناء ، مرجع سبق ذكره، ص 27

العاملين :

تأثر مجموعة من العوامل المختلفة على أداء الفرد و يمكننا تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما:

الخارجية :

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المؤسسة، و البيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام إلا أن أهم عواملها:

- **المادية :** تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل : الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة ، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية و غيرها، و هي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية و النفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن و مريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

- **الفنية :** تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات و المعدات و أساليب العمل المستخدمة، و هي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل و الإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء العاملين في بعض الحالات و دور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة و خصائص النشاط الذي يمارسه الفرد¹

- **الاجتماعية :** تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، و لعل من أهمها Hawthorne هاوثورن التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة و الإشراف، و العلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

ثانيا : الذاتية

و هي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل و الدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل.

- **القدرة على العمل :** تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية و كفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، و يمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

- **قدرات فطرية :** و هي قدرات يمتلكها الفرد أصلا، و يجلبها إلى الوظيفة معه لذلك تسمى بالاستعدادات و هي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق و غيرها.

- **القدرة على العمل :** و هي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة و التدريب و التعلم و تتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرة العملية و معرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة.

- **الدافعية للعمل :** تشير الدافعية إلى " الطاقة الكامنة داخل الفرد و التي تحركه و توجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل" ، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته، بواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر و بالتالي تحقيق التوازن.

1 ايمان عثمان، "الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي" ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال ، المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 2013، ص 50

: القيادة والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا لأهمية الأداء داخل أي مؤسسة فقد كان محل نقاش العديد من العلماء والباحثين لمعرفة طرق تحسينه وتقييمه، وباعتباره احد أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في نجاح او فشل سياستها، لذلك تحاول معظم المؤسسات السعي إلى دراسته وجعله محل اهتمام الباحثين، وهناك الكثير من النظريات التي تطرقت الى القيادة وتأثيرها على الأداء من خلال إسهام كل اتجاه على حدا .

: خطوات الإشراف في القيادة ودوره في الأداء

إن عملية الإشراف تتم في خطوات متصلة ببعضها البعض، وهذا من اجل تحقيق الأهداف المسطرة وهناك ثمانية خطوات وهي¹:

1 قياس وتقييم الأداء الحالي : ويتم ذلك وفقا لمعايير محددة ومتفق عليها والهدف من هذه المعايير هو معرفة الكم والكيف الذي يتم بهما تنفيذ الأداء، كما يهدف المعيار كذلك لقياس واجبات ومهام الوظيفة والإجراءات المتبعة لادائها ؛

2 تحديد المستوى المط إن كل عمل يتم أدائه هو على مستوى من الكفاءة والجودة والكفاية ، لانه قد ينجز اكبر قدر من الإنتاج بأقل تكاليف وبقدر كبير من المعرفة والمقدرة الإدارية والفنية لتحقيق الهدف المسطر وتكون مخرجات العمل ذات مستوى رفيع حينما تراه الإدارة العليا والمؤسسة ككل ، لذلك يجب ان يكون هناك حد ادني متفق عليه وفقا لمعايير محدودة للأداء على ان لا يتجاوز الحد الأعلى من قدراته ومهارته حتى لا يؤدي إلى إحباط أو تدمير العمال والعكس صحيح كما ان تحديد المستوى المطلوب يستلزم إجراء نوع من المقارنة بين مستويات الأداء

3 : بعد القيام بالخطوتين السابقتين يتم مقارنة ذلك مع الأداء الحالي والهدف هو معرفة الانحرافات بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب كما وكيفا ؛

4 تحديد الانحرافات بين الأداء الحالي والمستوى المط : وذلك بعد القيام بمقارنة الأداء الحالي بما هو مطلوب، وتحديد الانحرافات في العمل سواء كانت على مستوى الوحدة أو المؤسسة ككل ، أو على مستوى كل مرؤوس وكتابته كما وجدت وتم ملاحظتها، لان ذلك يساعد كثيرا في إجراء التحليل لتلك الانحرافات ؛

5 تحديد الانحرافات و أسبابها : القائد المباشر للعمال يقع على عاتقه تحديد أبعاد الانحراف ومناطق القصور في الأداء ، لذلك يجب ان تعرف القسم الذي وقعت فيها والشخص المسؤول عنها وسببها ، وهل هي أسباب متعلقة بالعامل ام بسبب عدم معرفة واجبات ومهام عمله ام ان هناك قصور في إدراك متطلبات وظيفته ومدى حاجته للتدريب، ام انه خطأ قائد ذلك القسم لعدم توضيح بعض الجوانب في العمل ام أنها بسبب المعدات المستعملة في الأداء؛

1 شاين نوال ، "تأثير القيادة على اداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية " ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تنظيم وعمل ، كلية علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، 2013، ص 103، 104 .

6 وضع طريقة ل : بعد الإحاطة بكل ما يخص هذه الانحرافات يجب على القائد أن يضع طريقة واضحة من حيث الأهداف وكيفية تنفيذها لعدم تكرارها من أجل تطور الأداء في المستقبل ،وان يهتم بالجوانب التي يجب تصحيحها حتى تختفي الانحرافات تماما؛

7 تنفيذ الطريقة: بعد وضع طريقة القضاء على الانحرافات يجب تنفيذها للحصول على النتائج بمتابعة تنفيذها خطوة بخطوة للتأكد من سيرها حسب الأهداف ؛

8 تحسين الأداء: للتحقق من تحسنه نتيجة تنفيذ كل الخطوات السابقة في تسلسل منطقي ومعرفة نتائج الجهود المبذولة في الإشراف , عليه معرفة نتائج كل خطوة قبل الانتقال الى الخطوة التالية لتجنب أي خطأ.

النظريات : للقيادة¹

نظرية عظيم

حسب هذه النظرية فان أن القائد يولد ولا يصنع ، حيث ان الرجل العظيم له قدرات وخصائص مميزة جدا تفوق العادة ، وتجعل منه قائدا في كل موقف وكل زمان، ومن خصائص القائد حسب أنصار هذه النظرية الثقة بالنفس ، الذكاء ، السيطرة ، بعد النظر ، الشجاعة والعدل.

إن هؤلاء القادة يوجدون بأعداد ضئيلة ويصعب اكتشافهم ، وبالتالي فهي تتعامل مع الاستثناءات وليس مع القواعد

ثانيا:نظرية

حسب هذه النظرية فإن القادة لهم سمات خاصة ، إلا أنه ليست هناك سمات عامة أو دلائل موحدة تفسر القيادة على أساس تلك السمات ، ومن أهم هذه الصفات:

- السمات الجسمية: الطول ، القوة الجسدية
- السمات العقلية: و هنا نجد أن القادة لا بد أن يتميزوا بذكاء أوفر ، وثقافة أوسع حتى يتمكنوا من حل مشاكل الجماعة وتوجيهها.
- السمات النفسية و الاجتماعية: قوة الشخصية، قوة الإرادة، القدرة على الإقناع ورفع الروح المعنوية،القدرة على حفظ تماسك الجماعة

النظرية التوفيقية:

نظرية حديثة في مجال القيادة تقوم على أساس أن القيادة فن وعلم ، يعني ان القائد بالإضافة إلى اكتسابه صفات معينة يجب عليه أن يكون ملما بالظروف التحليلية والتنظيمية والتنسيقية وكذلك بكيفية التعامل مع الآخرين

النظرية الموقفية :

تقوم هذه النظرية على أساس الموقف هو الذي يحدد الشخصية القيادية والصفات التي تناسبها ، إذا تهتم فلسفة هذه النظرية بالموقف قبل اهتمامها بالسمات الشخصية ، لأن هذه السمات قد تصلح للقائد في موقف معين ولا تصلح له في موقف آخر.

1 بن سعاد كوثر امنة ، مولاى ملياني اسماء ، "اثر النمط القيادي وعلاقات العمل على الاداء " ، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت ، مذكرة ماستر علوم التسيير ، استراتيجية وادارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عين تموشنت ، 2016 ، ص 6، 7.

نظرية التفاعلية

ركزت نظريات القيادة السابقة الذكر في الغالب على عامل واحد وأهملت العوامل الأخرى ، أما مفهوم القيادة في الإطار الفكري لنظرية التفاعل فهي عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية¹.

: النظريات الداعمة لقيادة

-النظريات الكلاسيكية ومسألة القيادة والأداء: وتعتبر مقدمة لأبرز واهم النظريات التي تدعم موضوع

القيادة والأداء ونذكر منها :

1 النظرية البيروقراطية: اعتبرت التدريب الفني الدقيق للموظفين على أعباء الوظيفة يؤدي الى ارتفاع كفاءة الأداء لديهم فصاغ فيبر نموذجا يحقق درجات عالية من الكفاءة في أداء العمال , ودعا العمال الى إتباع الإجراءات التنظيمية لتفادي العقاب و في القيادة تعامل مع ثلاثة أنواع استنادا للأشكال المختلفة للسلطة وهي : قيادات كاريزمية أي سلطة الفرد الملهم ذو القدرات الخارقة في نظر أتباعه ، والقيادات التقليدية اعتماد على سلطة المؤسس ، اخيرا القيادات القانونية وهي بيروقراطية باعتمادها على قوانين وقواعد معلومة تسود في الإدارة العامة².

2 نظرية الإدارة العمية لتايل : يرى ان الإنتاجية ترتفع باستخدام الأسلوب العلمي القائم على مبدأ التعاون و رفض الصراع بين العمال والإدارة والقضاء على المشاكل و إطاعة العامل لأوامر السلطة التنظيمية، واهم مبادئها فيما يخص القيادة ولاداء : -تدعيم سلطة القائد داخل التنظيم عن طريق الحوافز المادية التي يتحصل عليها العامل ، واتجاه الأوامر من أعلى لأسفل دون رجوعها عكسيا وتطبيقها على المستويات الإنتاجية عن طريق الاهتمام بكفاية العمال والرؤساء القائمين فعلا بعمليات الإنتاج كما قام بدراسة للتعرف على الأساليب المثلى لأداء العامل في المؤسسات الصناعية وتوصل لنتائج تساعد على تحسينه منها -اقترح دفع أجر العامل بالقطعة لزيادته أدائه³.

- ترك المجال للعامل البسيط للمبادرة والابتكار باتباع المنهج العلمي والتفكير المثمر فيما يقوم به من اداء ، لتحسينه و النهوض بالعمل والإنتاج ، فالتأيلورية نظرت لأداء المؤسسة على أنه نتيجة لقيمة تنظيمها من حيث تقييم العمل ، الرقابة الصارمة.

3 نظرية التقسيم الإداري(هنري فايول-جوليك-أرويك) :

-زيادة العمال تزيد من دور المستويات القيادية الإشرافية التي تساعد على تنفيذ خطته وتحقيق الأهداف المسطرة و تبين أهمية القيادة لتنفيذ الخطط المجهزة مسبقا .
- الخبرة كالتدريب المتواصل للعمال يرفع من مستوى أدائهم .
-توجيه العمال من القائد المشرف عليهم لمعرفة بخبايا العمل، لتنسيق الجهود وتحقيق الهدف المشترك بالمحافظة على إنتاجية المؤسسة واستمرارها في العمل⁴.

1 محمد القريوتي مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف دار وائل والتوزيع الطبعة 4، عمان الأردن 2009 ص36

2 شاين نوال ، "تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية" ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تنظيم وعمل ، كلية علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، 2013، ص 50

3 عبد الرحمان العسوي ، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، 1998 ص 38

4 شاين نوال ، نفس المرجع ، ص 52

ثانيا- النظريات الكلاسيكية الحديثة¹:

1 نظرية العلاقات الإنسانية : من مبادئها:

-العامل في جو اجتماعي تكون له فعالية اكثر فيقول "فريدمان Friedman" ربما لا يتوافق العامل مع المعايير المفروضة عليه في العملية الإنتاجية والتي لا يشارك فيها بالمناقشة او التجربة كما أكد "ألتون مايو" أن زيادة المكافآت المعنوية تزيد من دافعية العمال لتحقيقه، كما أن القائد المشارك والعلاقات الطيبة تساعد في ارتفاع الروح المعنوية المساعدة على تقديم مستوى رفيع من الأداء رغم رداءة الظروف

2 نظرية صنع القرار: "هربرت سيمون H. Simon"

لل قائد وظيفتين الأولى هي الأداء والثانية صنع القرار

كما يرى Yotton أن القرارات المتخذة بالمشاركة تحظى بقبول من المرؤوسين فترفع الروح المعنوية لكنها تأخذ وقتا من القائد والمنظمة بينما القرارات الأوتوقراطية سريعة لكنها تسبب الاستياء مما يؤدي لتراجع الإنتاجية وضعف الأداء

- نظريات التأثير على المرؤوسين²:

1نظرية السمات : رأت أن نوعية الأداء تعتمد على نوعية السمات التي تميز العنصر البشري، فالمعرفة الفنية للقيادة في العمل تساعد على لعب دور توجيهي وتأثير قيادي على أداء العاملين اذا دعمت بنمط قيادي مناسب فتوفرها يعتبر من معايير تقييم الأداء بتغطيتها جوانب مختلفة منه كالتعاون, المواظبة فترى انها موجودة داخل شخصية القائد

2-نظرية الرجل العظيم: ترى أن النمط القيادي يبرز بوجود رجال عظماء لهم سمات وقدرات مميزة واهتم سيرفرانسيس جالتون sirfrancis galton"بها فيقول " :أن التغيرات تحدث عن طريق أصحاب القدرات و المواهب البارزة , فالقائد لا يمكنه إحداث تغيرات في أسلوب عمله ما لم يكن هناك تعاون واستعداد من طرف باقي العاملين "، فعندما يجد الإخلاص والثقة فيه من طرفهم يستطيع التأثير على أدائهم ، فمهارته تساعده على تحليل الأداء الحالي والمسبق ومعرفة كيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع لتحقيق إنتاج عالي وتحسين الاداء .

- نظريات سدوكيات القائد وقدراته:

يرى أصحاب هذه النظرية انه ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب بل المهم هو فاعلية هذا الأداء وتميزت بعدة خصائص كاستخدام القائد سلطته للتأثير على تفكير المرؤوسين وسلوك مرؤوسيه وظهوره دائما بمظهر القوة كقدرته على انجاز العمل تحت إدارته ومواجهة المشاكل ودعمهم بالتحفيز المعنوي لزيادة عطائهم باكثر فعالية مما يرفع معدلات الأداء وكذلك دفع العمال على تحقيق الأهداف المشتركة³

1 رايح كعباش: علم اجتماع التنظيمي، مخبر علم الاجتماع الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 ، ص، 125 , 146

2 شاين نوال ، "تأثير القيادة على اداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية " ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تنظيم وعمل , كلية علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، 2013, ص 54, 55

3 شاين نوال ، نفس المرجع , ص 56

- نظريات النمط القيادي:

تصف هذه النظرية نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجيهات القائد , وبناءا عليها فانه يمكن ان نتنبأ بسلوكه مع مرؤوسيه بمجرد ان نعرف النمط الذي قد يكون فعال او غير فعال

- النظريات الموقفية في القيادة:¹

يرى أصحاب هذه النظرية ومؤيدها بان الفعالية لا يمكن ان تعزى لنمط قيادي محدد ، فالموقف الذي يوجد فيه القائد هو الذي يحدد فعاليته ويعتبر كذلك النمط القيادي عملية ديناميكية تختلف درجة فعاليته باختلاف الموقف ذاته ، إذ يبرز الشخص كقائد في موقف ما ولا يبرز في موقف آخر لان القائد الناجح من له القدرة على ملائمة الموقف مع ما تقتضيه الظروف من اجل زيادة أداء العاملين .
فالقائد في النظرية الموقفية يتأثر بنوع العلاقة القائمة بينه وبين عماله فإذا توفر نوع من الارتياح ارتفع الإنتاج و الأداء إضافة إلى الخبرة التي يمتلكها وعمق التخصص وهذا يساعد في ارتفاع الروح المعنوية كما ان توجيههم وتنفيذ تعليماته قد يكون سببا في المحافظة على الاستقرار في الأداء

: النموذج النظري وصياغة فرضيات البحث

يعتبر الإطار النظري للبحث من أهم الخطوات التي تلخص البحث ويعطي حوصلة لاهم النقاط ، والتي سيتم التطرق إليها بتوضيح العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حسب ما جاءت به الدراسات السابقة، ثم يتم تحديد الإطار النظري للبحث.

: بين القيادة واداء العاملين

يعتبر أداء المؤسسة هو الواجهة التي تبين وضعها في مختلف جوانبها , ولكي يكون أداء المؤسسة عال بقدر من الكفاءة والفعالية ، يتوجب تحقيق قيادة فعالة في المؤسسة ،ولهذا نجد ان القيادة تكتسي اهمية بالغة في المؤسسة , وباعتبار أن القائد هو عنصر أساسي وهام فيها ،حيث انه يؤثر على اهم مورد تملكه المؤسسة ، إلا أن المشكلة التي تواجه المؤسسات اليوم هي عدم توافر القائد الفعال الذي أصبح من الصعب العثور عليه بسهولة ، و الذي يمكن المؤسسة من تحقيق معدلات أداء عالية.

كما انه تتوقف كفاءة أي أداء في المؤسسة وفي أي قطاع مهما كان على كفاءة أداء مواردها البشرية باعتبارها من الموارد الأساسية والثمينة في المؤسسة

ومن خلال عرض أنماط القيادة تبين أن نجاح المؤسسات من عدمه يتعلق بالدرجة الأولى في قوة وتأثير القيادة في تلك المؤسسات , و مما لا شك فيه أن نمط القيادة المطبق في المؤسسة والمنتج مع العاملين له تأثير مباشر على مستوى أدائهم للعمل وانجازهم للأهداف المطلوب تحقيقها

:صياغة فرضيات

تتم صياغة فرضيات الدراسة بالاطلاع على الدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع، وكذلك يجب صياغتها بالاعتماد على الأسئلة الفرعية للبحث.

:صياغة الفرضية

دراسة (عمر زاوي , 2012) بعنوان (مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الابداع داخل المنظمة) تقوم هذه الدراسة على الكشف عن مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، كما أنه تم التعرف على القدر الذي يساهم به كل من مؤشرات النمط الديمقراطي (الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة للمرؤوسين) في تحقيق الإبداع داخل المنظم ومن بين نتائج الدراسة أن وجود النمط الديمقراطي في المؤسسة محل الدراسة عمل على بناء نظام واضح وعادل للمكافآت والتحفيزات، فمن المعلوم أن المكافآت والتحفيزات ترتبط طرديا مع المردودية ، فالفكرة الإبداعية في أسلوب العمل أو في العمليات الإنتاجية تصاحبها زيادة في الإنتاج أو تحسن في جودة المنتج، شرط أن تمنح هذه التحفيزات والمكافآت على أساس تقييم واضح وسليم لأداء العاملين أصحاب الأفكار الإبداعية.

فمن هذا السياق سيتم التطرق في الفرضية الأولى إلى معرفة دور النمط القيادي الديمقراطي في اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة ، ويتم صياغة الفرضية الاولى كالتالي:

الفرضية :يساهم النمط الديمقراطي في اداء العاملين في ()

ثانيا : صياغة : صياغة الثانية:

دراسة زرقة أحمد 2008 م بعنوان (فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء) تقوم هذه الدراسة على تحديد مفهوم القيادة وأبعاده، والتعرف على مصطلح الأداء والعوامل المؤثرة به، وآلية تقييمه بالإضافة الى توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والقيادة وما تعكسه على أداء الفرد، وكذا الوقوف عند الرضا الوظيفي والقيادة بصورة مباشرة وذلك من خلال دراسة ميدانية .

وخلصت الدراسة الى النتائج التالية : التنظيم داخل المؤسسة هو تنظيم بيروقراطي يتبع الرسمية كأداة للتعامل .

والمسيرون داخل المؤسسة يفتقدون للجانب المعرفي الخاص بمصطلح التسيير ويكتفون بخبراتهم والأوامر التي يتلقونها من أعلى، أما عن الرضا الوظيفي فقد ظهر عدم رضا العمال عن الأجر، عدم عدالة في الترقيات، عدم عدالة منحة المردودية، بالإضافة إلى وجود مشاكل بينهم وبين الإدارة. ومن هذا السياق يمكننا التطرق الى الفرضية الثانية والتي من خلالها يمكن ابراز دور النمط الأوتوقراطي في أداء العاملين في (م ص م) المناولة ويتم صياغة الفرضية الثانية كالتالي :

الفرضية الثانية: يساهم النمط في أداء العاملين في ()

صي : الفرضية :

دراسة لبيت و وايت Lippit white بعنوان (اثر انواع القيادة في مشاعر واتجاه الافراد نحو القائد) كانت نتائج هذه الدراسة :المجموعة الاولى كان للنمط الاستبدادي اثر على نفوس بعض الاطفال بانتشار تصرفات سيئة و بدا العدوان لدى الفريق الاول ازاء القائد

أما الفريق الثاني فلم يظهر استيائه علانية فبدا عليهم الكسل والتوتر وهكذا نرى ان سلوكهم بنوعيه يساعد على تحديد سلوك العمال الذين يعملون في هذه الاجواء في المصانع

أما مجموعة النمط الديمقراطي التشاوري فانعكس ذلك على روحها المعنوية بدرجة عالية فسادت مظاهر المودة بينهم اكثر من المجموعتين السابقتين بتبادل الآراء والتفكير الجماعي

أما مجموعة النمط الفوضوي او الحرية كان سلوكها عدائيا لأنه يقترن بالتوتر وجاء انتاجها اقل جودة من المجموعة الديمقراطية

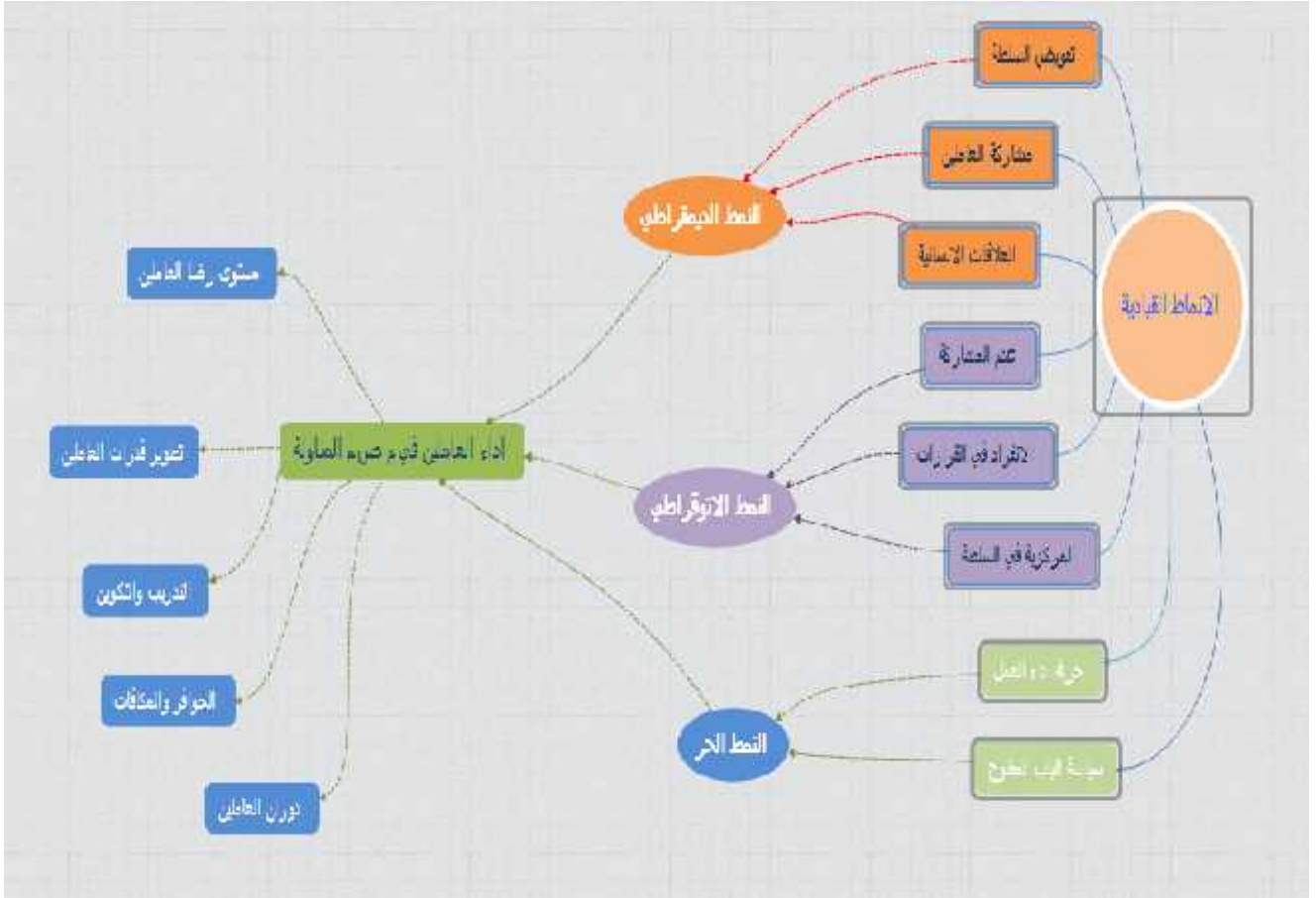
ومن هذا السياق يمكننا التطرق الى الفرضية الثالثة والتي من خلالها يمكن ابراز دور النمط الحر في أداء العاملين في(م ص م) محل الدراسة ويتم صياغتها كالتالي :

فرضية : يساهم النمط الحر في أداء العاملين في ()

الخريطة الذهنية:

الخريطة الذهنية للدراسة النظرية

(1) يمثل خريطة ذهنية النظرية



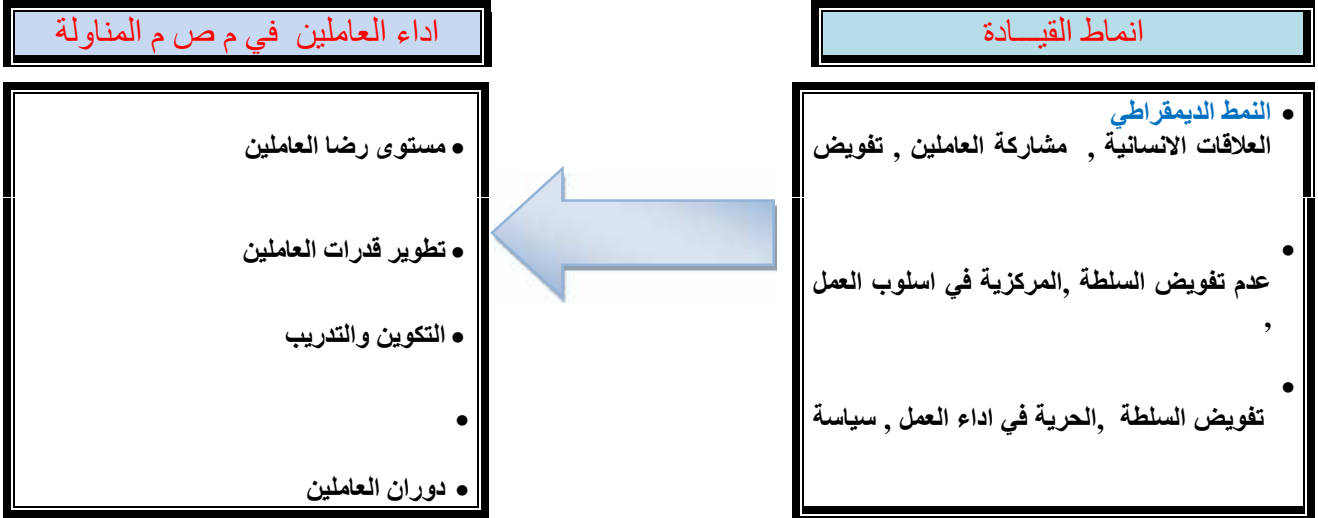
المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج X Mind

من الشكل المقابل الذي يمثل خريطة ذهنية للدراسة النظرية، تم إدراج كل من المتغير المستقل والمتمثل في الأنماط القيادية وكل بعد من ابعاد هذا المتغير بالإضافة لمؤشرات كل بعد على حدا فمثلا من خلال مؤشر العلاقات الانسانية ومؤشر مشاركة العاملين وكذا مؤشر تفويض السلطة نستنتج بعد نمط القيادة الديمقراطي الذي يعتبر من الأنماط القيادية المتبعة في (م ص م) المناولة، كما تم إدراج المتغير التابع وهو أداء العاملين في (م ص م) المناولة والذي يمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية: تطوير قدرات العاملين، التدريب والتكوين، الحوافز والمكافآت، وكذا دوران العاملين

ثانياً :

يتم تحديد النموذج النظري للبحث بالاعتماد على الدراسات السابقة التي ركزت على المفاهيم الأساسية في البحث

الشكل رقم: (2) يمثل النموذج النظري للبحث



المصدر : من إعداد الطالبة

من الشكل نلاحظ ان النموذج النظري للدراسة يتكون من بنيتين أساسيتين وهما :

بنية الانماط القيادية وتتكون من ثلاث متغيرات رئيسية والمتمثلة في مختلف الانماط القيادية (الديمقراطي الأوتوقراطي , الحر) هذه الاخيرة التي يمكن دراستها من خلال العديد من المؤشرات.

وبنية أداء العاملين في (م ص م) المناولة فمن خلال الشكل نلاحظ ان المتغير التابع يتكون من مجموعة من المؤشرات التي من خلالها يمكن قياس وتقييم العاملين.

حيث يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق اهداف المؤسسة , ويتطلب من المؤسسات العمل باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين واصحاب المصالح وذلك من خلال :

تحفيز الأفراد وتفعيل كل الانظمة المساعدة على ذلك بالإضافة الى استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكافات , وادخال انظمة المعلومات الحديثة , تطوير الاجراءات التنظيمية حيث يتوجب على كل عامل ان يبحث عن الابتكار والابداع و تحسين كل جوانب العمل في المؤسسة .

ومن خلال دراسة العلاقة بين الانماط القيادية ومستوى اداء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة نستخلص ان تأثير النمط القيادي يكون بصفة مباشرة على أداء العاملين ، حيث يعتبر المورد البشري عنصر فعال من عناصر الإنتاج ، وان الأساليب القيادية المتبعة داخل المؤسسة تساهم في زيادة وتحسين الاداء الكلي للمؤسسة وذلك من خلال تنمية وزيادة الانشطة والعمليات التي تركز عليها ، وتقديم ما هو افضل للارتقاء بالمؤسسة ومواكبة التطورات ،

من خلال الفصل الأول المتعلق بالدراسة النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الانماط القيادية وكذا اداء العاملين في م ص م المناولة تم التطرق لمدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد؛ والإشارة أيضا إلى أن المشرع الجزائري فصل بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال، ورقم الأعمال السنوي ومجموع الحصيلة السنوية، وتم التطرق إلى التقرير السداسي الذي صدر في 2018 عن وزارة الصناعة والمناجم، والاستعانة ببعض الاحصائيات الحديثة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

وأشرنا أيضا لنشاط المناولة في م ص م باعتباره نشاط اقتصادي تعتمد عليه المؤسسات من اجل تعزيز تنافسيته وكذا واقع المناولة في الدول الغربية والعربية وفي الاخير تطرقنا الى واقع المناولة في الجزائر وكذا بورصة المناولة والشراكة باعتبارهما الهيئة الرسمية التي تعمل على تطوير المناولة والشراكة في الجزائر كما ركزنا على القيادة من خلال تعريفها وابرز اهميتها وكذا تم التطرق الى اهم الاتجاهات الحديثة للقيادة وفي نفس السياق تطرقنا الى اهم الانماط القيادية المنتهجة .

بعد ذلك انتقلنا للمتغير التابع وهو الاداء ، من خلال تعريفه وذكر اهم انواعه والعوامل المؤثرة فيه ثم تطرقنا الى اهم عنصر في الاداء الا وهو كيفية تقييم الأداء وقياسه من خلال الأساليب التقليدية والاساليب الحديثة المتبعة في قياس الاداء

تطبيقي

:

حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة :

تمهيد

مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة من أجل كيف تساهم القيادة في
ملين في فرضيات وهذا التحليل
التقليدي التحليل الكيفي Nvivo للبيانات كمية
تحليلها الفرضيات.

المنهجي :

فرضيات بالانماط القيادية في المؤسسات
الفرضيات المتعلقة بمدى مساهمة هذه الانماط في اداء العاملين بهذه المؤسسات , سيتم
الكيفية وتحليلها
تحليل الإحصائيات Nvivo العاملين
بإحصائيات الفرضيات.

وعينة وأدواتها :

هذا سيتم التركيز عينة اختيارها، وأيضا
مهم

:

يتمثل اختيار نوعين من المؤسسات المناولة هي صغيرة ومتوسطة امرة و المتمثلة في
مؤسسة مصبرات نقاوس بولاية باتنة.

الثانية فهي مؤسسات صغيرة ومتوسطة منفذة والمتمثلة في ALVER SPA
وهران ومؤسسة ثالثة وهي مؤسسة BEN PACK بولاية باتنة

ثانيا :عينة

عينة معهم لطبيعة الكيفية الاختيار
طريق عي قصدية مدير المشتريات وكذا مدير الموارد البشرية اما
ؤسسة الثانية اختيار مدير المبيعات ومدير الموارد البشرية
المقابلة مع عاملين في مصلحة .

:

الفرضيات، استكشافية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة
الفرضيات هي وصياغة

(1)

الاحصائيات عليها

(2)

دراستنا هذه وهي الموجهة، طبيعة أسئلتها الموجهة الموجهة
ارتياح يسمح له وإعطائه عنه، وهذا يحقق الضرورية
ومنه المستجوبين ويجعلهم يبذلون جهدا
الحرية سيدي بها، ونوعية بين¹

تحليل البيانات : التحليل الكيفي Nvivo

تحليل البيانات :

في دراستنا هذه أداتين وهما التحليل التقليدي التحليل الكيفي Nvivo

- التحليل التقليدي : ويتم متغيرات وهذا يعطي الفورية بين
- Nvivo : يستخدم هذا ويعمل تكميم وتسهيل

ثانيا : التحليل الكيفي Nvivo

يمر Nvivo فرضيات وسيتم التفصيل فيه طريقة استخدامه. تحليل البيانات، والتمكين

Nvivo

الكيفية (QSR international) وهو برنامج يدعم الكيفي، يتيح وتنظيم وتحليل الصوتية، الاستقصائية، الملفات الاجتماعية الويد ويمكن كمية تساعد

1 حريزي بالمسيلة، كلية الاقتصادية والتجارية بالتسيير، المسيلة، بين البشرية : 16 2016 . 146

الكمية للتحليل النصي	تحليل	الكوي 1
لتحليل	التحليل الكيفي : Nvivo هناك (4) أساسية يلجأ إليها	1. الكيفي
حيث	L'approche l'lexicale : المعجمية هدفها () والتشابه بين	()
حيث تسمح أيضا	L'approche linguistique : اللغوية الهدف منها كيف (" ") الترتيب والتصنيف	() مستويين مختلفين يس بطريقة عملية (كيف؟)
حيث يمكن فهمها وتفسير	L'approche thématique : الموضوعية هدفها تفسير () بترميز	() الوثيقة محتواها
مواضيع بين	Les cartographie cognitive : المعرفية هدفها هيكلية معينة، وهي تمثيل مادي العقلية إحصائيات رقمية بل	() بياني بين هذه كمية نها للتعبير عنه ² رئيسي
	Nvivo	2. تحليل البيانات الكيفية لدليل
يتم حجزها Nvivo	الذين معهم يتم	(استيراد البيانات: تسجيل البيانات لدينا 6 word word
الفرعية،	(nodes) و (child nodes) فرعية بها؛	(ترميز البيانات : هذه ترميزها، ويمكن خبير يتم
بها لاختبارها	النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الاتوقراطي، الفرضية	القيادي الحر، اداء العاملين في م ص م المناولة) ويتم فرضيات:

القيادة الحكيمة	Nvivo -	الكمية التحليل الكيفي لبيانات دليل الاقتصادية والمالية،	1 خليل، وبريكة السعيد،
		103 . 2016 5	
		110 107	2 خليل، وبريكة السعيد،

Nvivo (5) : يمثل فرضيات

الفرضية	
يساهم النمط القيادي الديم	اداء العاملين في م
يساهم النمط القيادي الاتوقراطي	اداء العاملين في م
يساهم النمط القيادي الحر ع	اداء العاملين في م ص م

حريزي

:

(تحليل البيانات

الأخيرة يتم تطبيق العمليات
تحليل البيانات وتفسير
تحققها.

تم ذكرها
الفرضيات ومعرفة

عليها

:

(6) :

طبيعة النشاط	تاريخ التأسيس	
تحويل الفواكه : نوعين العصير الفواكه الموسمية تشغيل موسميين ويمكن للمياه الثمرية	بين للعصير الصناعية الوطنية للعصير الغذائية وهي اقتصادية خصصتها 13 64 مساهمات بتاريخ 4 أفريل 2006 17 أفريل رسميا بين ENAJUC) SARL SIMAGROF (2 78 الطريق بين ولاية ومدينة إجمالية 76859.32 7.6 هكتار	ولاية باتنة
ارورات زجانية زجاجية (عصير فواكه متنوعة)	ES.senia ; oran B P N° 33	OLVER SPA ولاية وهران
انتاج علب حديدية سعة 4 (مركز عصير)	Fesdis,batna B P N°28	BEN PACK ولاية باتنة

:

: تحليل

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

هذا سيتم عليها
الذين بها
معهم وأهم
ويتم عرضها وتحليلها.
والبيانات

:

سيتم توضيح اهم
المنهجية
الموجهة
اتباعها
عينة
البيانات

:

سيتم توضيح
لولاية ()
الموجهة
عينة

(7) : يمثل الموجهة لمؤسسة نقاوس للمصبرات ولاية باتنة

الاهداف الاساسية	الخبير	تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل	الخبير الاول : : رئيس مصلحة التموين
الانماط القيادية في مؤسسة نقاوس • اداء العاملين في المؤسسة ، • مساهمة النمط القيادي الديمقرا العاملين ، • مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في اداء العاملين ، • مساهمة عملية ال النمط القيادي الاتوقراطي في اداء العاملين • مساهمة النمط القيادي الحر في اداء العاملين	• تقديم للخبير • تقديم • جيد	تاريخ يوم: 2019\05\19 10:00 : الهاتف • تدوين يدوي 30 دقيقة،	الخبير الثاني : : مدير الموارد البشرية بمؤسسة نقاوس بولاية باتنة
نفس الاهداف المذكورة سابقا	• تقديم للخبير • تقديم • نظرا لاهمية منصب الخبير الثاني فانه تم اجل التحدث بحرية اكبر	تاريخ يوم: 2019\05\19 13:00 : الهاتف • تدوين يدوي 40 دقيقة،	

حريزي

:

ثانيا :

ALVER SPA بولاية وهران

سيتم توضيح () ALVER SPA بولاية وهران .
 الموجهة
 عينة
 () ALVER SPA بولاية وهران
 (8) : يمثل

الاهداف الاساسية	الموجهة	تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل	الخبير
الانماط القيادية في مؤسسة ALVER SPA • اداء العاملين في المؤسسة ، • مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في اداء العاملين ، • مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في اداء العاملين ، • مساهمة عملية ال النمط القيادي الاتوقراطي في اداء العاملين • مساهمة يادي الحر في اداء العاملين	تقديم للخبير • تقديم • جيد	تاريخ يوم: 2019\05\21 09:00 : الهاتف • تدوين يدوي • 30 دقيقة،	الخبير الاول : ALVER . : SPA : مدير المبيعات ALVER SPA بولاية وهران
نفس الاهداف المذكورة سابقا	تقديم للخبير • تقديم • جيد	تاريخ يوم: 2019\05\21 13:00 : الهاتف • تدوين يدوي • 30 دقيقة،	الخبير الثاني : ALVER : SPA : مدير الموارد البشرية بمؤسسة ALVER SPA ولاية وهران

حريزي

:

BEN PACK ولاية باتنة

:

سيتم توضيح () BEN PACK ولاية باتنة .
 الموجهة
 عينة
 () BEN PACK ولاية باتنة
 (9) : يمثل

الاهداف الاساسية	الموجهة	تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل	الخبير
الانماط القيادية في مؤسسة BEN BACK • اداء العاملين في المؤسسة ، • مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في اداء العاملين ، • مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في اداء العاملين ، • مساهمة عملية ال النمط القيادي الاتوقراطي في اداء العاملين • مساهمة النمط القيادي الحر في اداء العاملين	تقديم للخبير • تقديم • جيد	تاريخ يوم: 2019\05\21 09:00 : الهاتف • تدوين يدوي • 30 دقيقة،	الخبير الاول : BEN . : PACK : BEN ولاية باتنة

نفس الاهداف المذكورة سابقا	تقديم للخبير • تقديم • جيد	تاريخ يوم: 2019\05\21 13:00 : • الهاتف • تدوين يدوي 30: دقيقة،	الخبير الثاني : BEN . : BACK : BEN PACK بولاية باتنة
----------------------------	----------------------------------	---	---

حريزي

:

التحليل التقليدي

عينة

عينة سيتم تحليلها وتوضيح أهم

أولية

وهذا

الموجهة.

(10) : يمثل التحليل التقليدي

الخبير 6	الخبير 5	الخبير 4	الخبير 3	الخبير 2	الخبير 1	النمط الديمقراطي
<ul style="list-style-type: none"> عند توزيع الواجبات يراعي المسؤول خبرة العاملين وقدرته على الاداء دائما يعطي المسؤول الاولوية والاهمية لكل ما هو جديد حسب طبيعة المصلحة يشجع المسؤول دائما أي اقتراح او رأي بناء يخدم العاملين كاسلوب تحفيز معنوي التحفيزات المادية وهذا جيد تهدف الاداء تشجيع الافكار الهادفة التي يقدمها العاملين وتعمل دائما على اشراك اصحاب هذا الافكار في تطبيقها وتنفيذها التعاون بين العاملين. ترسيخ روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وهذا من اجل بناء علاقة بين 	<ul style="list-style-type: none"> عند توزيع الواجبات يراعي العاملين وقدرته على الاداء في كثير من المرات لا يتقبل ل الجديد من قبل العاملين وهذا حسب طبيعة العامل وكذلك حسب طبيعة الافكار التي يتناولها العاملين يشجع المسؤول اقتراح او رأي بناء يخدم كما انه يشجع الابداع والافكار البناءة في اساليب العمل يستعمل المسؤول عبارا لتحفيز وتشجيع لعاملين بالاضافة الى بعض التحفيزات المادية وهذا امر جيد وللعامل تهدف الإدارة دائما الى تشجيع الافكار الهادفة التي يقدمها العاملين وتعمل دائما على اشراك اصحاب هذا الافكار في تطبيقها وتنفيذها التعاون بين العاملين من اجل تحقيق الاهداف العامة 	<ul style="list-style-type: none"> عند توزيع الواجبات يراعي القدرات الذهنية والجسمية للعاملين يقبل المسؤول كل ما هو جديد من قبل العاملين وخاصة اذا كان يخدم الصالح العام يشجع المسؤول اقتراحات وراء العاملين وفي كثير من الاحيان يعمل على تنفيذها يستعمل المسؤول عبارات الثناء والمدح كاسلوب تحفيز للعاملين بالاضافة الى بعض التحفيزات المادية تهدف الإدارة دائما الى تشجيع الافكار الهادفة التي يقدمها العاملين و اشراك اصحاب هذا الافكار في وتنفيذها على ارض التعاون بين العاملين ترسيخ بين العاملين وهذا من اجل بناء علاقة بين العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> عند توزيع الواجبات يأخذ المسؤول في عين الاعتبار ومهارات لعاملين يعتبر المسؤول كل ما هو جديد من قبل العاملين وخاصة اذا كان ذو تأثير ايجابي على الاداء بالامر الجيد ويقبله يشجع المسؤول الابداع والافكار البناءة في اساليب العمل وتحقيق مستويات اعلى يستعمل المسؤول عبارات الثناء والمدح كاسلوب تحفيز معنوي وتشجيعي للعاملين التحفيزات المادية وهذا لاشباع حاجات العامل النفسية لمادية تهدف الإدارة دائما الى تشجيع الافكار الهادفة التي يقدمها العاملين وتعمل على اشراك اصحاب هذا الافكار في تطبيقها يسود روح التعاون بين العاملين من جهة وبين الإدارة والعاملين من جهة ثانية وهذا من اجل تحقيق الاهداف 	<ul style="list-style-type: none"> يراعي المسؤول قدرات العاملين عند توزيع المهام يتقبل المسؤول أي اسلوب عمل جديد من قبل العاملين يشجع المسؤول أي تغيير او العمل من قبل العاملين ويعمل دائما على تنفيذه يستخدم المسؤول عبارات لوب تحفيز وتشجيع للعاملين بالاضافة الى بعض التحفيزات المادية الافكار الهادفة التي يقدمها العاملين على اشراك اصحاب هذا الافكار في تطبيقها انه يسود روح التعاون ومبدا المشاركة الجماعية في العمل ترسيخ روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> يراعي المسؤول عند توزيع يتقبل المسؤول كل ما هو جديد سواء كان في اساليب العمل او أي امر اخر له تأثير الايجابي على اداء المؤسسة أي تغيير او اقتراح او ابداء العاملين يلقي تشجيع من قبل المسؤول وهو يعمل تنفيذه يستخدم المسؤول التحفيز المعنوي وكذا المادي لتحفيز العاملين وهذا من خلال التحفيزات المادية الافكار الهادفة التي يقدمها العاملين يسود روح التعاون والجماعة ترسيخ روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين حتى 	

<p>العاملين بعضهم البعض وكذا العاملين والادارة</p>	<p>يعمل الافراد دائما بمبدأ التعاون وروح الجماعة فيما بينهم والادارة</p>	<p>سيخ مبدأ العلاقات الانسانية بين العاملين</p>				
<p>ان فرض مستوى معين من يكون له التأثير الايجابي المتوقع هذا لان العامل يجب ان يحضى بالحرية و الثقة يعمل المسؤول دائما على اعطائه حقه في تبنيتها ان العلاقة بين المسؤول والعاملين ذات اهمية كبيرة بالنسبة للعاملين وبنفس الاهمية بالنسبة للادارة المباشر مع العاملين يؤثر وبشكل كبير في اداء العاملين حيث انه يساهم في بث روح الحماسة لديهم و ابراز قدراتهم</p>	<p>الى مستوى معين من الاداء فان ذلك لن يتحقق هذا لان العامل يجب ان يحضى بالحرية و الثقة من قبل المسؤول و اعطائه حقه في تبنيتها ان العلاقة بين المسؤول والعاملين ذات اهمية كبيرة لهذا لان تولى اهمية كبيرة لهذه العلاقة المباشر مع العاملين يؤثر وبشكل كبير في اداء العاملين هذا لان طبيعة العلاقة تاتر بشكل كبير على العامل ومستوى ادائه</p>	<p>ان فرض مستوى معين من يكون له التأثير الايجابي احيانا يقوم المسؤول بانساب افكار العاملين لنفسه وهذا ما يؤثر على العلاقة بين المسؤول والعاملين بسبب فقد الثقة في هذا المسؤول . طبيعة العلاقة بين المسؤول والعاملين ذات اهمية كبيرة لكلا الطرفين المباشر مع العاملين يؤثر ل كبير في اداء العاملين حيث انه يساهم في بث روح الحماسة لديهم و ابراز قدراتهم</p>	<p>ان فرض مستوى معين من يكون له التأثير الايجابي في كثير من الاحيان يقوم لنفسه على حساب اصحابها وهذا ما يؤثر على العلاقة بين المسؤول والعاملين قة بين المسؤول والعاملين ذات اهمية كبيرة فهي تساهم في تحسين المباشر مع العاملين يؤثر وبشكل كبير في اداء العاملين حيث انه يساهم الحماسة لديهم واستنفار قدراتهم</p>	<p>ان فرض مستوى معين من يكون له التأثير الاي يعمل المسؤول دائما على انساب الفكرة لصاحبها واعطائه حقه في تبنيتها ان العلاقة بين المسؤول والعاملين ذات اهمية كبيرة فهي تساهم في تحسين المباشر مع العاملين تؤثر وبشكل كبير في اداء العاملين حيث انه يساهم الحماسة لديهم واستنفار قدراتهم</p>	<p>عندما يلزم المسؤول العاملين بمستويات معينة من الاداء فان ذلك لا يكون له التأثير الايجابي المتوقع من يعمل المسؤول دائما الى اراء وافكار العاملين لاصحابهم اشراكهم في ذلك ان قوة العلاقة بين المسؤول والعاملين تساهم وبشكل كبير في تحسين مستوى اداء المباشر مع العاملين تؤثر وبشكل كبير في اداء العاملين</p>	
<p>ليس دائما يعتبر المسؤول قرارات العاملين مهمة وياخذها بجدية و نادرا ما يفعل ذلك الاجتهاد الشخصي للعاملين يساهم في تحسين مستوى الاداء يجب على المسؤول الاهتمام وبشكل كبير بكل ما يحدث داخل المؤسسة وان يتمتع الجماعية وكذا المشاكل التي تعترض العاملين يتولى المسؤول شخصيا حل النزاعات بين العاملين هذا</p>	<p>ليس دائما تكون قرارات التي يبادر بها العاملين محط اهتمام من قبل المسؤول الاجتهاد الشخصي للعاملين يساهم في تحسين مستوى الاداء يجب على المسؤول الاهتمام وبشكل كبير بكل ما يحدث داخل المؤسسة وان يتمتع الجماعية وكذا المشاكل التي تعترض العاملين يتولى المسؤول شخصيا حل النزاعات بين العاملين هذا</p>	<p>يعتبر المسؤول القرارات التي يبادر بها العاملين مهمة ويجب اخذها بجدية الاجتهاد الشخصي للعاملين ويساهم في تحسينه يجب على المسؤول الاهتمام وبشكل كبير بكل ما يحدث داخل المؤسسة وان يتمتع الجماعية وكذا المشاكل التي تعترض العاملين يتولى المسؤول شخصيا حل</p>	<p>يعتبر المسؤول القرارات التي يبادر بها العاملين والتي تعود بالفائدة على المؤسسة هي قرارات مهمة ويتعامل معها بالكثير من الاهتمام و الجدية الاجتهاد الشخصي للعاملين امر محفز للاداء من وجهة الشخصية امر يساهم في تحسين مستوى الاداء يجب على المسؤول ان يولي اهتماما كبيرا لما يحدث داخل المؤسسة وان يتمتع بالقدرة</p>	<p>ياخذ المسؤول القرارات التي يبادر بها العاملين والتي تعود بالفائدة على المؤسسة بالكثير من الاهتمام و الجدية الاجتهاد الشخصي للعاملين امر محفز للاداء من وجهة يولي المسؤول اهتماما كبيرا لما يحدث داخل المؤسسة فهو يواجه ما يحدث من مشاكل بالكثير من الذكاء في التعامل مع هذه المشكلات الطارئة يتولى المسؤول شخصيا حل</p>	<p>ياخذ المسؤول القرارات التي يبادر بها العاملين بالكثير من الجدية لان هذا يشجعه على التجديد في اساليب العمل الاجتهاد الشخصي للعاملين امر محفز للاداء من وجهة الشخصية امر يساهم في تحسين الاداء يولي المسؤول اهتماما كبيرا لما يحدث داخل المؤسسة هذا لان المسؤول الناجح هو الذي يعرف كيف يتحكم بزماء</p>	

المتغير التابع اداء العاملين	<p>الامور وتسييرها بحكمة وكفاءة وثقة كبيرة</p> <ul style="list-style-type: none"> يتولى المسؤول شخصيا حل النزاعات بين العاملين هذا <p>للمسؤول مع العاملين دليل على قوة الشخصية وقوة الإرادة في التسيير وكذلك</p> <ul style="list-style-type: none"> غياب المسؤول المباشر عن العمل لا يؤثر على اداء العاملين هذا لان العامل يعتبر العمل مسؤولية شخصية ولا ينتظر من المسؤول حثه على العمل او توجيهه 	<p>النزاعات بين العاملين</p> <ul style="list-style-type: none"> غياب المسؤول المباشر عن العمل لا يؤثر على اداء العاملين وهذا لان العامل يعتبر العمل مسؤولية شخصية <p>النزاعات بين العاملين وكذا المشاكل التي تعترض العاملين</p> <ul style="list-style-type: none"> يتولى المسؤول شخصيا حل النزاعات بين العاملين هذا لانه يجب على المسؤول ان يتحكم بزمام الامور ةفرض سلطته للتخلص من أي امر يعيق السير الحسن للاداء في <ul style="list-style-type: none"> غياب المسؤول المباشر عن العمل لا يؤثر ع العاملين وهذا لان العامل يعتبر العمل مسؤولية شخصية ولا ينتظر من المسؤول حثه على العمل او توجيهه 	<p>النزاعات بين العاملين هذا</p> <p>لانه يجب على المسؤول فرض سلطته في اوساط العاملين</p> <ul style="list-style-type: none"> ياب المسؤول المباشر عن العمل لا يؤثر على اداء العاملين وهذا راجع الى ان العامل يتحمل المسؤولية الكاملة تجاه عمله دون اللجوء 	<p>النزاعات بين العاملين هذا</p> <p>لانه يجب على المسؤول فرض سلطته في اوساط العاملين</p> <ul style="list-style-type: none"> ان تدريب وتكوين العاملين ما اكبر اهتمامات فطبيعة المؤسسة تستوجب تكوين عمالها واخضاعهم لدورات تدريبية تبرمج الدورات التدريبية بناء <p>احتياجات اليد العاملة وكذلك على حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلها العامل واهميتها</p> <ul style="list-style-type: none"> اهم عنصر في المؤسسة هوالمورد البشري ولكي <p>مستوى اداء جيد فانها يجب تولى اهتمام كبير لهذه البرامج التدريبية</p> <ul style="list-style-type: none"> تقييم اداء العاملين يتضمن فعليا وما كان متوقع منه والفرق بينهما هو الذي يقبس تقيم ما هو محقق فعليا وما كان مخطط له والفرق بينهما هو الذي يبين 	<p>لانه يجب على المسؤول فرض سلطته في اوساط العاملين</p> <ul style="list-style-type: none"> غياب المسؤول المباشر عن العمل لا يؤثر على اداء العاملين وهذا راجع الى ان العامل يتحمل المسؤولية الكاملة تجاه عمله دون اللجوء 	<p>النزاعات بين العاملين هذا</p> <p>لانه يجب على فرض سلطته في اوساط العاملين</p> <ul style="list-style-type: none"> غياب المسؤول المباشر عن العمل لا يؤثر على اداء العاملين وهذا راجع الى ان العامل يتحمل المسؤولية الكاملة تجاه عمله دون اللجوء
<ul style="list-style-type: none"> تقديم برامج تدريبية وتكوينية للعاملين , وتبرمج هذه الدورات تبعا لحاجة العاملين لهذا التدريب نتولي المؤسسة اهتمام كبير لتدريب وتكوين العاملين فهي بمراكز التكوين وكذا كل الجهات المختصة في تدريب وتكوين المورد البشري تبرمج الدورات التدريبية بناء مورد بشري مؤهل تهتم المؤسسة دائما بمستوى ادائها والذي يرتبط مباشرة بمستوى اداء العاملين وبالتالي فهي تتولي اهتمام كبير لهذه البرامج التدريبية تقييم اداء العاملين يتضمن القيام بجمع المعلومات وتحديد مستويات الاداء 	<ul style="list-style-type: none"> تركز المؤسسة على تحديد , تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين ملين لتوفير التدريب والتكوين للعاملين اهتمام كبير لهذه العملية فهي بمراكز التكوين الجهات المختصة في هذا كما انها تخصص غلاف مالي لهذه العملية تبرمج الدورات التدريبية بناءا على طبيعة الوظيفة التي يشغلها اهم عنصر في المؤسسة هوالمورد البشري ولكي مستوى اداء جيد فانها يجب تولى اهتمام كبير لهذه البرامج التدريبية تقييم اداء العاملين يتضمن القيام بجمع المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> برمجة دورات التدريب لتحسين قدرات واداء العاملين تولي المؤسسة اهتمام كبير لتدريب وتكوين العاملين فطبيعة المؤسسة تستوجب تكوين عمالها واخضاعهم لدورات تدريبية التدريبية بناء احتياجات اليد العاملة وكذلك على حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلها العامل واهميتها اهم عنصر في المؤسسة هوالمورد البشري ولكي مستوى اداء جيد فانها يجب تولى اهتمام كبير لهذه البرامج التدريبية تقييم اداء العاملين يتضمن القيام ما هو محقق فعليا وما كان مخطط له والفرق بينهما هو الذي يبين 	<ul style="list-style-type: none"> دورات تدريب وتحسين قدرات واداء العاملين ان تدريب وتكوين العاملين ما اكبر اهتمامات فطبيعة المؤسسة تستوجب تكوين عمالها واخضاعهم لدورات تدريبية تبرمج الدورات التدريبية بناء احتياجاتها من اليد العاملة باعتبار المورد البشري اهم مستوى اداء جيد فانها يجب تولى اهتمام كبير لهذه البرامج التدريبية تقييم اداء العاملين يقوم على فعليا وما كان مخطط له والفرق بينهما هو الذي يبين 	<ul style="list-style-type: none"> تهتم دورات تدريب وتحسين قدرات واداء العاملين تدريب وتكوين العاملين فهي التدريبية بناء العاملة المؤهلة المورد البشري اهم عنصر ولهذا على المؤسسة ان تهتم دائما بالبرامج التدريبية لان هذا ينعكس اجابا على اداء تقييم اداء العاملين يتضمن فعليا وما كان متوقع منه والفرق بينهما هو الذي يقبس تهتم المؤسسة بتوفير الظروف المادية والوظيفية من اجل توفير الجو الملائم 	<ul style="list-style-type: none"> دورات تدريب لتحسين عاملين من اكبر اهتمامات المؤسسة تدريب وتكوين العاملين وهي دائما تسعى الى تنظيم دورات تكوينية تبرمج الدورات التدريبية بناء واحتياجاتها من اليد العاملة والمؤهلة وطبيعة المنصب اهم عنصر بالمؤسسة مستوى اداء جيد فانها يجب تولى اهتمام كبير لهذه البرامج التدريبية تقييم اداء العاملين يتضمن القيام ما تم العامل بانجازه فعليا وما كان متوقع منه والفرق بينهما هو الذي يقبس تعمل المؤسسة على توفير 	

<ul style="list-style-type: none"> ■ من بين الشروط الأساسية لتوظيف اليد العاملة تشترط المؤسسة وحسب طبيعة والقدرة البدنية خاصة بالنسبة ■ نظرا للظروف المحيطة داخل المؤسسة وخارجها نلاحظ قلة دوران اليد العاملة والتمسك بالوظيفة من المؤسسة والالتزام تجاهها ■ من أجل التمسك بالوظيفة المؤسسة دائما على توفير الظروف المهنية الضرورية توفير النقل والإطعام للعمال تقديم مختلف الحاجيات الضرورية من خلال الخدمات الاجتماعية 	<p>وهذا لضمان</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ من بين الشروط الأساسية لتوظيف اليد العاملة تشترط المؤسسة وحسب طبيعة المناصب الشاغرة المؤهل ■ نظرا للظروف المحيطة خارجها دوران اليد العاملة والتمسك بالوظيفة من المؤسسة والالتزام تجاهها ■ من أجل التمسك بالوظيفة المؤسسة دائما على توفير الظروف المهنية الضرورية توفير النقل والإطعام للعمال تقديم مختلف الحاجيات الضرورية من خلال الخدمات الاجتماعية 	<p>قبل المؤسسة في عملية التوظيف وضرورة للمورد حيث</p> <p>سياسة وضع الشخص</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ من بين الشروط الأساسية لتوظيف اليد العاملة تشترط المؤسسة وحسب طبيعة المناصب الشاغرة المؤهل ■ نستطيع القول ان العاملين راضين على العمل بالمؤسسة وهذا ما يفسره قلة دوران اليد العاملة والتمسك بالوظيفة من أجل التمسك بالوظيفة مؤسسة دائما على توفير الظروف المهنية الضرورية توفير النقل والإطعام للعمال تقديم مختلف الحاجيات الضرورية من خلال 	<p>والعديد من الشروط الأخرى التي تحدد لها الوظائف</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ قبل المؤسسة في عملية التوظيف هامة وضرورية ■ من بين الشروط الأساسية لتوظيف اليد العاملة تشترط المؤسسة وحسب طبيعة المناصب الشاغرة المؤهل ■ المؤسسة نلاحظ ان العاملين راضين على العمل بالمؤسسة وهذا ما يفسره قلة دوران اليد العاملة والتمسك بالوظيفة من أجل التمسك بالوظيفة المؤسسة على توفير الظروف المهنية الضرورية على ذلك مثل توفير النقل تقديم مختلف الحاجيات الضرورية من خلال الخدمات الاجتماعية 	<p>المناصب الشاغرة المؤهل</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ نلاحظ ان العاملين راضين على العمل بالمؤسسة وهذا ما يفسره قلة دوران اليد العاملة والتمسك بالوظيفة من قبل ■ والالتزام تجاهها من أجل التمسك بالوظيفة دائما على توفير الظروف المهنية الضرورية 	<p>الشاغرة المؤهل العلمي</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ نظرا للظروف المحيطة المؤسسة نلاحظ ان العاملين راضين على العمل بالمؤسسة وهذا ما يفسره قلة دوران اليد العاملة والتمسك بالوظيفة من أجل التمسك بالوظيفة المؤسسة دائما على توفير الظروف المهنية الضرورية 	
--	--	---	---	---	---	--

ويمكن تفسير

يحتويها يلي:

❖ النمط الديمقراطي :

ان النمط الديمقراطي هو الذي يقوم المرؤوسين هذا يلي: فيما يخصهم شرافا عاما لتحفيز الافراد زيادة الإنتاجية، تقدير جهود العاملين، يمارس الرسمية تحريك المرؤوسين، وعليه فان :

■ نمط القيادة لديمقراطي هو الذي يعتمد الإنسانية بين ومرؤوسيه، وهذا ما اده الخبراء من خلال اجاباتهم عن الاسئلة حيث ل الخبراء ان العلاقة بين المسؤول والعاملين تقوم على مبدأ التعاون كما اكد الخبراء ان الادارة تسعى دائما الى ترسيخ رو التعاون ومبدأ المشاركة بين العاملين

■ القيادة والنزاهة والانفتاح بين المسؤول والعاملين وهذا ما نستنتجه من خلال الخبراء حيث انهم اكدوا ان قوة ضروري في التعامل بين المسؤول والعاملين وان المسؤول يعمل دائما على زيادة الثقة بينه وبين العاملين بالاضافة الى زيادة العاملين ثقتهم بانفسهم

■ القائد يتفاعل ويعمل ويشجع وهذا من خلال تقبل المسؤول دائما للاراء والافكار البناءة والتي تخدم الصالح العام للمؤسسة بالاضافة الى تقبل المسؤول للقرارات الهادفة التي تصدر عن العاملين والتي توليها الادارة الاهمية والجديو في التنفيذ.

■ القائد يتيح العاملين والتوصل الى قرارات جماعية وهذا ناتج عن وعي المسؤول عند توزيع المهام حيث يأخذ بعين الاعتبار قدرات وخبرات العاملين والتي تعود بالفائدة على

ومنه يمكن القول ان القيادة الديمقراطية عالية المرؤوسين ومن المرؤوسين بينهم، أفكارهم وآرائهم، مما يتيح عالية. عالية

عالية الجماعة الاتجاهات: القائد للمرؤوسين، الديمقراطية يشجع ميع للتفوق والتميز والإسهام

:

❖

هذا يلي:

توقراطي هو الذي يركز تو قراطي هو الذي يركز معهم . فهو يفوض سلطته، طريقة تعامله فتظهر المرؤوسين يريد سلوكه المسيطر يجعله قاسياو صارما معهم كونه يستخدم والتهديد المرؤوسين يريد سلوكه المسيطر يجعله نلمسه من خلال اجابات الخبراء في المؤسسات محل الدراسة حيث اكد معض الخبراء ان المسؤول والادارة بصفة عامة تولي اهتمام كبير لعلاقتها بالعاملين وانها تسعى دائما الى الاهتمام بالعامل واسلوب التعامل معه

حتى يحافظ على طبيعة العلاقة التي لها اهمية كبيرة سواء للعامل او للمؤسسة ككل
كاملة انه عند تطبيق هذا النمط في القيادة فان ذلك سيؤدي الى :

- المعنوية للمرؤوسين وشعورهم
وهذا ما يؤثر على مردود واداء العاملين

❖ :

هذا يلي :

اهتمامه على حرية	نفسها،فهي غير موجهة، ويركز	القيادة	هذا
لنفسها كلية،	يراه	التصرف،وتحديد المهام، وإتباع	ولهم الحرية ويعمل على
	يترك	يتدخل	
	المعين		

ومن خلال اجابات الخبراء نلاحظ ان المؤسسات محل الدراسة لا تطبق هذا النمط من القيادة رغم الاثار الايجابية الكثيرة التي يعود بها على العامل والمؤسسة حيث ان المسؤول مازال يتدخل شخصيا في أي قرار يتخذ او أي مشكل يطرا داخل المؤسسة في اوساط العاملين رغن انه قادر على تفويض السلطة واسناد المسؤولية للعاملين

❖ : لعاملين

من خلال اجابات الخبراء على اسئلة هذا البعد نستنتج مايلي :

- يعد تكوين و تطوير القدرات الذاتية للعاملين الركيزة الاساسية للمؤسسة وهذا ما يفسره اهتمامها الكبير بالدورات التدريبية للعاملين ومن خلاله وحسب اجابات الخبراء يمكننا قياس اداء العاملين من خلال هذا
- نجاح المؤسسة مرتبط بالجهود المبذولة من طرف العاملين بها وبالتالي فان ضمان بقاء وولاء العاملين بالمؤسسة والعمل على تطوير قدراتهم سوف يزيد من ولائهم ورضاهم وخلق جو ملائم ومحفز وبالتالي زيادة اداء الفرد ومنه زيادة اداء المؤسسة ككل وبالتالي يمكن القول ن هذه المؤشرات والتمثلة ، التدريب والتكوين وتطوير قدرات العمال هي مؤشرات لقياس ادائهم واداء المؤسسة ككل
- نظام الحوافز والمكافآت المطبق من قبل مؤسسات محل الدراسة يؤثر وبشكل كبير على مستوى اداء العاملين بهذه المؤسسة وهو من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس اداء العاملين .

تحليل: الميدانية فرضيات
الذين نكرهم
Nvivo سيتم
معالجتها
الكيفية.
() :

لها سيتم تحليلها التوجهات

L'Approche l'lexicale لمعجمية :

Nvivo الذين معهم الميدانية :

(11) :

133	8	العاملين	1
112	7		2
110	7		3
83	5		4
76	4		5
68	5	تحسين	6
60	5		7
58	7		8
53	7		9
51	5		10
46	5	يساهم	11
43	4		12
39	3		13
35	4	يشجع	14
33	7		15
29	7		16
28	6		17
27	4		18
24	5	تقييم	19
24	4		20
24	3		21
21	6	اهتمام	22
19	6		23
19	8	المعنوية	24
18	4	يحفز	25
17	5		26
16	4	يفوض	27
11	6	اساليب	28
9	4	جيدة	29
9	4	حرية	30

Nvivo :

عينه (6) (فلاحظ انه هناك)
المعجمية، يظهر Nvivo اختيار 30
جميع يدل أهميتها
أجريت يدل أهمية (112) (110)
(83) وكلمة اداء و تحسين التي تكررت (76) (68) مرة على التوالي فهذا يدل على ان
المسؤول يهتم بتحسين مستوى اداء العاملين داخل المؤسسة وذلك من خلال النمط القيادي المنتهج وهذا ما دلت
عليه كلمة نمط التي تكررت (60) (58) يعني ان الادارة تعمل دائما على تحسين الاداء
بالنسبة للعاملين اما بالنسبة للانماط القيادية فتكررت (53) (35) يشجع
(29 33) على التوالي مما يدل على ان العمل داخل المؤسسة يقوم علة مبدا
التعاون وروح الجماعة بين العاملين وكذا بين العاملين والمسؤولين .

اما بالنسبة لكلمة يفوض فتكررت (16) مة اساليب تكررت (11) كذا كلمة حرية تكررت (9)
مما يدل على ان المسؤول يعمل على تفويض جزء من السلطة والمهام الموكلة اليه الى العاملين من
اجل السير الحسن لاساليب العمل.

كما نلاحظ ايضا بعض الكلمات التي تكررت ولها علاقة بالمتغير التابع وهو اداء العاملين حيث تكررت
(24) (24) (19) (19) وكلمة يحفز (19) مما يدل على ان
المؤسسة تهتم بالعاملين وهذا ما دلت عليه المؤشرات مستوى رضا العاملين ، الحوافز والمكافآت .

ويمكن أيضا

(3) يمثل



Nvivo

:

(العاملين،

يوضح

(

كبير

L'Approche linguistique اللغوية

ثانيا :
يتم تحديد هذا التشابه

بين التشابه اللغوية التشابه بين

Pearso التشابه (12) يمثل :

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
Éléments internes\الاجابة الخبيرالسادس\	Éléments internes\الاجابة الخبيرالخامس\	0,720336
Éléments internes\الاجابة الخبيرالرا	Éléments internes\الاجابة الخبيرالسادس\	0,790127
Éléments internes\الاجابة الخبيرالرابع\	Éléments internes\الاجابة الخبيرالخامس\	0,747654
Éléments internes\الاجابة الخبيرالرابع\	Éléments internes\الاجابة الخبيرالثالث\	0,753467
Éléments internes\اجابة الخبيرالثالث\	Éléments internes\الاجابة الخبيرالسادس\	0,82312
Éléments internes\الاجابة الخبيرالثالث\	Éléments internes\الاجابة الخبيرالخامس\	0,817222
Éléments internes\الاجابة الخبير الثاني\	Éléments internes\الاجابة الخبير الاول\	0,694696
Éléments internes\الاجابة الخبيرالثالث\	Éléments internes\الاجابة الخبير الثاني\	0,744449
Éléments internes\الاجابة الخبيرالسادس\	Éléments internes\الاجابة الخبير الثاني\	0,929466
Éléments internes\الاجابة الخبيرالخامس\	Éléments internes\الاجابة الخبير الث	0,921893
Éléments internes\الاجابة الخبيرالرابع\	Éléments internes\الاجابة الخبير الثاني\	0,919817
Éléments internes\الاجابة الخبيرالثالث\	Éléments internes\الاجابة الخبير الاول\	0,908767
Éléments internes\الاجابة الخبيرالخامس\	Éléments internes\الاجابة الخبير الاول\	0,899303
Éléments internes\الاجابة الخبيرالسادس\	Éléments internes\الاجابة الخبير الاول\	0,895061
Éléments internes\الاجابة الخبيرالرابع\	Éléments internes\الاجابة الخبير الاول\	0,892669

Nvivo :

يمثل (0.694696) أظهر (0.929466) وهذا ما يدل على التشابه Nvivo كبير بين راء الستة واقوالهم حول

الارتباط بين الخبير الثاني والخبير الرابع قوي باعتبارهما يشغلان نفس المنصب وهو مدير الموارد البشرية حيث قدر ب0.919817 وهناك بين الخبير الخامس والخبير السادس 0.720336 باعتبارهما عاملان في مصلحة التصنيع بالمؤسسة محل الدراسة

1. التشابه بين

بين القيادة الديمقراطية سيتم تلخيص وتفسير أهم تشابه فيها :
عالية الجماعة عالية القيادة الديمقراطية .
الديمقراطي هو يتيح الحرية للمرؤوسين لمشاركته عملية فهو يطلب من العاملين مشاركته
الديمقراطي هو يتخذ يعطي للمرؤوسين لمشاركته تحديد كيفية تنفيذه.

L'Approche lexicale المعجمية

:

اداء العاملين بمقراطي (13) يمثل

96	7		1
85	8	العاملين	2
57	4		3
44	7		4
42	7		5
37	7		6
33	5	توظيف	7
30	5	تكوين	8
29	4	يشجع	9
29	6		10
29	5	تدريب	11
25	5	تقييم	12
25	6		13
25	5	مادية	14
25	5	تحفيز	15
25	6		16
24	5	تحسين	17
23	5		18

Nvivo

:

المعجمية 96 العاملین 85

يدل

ول بالمؤسسة يهتم بالعنصر البشري الا وهو العاملين

اهم اهتمامات المسؤول

57 44

37

42

حل الدراسة هو مستوى اداء العاملين

مرة هذا يدل على ان العمل داخل المؤسسة يقوم على مبدا التعاون وروح الجماعة وتكررت كلمة توظيف وتكوين وتدريب 33 30 29 مرة على التوالي مما يدل على ان المسؤول والادارة ككل تهتم بتدريب وتكوين اليد العاملة مما يؤكد ان العمل على مبدا العلاقات الانسانية بين العاملين و هذه الاخيرة التي تهتم

L'Approche thématique الموضوعية

ثانيا :

اداء العاملين

النمط الديمقراطي

التغطية

Nvivo

خبير

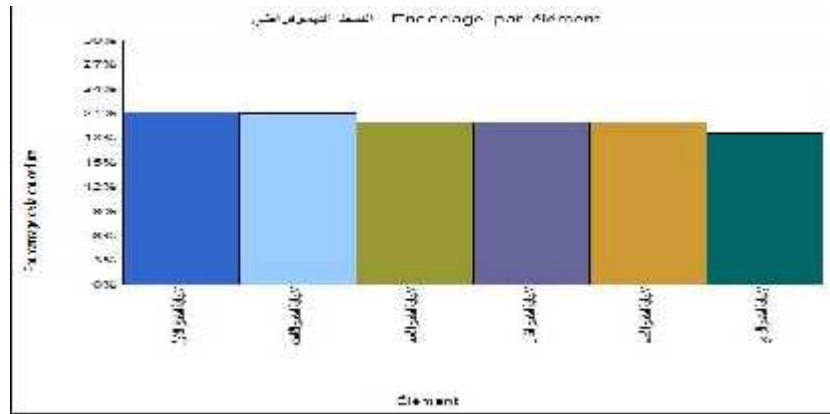
(14) يمثل التغطية النمط الديمقراطي

Élément	Pourcentage de la couverture
Éléments internes\الاجابة الخبير الاول	21,07%
Éléments internes\الاجابة الخبير الثاني	18,96%
Éléments internes\الاجابة الخبير الخامس	19,88%
Éléments internes\الاجابة الخبير السادس	19,97%
Éléments internes\الاجابة الخبير الثالث	16,93%
Éléments internes\الاجابة الخبير الرابع	15,62%

Nvivo

:

(4) يمثل التغطية النمط الديمقراطي



Nvivo

:

الموضوعية بين (15.62%) بين (21.07%) التغطية خبير، التغطية (18.73%) ان العمال راضين على اسلوب ben back يدل () اداء العاملين في () التسير والقيادة داخل المؤسسة

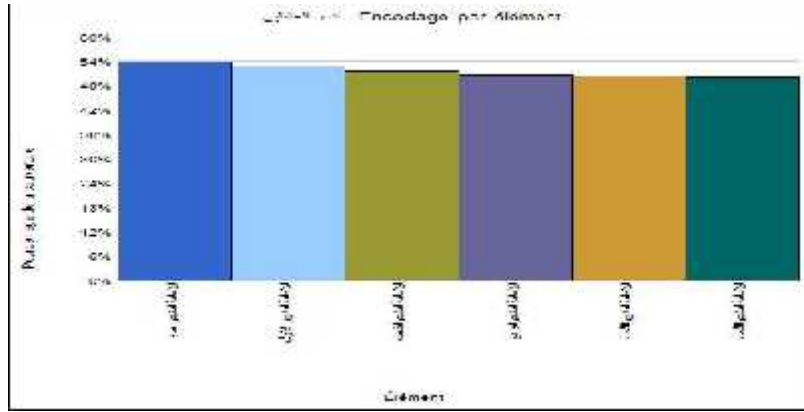
(15) يمثل التغطية اداء العاملين في ()

Élément	Pourcentage de la couverture
Éléments internes\الاجابة الخبير الاول	53,00%
Éléments internes\الاجابة الخبير الثاني	54,07%
Éléments internes\الاجابة الخبير الخامس	50,58%
Éléments internes\الاجابة الخبير السادس	50,27%
Éléments internes\الاجابة الخبير	51,69%
Éléments internes\الاجابة الخبير الرابع	50,87%

Nvivo

:

(5) يمثل التغطية اداء العاملين في ()



Nvivo :

تغطية العاملين في () بين البيانية
 54.07% % 50.27
 النغطية 51.74%
 يتضح تقارب آراء الخبراء الستة حول مفهوم اداء العاملين في م ص م المناولة وكذا اهم المؤشرات التي من خلالها يمكن قياس و تقييم اداء العاملين في المؤسسة

L'approche linguistique. اللغوية :

اللغوية سيتم الترابط بين العقدتين
 النمط الديمقراطي وعقدة العاملين في () الفرضية

(16) يمثل بين النمط الديمقراطي و اداء العاملين في ()

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation de Pearson
Nœuds\	Nœuds\اداء العاملين	0,625952

Nvivo :

(15) بين النمط الديمقراطي وعقدة اداء العاملين في ()
 يتبين أنه جيد وان هناك ارتباط قوي بين العقدتين وهذا
 مساهمة النمط الديمقراطي في اداء العاملين في م ص م المناولة
 وخاصة اقوال مدير الموارد البشرية في كلا المؤسسات وكذا العمال في المؤسسة الثالثة الذين اكدوا ما جاءت به
 اقوال المسؤولين

الفرضية :

(17) يمثل للفرضية

الفرضية الثانية والاختلافات الجزئية للفرضية	الديمقراطي باداء العاملين	الفرضية الاولى
"يساهم النمط الديمقراطي في اداء العاملين"	• المعجمية،	جيد (C ⁺) ¹

	<ul style="list-style-type: none"> • بين النمط الديمقراطي واداء العاملين في م ص م المناولة بين 0.6259520. • التغطية الديمقراطي 18.73% • التغطية اداء العاملين 57.45% • يسود في المؤسسة روح الجماعة ومبدا • تهتم المؤسسة بتدريب وتكوين العاملين • تحفز الادارة العاملين من اجل زيادة ولائهم • القائد يتيح المجال لاستخدام • ين والتوصل الى قرارات جماعية 	<p>"</p> <p>التعليق</p> <p>كبير يدل على فهم واستيعاب كبير</p> <p>المقابلة اجريت مع اطارات بالمؤسسة اثنين منهم يشغل منصب مدير الموارد البشرية باعتبار ان موضوع الدراسة له علاقة</p> <p>لكننا لاحظنا اختلاف طفيف في وجهات النظر عند العاملين</p>
--	---	---

الفرضيات

التنقيط والتقييم

:

جهة؛

الموجهة،

التحليل التقليدي

التحليل الكيفي،

جهة

بين

التنقيط والتقييم

بمساهمة النمط

الفرضية

الفرضيات فإنه يمكننا

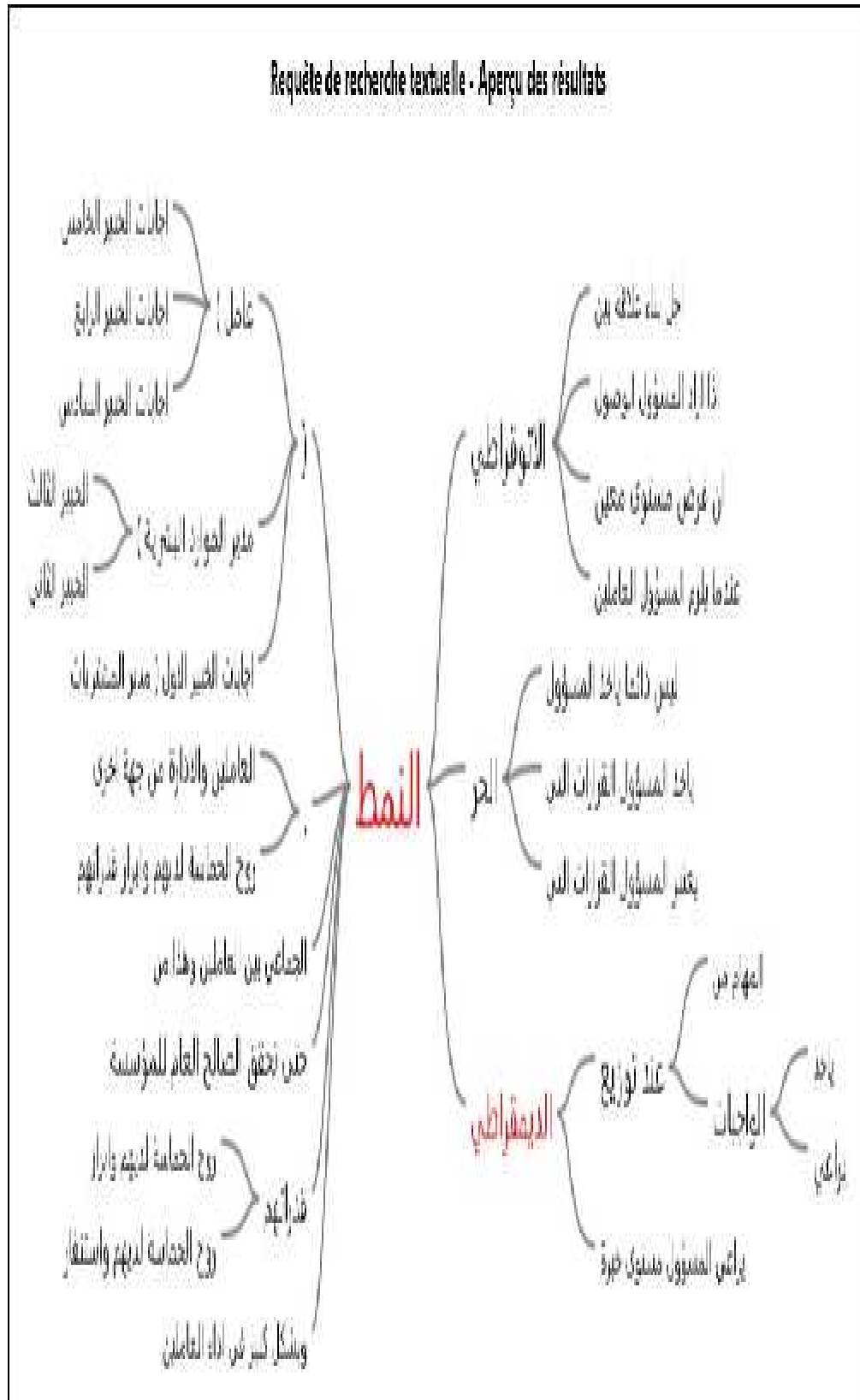
العاملين في م ص م المناولة أنها

الديمقراطي في

جيد .

الخريطة الذهنية النمط الديمقراطي

:(6) يمثل خريطة معرفية النمط الديمقراطي



Nvivo :

الفرضية الثانية :

بصياغة الفرضية الثانية لمعرفة دور النمط

صياغتها يساهم

()

المعجمية L'Approche lexicale :

العاملين

(18) يمثل

102	7		1
96	7		2
92	7		3
68	5	تحسين	4
65	5	تفويض	5
65	5		6
60	4		7
60	8		8
60	6	الحرية	9
58	6		10
50	4		11
30	5		12
20	5		13
9	6	مركزية	14
8	6		15

Nvivo

:

العاملين في م ص م المناولة

65 (96)

102

يدل أهميته العلاقة بين المسؤول داخل المؤسسة والتي تقوم على مبدأ المشاركة اما مصلح مركزية

(9) (8) مما يدل على اتفاق الخبراء حول لامركزية القرار داخل

المؤسسة وهو ما يفسره مبدأ المشاركة ، صطلح تفويض تكرر (65)

60 (92) مما يفسر ان المسؤول يقوم بتفويض بعض المهام

(50) مما يؤكد ان المسؤول يهتم بمشاركة اتخاذ القرارات مع العاملين

لا مركزية داخل المؤسسة مما يؤدي ذلك لدى العاملين

وما سبق ذكره يؤكد ان النمط السائد في المؤسسة هو ليس بنمط تسلطي الذي يعتمد على

عدم مشاركتها .

L'approche thématique الموضوعية

ثانيا :
:

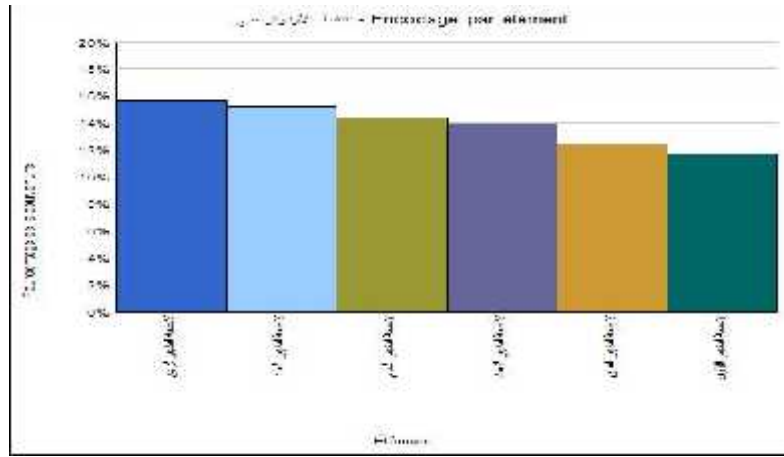
(19) يمثل التغطية

Élément	Pourcentage de la couverture
Éléments internes\الاجابة الخبير الاول	11,74%
Éléments internes\الاجابة الخبير الثاني	12,45%
Éléments internes\الاجابة الخبير الخامس	14,47%
Éléments internes\الاجابة الخبير السادس	15,22%
Éléments internes\الاجابة الخبير الثالث	13,97%
Éléments internes\الاجابة الخبير الرابع	15,74%

Nvivo

:

(8) يمثل التغطية



Nvivo

:

تغطية

بين 11.74% و 15.74% التغطية (13.93%) ويظهر البيانية
تغطيته وهذا يعود كافة الخبراء سواء مسؤولين او عمال ان
لا يوجد بالمؤسسات محل الدراسة

L'approche linguistique اللغوية

:

العاملين في م ص م المناولة ،

الفرضية الثانية

بين العقدين

اللغوية سيتم

وهذا

() العاملين في

بين النمط

(20) يمثل

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation de Pearson
Nœuds\	أداء العاملين\Nœuds\	0,22574

Nvivo

:

يمثل حيث (0.22574)
 بين العاملين في مؤسسات محل الدراسة
 العاملين في م ص م المناولة ،
 لان الخبراء يرون ان النمط
 ضعيف

الخريطة المعرفية:

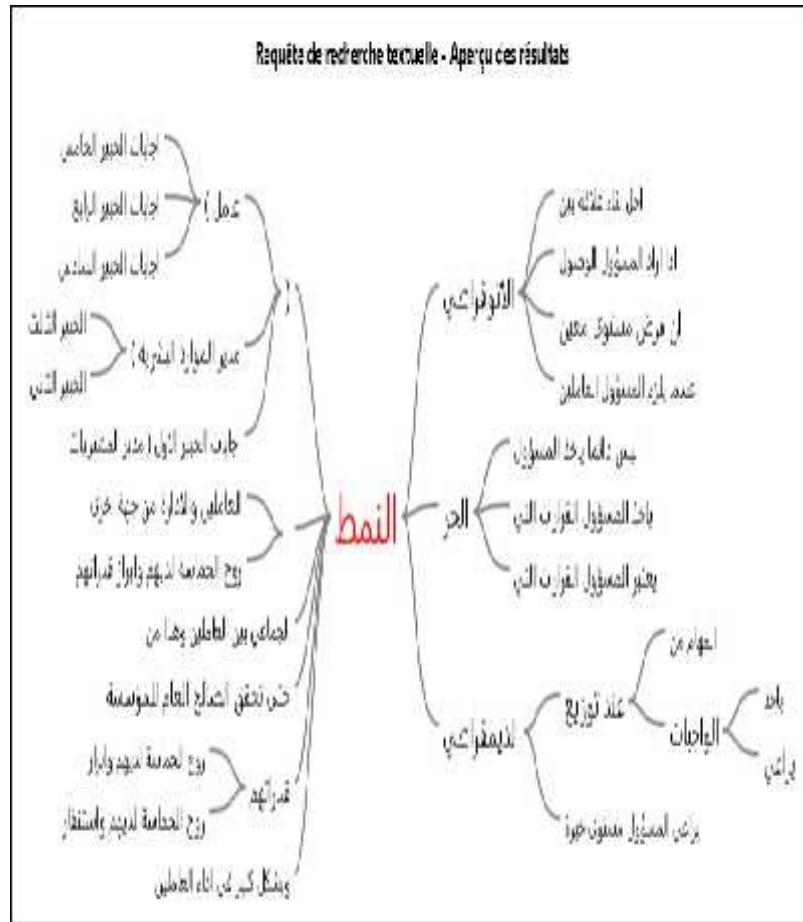
(21) يمثل للفرضية الثانية

	باداء العاملين	الفرضية الثانية والاختلافات الجزئية للفرضية
F	<ul style="list-style-type: none"> • المعجمية، • بين واداء العاملين في م ص م المناولة يبد • 0.22574 • التغطية • % 13.93 • التغطية اداء العاملين بلغ • % 57.45 • يسود في المؤسسة مبدأ المشاركة بين والعاملين وخاصة في اتخاذ القرارات التي تخص تحقيق اهداف المنظمة • تهتم المؤسسة بالعلاقة بين والعاملين • تعمل المؤسسة على تحسين العلاقة من اجل ضمان مستوى اداء عالي للعاملين 	<p>الفرضية الثانية</p> <p>"يساهم النمط العاملين في م ص م المناولة محل الدراسة".</p> <p>التعليق</p> <ul style="list-style-type: none"> - العلاقة بين ل والمؤوسين أساسها التفاهم - الاهتمام الكبير لعلاقتها بالعاملين حيث انها تسعى دائما الى الاهتمام بالعامل ومشاركته في كافة - المسؤول على دراية ان العلاقة بينه وبين العامل تؤدي تحديد مستوى - لمتوترة بين المسؤول والعاملين القضاء على روح المعنوية <p>مستوى مردودية العامل وادائه .</p>

Nvivo

:

(9) : يمثل خريطة معرفية



Nvivo :

الفرضية :

بصياغة الفرضية

يساهم

صياغتها

()

المعجمية L'Approche lexicale :

العاملين في م ص م المناولة : (22) يمثل

105	7		1
100	8	العاملين	2
90	4	حرية	3
85	4		4
80	9		5
60	4		6
50	7		7
44	5	تفويض	8
40	6		9
40	6	المهام	10
28	4		11
28	6	المؤهل	12
28	6		13
28	5	تحديد	14
24	7		15
20	6		16
20	5	يساهم	17

Nvivo :

يوضح المعجمية اداء العاملين في م

(105) ومصطلح العاملين تكرر (100) مما يدل على أهمية
ري في المؤسسة وهو العاملين كما تكرر مصطلح حرية 90
60 مرة وكلها مصطلحات لها علاقة بمؤشرات عقدة النمط الحر المسؤول يترك الحرية
عمله واتباع التي يراها العامل ملائمة ما ان مصطلح تفويض ت 44
40 مرة ومصطلح المهام تكرر 40 مرة وهذا يدل على ان المسؤول يقوم بتفويض
بعض المهام او جزء من السلطة للعامل للقيام بها

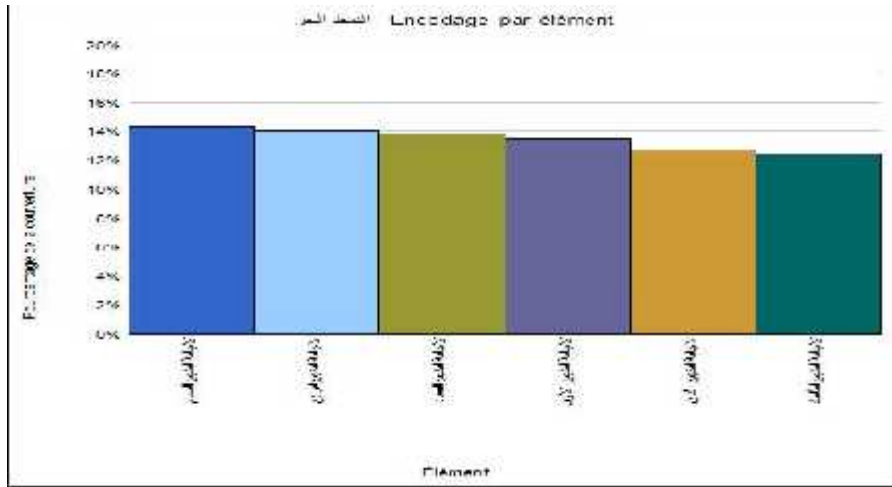
الموضوعية L'approche thématique : ثانيا :

التغطية : (23) يمثل

Élément	Pourcentage de la couverture
Éléments internes\الاجابة الخبير الاول\	13,51%
Éléments internes\الاجابة الخبير الثاني\	12,74%
Éléments internes\الاجابة الخبير الخامس\	14,35%
Éléments internes\الاجابة الخبير السادس\	13,85%
Éléments internes\ابة الخبير الثالث\	12,48%
Éléments internes\الاجابة الخبير الرابع\	14,05%

Nvivo :

(10) يمثل التغطية



Nvivo :

بين

تغطية

البيانية

التغطية (13.49) % ويظهر

12.48 % (14.35) %

لتغطية عقدة النمط الحر كانت لدى الحبير السادس الذي هو عامل بموسسة بمصلحة الا وهذا يعود الى اعتراف من العاملين بالمؤسسة على وجود حرية في العمل مع راحة في التعامل مع المسؤول الذي يعمل على تفويض جزء من مهامه الى العاملين وهذا لتسهيل عملية سير

: اللغوية L'approche linguistique

اداء العاملين في م ص م المناولة محل الدراسة

اللغوية سيتم

الفرضية

بين العقدين

وهذا

(24) يمثل بين النمط و اداء العاملين في ()

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation de Pearson
Nœuds\	أداء العاملين\Nœuds	0,496345

Nviv :

العاملين في م ص م المنا

بين

يمثل

بين

حيث (0.496345)

حيث دور النمط الحر ومساهمته في العاملين حيث يرى بعض الخبراء وخاصة مدير الموارد البشرية في مؤسسة نقاوس ان تفويض السلطة وترك حرية للعامل في مهامه ليست الجيد في المؤسسة على الآخرين

إنهاء المنهجي كفيية التحليل الكيفي للبيانات Nvivo والتفصيل والبيانات والمعلومات، وعينة 10 سهل عملية تحليل التحليل التقليدي الميدانية، توضيح أساسيا وهران ومؤسسة BEN BACK بولاية

بإشكالية 06 مدير المشتريات ومدير الموارد البشرية ، ومدير المبيعات ومدير الموارد البشرية وكذا عاملين من مصلحة دليل لتحديد على الفرضيات تم دليل مع عينة مدير المشتريات ومدير الموارد البشرية ، ومدير المبيعات ومدير Nvivo فرضية. ومن خلال كل ما سبق نلاحظ انه فرضية

فرضية (26) يمثل :

الفرضية	جيد
يساهم النمط الديمقراطي في ()	جيد
يساهم ()	
يساهم ()	

:

والذي بين فرضيات التحليل الكيفي Nvivo والتحليل التقليدي مونتريال التحليل للتقييم

(1) الفرضية تبين ان النمط الديمقراطي يساهم وبشكل كبير في دور النمط الديمقراطي في العاملين في وهذا ما كل من التحليل التقليدي الفرضية جيدة؛

(2) الفرضية لثانية التحليل التقليدي بين ان كل مؤشرات النمط Nvivo فلم يوضح ان درجة هذه الفرضية جيد

(3) الفرضية التحليل التقليدي تبين وجود اختلاف في مساهمة النمط في اداء العاملين في في اداء العاملين في Nvivo هناك بين التحليلين الفرضية



في دراستنا هذه تم التطرق الى دور النمط القيادي السائد في اداء العاملين في م ص م
على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة بولاية باتنة وكذا ولاية وهران
مدى مساهمة النمط القيادي في اداء العاملين في هـ
الذين لديهم
إليها ومناقشتها.
وسيتم
أهم
هذه

:

قمنا بطرح الاشكالية التالية : **كيف يساهم النمط القيادي في اداء العاملين في م ص م**
ويندرج تحت الاشكالية اسئلة فرعية حيث كان السؤال الاول حول مساهمة النمط القيادي
الديمقراطي في اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
كان حول مساهمة النمط
املين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة
الدراسة اما السؤال الثالث فتمحور حول مساهم النمط القيادي الحر في اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة محل الدراسة ، اما فرضيات الدراسة فكان لدينا ثلاث فرضيات كل فرضية تجيب على سؤال من

اربعة مدراء وعاملين بمصلحة الانتاج

Nvivo

لكيفية وهذا
يبين المتغيرات

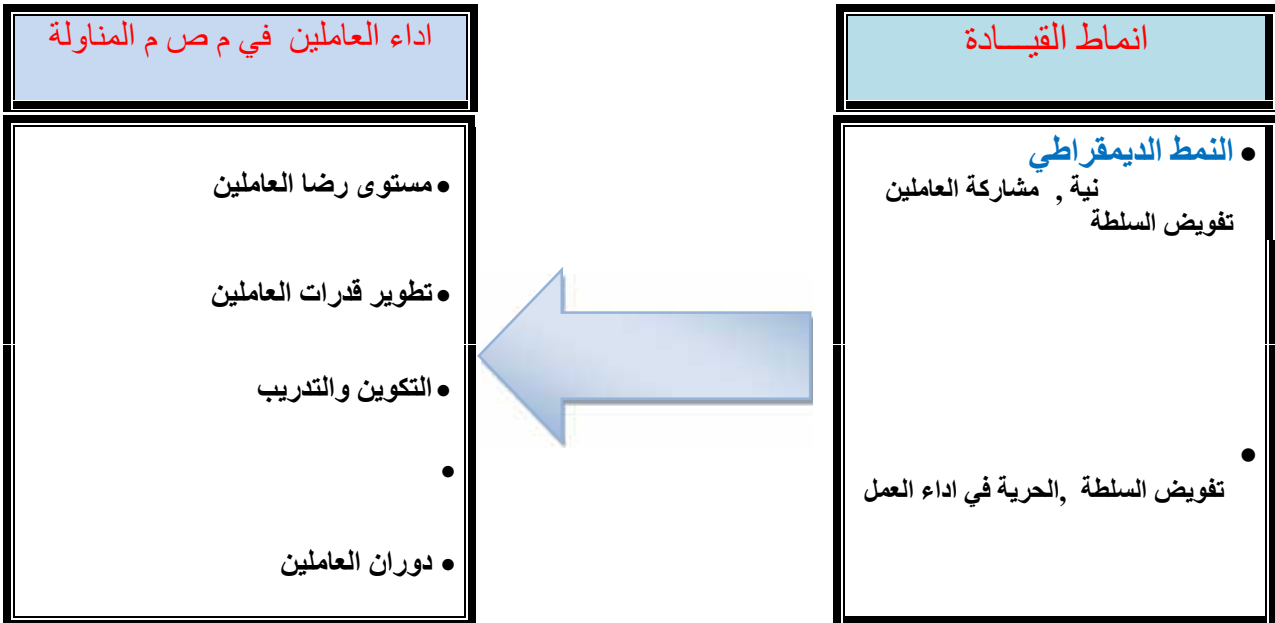
تحليل

وتطبيق
تمثيل بياني

الميدانية

10 والتحليل التقليدي
الفرضيات،

(12) يمثل : **التطبيقي**



:

التطبيقي
هذه الفرضية رفضها
هناك تغيير
حيث تم متغير

وان المسؤول بهذه المؤسسات لا يحاول على تركيز كل السلطات و الصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة و كبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته بل على عكس ذلك فهو يقوم بمشاركة العاملين وتحسين العلاقة بينه وبينهم من أجل التعاون لتحقيق اهداف المؤسسة.

المتغيرات فإنها لم تتغير حيث فرضياتها
تفويض السلطة في بعد النمط القيادي الحر حيث التمسنا من خلال اجابات الخبراء ان المسؤول يعمل على تفويض بعض المهام والمسؤوليات للعاملين من اجل السير الحسن
Nvivo رضيات الدراسة الثلاثة .

الفرضية الأولى المتعلقة بمساهمة النمط القيادي الديمقراطي في اداء العاملين في م ص م المناولة محل الدراسة ، ووبالاعتماد على نتائج التحليل التقليدي للخبراء وكذا برنامج التحليل الكيفي Nvivo الفرضية تحققت بدرجة جيد . حيث انه ومن داخل المؤسسة يقوم على مبدا التعاون وروح الجماعة و ان المسؤول والادارة ككل تهتم بتدريب وتكوين اليد العاملة مما يؤكد ان العمل قائم على مبدا العلاقات الانسانية والمشاركة بين العاملين والادارة هذه الاخيرة التي تولي اهتمام كبير للعامل حيث تعمل على مشاركته في اتخاذ القرارات والعمل بها

(, 2012) (مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق
مساهمة القيادي الديمقراطي يق
مؤشرات النمط الديمقراطي (الاهتمام الإنسانية،
تفويض للمرووسين) تساهم وبقدر كبير تحقيق
المرووسين

وهذا يطابق إليه
يعتبر من مؤشرات الاداء لدى العاملين مع اختلاف ان دراستنا تمت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية الثانية بمساهمة النمط القيادي في اداء المؤسسات الصغيرة
تم رفضها ولم ت
أظهرت المؤسسات المناولة محل الدراسة لا تقوم على المركزية في اسلوب العمل
لا يتخذ القرارات بصورة انفرادية ودون مشاركة العاملين ان النمط القيادي الحر لا يسود
او لا يتبع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة.

(2008) (فعالية القيادة وأثرها الوظيفي
تقوم على توضيح بين والقيادة تعكسه
الوظيفي والقيادة وخلصت هذه الدراسة الى صت الدراسة الى النتائج التالية:
هو تنظيم بيروقراطي يتبع الرسمية و المسيرين
التسيير ويكتفون راتهم يتلقونها
الوظيفي ظهر الترقيات
قراطي له تأثير سلبي على اداء العاملين وهو ما

في تسيير المؤسسة وهذا لانه يؤثر بالسلب على

انتهاج النمط القيادي

اداء العاملين ومنه على اداء المؤسسة ككل

بمساهمة النمط القيادي الحر في اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة
التحليل الكيفي

الفرضية •

Nvivo التحليلي التقليدي، حيث نلاحظ اختلاف في اراء

الحر لكن ليس بكافة مؤشرات.

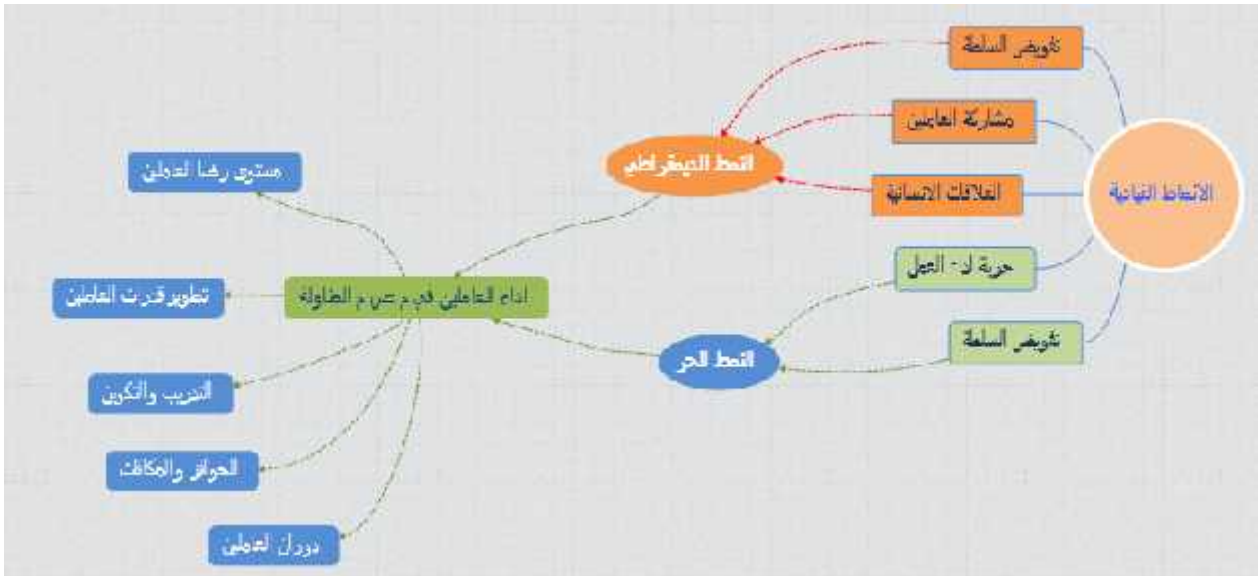
(اثر انواع القيادة في مشاعر واتجاه
النمط الفوضوي او الحرية كان

دراسة لبيت و وايت Lippit white

نتائج هذه الدراسة

سلوكها عدائيا لأنه يقترن بالتوتر وجاء انتاجها اقل جودة من المجموعة الديمقراطية
يعتمد على اعطاء الحرية الكاملة للعاملين في اداء عملهم الى تفويض المسؤول جزء من المسؤولية
والمهام الى المرؤوسين من اجل تسهيل عملية سير الاعمال داخل المؤسسة وهذا ما يفسره
الخبراء في التحليل التقليدي الى معامل ارتباط متوسط بين النمط الحر واداء العاملين في م ص م

(13) يمثل خريطة ذهنية التطبيق



X Mind

:

يمثل الخريطة الذهنية التطبيق X Mind
توضيح العلاقة بين الانماط القيادية واداء العاملين في م ص م المناولة محل الدراسة ، حيث اننا قمنا
بدراسة المتغير المستقل الذي يحتوي على الانماط الثلاثة القيادية وبعد الدراسة الميدانية بالمؤسسات محل
الدراسة تبين وجود نمطين قيادين فقط وهما النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الحر وتم توضيحهما
من خلال مجموعة من المؤشرات ، اما بالنسبة للمتغير التابع (اداء العاملين في م ص م المناولة)
دراسته من خلال عدة مؤشرات كانت كلها متوفرة بالمؤسسات محل الدراسة

ثانياً: المساهمة النظرية والأكاديمية

- ويمكن
:
1. النظرية قمنا بدراسة الحالة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة مما يعطي فرصة
ولة باعتباره نشاط جديد تنتهجه المؤسسات للنهوض بالاقتصاد الوطني
2. المستقبلية () قيمة أهم
الأنماط القيادية المنتهجة في م ص م المناولة وعلاقتها بمستوى أداء العاملين في هذه المؤسسات .

: لمساهمة الميدانية ()

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وذلك بعد التطرق الى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة
وتدعيمها بجانب تطبيقي ومن بين اهم هذه النتائج ما يلي :

- القيادي الديمقراطي هو القادة والمسؤولين في الصغيرة
- لديمقراطي يزيد يرفع يات العمال ويحافظ على
- ات محل الدراسة تفتح الباب لمشاركة العاملين في صنع القرارات حيث أنها
لاقتراح طرق جديدة في العمل والسماح بتطبيقها ولهذا حققت المؤسسات نتائج مرضية على الصعيد
- ان المسؤول في المؤسسات محل الدراسة يشجع العمال ويتعاون معهم ويستعمل
المعنوية والمادية ويعمل على بناء علاقات طيبة مع العمال والتي تساعد في تنمية الروح المعنوية والتعاون
وبالتالي تقديم جيد من قبل العاملين
- يكون تفويض يحتاج يتعامل مهنية مستويات عقلية وعلمية عالية استيعاب
- المسؤول في النمط القيادي الحر يميل تفويض صلاحياته لتسهيل مهام ويمنح العاملين
الحرية نشاطهم أنه يطبق اللامركزية
- الديمقراطي يساهم تحسين العاملين نتيجة
الموظفين التعامل مع مدير يحترم رغباتهم ويشاركهم في
- لأنه تطبيق هذه يطبق والقوانين عليه العاملين.



إليها هذه يمكن تقديم :

- يتم الصحيح بين الديمقراطي
- تعزيز ثقافة الديمقراطية داخل المؤسسات وذلك من خلال
- تحفيز الدافعية بين العاملين لتحقيق الأهداف وفعالية وإنتاجية
- تخصيص روحهم المعنوية المبدعين والمثاليين شأنه يزيد الدافعية ويحسن حسين مستوى أدائهم
- تشجيع العمل الجماعي بصورة أكبر لما في العمل الجماعي من فوائد عديدة في أداء العاملين.؛
- العمل على زيادة تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين من خلال منحهم السلطة التي تمكنهم من التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل؛
- زيادة تفويض المهام و الصلاحيات للمرؤوسين حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم لرفع الأداء و تحمل المسؤوليات.؛

مزايا

:

- إجراءها عينة صغيرة () عدد قليل من المؤسسات التي
- اطر المناولة نشاط جديد وغير معروف في المؤسسات الجزائرية () ومفهومه في كثير من الأحيان يندرج تحت مفهوم المورد في المؤسسة
- نقص عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة حيث تمثل نسبة قليلة جدا من عدد المؤسسات في
- تمركز المؤسسات الصغيرة والم

:

- تأثير القيادي متغير وحيد هو العاملين في المؤسسات

- الصغيرة والمتوسطة المناولة يمكن تأثير القيادي متغيرات :
- القيادي التنظيمي
 - القيادي
 - القيادي التنظيمي
 - كيفية ويمكن
كمية طريق استبيان
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة طريق
عينة كبيرة
 - يمكن بين مؤسستين مناولتين ودراسة المتغير التابع قبل اتباع نشاط المناولة من
 - يمكن دراسة المتغير المستقل واثره على المتغير التابع في مجموعة من المؤسسات المناولة



العربية :

(

1. القيادة الادارية الفعالة 1, دار الميسرة للنشر والتوزيع , 2010 ,
2. توفيق محمد عبد المحسن. تقييم الأداء . . . 2002. 3
3. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005
4. صلاح الدين عبد الباقي، " مبادئ السلوك التنظيمي "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
5. الجامعية، الإسكندرية، 2005
6. " السلوك التنظيمي الإداري "، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008
7. " السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
8. محمد حسنين العجمي، " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية "، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2008
9. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري ، التوزيع، عمان،
10. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، " القيادة و ا للنشر و التوزيع، عمان، 2008
11. نبيل اسماعيل رسلان ، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008 ،
12. " القيادة الإدارية "، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
13. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي. أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن. ، 2009 ،

(

1. ين محمد، دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- الجزائرية للمناولة والشراكة- مجلة الحقيقة ، العدد الواحد والعشرون، جويلية 2012
2. ليليا بن منصور ، وفاء سعدي سبل ترقية المناولة في الجزائر على ضوء تجارب 3 12 2017 .
3. لهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة باتنة) 05 2007

(القوانين المراسيم

1. 01/18 12ديسمبر 2001، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد 77 2001/12/15
2. 1 القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 2017_02 2017/01/10 5 الجريدة الرسمية رقم 02 . 2017/01/11
3. 1 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 22، 22أفريل، 2113 المرسوم التنفيذي رقم 188/13 تشكيل المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وتنظيمه وسيره.

(

1. ايمان " القيادة علاقتها الوظيفي" التجارية، كلية الاقتصادية التجارية التسيير، 2013،
2. بن الدين أمحمد، المناولة الصناعية كأستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، رسالة دكتورا في العلوم الاقتصادية، 2012_2013
3. ريغة احمد الصغير، تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، حالة المؤسسة الوطنية لانتاج الالات الناعية_PMO_، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 2013_2014
4. زواتيني عبد العزيز، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحضير العاملين، مذكرة الماجستير، جامعة البليد 2007.
5. زويطة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007
6. السعيد بريش، نعيمة يحيواوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء سات الجزائرية - 2012
7. الحليم مزغيش، " تحسين " تسويق، كلية الاقتصادية التجارية التسيير، ماجستير التجارية،
8. استراتجية نمو المؤسسات الصغيرة _ هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية _ رسالة دكتورا تخصص علوم تسيير، 2013_2014
9. كريمة تيشوداد، دور القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات الخدمات الصحي، مذكرة ماستر، كلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة خميس مليانة، 2014،
10. لوقاسي هناء القيادة بالتمكين واثره على اداء العاملين دراسة ميدامية على شركة السويدي للكابلات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة خميس مليانة، 2015،.
11. محمد الاسود، المناولة ودينامكية انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دكتورا الطور الثالث تخصص مناجمنت وتسيير المنظمات، 2016_2017

(الملتقيات والتقارير

1. مناولة الصناعية في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، 2006
2. علالي فتيحة، فاطمة الزهرة عراب تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني لكلية الاقتصادية بعنوان: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقة، يومي 18 19 أبريل، 2012
3. محمد زكي رضوان، المنشآت الصغيرة و المتوسطة السعودية: الواقع و معوقات التطوير، ندوة المؤسسات الصغيرة : الإشكاليات و آفاق التنمية، 08-11 2004

(الإلكترونية

1. <https://hrdiscussion.com/hr15410.html> ، تاريخ الاطلاع 14/11/2018 ، 11:00 من الساعة

2. لتقرير السداسي لنوفمبر 2018 تاريخ الدخول للموقع 2018/02/27

WWW.MDIPL.GOV.DZ

ثانيا : الأجنبية

1. Philippe Iorino, *Méthodes et pratiques de la performance*, édition organisation, 3eme édition, 2003,

(1)

دلي

إني أشكركم على منحي جزءا من وقتكم وأذكركم بإسمي: السيدة درياس صباح بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بقسم علوم التسيير، جئت لمحاورتكم في إطار بحث يتناول " اثر النمط القيادي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة _ في الجزائر _ إن كنتم لا تمانعون اجراء هذه المقابلة أشكرا مجددا على تعاونكم

: القيادة

I. الديمقراطي

1. كيف يوزع المسؤول المباشر المهام على العاملين بالمؤسسة
2. كيف يتقبل المسؤول المباشر الاساليب التي يختارها المرؤوسين في انجاز الاعمال
3. كيف يتقبل المسؤول المباشر أي تغيير او اقتراح يقترحه العاملون في اساليب العمل ؟
4. ما هي الاساليب التي ينتهجها المسؤول من اجل تحفيز وتجميع العمال كيف تطبق؟ وبأي
5. كيف تكافئ الادارة العاملين على افكارهم الهادفة للتغيير و... وماهي طبيعة المكافئة ؟
6. كيف هي طبيعة العلاقات بين افراد المؤسسة (مسؤولين)
- كيف هو الارتباط واتصال مباشر بين العمال والمؤولين المباشرين والادارة ؟
- هل هناك تفاعل بين العمال حول السعي لتحقيق اهداف المؤسسة وتحسين الاداء ؟
7. كيف تسعى الادارة الى ترسيخ فكرة العمل الجماعي بين اوساط العاملين

II.

8. كيف ترون مستويات اداء العاملين بعد قيام المسؤول بفرض مستويات معينة من الاداء على العاملين
9. كيف يكون رد فعل المسؤول تجاه تبادل الاراء ومبادرات العاملين ؟
10. كيف تؤثر طبيعة العلاقة بين المسؤول والعاملين ؟
11. ما يحققه العامل في مستوى معين من الاداء كنتيجة عكسية لطبيعة اسلوب التعامل معه من قبل المسؤول ؟ كيف ذلك ؟

12. كيف يأخذ المسؤول القرارات التي يقترحها العاملين
13. هل يعتبر المسؤول الاجتهاد الشخصي للعاملين امر محفز للاداء ؟ كيف ذلك
14. كيف يواجه المسؤول مشكلات العمل ؟ لماذا ؟
15. كيف يكون موقف المسؤول في حالة وجود نزاعات بين العاملين ؟
16. كيف يؤثر غياب المسؤول عن العمل على اداء العاملين ؟ لماذا ؟

ثانيا : اداء العاملين

- .IV رضا العاملين (التكوين والتدريب , دوران العاملين , تطوير قدرات العاملين ,

. التدريب والتكوين

17. هل تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية ؟ وهل تراها ملائمة لقدرات العاملين بالمؤسسة ؟
18. كيف تهتم المؤسسة بهذه البرامج التدريبية ؟
19. على أي اساس تبرمج هذه الدورات التدريبية والتكوينية ؟ (, المؤهل العلمي , طبيعة الوظيفة)
20. هل تراها ذات منفعة للمورد البشري بالمؤسسة من وجهة نظرك كمسؤول ؟ كيف ذلك ؟

21. كيف يتم تقييم اداء

22. هل يعتبر توفير المناخ الملائم والمحفز للعاملين من اولويات المؤسسة ؟ كيف ذلك ؟
23. كيف ترون العلاوات والمكافآت التي يتحصل عليها العامل نظير ادائه ؟ وهل هي تكافئ مستوى ادائه ؟
24. كيف هي طبيعة ونوعية المكافآت (مادية , معنوية) التي يتحصل عليها العامل من اجل تحفيزه على تحسين ادائه ؟

. دوران العاملين

25. كيف ترون العلاقة بين قناعة العاملين بعملهم وممارساتهم لاختصاصاتهم وتوفر الخبرة لديهم من جهة و مستوى دوران العمل والاستقرار في العمل من جهة ثانية ؟
26. كيف تتعامل المؤسسة مع المورد البشري الذين يتركون العمل وينتقلون الى اماكن اخرى ؟
27. كيف تفسرون العلاقة بين معاملة المسؤول وقوة العلاقة بين العاملين ومعدل

. تطوير قدرات العاملين

28. هل تشترط المؤسسة خصائص معينة تتوفر بالموارد البشري عند التوظيف؟ ما هي اهم هذه الشروط؟

29. حسب رأيك كيف تؤثر هذه الشروط على مستوى اداء المورد البشري في المؤسسة؟

30. كيف هي طبيعة ومؤهلات المورد البشري بالمؤسسة سواء مسؤول او عامل على مستوى الانتاج؟

. مستوى رضا العاملين

31. ما مدى رضا العاملين في المؤسسة؟ وما هي اهم المؤشرات الدالة على ذلك؟

32. كيف هي العلاقة بين الظروف المهنية للمورد البشري ودرجة تمسكه بوظيفته؟

(2)

نظام تنقيط خاص بدرجة تحقق الفرضيات

	القيمة		
1	4.0	A*	
1	4.0	A	
0.875	3.5	B+	جيد جدا
0.75	3.0	B	
0.625	2.5	C+	جيد
0.50	2.0	C	
0.375	1.5	D+	
0.25	1.0	D	
00	00	F	



SYSTEME DE NOTATION

L'École Polytechnique a modifié le système de notation en 1996. Les notes obtenues avant l'automne 1996 demeurent inchangées.

<i>Évaluation</i>	Avant l'automne 1996		À partir de l'automne 1996	
	<i>Note</i>	<i>Valeur</i>	<i>Note</i>	<i>Valeur</i>
<i>Exceptionnel</i>	A	4,0	A*	4,0
Excellent			A	4,0
Très bien	B	3,0	B+	3,5
			B	3,0
Bien	C	2,0	C+	2,5
			C	2,0
Passable	D	1,0	D+	1,5
			D	1,0
Échec	F	0,0	F	0,0