



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم إجتماع



الموضوع

## التسيير الديمقراطي ودوره في الارتقاء بكفاءة المورد البشري

دراسة ميدانية بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء - الطارف -

- تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

مذكرة تكميلية لنيل شهادة ماستر أكاديمي

إشراف الأستاذة :

مشير زبيدة

إعداد الطالبة :

• هديمي وهيبة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	الأستاذة
جامعة الطارف	رئيسا	دكتورة محاضرة-ب-	1 -نادية عيادي
جامعة الطارف	عضوا مشرفا	أستاذة مساعد - أ -	2 -مشير زبيدة
جامعة الطارف	مشرف	دكتور محاضر - ب -	3 -خمار زديرة

السنة الجامعية: 2018/2017

## شكر

أشكر المولى العلي القدير الذي أنار لي درب العلم وأعانني على ما فيه من خير  
وأزاح عن بصري غشاوة الغاوية فبفضله تعالى استطعت إنجاز هذا البحث وقدرني  
على اتمامه.

لا يسعني في هذا المقامي إلى أن أنسب الفضل إلى الأستاذة المشرفة "مشير  
زبيدة" التي لم تبخل عليا بالمساعدة والنصائح والتوجيهات.

كما اتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قرب أو بعد لأعداد هذا العمل وأخص  
بالذكر جميع موظفي مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية الطارف  
على حسن الاستقبال.



## إهداء

إلى أحب الناس في الوجود على قلبي "والدي العزيز" **عبد**  
وأمي الغالية **"ساسة"** التي أنارت لي دربي فلو كان حديك  
القلب يحتمل بالأثقال لجلبت لك منه مقدار ما تحمله الأرض من  
الجمال ولو كانت الابتسامة برسم الشفاه لنذرت نفسي لتبتسهما  
حبيبتي.

إلى محافير "جنتي إخوتي" جعلكم الله دائما تاجا فوق رأسي.  
إلى/كل أصدقائي خاصة "بسة" سناء" وفاء" وأهلي وأقاربي  
وكل من ساعدني من بعيد أو من قريب ولو بالكلمة الطيبة  
وساعدوني على إتمام هذا العمل  
أهدي ثمرة جهدي واجتهادي لنفسي.

"و هياية"

## ملخص:

نحاول من هذه الدراسة الكشف عن دور التسيير الديمقراطي في الارتقاء بكفاءة المورد البشري التي شهد تحولات سريعة وعميقة مست مختلف المؤسسات ومن تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال المركزي التالي:

. ماهو دور التسيير الديمقراطي في تحقيق الارتقاء بكفاءة المورد البشري؟

وهذا الأخير تفرعت عنه الأسئلة التالية :

\_ ما مساهمة أنماط التسيير السائدة في تنمية مهارات العاملين والتحكم الجيد في العمل؟

\_ ماهو دور المسير في تحقيق الديمقراطية ومنه تحقيق كفاءة المورد البشري؟

واعتمد الباحث على إجراءاتتأسس منهجية في الدراسة الميدانية حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، أما فيما يخص الأدوات والتقنيات المستخدمة في جمع المعطيات تم الاعتماد على كل من الملاحظة، استمارة مقابلة.

وفي ما يخص تقنيات تفسير البيانات اعتمدنا على التفسير الكمي والكيفي .

و قد كانت من أهم نتائج الدراسة

. اهتمام المؤسسة بإخضاع المؤسسة إلى مجموعة من أنماط التسيير خاصة منها النمط الديمقراطي

الذي ساهم بدرجة كبيرة في صقل المهارات والقدرات العرفية ومنه تنمية المهارات والتحكم الجيد في

العمل وهو الهدف المرجو.

.تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها في تحقيق نجاح التسيير

بطريقة ديمقراطية في تحقيق كفاءة المورد البشري.

. تهدف المؤسسة من عملية التسيير الديمقراطي إلى إبراز دور المسير في تحقيق الديمقراطية ومنه تحقيق

كفاءة المورد البشري ورفع أدائه ومردوديته وهو هدف المؤسسة الأساسي.

. كما اكتشفنا إن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للتسيير الديمقراطي خاصة الذي يرفع من كفاءة مواردها

البشرية ، وهذا سبب إدراك مسؤوليتها الأهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة

فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة عمل ملائمة ومناسبة لكفاءتها البشرية.

we try in this study to detect the role of having democratic governance which is in high efficiency, in human resource that witnessed, quick and deep transformations which touched different institutions and the main question is what's the role of the democratic institution to improve the efficiency of the human resource and the latter asked about the following question.

\_what are the contribution of passive management patterns to staff development and better control at work ?

\_what's the role of the guide to realize democratic and realize human resource competences?

\_the researcher adopted procedures and set a methodology in field study where we followed an analytical approach, as for tools and techniques used in all data we adopted all the observations,

As for techniques we explained the data relying on how many explanations,

The interest of the society to subject the institution to a set of special management patterns that participate highly in skill refinement and knowledge capacities and to develop skills to a good guidance at work is the goal.

\_The foundation seeks to achieve a set of goals that will lead to the success of the administration in a democratic way to realize competences

\_the institution aims to a democratic guidance to show the guiding role in realizing democratic and human resources skills .

\_we discovered, that the institution give a big interest to democratic governance specially that increase human resources this is to be a ware of its responsibility to the human that can function in an effective way, they seek to provide an appropriate working environment to human skills.

## قائمة الجداول الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
90	الاستثمارات المسترجعة ونسبة الاسترجاع	01
91	الجنس	02
93	السن	03
94	المستوى التعليمي	04
96	الفئة المهنية	05
97	الاقدمية في العمل	06
99	الحالة الاجتماعية	07
104	علاقة الموظف المسؤول	08
105	نوع الميولات التسييرية للمسؤول.	09
107	دور النمط التسيير في المؤسسة.	10
108	مساهمة النمط الديمقراطي في التسيير في تنمية مهارات العاملين	11
109	مساعدة النمط الديمقراطي في العمل على التحكم أكثر في العمل	12
111	دور الديمقراطية في التسيير في زيادة مردودية العمل	13
112	مساهمة النمط الديمقراطي في تحسين المستوى المهني للعامل	14
114	دور الشفافية في التحفيز على أداء العمل بدافعية أكثر	15
115	دور التسيير بشفافية في المساعدة على الحصول على إمتيازات في العمل	16
116	دور التسيير بشفافية ديمقراطية في السماح بكشف قدرات العامل الحقيقية	17
118	امتيازات التسيير الديمقراطي بالنسبة للعامل	18
	تقييم مردودية العمل في ظل التسيير الديمقراطي	19
119	المشاركة في التسيير تزيد من القدرة على حل المشاكل ومواجهة الصعوبات التي تعترض العامل في تأدية أعماله	20
122	سماح المسؤول بالحوار والمناقشة في مجال العمل	21
124	مدى وجود الشفافية للعمل بالمؤسسة	22
126	طبيعة القدرات والمؤهلات الواجب إمتلاكها المسير لتحقيق الديمقراطية حسب رأي العامل	23

127	الخصائص الواجب امتلاكها لتجعل منه مسير ناجح	24
129	كيفية تحقيق المسير الكفاءة داخل المؤسسة	25
130	مدى رضى الموظف عن مسيراته	26
131	كيفية تحقيق المسير الديمقراطية	27
132	مميزات المسير	28

# قائمة الأشكال الجداول

رقم الجدول	عنوان الشكل	الصفحة
01	الاستثمارات المسترجعة ونسبة الاسترجاع	91
02	الجنس	92
03	السن	94
04	المستوى التعليمي	95
05	الفئة المهنية	97
06	الاقدمية في العمل	98
07	الحالة الاجتماعية	100
08	علاقة الموظف المسؤول	105
09	نوع الميولات التسييرية للمسؤول.	106
10	دور النمط التسيير في المؤسسة.	108
11	مساهمة النمط الديمقراطي في التسيير في تنمية مهارات العاملين	109
12	مساعدة النمط الديمقراطي في العمل على التحكم أكثر في العمل	110
13	دور الديمقراطية في التسيير في زيادة مردودية العمل	112
14	مساهمة النمط الديمقراطي في تحسين المستوى المهني للعامل	113
15	دور الشفافية في التحفيز على أداء العمل بدافعية أكثر	114
16	دور التسيير بشفافية في المساعدة على الحصول على إمتيازات في العمل	116
17	دور التسيير بشفافية ديمقراطية في السماح بكشف قدرات العامل الحقيقية	117
18	امتيازات التسيير الديمقراطي بالنسبة للعامل	119
19	تقييم مردودية العمل في ظل التسيير الديمقراطي	120
20	المشاركة في التسيير تزيد من القدرة على حل المشاكل ومواجهة الصعوبات التي تعترض العامل في تأدية أعماله	122
21	سماح المسؤول بالحوار والمناقشة في مجال العمل	123
22	مدى وجود الشفافية للعمل بالمؤسسة	124
23	طبيعة القدرات والمؤهلات الواجب إمتلاكها المسير لتحقيق الديمقراطية حسب رأي العامل	127
24	الخصائص الواجب إمتلاكها لتجعل منه مسير ناجح	128

129	كيفية تحقيق المسير الكفاءة داخل المؤسسة	25
130	مدى رضى الموظف عن مسيراته	26
132	كيفية تحقيق المسير الديمقراطية	27
133	مميزات المسير	28

## فهرس المحتويات

الشكر

الاهداء

قائمة المحتويات

الملخص بالعربية

الملخص بالانجليزية

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

مقدمة.....أ- ب

## الفصل الأول: الإطار المفهمي والمنهجي للبحث

### أولاً: الإطار المفهمي:

- 1 الإشكالية..... 16
- 2 أسباب اختيار الموضوع..... 18
- 3 أهمية الدراسة..... 19
- 4 أهداف الدراسة..... 19
- 5 تحديد المفاهيم..... 19

### ثانياً: الإطار المنهجي للبحث..... 26

- 1 المنهج المستخدم..... 26
- 2 أدوات جمع البيانات..... 27

## الفصل الثاني: سسيولوجية التسيير في المؤسسة

### تمهيد..... 31

### أولاً: مراحل التسيير التي مرت بها المؤسسة في الجزائر..... 32

- 1 التسيير الذاتي للمؤسسات..... 32

2	-التسيير الاشتراكي:	34
3	-التسيير الرأسمالي (الحر):	37
38	ثانيا: التسيير في المؤسسة:	38
1	أهداف التسيير في المؤسسة:	38
2	أهمية التسيير في المؤسسة:	40
3	خصائص التسيير في المؤسسة:	42
4	خصائص ومستويات التسيير:	43
5	وظائف التسيير:	44
6	مفهوم المسير:	45
47	ثالثا: أنماط التسيير:	47
1	النمط الديمقراطي:	47
2	-النمط الأوتوقراطي:	49
3	-النمط البيروقراطي:	55
57	رابعا: نظريات التسيير:	57
57	المدرسة الكلاسيكية:	57
58	مدرسة العلاقات الإنسانية:	58
59	مدرسة التسيير:	59
61	خلاصة:	61

### الفصل الثالث: كفاءة المورد البشري

64	تمهيد:	64
65	أولا: أهمية وأهداف الكفاءة:	65

65	1	أهمية الكفاءة.....
67	2	أهداف الكفاءة.....
69		ثانيا: أنواع ومكونات الكفاءة.....
69	1	أنواع الكفاءة.....
70	2	مكونات الكفاءة.....
71		ثالثا: خصائص وأبعاد الكفاءة.....
71	1	خصائص الكفاءة.....
73	2	أبعاد الكفاءة.....
		رابعا: مستويات ومؤشرات قياس الكفاءة
73	1	مستويات الكفاءة.....
74	2	مؤشرات قياس الكفاءة.....
75		خامسا:العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة وأسس تقييمها.....
75	1	العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة.....
77	2	أسس تقييم الكفاءة.....
79		سادسا: نظريات الكفاءة.....
79	1	نظرية الكلاسيكية.....
81	2	نظرية مدرسة العلاقات الانسانية.....
83		خلاصة.....

## الفصل الرابع: ميدان وعينة الدراسة

أولاً: التعريف بميدان الدراسة..... 87

1) التعريف بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء..... 87

2) مهام مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء..... 87

3) الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء..... 88

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته..... 90

1 آليات استخراج عينة البحث..... 90

2 آلية تطبيق أداة البحث..... 90

3 خصائص العينة..... 91

الاستنتاج..... 101

## الفصل الخامس عرض و تفسير و تحليل البيانات

- عرض وتفسير وتحليل البيانات..... 104

- نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات والنتائج العامة..... 135

- الاستنتاجات..... 137

خاتمة..... ج-د

المصادر والمراجع..... 142

الملاحق

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the text. The border is composed of multiple layers of stylized leaves, flowers, and swirling lines, creating a rich, ornate frame.

## الفصل الأول

### الإطار المفهومي والمنهجي للبحث

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والمنهجي للبحث

### أولاً: الإطار المفهومي:

- 1 الإشكالية.
- 2 أسباب اختيار الموضوع
- 3 أهمية الدراسة
- 4 أهداف الدراسة
- 5 تحديد المفاهيم

### ثانياً: الإطار المنهجي للبحث

- 1 المنهج المستخدم
- 2 أدوات جمع البيانات

## 1 الإشكالية:

يعد المورد البشري في المجتمع بصفة عامة وفي المؤسسة بصفة خاصة من أهم الموارد وبالتالي فإنه يمثل المحرك الأساسي أو الدعامة الأساسية في عجلة التنمية والمحرك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والمصرفي.

وللعنصر البشري دورا حاسما في قيام المؤسسة وبقائها ونموها وتطورها كما أنه محدد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالتغيير والحركية وعدم الاستقرار وهذا الأخير هو الذي سوف يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة سواء كانت اقتصادية، اجتماعية.....

ونظرا لأهمية المورد البشري في المؤسسة والذي يشكل الميزة التنافسية، حيث أصبح لا بد من الاهتمام به وذلك من خلال الاهتمام بموضوع التسيير وخاصة في السنوات الأخيرة في الدول المصنعة نتيجة للتغيرات الحاصلة داخل المؤسسة وذلك من خلال الكثير من التحديات مثل التغيير التكنولوجي والمنافسة الخارجية.

حيث يعتبر التسيير جانب مهم في المؤسسة فهو الذي يقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنطقة، قصد تحقيق أهداف هذه الأخيرة.

فإن بقاء أي مؤسسة أو منظمة يتطلب وجود مسيرين وأفراد متمكنين يقومون بتنسيق جهودهم وتوجيهها على جميع المستويات لتحقيق غاياتها مشتركة وذلك للارتقاء بكفاءة الموارد البشرية.

فالتسيير عملية مهمة لا يمكن الاستغناء عنها وذلك من خلال نتيجة الرغبة في التطوير وتنظيم المؤسسة والانتقال من نمط اقتصادي لآخر وهذا الانتقال والتطور يتطلب موارد بشرية مسيرة بطريقة مثلى وذلك من خلال تخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها بطريقة فعالة وذلك بالتأكد على قيمة الموارد وكرامته الشخصية والإنسانية.

كما تتطلب عملية التسيير الفعال مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات وعلى هذا الأساس أصبحت مطالبة بتحقيق كفاءة الموارد البشري وتأدية الواجبات والمهام على أحسن وجه من أجل مواكبة التطورات الراهنة فالارتقاء بكفاءة المورد البشري ومن أجل سد الفراغ في الكفاءات واليد العاملة وبالتالي فإن المؤسسة تكون مطالبة بإعداد وتسيير عمالها وذلك من أجل مسايرة التطور المستمر ومن هنا يمكن القول أن التسيير الأمثل هو وسيلة لتحقيق الكفاءة والإرتقاء بها وبالتالي يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان الفاعلية وتحقيق الأهداف المرجوة منه ونظرا لأهمية التسيير فإن المؤسسة الجزائرية اليوم وخاصة الاقتصادية منها تحاول تقادي الأزمات والمآزق التنظيمية والإدارية والبشرية وذلك من خلال لجوئها إلى المساهمة في تنمية مهارات وقدرات المورد البشري وذلك بالتحكم أكثر في العمل كما تعمل على زيادة مكاسب الموظفين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على بث الشفافية داخل المؤسسة كما تعمل على حل المشكلات التي تعترض الموارد البشرية بشكل سلس.

فعملية التسيير داخل المؤسسة بإتباع مبدأ الديمقراطية أثناء الخدمة المترتبة عن المتغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها والتي تتطلب منها المتابعة المستمرة للمستوى الفعلي لموظفيها وتحديد مواطن العجز والقصور في معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم حتى يتسنى لها معالجة النقص من أجل مسايرة متطلبات بيئة المؤسسة ومستجداتها وهذه المعطيات

ذات دلالة قوية في تحديد درجة فعالية كفاءة الموظفين داخل المؤسسة وكيفية الارتقاء بها وعليه تعتبر الكفاءة عنصر أساسي لوجود أي مؤسسة من عدمها كما يعتبر المورد البشري الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

وذلك فإن التسيير الشفاف والفعال وذات مبدأ ديمقراطي من أهم العمليات الأساسية لما تحققه من تحسين في كفاءة الموظفين والارتقاء بها وعليه تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

**ما هو دور التسيير الديمقراطي في الارتقاء بكفاءة المورد البشري داخل المؤسسة**

ويندرج ضمن التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

**1** ما مساهمة أنماط التسيير السائدة في المؤسسة في تنمية مهارات العاملين والتحكم الجيد في العمل؟

**2** ما هو دور المسير في تحقيق الديمقراطية أثناء تسيير الموارد البشرية؟

## 2 أسباب اختيار موضوع الدراسة:

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع تذكر منها:

- نوع التخصص العلمي الذي ندرس فيه فهذا الموضوع له صلة متينة وقوية بتخصصنا تسيير الموارد البشرية.

- ميلنا الطبيعي ورغبتنا للبحث والاستطلاع في موضوع التسيير الديمقراطي ودوره في الارتقاء بكفاءة المورد البشري وبالتالي رفع إنتاجية المؤسسة.

- التعريف بأهمية التسيير الديمقراطي وأثره على الارتقاء بكفاءة المورد البشري.

### 3 أهمية الدراسة:

- نحن بصدد تناول موضوع مهم وهو التسيير الديمقراطي.
- حيث تسلط دراستنا الضوء على كفاءة الموارد البشرية الذي يعتبر المورد الرئيسي لتحقيق الارتقاء في كل المصالح.
- حيث تكمن أهمية هذا البحث في تحليل مفهوم التسيير الديمقراطي وعرضه بصفة مبسطة وسهلة الاستيعاب وهكذا يصبح في تناول الجميع.
- كما تكمن أهمية هذا البحث في معرفة أهمية التسيير الديمقراطي وأثره في الارتقاء بكفاءة المورد البشري في المؤسسة.

### 4 أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى
- مساهمة أنماط التسيير السائدة في المؤسسة في تنمية مهارات العاملين والتحكم الجيد في العمل.
- التعرف على دور المسير في تحقيق الديمقراطية أثناء تسيير الموارد البشرية.

### 5 تحديد المفاهيم

#### أ مفهوم التسيير:

**لغة:** تسيير/تسيّر بيتسيّر، تسيّرًا فهو متسيّر و المفعول متسيّر به  
تسيّر جلده: مطاوع سيّر: تقشّر وصار شبه السيور.

-تسيّر بسنة فلان أو بسيرته: سلكها اقتدى بها<sup>1</sup>

### اصطلاحاً:

يقصد بتسيير الموارد البشرية ذلك النشاط الإداري الذي يعنى بالجانب البشري أو العنصر البشري في التنظيم، إنها الوظيفة التي تتعلق بالحصول على الأفراد اللازمين للعمل بالمشروع وتدريبهم وتكوينهم وتطوير قدراتهم وتقوية شبكة الاتصال بينهم.

-كما يعرف على أنه مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة.

ضف إلى ذلك هناك من يعرف تسيير الموارد البشرية على أنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتكوينها والحفاظ عليها .

كما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الفعالية والعمل على تحقيق الكفاءة.

- إن تسيير الموارد البشرية تنطوي على الممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه

ورقابة<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** من خلال التعريفات السابقة نستنتج بأن التسيير يعتبر طريقة عقلانية

للتسيق بين الموارد البشرية المادية قصد تحقيق الأهداف المرجوة تتم هذه الطريقة حسب السيرورة

التي تتمثل في التخطيط والتنظيم الإداري والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق

بين مختلف الموارد.

<sup>1</sup> - قاموس المعجم الوسيط،: اللغة العربية المعاصرة، ط2، قاموس عربي، المجلة الأول، دار بيروت، ص128.

<sup>2</sup> - علي غريب وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007، ص14.

## ب - مفهوم الديمقراطية:

**لغة:** كلمة الديمقراطية بالإنجليزية democracy أصلها باليونان demoskratia حيث تتكون الكلمة من جزئين الجزء الأول ومعناها Demos باليونان ومعناها عامة الناس أو الشعب والجزء الثاني كراتوس باليونان kratia/ kratos وتعني حكم فيعطي مجموع الكلمة معنى وهو حكم الشعب أو حكم عامة الناس<sup>1</sup>.

**اصطلاحاً:** هي أحد أنظمة الحكم القائمة الذي يكون منها الحكم أو التشريع أو سلطة إصدار القوانين من حق الشعب أو الناس أو الأمة (التي كان ظهور مفهومها لاحقاً لمفهوم الشعب). وباختصار فإن الديمقراطية تعني أن يكون الحكم للشعب حكم الشعب للشعب وهي أهم خاصية تميز الديمقراطية عن غيرها من أنظمة الحكم.

كما تعرف الديمقراطية Democracy على أنها نظام اجتماعي يؤكد قيمة الفرد وكرامته الشخصية الإنسانية ويقوم على أساس مشاركة أعضاء الجماعة في تولى شؤونها وتتخذ هذه المشاركة أوضاعاً مختلفة وقد تكون الديمقراطية سياسية Democracy Political ويكون الشعب فيها مصدر السلطة وتقرر الحقوق لجميع المواطنين على أساس من الحرية والمساواة من دون تمييز من الأفراد بسبب الأصل، الجنس، الدين، اللغة، ويستخدم اصطلاح الإدارة الديمقراطية للدلالة على القيادة الجماعية التي تقسم بالمستورة والمشاركة مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

## ج - مفهوم الكفاءة:

<sup>1</sup>- أحمد صابر حوحو: مبادئ ومقومات الديمقراطية، المفكر، العدد الخامس ص، 325.

<sup>2</sup>- محمد شاکر الشریف: حقيقة الديمقراطية الطبعة 1، دون دار النشر، دون سنة، ص4،

لغة: جاء في لسان العرب لابن منظور الكفاءة هي المماثلة في القوة ومنه الكفاءة في الزواج

فالكفاءة في العمل هي القدرة عليه والكفاء هو المماثل والقوة القادرة على تحمل العمل وهي جمع

أكفاء وكفاه الشيء يكفي كفاية استغنبه فهو كاف وكفى ولفظه كفاءة تقابلها في اللغة الفرنسية

Competence<sup>1</sup>

اصطلاحاً: يشير جود GOOD إلى أن الكفاءة هي القابلية على تطبيق المبادئ والتقنيات الجوهرية

لمادة حقل معين

### المفهوم البيداغوجي للكفاءة

هي مجموعة من المعارف السلوكية التي تسمح بأداء دور أو وظيفة أو نشاط بشكل مناسب وفعال

وهي أيضاً مجموعة مندمجة من الأهداف المتميزة تتحقق في نهاية مدة تعليمية ومرحلة من

الأهداف المميزة تتحقق في نهاية فترة تعليمية أو مرحلة دراسية<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** من خلال التعريفات السابقة نستنتج بأن الكفاءة هي التي يوصف بها فعل

معين وهي تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد ولا تمثل خاصية فطرية في

أي فعل من الأفعال بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقاً لترتيب

أولويتها.

### د مفهوم الارتقاء:

<sup>1</sup> - ابن منظور لسان العرب/ المجلد التاسع، ط3، دار صادر بيروت، 1994، ص256.

<sup>2</sup> - يعقوب نشوان وعبد الرحمان الشعوان: الكفايات التعليمية لطلبة كليات التربية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود العدد الثاني والعشرون، 1990، ص101-125.

لغة: ارتقى، ارتقاء، ارتقائية، إسترقى، ترق، ترقى، ترقيه، تراق، ترقى، رقي، رقاء، روقان، روق، ريق، وقاء، رقية، راق، راقى، مراقى، مرقى، مترق.

### ارتقاء:

{ ر ق ي } : ( مصدر ارتقى )

1 صَعَبَ عليه ارتقاءً الجبل الصعود إليه

2 ارتقاء الملك للعرش، اعتلاؤه، توليه

3 مبدأ النشوء والارتقاء، مبدأ التطور

### إرتقاء

مصدر إرتقى/ إرتقى إلى/ إرتقى على/ إرتقى في مذهب النشوء والإرتقاء: نظرية تطور الموجودات على أشكال بسيطة قديمة<sup>1</sup>

### إصطلاحاً:

فالارتقاء هو الإرتقاء من أسفل إلى أعلى وهو موضوع في الأصل للإشارة إلى السفلى والعلو المكاني ولكنه يستعار للسفل والعلو المعنوي فيقال لمن انتقل من نقص إلى كمال أنه ارتقى كما هو الانتقال من طور أكمل إلى طور أنقص مستمر على الدوام فهذا انعكاس وإن كان الانتقال غير محدد الجهة فميزة يكون نحو الكمال ومرة يكون نحو النقص فهذا تنذب وتتردد<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- قاموس المعجم الوسيط: مرجع سبق ذكره، ص98.

<sup>2</sup>- علي غربي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص118.

**تعريف الإجرائي:** من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الارتقاء هو عملية حيث ينتقل فيها الفرد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى منه حيث يمثل الارتقاء من طور أسفل إلى أعلى يمثل الكمال ولا يمثل النقص.

## ه - مفهوم المورد البشري:

**لغة:** يعرف المورد البشري على أنه أي جزء من بيئة الإنسان الفيزيائية استخدامها في إنتاج السلع أو الخدمات<sup>1</sup>

ويعرف أيضا حسب كتاب الرائد أنه موضع ورود الماء أو طريق الماء وهو أيضا يعني مورد الرزق<sup>2</sup>

ومن خلال التعريفين السابقين نكتشف أن المورد يعني المتبع أو المنهل وهو يمثل جزء من طبيعة الشيء سواء كان بشريا أو ماديا والمورد مصدر لفعل ما.

## إصطلاحا:

يمكن تعريف المورد البشري على أنه يشمل كل من يعمل في منطقة ما أي الأفراد الذين يعملون في المنشأة ومن أولى الواجبات المديرين فهم طبيعة القوى والموارد البشرية من حيث قدراتها وإمكانياتها ومواهبها ومعارفها واتجاهاتها وقيمتها وخاصة (السن، الجنس) ومستوى تعليمها لأن هذا يساعد في إرادتها ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة

<sup>1</sup> - جبران مسعود: الرائد، ط1، دار العلم للملايين للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2003، ص865.

<sup>2</sup> - عبد الله السقي: منصور محمد إسماعيل العريفي، ط1، دار المعرفة للتوزيع مصر، 2008، ص180

وهناك تعريف آخر للمورد البشري يتفق في نفس السياق مغزاه أن المورد البشري هو ثروة أساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمتية وهو عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم الذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج.

يتضح لنا من خلال التعريفين السابقين أن المورد البشري في المؤسسة هو كل عامل أو موظف في المؤسسة، كما أنه هو ثروة بشرية والرأسمال الفكري لها الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي جانب من جوانب المؤسسة لأنه يتدخل في ذلك من خلال الفكر والجهد ليحقق الأهداف المراد إنجازها.

كما يمكن أن تعرف الموارد البشرية أيضا بأنهم الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة حيث يمثلون أهم مواردها وتعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي يمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وذلك عن طريق إدارة الموارد البشرية التي تعمل أيضا على مراقبتهم لضمان نجاح المؤسسة ونجاحهم المصلحة العامة.<sup>1</sup>

وهذا التعريف يقاطع دلاليا مع تعريف آخر في نفس السياق مفاده أن إدارة الموارد البشرية ولأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم خبرتهم اتجاهاتهم سلوكهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية في مساراتهم الوظيفية<sup>2</sup>

ومن خلال التعريفين سنقرأ المورد البشري يمثل عصب المؤسسة وهو يمثل نخلة الأفراد العاملين في المؤسسة في مختلف المستويات الهيكل التنظيمي تهتم بهم إدارة الموارد البشرية من حيث

<sup>1</sup> - روبييل نوال: القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع عين مليلة الجزائر، 2009، ص21  
<sup>2</sup> - الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحصير على تنمية الموارد البشرية، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، عدد6، 2008، ص10

استقطابهم وتوزيعهم في مناصبهم والحفاظ عليهم وغيرهم من الأعمال وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم وتنمية مهاراتهم لخدمة أهداف المؤسسة.

**المفهوم الإجرائي:** من خلال التعريفات السابقة أن نستنتج بأن الموارد البشرية في المؤسسة هم عبارة عن مختلف الأفراد العالمين في المؤسسة في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي يمارسون نشاطهم ووظائف موزعة عليهم لتأدية المهام الموكلة إليهم ويتم توزيعهم بناء على طرق منظمة.

## ثانيا/ الإطار المنهجي للدراسة:

### 1 منهج الدراسة:

من المؤكد أن الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسير لها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها وهذا هو المنهج فهو عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة هذه الظاهرة أو تلك<sup>1</sup>

وقد اتبعت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المدروسة ووصف الوضع الراهن وتفسيره وكذلك تحديد الممارسات الشائعة، والتعرف على الآراء والمعتقدات عند الأفراد والجماعات كما يهدف أيضا إلى دراسة العلاقات القائمة بين الظواهر المختلفة، إن المهمة الجوهرية للبحث الوظيفي هو أن يحقق الباحث فهما أفضل للظاهرة موضوع البحث حتى يتمكن من تحقيق تقدم كبير في حل المشكلة.<sup>2</sup>

### 2 أدوات جمع البيانات:

<sup>1</sup>- محمد عبيدات آخرون: منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن، 1999 ص 35.

<sup>2</sup>-إخلاص محمد عبد الحفيظ: مصطفى حسين باهي: طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للشرط2، مصر القاهرة، 2002، ص82

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانات المتاحة اعتمدنا في بحثنا هذا على الملاحظة والمقابلة والاستمارة

#### • الملاحظة:

هي الحصول على الحقائق والخبرات والمعلومات من الواقع الموافق والتصرفات وتعني الاهتمام والانتباه إلى الشيء أو الظاهرة بشكل منتظم عن طريق الحواس حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهد أو نسمع عنه والملاحظة العلمية هي الانتباه للظواهر بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها ونعتبر الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة الوصفية وتكمن أهمية تلك الأداة في جمع البيانات المتعلقة في كثير من أنماط السلوك التي لا يمكن دراستها إلا بواسطة الملاحظة<sup>1</sup>.

#### • استمارة مقابلة:

هي مجموعة المؤشرات التي يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد الموضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الأسئلة تخص القضايا التي تريد جمع معلومات عنها من البحوث.

وهنا قمنا نحن بتصميم إستمارة نريد من خلالها معرفة أثر المتغير المستقل وهو أثر التسيير الديمقراطي على المتغير التابع وهو الارتقاء بكفاءة المورد البشري<sup>2</sup>.

#### عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها جميع المفردات أو الوحدات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها وعادة تعرف باسم إطار المجتمع الذي يشمل أسماء وعناوين مفردات المجتمع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- رجاء محمود بوعلام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، جمهورية مصر

العربية، ط2004، ص87

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص35

<sup>3</sup>- فتحي أبو العزيز أبو راضي: الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،

مصر، 1997، ص 28

كما تعرف هي الجزء من المجتمع الأصلي المراد دراسته وتحديد خصائصه وهي تمثل نسبة مئوية من حجم المجتمع الإحصائي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - محمد الهاشمي : مقدمة من طرف الإحصاء الاجتماعية، دار النهضة، لبنان، 1984، ص 39.

الفصل الثاني

سسيولوجية التسيير في المؤسسة

## الفصل الثاني: سسيولوجية التسيير في المؤسسة

### تمهيد

أولاً: مراحل التسيير التي مرت بها المؤسسة في الجزائر

ثانياً: التسيير في المؤسسة

ثالثاً: أنماط التسيير

رابعاً: نظريات التسيير

خلاصة.

**تمهيد :**

يلقبالتسيير اهتماما متزايدا من المنظمات بإعتبار إحدى العمليات الأساسية في الإدارة وهو الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية المورد البشري وتحسين كفاءتها وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتسيير ومن الاعتراف بأهميته والذي تؤديه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات وفي التطوير وأيضا لزيادة قدرة المؤسسة على التحكم في العاملين أكثر.

وقد خصصنا هذا الفصل إلى التطرق إلى أنماط التسيير وللتسيير في المؤسسة أي كل المراحل التسييرية التي مرت بها الجزائر ثم تطرقنا إلى التسيير في المؤسسة من خلال أهميته وأهدافه وكذلك خصائصه ووظائفه مع خصائص المسير في المؤسسة.

أولاً: مراحل التسيير التي مرت بها المؤسسة الجزائرية:

## 1 التسيير الذاتي للمؤسسات:

خرجت الجزائر من الحرب 1962 واقتصادها شبه مدمر فبعد الاستقلال غادر العاملين الإدارة والمراكز الحساسة مناصبهم ( 90% معمرين وأجانب) تاركين المؤسسات والإدارات مهمة حيث غادر خلال 6 أشهر 800 ألف شخص وكان القصد من وراء هذا الهروب خلق مشاكل أمام الدولة الجزائرية المستقلة حديثاً إضافة إلى المشاكل الموضوعية التي كانت تواجههم كالبطالة (تفوق 70%)، الفقر، التهميش، الأمية (98%)... إلخ ضعف القطاعات الصناعية، الزراعة والتجارة شبه مدمرة إن نمط تسيير الاقتصاد الوطني وإستراتيجية التنمية الاقتصادية التي يجب بإتباعها كإحدى اهتمامات قادة الثورة بالرغم من التوجيه والصورة التي لم تكن واضحة حول نموذج التنمية لكن في مؤتمر طرابلس بدأت ملامح هذا النموذج التسيير نحو التوجه لإعطاء الأولوية لقطاع الفلاحة واعتباره محرك القطاعات الأخرى وكذا تقليص الملكية الخاصة وتشجيع الشكل التعاوني، هذه الخطوة تأكيداً لنمط التسيير الاشتراكي للاقتصاد الوطني<sup>1</sup>

خلال هذا الوقت حاول العمال على اختلاف فئاتهم وقدراتهم ملء الفراغ الذي تركه المسيرين الأجانب بهدف حماية الاقتصاد الوطني ومواصلة العملية الإنتاجية في المؤسسات قصد مواجهة احتياجات المجتمع، وهذا التجارب من طرف العمال سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للاقتصاد.

<sup>1</sup> - مجلة التخطيط عن المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة للتخطيط، محلة التخطيط رقم 01 مارس

إن فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق، وإنما كانت استجابة عفوية لظروف اقتصادية سياسية واجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط حيث وصل عدم المؤسسات الصناعية في سنة 1964م إلى 413 مؤسسة كانت تسيير ذاتيا وأغلبية هذه المؤسسات تتميز بحجمها إن منهاج التسيير الذاتي لم يدم طويلا حتى بدأ العمل على التقليل من انتشاره وما قرارات التأمين إلا تأكيد على ذلك وقد عرفت الجزائر بعد تاريخ 19 جوان 1965م تغيير حقيقيا حيث بدأتها بمرحلة التأمينات لقطاع البنوك والمناجم في سنة 1966م قطاع المؤسسات ما بين 1966 و1970 قطاع المحروقات 24 فبراير 1971م تزامنا مع مرحلة التأمينات بدأ متخذ والقرار في التفكير في خلق شركات وطنية ففي سنة 1965م مثلا تأسست كل من الشركة الوطنية للنفط والغاز، الشركة الجزائرية للحديد والصلب، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية، الشركة الوطنية للتأمين، إن هذه الشركة وغيرها اعتبرت آنذاك كأدوات أساسية لتحقيق إستراتيجية التنمية خلال فترة أصبحت هذه الشركات لا تستطيع حصر أهدافها والتي كانت محددة ومسيطر من قبل الجهاز المركز والوصاية لأن هناك أهداف أخرى تتعارض وطبيعة نشاطها<sup>1</sup>.

بسبب عوامل عدة من بينها:

- قلة الإطارات ونقص الخبرة .
- تلبية المطالب الاجتماعية.
- خلق شروط الاستقرار السياسي.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص69.

وفي هذه المرحلة كانت أهداف الاقتصاد الوطني غير محددة حسب قانون العرض والطلب وإنما حسب منطق الخطة الاقتصادية الموضوعية وهذا ما جعل التحكم في عملية التصنيع واتخاذ القرارات يتم خارج الشركات الوطنية من قبل الجهاز المركز وهذا ما دفع بالسلطة إلى تغيير نمط آخر للتسيير<sup>1</sup>.

## 2- التسيير الاشتراكي:

جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي للاقتصاد والتي يعتمد على أساس النظام الاشتراكي الذي يرتكز على الملكية العامة لوسائل الإنتاج وتدخل الدولة، والتخطيط المركزي وتحقيق المصلحة العامة وأن يكون العمال طرف مهما في تسيير ومراقبة هذه الشركات وبالتالي أصبح العامل يتمتع بصفة (المسير المنتج).

إن العجز المالي الإجمالي الذي عرفته المؤسسات خلال هذه الفترة واضح إذا أنه ارتفع من 408 دج سنة 1973 إلى مليار و 880 دج في 1978م ومنها ظهر إتساع العجز حسب هذا الكشف بأن المؤسسة لا تعيش بفائض مالي محقق ولكن بكشوفات بنكية عادة ما يصدم التطور الاقتصادي بندرة الموارد المالية التي تحدد من إنتاج المواد البسيطة لمواد البناء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص 20

<sup>2</sup> - علي أحمد: التسيير الاشتراكي للمؤسسات، د طبعة، 1999، د دار نشر، ص 140

## 1/2- وسائل تحقيق النظام الاقتصادي الاشتراكي في الجزائر:

من أجل تحقيق الاشتراكية والوصول إلى الأهداف المرجوة منها طبقا لتطلعات القادة والمجتمع في الجزائر آنذاك فقد رأى هؤلاء عدة وسائل تضطلع بذلك في إطار إستراتيجية تنمية متكاملة وفي الحقيقة كانت هذه الإستراتيجية المختارة متضمنة في المواثيق الوطنية وأكثر ظهورا في خطاب الرئيس هواري بومدين في فترة حكمه وخاصة ابتداء من سنة 1966 إذ نجد إحدى خطبه "إن الكلام عن الاقتصاد، يعني قبل كل شيء استغلال ثروات البلاد من أجل فائدة المجتمع فقط".

ولا يتم استغلال ثروات البلاد إلا بربطها مع التطور لمختلف القطاعات الاقتصادية وخاصة ذات الأثر الفعال في التنمية وبذلك كانت إستراتيجية التنمية الوطنية مقتبسة من الفكر الاشتراكي ولكن غير موافقة للماركسية اللينة والنموذج المتبني للتنمية هو نموذج التنمية إذ يكون الاعتماد فيه على الصناعة المكثفة الثقيلة أو الصناعة المصنعة ذات التقنية والأموال المرتفعة وهذه التنمية تعني وتهدف إلى النهوض:

أ - **الاستغلال الاقتصادي:** استرجاع الثروات الوطنية وملكية وسائل الإنتاج من طرف المجتمع،

توازن التبادلات الخارجية، التحكم في التكنولوجيا، ترقية وتوسيع سوق وطنية

ب - **التطور الاجتماعي و الاشتراكي:** ولكن يتحقق كل هذا يجب أن تتوفر الوسائل الكفيلة

بتطبيق البرامج أو الخطط للوصول بها إلى الأهداف وتلعب الدولة جورا أساسيا سواء على

مستوى السياسية بواسطة الحزب الواحد آنذاك أو على مستوى إدارة الاقتصاد.

-وضع خطة وطنية كوسيلة تسمح بتحقيق الانسجام بين مختلف القطاعات الاقتصادية.

-إنشاء قطاع وطني عمومي بواسطة إعادة تنشيط المؤسسات الموروثة بعد الاستقلال.

-إنجاز مؤسسات اقتصادية أخرى ذات الحجم والأهمية المطلوبة.

-استرجاع قطاع وسائل التمويل ومؤسسات التأمين والتجارة الخارجية باعتبارها من وسائل التوجيه في يد الدولة<sup>1</sup>.

## 2/2 أهم الإجراءات لانطلاق هذا النظام:

-تأمين المؤسسات المنجمية ( 8 ماي 1966) والجهاز المصرفي وتعديلاته 1969 واسترجاع مشروع مركب الحجار بعنابه في نفس السنة.

-القيام سلسلة التأمينات الخاصة بشبكة توزيع المحروقات بين سنة 1968 حتى 1970.

-تأمين 45 مؤسسة في مختلف الصناعات لميكانيكية والإلكترونية والبناء والانتماء من مؤسسات المحروقات إذ أصبحت تحت تصرف الدولة سواء بالتأمين الكلي أو الجزئي لمؤسسات مختلفة سنة 1971.

-بذل جهود جبارة في ميدان التكوين بلغت مصاريف التربية الوطنية حوالي 10% من الناتج الخام أو ربع ميزانية الدولة بالإضافة إلى 13 معهد تكنولوجي وعدة وزارات تقوم بالتكوين داخليا<sup>2</sup>.

-هذا ما يوضح لنا أن تطور الإنتاج يكون مرتبط بالجهود المبذول من طرف جماعة مهما تكن مرفقة بتزايد إنتاجية العامل إذا أن معدل استعمال القدرات الموضوعية في سنة 1980 فهي ما

<sup>1</sup> - ناصر داودي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر دون سنة، ص155.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص156.

بين 60 و 70 في الصناعة وبين 40 و 50 في الإسكان بسبب تطور ارتفاع الإنتاج ما بين الشك بتساوي التسيير الاشتراكي والتزايد في الإنتاج أي أن تسيير المؤسسات لم يكن يهتم نمط التسيير السليم من أجل زيادة الأرباح<sup>1</sup>.

### 3- التسيير الرأسمالي (الحر)

إن الأزمة التي عاشها الاقتصاد الجزائري سنة 1986م والتي كانت ظاهرة خطيرة على الاقتصاد الوطني حيث أنخفض سعر برميل البترول وتدهورت قيمته بالإضافة إلى التسيير السيئ للمؤسسة ولأجل هذه النتائج سعت الجزائر إلى البحث أحسن السبل لبناء اقتصاد وطني عصري وإخراج المؤسسة الوطنية من البيروقراطية وإعطائها الحرية اللازمة لإصدار قراراتها الخاصة لتسيير مواردها المالية والمادية ومن ثمة تم مناقشة قضية النظام الرأسمالي أي استقلالية المؤسسة، وفي بداية 1988 بدأت مرحلة تطبيق بعد دراسة مشاريع وقوانين حددت الحوكمة بشروطها ومخططاتها.

والنظام الرأسمالي هو النظام الذي يقوم على أساسا لملكية الفردية لوسائل الإنتاج والحرية الاقتصادية والتنافس وتتنبأه كثير من الدول ومن خصائص الملكية الفردية لعناصر الإنتاج وحافز الربح وسيادة المستهلك والمنافسة الحرة وهي تعمل على زيادة الكفاءة الاقتصادية وزيادة عدد أكثر من المستهلكين وجهاز الثمن<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره، ص 70

<sup>2</sup> - عبد الحق لعميري: تسيير المؤسسة الجزائرية نحو اقتصاد السوق، ط1، دون دار نشر، 1980، ص 19.

والاستقلالية تعني حرية الإدارة في التصرف دون الخضوع إلى أي إجراء من الإجراءات البيروقراطية كما تحرر الضغوطات والتدخلات المختلفة للسلطات ويترتب عليها حرية إدارة المؤسسة بتمتع هذه الأخيرة بالذمة المالية والاستقلال المالي ومن هنا فالاستقلالية ترمي أساسا إلى خلق روح المسؤولية ومن أهدافها:

-اللامركزية في السلطة القرار .

-إعطاء المؤسسة المسؤولية المباشرة في القيام بعملياتها الاقتصادية التجارية.

-تسيير مواردها المادية والبشرية وكذلك اختبار مسؤولياتها.<sup>1</sup>

## ثانيا: التسيير في المؤسسة

### 1 -أهداف التسيير في المؤسسة

تتضح أهداف التسيير كلما كان من الممكن تحقيقها حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة وتتمثل أهداف التسيير فيما يلي.

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

يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص140.

يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة.

تعتبر الكفاءة والفعالية هدفين مهمين للتسيير، تعرف الكفاءة على أنها:

الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية وأقل جهد بشري وأسرع وقت ممكن والمقصود بالفعالية أنها الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج والسلع والخدمات المقدمة فالتسيير يسعى إلى تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية حيث ترتبط الكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد بينها الفعالية ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة على استخدام الموارد وتزداد أهميتها بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية العاملة في نفس النوع من الإنتاج إضافة إلى ندرة الموارد وتزداد كلفة وسائل الإنتاج مع اشتراط تزايد عنصري الكفاءة والفعالية فوجود أحدهما غير كاف فالتسيير الناتج هو الذي يقوم بتوجيه استخدام الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل تكاليف من خلال الكفاءة واستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بفعالية<sup>1</sup>.

## 2 أهمية التسيير في المؤسسة:

<sup>1</sup> - خليل الشماخ: مبادئ الإدارة، د، ط، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص1.

يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة وإنجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل.

وتتمثل أهمية التسيير فيما يلي:

- التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في المحيط

-التسيير مسؤولية على بقاء و استمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج، التطور التكنولوجي حدة المنافسة<sup>1</sup>.

- التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات وكذلك التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والرباط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة

- التسيير له القدرة على التكيف مع المتغيرات الحاشية للمحيط للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة

<sup>1</sup> - جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، سنة 1970، مصر، ص9.

- التسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث
- مسؤولية التغيير والاستقرار تعتبر من المهام الأساسية في الوقت الحاسم.
- التسيير يعني النظام العام من خلال الرابط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل.
- حجم المؤسسات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة الأمر الذي يظهر أهمية التنسيق، التنظيم، الرقابة، التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي أهميته التنظيم، التخطيط والتنبؤ لمواجهتها والتأقلم معها المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التحديد والابتكار في طرق الإنتاج وأدواته لتحقيق الوفورات الاقتصادية.
- تطبيق الرقابة التنبؤية عليها لروتينية المشاكل في هذا المستوى ومن بين العمليات التي تنفذ في المستوى مايلي ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية.
- وضع برامج التنفيذ وإجراءات العمل.
- نقل الشكوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا.<sup>1</sup>

### 3 خصائص التسيير في المؤسسة:

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 10

- التفاعل والتغذية العكسية: إن التفاعل المشار إليه فيما بين التسيير والتنظيم أمر حيوي وضروري شأنه في ذلك شأن التفاعل بين تشغيل الآلة وعملية تصميمها الهندسي والأفكار النظرية التي تكمن وراءها فكلما كان التفاعل أقوى وأكثر ارتباطا لمتطلبات التشغيل للمار زادت صلاحية الأفكار والتصميم و كلما ارتفع أداء التشغيل الذي هو الهدف النهائي من النظرية والتصميم.

-أما التغذية العكسية فهي عملية إرجاع للمعلومات للتعرف على النتائج و التصحيح و التحسين فالمسير يستفيد من نتيجة تجاربه السابقة لتحسين سلوكاته و بالتالي تجاربه اللاحقة فان فحوى التغذية العكسية هي أن يستمد النظام المعلومات عن حالة مخرجاته لاستعماله في تعديل سلوكياته و مدخلاته بما يؤمن المحافظة على هدفه.

-التسيير عملية تحويل منتجة للمنافع و الفوائد: إن المبرر العملي في وجود التسيير و أجهزته هو قدرته على أداء الهدف و هو خلق المنافع على اختلاف أنواعها كالمنافع الاقتصادية أو الاجتماعية وإذا كان التسيير يمثل جهاز المؤسسة فان المؤسسة هي جهاز المجتمع

توجد للقيام بمساهمات ووظائف اقتصادية و اجتماعية معينة لذا لا بد من النظر إلى العملية التسييرية بأنها عملية تحويل منتجة وعنصر تماس لا غنى عنها لتحويل السلع و الخدمات والفوائد<sup>1</sup>.

#### 4- خصائص ومستويات التسيير:

تعدد خصائص التسيير بتعدد تعاريفه والتي يمكن ذكرها فيما يلي

<sup>1</sup> - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص103.

- التسيير عمل جماعي حيث لا يتحقق في المؤسسة إلا إذا كان هناك عمل جماعي بين كل المسيرين لتحقيق الأهداف المسطرة والتنسيق فيما وبين رغباتهم الشخصية.
- التسيير عمل هادف لأنه يوجد أساسا لتحقيق مجموعة أهداف المسطرة والتنسيق فيما هو وسيلة وليس غاية أنه يعمل في ظل المتغيرات وعوامل محيطة به فهو يؤثر ويتأثر فيها وينبغي أن تأخذ هذه المتغيرات والعوامل بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات.
- التسيير له الصفة التنظيمية فهو عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية فهو يعتمد على التخطيط الدقيق والابتعاد عن سياسة التجربة والخطأ أو الركود إلى الصدفة.
- التسيير عملية مستمرة ومصدر استمرار وبقاء المؤسسات في خدمة المحيط حيث يسعى إلى إشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة وهي أداة تساعد المؤسسات على بلوغ أهدافها وإطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع.
- التسيير نشاط إنساني حيث يتعامل مع الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلالها إنجاز المهام والوظائف والأدوار في ظل القواعد والأعراف.
- يتصف التسيير بالتغيير نظرا لتغيير المحيط والعنصر البشري وتعتبر حاجاته وطموحاته والتغيرات التكنولوجية ويجب عليها إن هذه التغيرات<sup>1</sup>.

## 5 وظائف التسيير

تتمثل أهم وظائف تسيير الموارد البشرية في الآتي.

<sup>1</sup> - سليمان الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، د،ط، دار المفكر العربي، سنة 1980، ص40.

- الرقابة على ظروف العمل وتسيير الخدمات الخاصة بالأفراد وإعداد السجلات المرتبطة بهم وتتبع حياتهم الوظيفية.
- الإشراف على موازنة الأجور المرتبات والحوافز والمكفآت والعلاوات.
- العمل على حل مشاكل الأفراد في كافة العمل وتقرير وتنفيذ لسياسة التسيير في مجال شؤون الأفراد.
- اعتماد عقود العمل والأوامر الإدارية الخاصة بالجزاءات في حدود اللوائح المعمول بها.
- التنسيق مع كافة المنظمات في قطاعات العمل الأخرى فيما يتعلق تسيير العنصر البشري ورعايته اجتماعيا وصحيا ومهنيا بما يكفل تكوين قوة عمل راضية ومنتجة
- تطبيق إجراءات الإعلان عن الوظائف الشاغرة وكل ما يتعلق بعمليات الاختبار، التعيين وتكوين الأفراد.
- تلقي شكاوى ومقترحات الأفراد ودراساتها والرد عليها.
- الاعتراف على تنفيذ القرارات المتعلقة بالترقيات وتنظيم عمليات حضور وانصراف الأفراد وعلى إعداد وتنظيم النماذج والسجلات المرتبطة باستخدام الأفراد وتقديم كفاءاتهم
- القيام بالدراسات الخاصة بتحليل سياسات تسيير الموارد البشرية ولوائح استخدامها والخاصة ببحوث الأفراد بما يساعد على:
- تنسيق التنظيم وتحديد تفصيلات الهيكل التنظيمي
- اكتشاف وسائل أفضل لرفع القدرة الإنتاجية للمنظمة وتحقيق أهدافها في مجال الأرباح<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - خليل حسن الشماخ: أدوار المسير في المؤسسة، د، ط، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 13.

## 6 مفهوم المسير: أوجد الباحثون عدة تعاريف للمسير منها

**تعريف1:** يقول دروكو أن المسير هو هيكل المجتمع حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات

**تعريف2:** الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة يرون أن المسير هو القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين إذا أنه مخطط ومنسق ومراقب لجهود الآخرين بغية تحقيق هدف مشترك

**تعريف3:** ليكون المسير ذو فعالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على بتأدية بعض الأدوار والوظائف الموكلة إليه وللمسير حسب العمل عشرة أدوار ممكن ترتيبها في ثلاثة مجموعات رئيسية هي التفاعلية، المعلوماتية، القرارية<sup>1</sup>.

### الأدوار التفاعلية (العقلانية)

تستهدف سير العمل بصورة منتظمة وتتمثل في ما يلي:

**الواجهة:** يقصد بها إعلام وإفهام الآخرين بأن المسير هو الممثل وصاحب الأمر في وحدته.

**القائد:** يعمل على توعية وتوجيه المرؤوسين ويحفزهم باتجاه إنجاز العمل.

<sup>1</sup> - أحمد السيد مصطفى: المسير في العالم المتغير، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ط2، ص120.

**حلقة وصل وربط:** يعتبر المدير وسيطا أو همزة وصل بين وحدته والمسيرين الآخرين أي أنه

يركز على العلاقات الأفقية مع المسيرين في المنظمة من أجل تحقيق التعاون<sup>1</sup>.

**الأدوار المعلوماتية أو الإعلامية:** دورها الحصول على معلومات وإيصالها إلى الجهات

المعنية وتتضمن:

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

**الموصل (المرسال):** يقوم بإرسال المعلومات المحصل عليها إلى أفراد المنظمة

**المتحدث (الناطق باسم المنظمة):** وذلك من الجهات الرئيسية أي صاحب النفوذ في الداخل

والخارج

**تجميع وتحليل البيانات:** تجميع البيانات سواء داخل المنظمة ثم القيام بتحليله التوصل إلى

خلاصة ذات معنى للعملية الإدارية

**الأدوار القرارية (التقريرية):** تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>

**ثالثا : أنماط التسيير**

<sup>1</sup> - طريق شوقي: السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، د ط، دون دار نشر، مصر 1994، ص 26.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 26.

## 1 النمط الديمقراطي

وفي ذلك النمط يباشر القائد مسؤولياته من خلال المشاركة الجماعية ومن اعترافاته بقدرات المرؤوسين حيث يشركهم في صناعة القرار من خلال المناقشات للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم ومشكلات التنفيذ العملية حتى يضع قراراته بالصيغة العملية ويضمن التأييد الكامل له من حيث يسعى من خلال المشاركة أن يخلق لدى المرؤوسين الإحساس بأن القرار من صناعتهم.

وبالرغم من أن تلك المشاركة تعتمد على وجود نوع من التعاون بين القائد المسير والمرؤوسين إلا أن درجة تلك المشاركة قد تختلف من قائد لآخر<sup>1</sup>.

### 1/1 مميزات هذا النمط:

- خلق روح التعاون بين القائد والمرؤوسين للعمل كفريق متعاون مع الاتجاه نحو التوسع في اللامركزية في السلطة
- ارتفاع مستوى جودة القرارات وترشدها عن طريق أخذ كافة الاعتبارات ووجهات النظر للآخرين.
- خلق روح التجديد والابتكار ورفع الروح المعنوية للعاملين.

<sup>1</sup>- محمد عاطف غيث قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، دط2005، ص239.

- الاعتراف بأهمية العلاقات الإنسانية والتركيز عليها كأحد العوامل الإيجابية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

- العمل على خلق قيادات واستخدام تلك المشاركة كأحد الوسائل التدريبية.

- الاعتراف بأهمية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية مع وجود نوع من الاتصالات الهابطة والصاعدة وبالتالي قرب مراكز اتخاذ القرارات من مواقع التنفيذ.

- الإقلال من مظاهر التوتر والقلق النفسي لدى المرؤوسين وزيادة ولائهم للمنشأة والإقلال من ظاهرة التنظيمات غير الرسمية<sup>2</sup>.

كما ما يقوم هذا النمط على أساس احترام شخصية الفرد، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع وعلى القرار النهائي يكون دائما بالتشاور دون تسلط والقائد هنا يشجع الآخرين ويراعي مطالبهم ويقوم بـ

- يفوض القائد الديمقراطي بعض سلطانه إلى معاونية الأكفاء

- يعمل القائد الديمقراطي على اتساع حاجات العاملين معه

- يتخذ قراراته بعد استشارة العاملين معه

- يفترض أن يرتفع الإنتاج لسبب رضا العاملين وحماسهم

- يحترم القائد الديمقراطي العاملين معه ويعاملهم بعدالة ويساومهم بنفسه

- يعمل على تنمية العاملين وزيادة كفاءتهم وسعي أيضا إلى تنمية نفسه

<sup>2</sup> سعد سعود فؤاد، محاضرات مقياس للإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، دط، ص50.

والواقع أن نجاح النمط الديمقراطي يحتاج إلى نوعية الجهود وتعميق إدراكه بأهمية المشاركة وتحمله المسؤولية<sup>1</sup>.

## 2 النمط الأوتوقراطي:

وفي ذلك النمط ينفرد القائد بسلطة اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة بإرادته المنفردة دون مشاركة في المرؤوسين حيث يقوم بإجبار مرؤوسيه على تنفيذها ومن الملاحظ أن درجة إنفراد القائد سلطة صناعية وإصدار القرار قد تتفاوت من قائد إلى آخر فهناك من يستخدم سلطته التنفيذية استخداما تحكيميا حيث لا يشترك أحد من المرؤوسين معه في صناعة وإصدار القرار وهناك من يحاول إقناع المرؤوسين بتأييده وتنفيذ ما يصدره من قرارات معتمدا في ذلك على مهاراته الشخصية ومنصبه القيادي حيث يسمح لمرؤوسيه بتقديم بعض الاقتراحات دون أخذها محل الاعتبار وهناك من يحاول إجراء الاتصالات مع مرؤوسيه بأن يقدم لهم مشروع القرار قبل إصداره لمناقشتهم واستطلاع وجهات نظرهم مع محاولة إقناعهم وكسب ثقتهم وتأييدهم قبل أن يصبح القرار نهائي

حيث يقوم هذا النمط على الاستبداد بالرأي ويستخدم أساليب الفرض والإرغام والإرهاب والتخويف ولا يسمح بأي نقاش أو تقاوم كما أنها تقوم على توجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات والتدخل في تفاصيل العمل ويمكن رسم الخطوط التالية لهذا النمط من

الإدارة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد زيد صحن محمد سلطان، علي الشريف: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص98.

<sup>2</sup> - طريق شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مصر، د ط، دون دار نشر، 1994، ص 26.

-تتركز السلطة في يد القائد فهو الذي يتخذ القرار وهو الذي يتحمل المسؤولية

-القائد هو الذي يحدد سياسة العمل وعلاقة العاملين بعضهم ببعض كما يحدد علاقاتهم بالفعل

-يتصف العاملون في ظل هذه القيادة بالسلبية بحكم عدم مشاركتهم وانعدام أهميتهم

-لا يفوض القائد الأوتوقراطي بعض سلطاته وإذا فعل فهو يفوض غير المهم.

-يستغل القائد الأوتوقراطي العاملين معه لأنه يجعل اتصالهم به مباشرة ويضعف صلاتهم بعضهم ببعض.

-يلجأ القائد الأوتوقراطي إلى استعمال السلطة واستعمال وسائل التهديد والتخويف.

-لا يهتم هذا النمط بنمو العاملين.

-تتعدم عواطف التعاون والود بين القائد الأوتوقراطي والعاملين معه.

-يستخدم القائد الأوتوقراطي سلطته من القوانين واللوائح بدلا من الاعتماد على التأثير والاستمالة.

-يدين كل من يعمل في مثل هذا النمط من الإدارة بالولاء لرؤسائه ولا يدين بمثل هذا الشعور لمرؤوسيه<sup>1</sup>.

## 1/2 أشكال القيادة الأوتوقراطية:

### أ -القيادة الأوتوقراطية- التسلطية أو التحكمية

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص27

- يتميز القائد الأوتوقراطي أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحفظ لنفسه بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصير على إطاعة مرؤوسيه لها.
- عدم تفويض سلطته.
- يتبع أسلوب الإشراف أو الوثيق على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم.
- دائم الشك.
- يتسم القائد هنا بالجمود والصرامة والغموض.
- عدم إشراك القائد لمرؤوسيه في مباشرة مهامه أو في صنع قراراته.
- يقوم منفردا في باتخاذ القرار ويعلنه على موظفيه دون إعطائهم فرصة للمشاركة في صنعه.
- قليل الثقة في تعامله مع مرؤوسيه ولا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام.
- في إنجاز العمل: يركز اهتماماته على إنجاز العمل وعلى المحافظة على مركزه فقط
- في استخدامه لسلطته فإن هذا القائد يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل<sup>1</sup>.

## ب القيادة الأوتوقراطية - الخيرة أو الصالحة

- يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقه أدائه للعمل ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل.

<sup>1</sup> - نواف كنعان: القيادة الادارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع سنة 2009، دون بلد، ، ص 160.

- يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعده على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده
- إلى أقصى حد ممكن ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعاتهم لقيادته
- المعاملة مع موظفيه عن طريق الإقناع ثم الإكراه.
- يؤمن كثيرا بالمشاركة في الإدارة.
- ترويجه لقبول المرؤوسين لقراراته قبل اتخاذها.
- القائد الأوتوقراطي الخير وإن كان يبدو عادلا وطيبا أحيانا في تعامله مع مرؤوسيه إلا أن اتجاهاته وميوله استبداديه بشكل عام<sup>1</sup>.

### ج - القيادة الأوتوقراطية- المتعاملة أو اللبقة

على الرغم من سلوك القائد من الطراز سلوك أوتوقراطي إلا أنه يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجازه العمل ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل.

-القائد هنا يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية ولذلك فهو يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشكرهم فعلا.

-يعتمد على تكوين الإحساس بالمشاركة لدى مرؤوسيه.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 162.

- يُمنح القائد مرؤوسيه قدرا يسيرا من الحرية في مشاركتهم في صنع قراراتهم.
- أسلوب القائد الأوتوقراطي المتعاملة وإن كان يبدو في تصورنا أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا واستبدادية وأكثرها اقترابا من السلوك الديمقراطي.
- عدم اتخاذ القرارات النهائية منفردا<sup>1</sup>

## 2/2 عيوب النمط الأوتوقراطي

- التركيز على استخدام السلطة استخداما تحكيميا في إجبار المرؤوسين على تنفيذ ما يصدر إليهم من قرارات دون مناقشة واقتناع.
- القضاء على روح التجديد والابتكار لدى العاملين وتغلب الطابع الروتيني في تنفيذ الأعمال.
- عدم أخذ وجهات النظر المختلفة والمتعارضة وبالتالي احتمال عدم أخذ الاعتبارات التنفيذية المؤثرة في الحسبان.
- تفشي روح المعارضة السلبية والأمراض الإدارية كارتفاع نسبة الغياب ومعدلات دوران العمل وأداء العمل بالصورة التي تجنب المرؤوسين المسائلة.
- عدم المقدرة على خلق قيادات إدارية جديدة أو العمل على اكتشافها هذا إلى جانب سعي بعض المرؤوسين للتقرب للقائد عن طريق تأييده في كل ما يصدر سعيًا وراء كسب رضائه.
- تأثير إنتاجية المرؤوسين بشخصية القائد خاصة عند عناية وارتفاع معدلات الجزاءات والعقاب.
- ارتفاع ظاهرة التنظيمات غير الرسمية لعدم ولاء المرؤوسين للقائد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 162

### 3/2 مزايا القيادة الأوتوقراطية:

- نجاح النمط الأوتوقراطي المستبد في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه.

- النمط الأوتوقراطي الخير الذي يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل وهو ما يسمى بالقائد المتفاني في العمل يمكن أن يكون ناجحا وفعالاً في بعض المواقف وعندما تتوفر الأجواء الملائمة لممارسته.

- نجاح الأسلوب الأوتوقراطي بأشكاله المختلفة في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين فالأساليب الحكيمة في إقناع الموظفين لا تجدي.

- الأسلوب الأوتوقراطي على اختلاف أشكاله لا يؤدي دائماً وفي كل المواقف إلى نتائج سلبية تنعكس على التنظيم أو المرؤوسين كما أنه قد يحقق أهداف الإدارة<sup>2</sup>.

### 3- النمط البيروقراطي:

- القادة البيروقراطيون يتقيدون بحرفية القانون ويتبعون القواعد والنظم بدقة ويتوقعون من الفريق يسير نفس النهج هذا النمط من القيادة لا يشجع المبادرة ويفضل الالتزام التام بالتعليمات والإجراءات والعمل وفق ما تمليه.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: المدير المعاصر، دط،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص28.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص29.

- هذا النمط من القيادة يناسب أوضاع المؤسسات حيث يوجد مخاطر سلامة عالية وحيث تعامل بمبالغ مالية كبيرة فيوجب التقيد بالتعليمات للتقليل من تعرض الأفراد والممتلكات للمخاطر، أو تعريض الموارد المالية للهدر المتعمدة وغير المتعمدة.

- كثير من القادة البيروقراطيون يمارسون نمطهم بالقيادة مدفوعين بقناعات ذاتية أكثر منها أملاءات موضوعية ناجمة عن ظروف معينة أو طبيعة العمل، هذه القناعات تعود لتخوف مزمن من الفشل وخوفه من عدم قدرة الآخرين على الاجتهاد وإنجاز الأعمال الماطة بهم بطريقة غير المنصوص عليها في التعليمات.

- النمط البيروقراطي في العمل يقيد العاملين ويحد من قدراتهم وميلهم إلى المبادرة والإبداع<sup>1</sup>.

### 1/3 أهداف البيروقراطية

تهدف إلى تحقيق التنظيم من خلال إتباع توجيهات وأوامر الرؤساء بغض النظر عن شخصياتهم وأهم ما يميزها هو أنها تضع محددات موضوعية رشيدة تحدد السلم الإداري القائم في مجتمع علاقاته سلطوية بعيدا عن العلاقات الإنسانية والاجتماعية والتحيز وهو كمفهوم سياسي تعبير عن الرشد والموضوعية اللذان يهدفان إلى تحقيق التنظيم المثالي الذي من شأنه تسهيل شؤون المواطنين.

<sup>1</sup> - طريق شوقي: مرجع سبق ذكره، ص 28.

### 2/3 مميزات البيروقراطية:

- الدقة.
- المعرفة الكاملة بالمستندات .
- السرعة.
- الاستمرارية.
- الوضوح .
- الوحدة.
- الخضوع الكامل للرؤساء .
- تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.
- تخفيض الاحتكاك بين الأفراد.

### 3/3 عيوب النمط البيروقراطي

- تضخم الأعباء الروتينية
- عدم اعتناء العاملون لمصالح المنظمات واستقائهم للإجراءات.
- شعور العاملين بأنهم يعملون كالألات وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.
- تشابهه في شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات ثم إلى تحجم السلوك مما يزيد الأداء صعوبة.
- القضاء على المبادرة والابتكار والنمو الشخصي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص28

## رابعاً: نظريات خاصة بالتسيير.

### 1 المدرسة الكلاسيكية:<sup>1</sup>

إن اسم هذه المدرسة مرتبطة باسم المنظرين من أمثال:

taylor – urnik – bernard – guntt riley - weber – fayol – gulikgelberth.

ومن أهم مبادئها الكبرى :

- وحدة القيادة والإدارة.
- تقسيم العمل وتخصص الوظائف.
- تعقد التنظيم (الشكل الهرمي ، الإجراءات والقواعد والمعايير)
- مركزية السلطة .
- التحليل العقلاني والعلمي للعمل.
- إيجاد امثل طريقة لأداء العمل.

إن المدرسة ساهمت إلى حد كبير في إرساء قواعد التسيير تنظيراً او ممارسة وذلك لاستبدالها

الحدس بالأساليب العلمية بالمقابل فقد تعرضت للعديد من الانتقادات أهمها:

- اللجوء إلى مبدأ الطريقة الوحيدة المثلى (the one best way)، يعني جعل العامل كالألة.
- النظر إلى الأفراد في المؤسسة من زاوية التنظيم الرسمي وعوامل العقلانية الاقتصادية فقط.
- جمود وعدم مرونة مبادئ النظرية الإدارية .

<sup>1</sup> - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2002، ص34.

- الإفراط في التخصص وتقسيم العمل وهنا بدوره الى الانهيار المعنوي الكامل للعمال.
- تجاهل الطبيعة البشرية باغفار اثار الصراعات والسلوك الجماعي ، التنظيم غير رسمي

## 2 مدرسة العلاقات الإنسانية:<sup>1</sup>

من أهم روادها نذكر maslou – mayo – leurin – likert - macgregor

فرضية هذه النظرية هي علاقة وثيقة بين الإنتاجية وظروف العمل إن هذه المدرسة عرفت التسيير بأنه فن الحصول على النتائج باستخدام المجهود المشترك للأفراد ومن أهم مبادئ هذه النظرية نذكر منها:

- لامركزية السلطة والمسؤولية.
- البحث عن العلاقات المبنية عن الثقة والعلاقات الشخصية المتبادلة.
- تعزيز العمل الجماعي .
- تحسين الاتصال والتآزر.
- التركيز على ديناميكية المجموعات (التنظيم الراسي).
- تكوين المسؤولين في العلاقات الإنسانية.
- ونذكر للتو أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية وإغفال الجوانب الخارجية عن الجانب الإنساني.
- التركيز على الحوافز المعنوية .

<sup>1</sup>- نفس المرجع ص.34.

3 مدرسة التسيير:<sup>1</sup>

من أهم الذين طوروا هذه النظرية الخاصة بالتسيير نذكر , lorsh, ansoff, crosiercyert , march, drucker.

ولقد طور هؤلاء الباحثين المدارس السابقة (الملخصة للمدرستين الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية) بالاستفادة جوانب النقص والضعف والبحث عن امثل مدرسة لتسيير الواقع الاقتصادي والمحيطي والزمني وجاءت هذه المدرسة بمبادئ جديدة وأخرى قديمة ممتزجة من أدل الوصل إلى نظرية ترقى للكمال.

## • أهم مبادئ النظرية:

- الطريقة النسبية والمتعددة للبنية.
- تطبيق الطريقة النظامية.
- نظرية السياق الحتمي .
- الإدارة حسب الأهداف.
- التخطيط الاستراتيجي ، تطوير أشكال جديدة للتنظيم .
- تطبيق طرق اجتماعية تقنية، اجتماعية اقتصادية لحل المشاكل التنظيمية.
- تخطيط التعبير .
- الأولوية في العنصر المنهجي للتنظيم.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص35

## خلاصة

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى التسيير الديمقراطي والذي يعد من التسييريات الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسات حيث تطرقنا إلى كل من التسيير في الجزائر والتسيير في المؤسسة وكذلك أنماط التسيير ومنه استخلصنا إن التسيير ذات النمط الديمقراطي ضروري ويساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين حيث يسهل النمط الديمقراطي في اتخاذ قراراتهم ويكسبهم سهولة في التسيير والتحكم أكثر في العمل وكذلك يمنح العمال الثقة والراحة لشفافية العمل مما يحفزهم أكثر للعمل.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the text. The border is composed of multiple layers of stylized leaves, flowers, and swirling lines, creating a rich, ornate frame.

الفصل الثالث

كفاءة المورد البشري

## الفصل الثالث: كفاءة المورد البشري

تمهيد:

أولاً: أهمية وأهداف الكفاءة

ثانياً: أنواع ومكونات الكفاءة

ثالثاً: خصائص وأبعاد الكفاءة.

رابعاً: مستويات ومؤشرات قياس الكفاءة

خامساً: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة وأسس تقييمها.

سادساً: نظريات الكفاءة

خلاصة



**تمهيد:**

تهدف المؤسسة بمختلف أنواعها إلى خلق ثروة في المجتمع وللتأكد من ذلك تعمل الإدارة على مراقبة التسيير فيها، بالسهر على متابعة حسن تنفيذ القرارات وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة فيها وهذه العملية هي التي توفر فعالية نظام الإدارة ككل إن مراقبة التسيير تستعمل العديد مثل الكفاءة خاصة كفاءة المورد البشري الذي يعتبر تحقيقها في المؤسسة هو الهدف وسنتطرق في هذا الفصل إلى أهمية وأهداف كفاءة المورد البشري وكذلك أنواع الكفاءة وخصائص كفاءة المورد البشري مع ذكر مكوناته وكذلك الإبعاد والمستويات ومؤشرات قياس كفاءة المورد البشري وكذلك العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة، مع ذكر أدوات تقييم كفاءة المورد البشري .

## أولاً: أهمية وأهداف الكفاءة

## 1 أهمية الكفاءات البشرية:

تتمثل في عدة مستويات داخل المؤسسة

أ - أهمية الكفاءات على المستوى الفردي<sup>1</sup>:

تمخض عن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال تكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري تتميز بالخروج عن منطق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب ولازال مسيطر في العديد من المناطق واستبداله بمنطق الكفاءات منذ نهاية الثمانيات وبداية التسعينيات من القريب من الماضي ويقصد بالتأهيل المهني مجموعة المعارف التقنية والمؤهلات المهنية والفكية للعامل التقني والتي تحدد قيمة كعامل أو كتقني في إطار وظيفة مهنية أو منصب معين أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبات وعدم التأكيد، واهم الأسباب التي أنت بالآفراد إلى الاهتمام بكفاءة المورد البشري:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة، أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظراً لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

<sup>1</sup>- أبو القاسم حمدي: "تتمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة

\_ تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.

\_ لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.

ومنه القول إن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية وتنامي القابلية للاستخدام وقابلية الحراك في سوق العمل مع تقاسم السلطات، ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي وتحقيق الذات من جهة أخرى

### ب - أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تتمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصر الأحسن عملها، وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد خاصة منها الكفاءات البشرية على هذا المستوى فيما يلي:

- تساعد فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد، فهي تساعد على التقاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون بتجنب هذه النزاعات ذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

- كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية (علاقة التأثير المتبادل مابين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده)

\_ تلعب الكفاءة دورا كبيرا في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الأساسي في عصر المعرفة والمعلومات.

\_ أمام تعدد الأوضاع الحالات المهنية وإدارتها لكن لا بد من سيرها وحركتها و ذلك بضمان سيرورة المؤسسة من داخلها وخارجها.

### ج أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة ، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة

- المهارة : القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق ضرورة وأهداف محددة ، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها

- الاستعداد: قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإدارة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع

- فالكفاءة هي مزيج بين المهارة والمعرفة والاستعداد<sup>1</sup>

## 2 - أهداف تنمية كفاءة المورد:

من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل من كفاءات بشرية تصورية وتقنية ولكل فرد حسب وظيفته فان هذه العملية وابعاد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة أهداف تكرر منها:

\_ زيادة وتنمية المرودية الحالية والمستقبلية للأفراد.

\_ تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين الأداء.

<sup>1</sup> - (1) (2) نفس المرجع ،ص48

- \_ اكتساب الأفراد مهارات جديدة داخل العمل.
- \_ هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة.
- \_ اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.
- \_ تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقلة لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة وهو ما يصطلح عليه بالكفاءات المتعددة.
- \_ في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي يبين الأفراد فان عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد
- \_ تحفيز ودفع الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.
- \_ دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف.
- \_ التقرب أكثر من العمل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مفواد فريدة: " دور الاتصال التنظيمي في تحقيق كفاءة الموظف داخل المؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2015، 2016 ص 51.

## ثانيا: أنواع ومكونات الكفاءة

1 أنواع الكفاءات<sup>1</sup>:

تعددت أنواع الكفاءات تعدد حاجات المجتمع ولهذا نميز عددا من الكفاءات وهي:

## أ - الكفاءات الفردية والجماعية:

تدل الكفاءة الفردية على المهارات العلمية المقبولة ويتم إصغاء القول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارة المهنية، أما الكفاءة الجماعية فهي تحدد قوى المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسة ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك لاختيارهم للموارد أكثر كفاءة.

## ب - الكفاءة الخاصة أو النوعية:

هي كفاءة مهنية مرتبطة بمجال معرفي وجداني محدد وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تتدرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل لهم.

## ج- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:

هي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءات وأوسع ومختلف عن المجال والوضعيات الأصلية كلما

<sup>1</sup> - بليبي عائشة: "مراقبة تسيير الموارد البشرية كأداة لتحسين الكفاءة المهنية"، مذكرة ماجستير، جامعة الشاذلي بن جديد

كانت درجة هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءة الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد والمعلومات والتي سيستهدف تحصيلها وتوظيفها من خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

### الكفاءة التنظيمية:

تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة وحسب التعداد الوظائف التي فيها (التخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة) إذن يمكن القول أنها بمثابة الكفاءة التقنية وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، كفاءة الرقابة أو التقييم<sup>1</sup>

## 2 مكونات الكفاءة:

أ - **مكونات الكفاءة الداخلية:** تماثل المفهوم العام للإنتاجية من خلال مراقبة تدفق العمل لتحقيق العملية الإنتاجية بشكل أمثل كما ونوعاً وهذا يتطلب ضمان تحويل المدخلات إلى المخرجات من خلال تدبيره التكاليف باعتماد التخصص وتقسيم العمل بشكل ملائم ويمكن قياسها بواسطة إنتاج/ ساعة العمل، تكاليف السلع المباعة، مردودية رأس المال المستثمر، المبيعات/ حسب القوة المبيعية.

ب - **مكونات الكفاءة الخارجية:** ترتبط بالحصول على الموارد النادرة وتوزيع المنتجات وفي نفس الوقت تواجه مشاكل خاصة على المستويين الكلي والجزئي ترتبط بالأسواق (سوق الموارد وسوق

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 54

المنتجات النهائية ) وتتعلق بقرارات التموين وقرارات التوظيف، سياسات الأسعار، تجزئة الأسواق....

الخ

كذلك إن فهم الكفاءة الخارجية يرتبط بالانتقال والتحويل الجيد للموارد التقنية والمعلومات بين المؤسسة

والبيئة ويمكن قياس الكفاءة الخارجية بواسطة

تكلفة رأس المال، الحصة السوقية، تكلفة الموارد الأولي ة، تكلفة العمل، تنمية منتجات جديدة، تنمية

أسواق جديدة<sup>1</sup>.

### ثالثا: خصائص وأبعاد الكفاءة.

#### 1 خصائص الكفاءات

إن اعتبار الموارد والكفاءات مورد هام بالنسبة للمؤسسات ف ذلك يجعلها تتصف بجملة من الخصائص

والسمات المتمثلة فيما يلي:

- مساهمة الموارد في خلق القيمة للمؤسسة: فالطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم، تجعل مساهمتها في خلق القيمة المتباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء بقدر ما كان أدائهم جيد وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة وبقدر ما تمتلك مؤسسة ما من مستخدمين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية قدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما ومميزا.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سويسي: "الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه،

جامعة الجزائر، سنة 2004، ص29.

- أن تكون الموارد نادرة أي أن يكون فريداً أو مميّزا ضمن المنافسين الحاليين للمؤسسة، أخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية (الإدراكية) في الموارد البشرية فإن تلك تملك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة.

- يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات ما يلي:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيده في بيئة مغيرة.

- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة<sup>1</sup>.

وكذلك هناك خصائص أخرى منها:

- الكفاءة شاملة ومدمجة لجميع المعارف ومختلف المجالات.

- الكفاءات ليست استاتيكية ولا متخشبة ولا مطلقة وتستمد ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والبيداغوجي لحاملها.

- الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي تسعى لتحقيقها خلال المناهج وتطبيقاته.

- الكفاءات مرتبطة بالسلوكات وبالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- عيبر نوري: "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستير"، جامعة الشاذلي بن جديد، سنة 2017، ص44.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص44.

## 2 أبعاد الكفاءة ومستوياته:

### • الأبعاد:

- الكفاءة العلمية: هي الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤداة نفسها.
- الكفاءة الوظيفية: هي الكفاءة المرتبطة بالعلاقات وبقية الوحدة.
- الكفاءة الهيكلية: هي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات والطرق المستعملة.
- كفاءة العلاقات: هي الكفاءة المرتبطة بالتصرفات والاتصال وتسيير الأفراد.
- كفاءة الثقافية: ترتبط بالمواقف داخل المؤسسة المبادئ والعادات.
- الكفاءة التسلسلية: هي الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير

## رابعاً: مستويات ومؤشرات قياس الكفاءة

### 1 المستويات:

- \_ المستوى 0: لا يملك أي معرفة.
- \_ المستوى 1: يملك معارف أساسية.
- \_ المستوى 2: يملك معارف حول التصرفات.
- \_ المستوى 3: يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءات والتحكم في الوضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.

\_ **المستوى 4:** التحكم في الوضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.

\_ **المستوى 5:** التحكم في الوضعيات المعقدة والتأقلم مع الوضعيات الجديدة.

\_ **المستوى 6:** المواجهة والتحكم في كل الوضعيات حتى الوضعيات المفاجأة.

\_ **المستوى 7:** التحكم المثالي في المستوى السابق والإبداع واقتراح طرق واستراتيجيات وهو معترف به

وطنيا وعالميا<sup>1</sup>.

## 2 - مؤشرات قياس كفاءة المورد البشري:

أ - **المؤشرات المباشرة:** تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات

(السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).

- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).

- المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع في مستوى جودة المنتج، باستخدام الموارد ذاتها)، وقد تعجز

مثل هذه المؤشرات وغيرها من المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة

الخدمية التي يتعذر فيها الاستخدام مثل هذه المقاييس.

ب- **المؤشرات غير مباشرة:** تعاني المعايير المباشرة من قصور في قياس كفاءة المورد البشري في

بعض المنظمات للأسباب الآتية:

<sup>1</sup>- المرجع نفسه: 48

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة .

\_ عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس كفاءة المورد البشري وك ذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة لذلك فان القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس كفاءة وأداء المورد البشري وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين والروح المعنوية، ه ذا إضافة دراسة تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية، والمادية والمعلومات المتاحة وغالبا ما نحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها لتقييم كفاءة المورد البشري على الصعيدين الإنتاجي والخدمي<sup>1</sup>.

### خامسا:العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة وأسس تقييمها.

#### 1 العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات البشرية:

مع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتنمية الموارد البشرية متزايد قصد تطوير الكفاءات البشرية وذلك عن طريق التكوين، التدريب والتحفيز من اجل أداء المؤسسة.

أ -**التكوين:** هو النشاط يهدف إلى التوفير اكتساب لفرد خبرات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله وذلك بتلقيه أفكار ومهارات ومعلومات يتطلبها الأداء الفعال.

<sup>1</sup> - عمر غانم: تنظيم وإدارة الأعمال، د ط، دار النهضة العربية للإدارة، لبنان، دون سنة، ص 160.

يتخذ التكوين عدة أشكال فيمكن أن يكن التكوين تقني تنظيمي، اقتصادي، إنساني في مجال الأمن والوقاية في مجال الصيانة، اجتماعي، معرفي أو لمسايرة التعبير. ويمكن التطرق باختصار إلى أهداف التكوين في النقاط التالية:

- يساعد على تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء.
- يواجه أي تغيير في مناصب العمل.
- فهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.
- تطوير الموارد البشرية ونديرها على أساليب متطور لأداء الأعمال.

#### ب - التدريب:

هو إعداد الفرد وتدريبه عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا به ذا العمل، وكذلك اكتسابه معارف ومعلومات التي تنقصه من اجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجية في المؤسسة ويهدف التدريب إلى:

- العمل على زيادة النتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنية لأداء الأعمال.
- سرعة تنفيذ المهام.
- ضمان سلامة العامل.

**ج- التحفيز:** وهو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كان يعرض عليه أجرا أعلى من اجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية، وتكمن أهمية التحفيز في انه:

- يعمل على زيادة الإنتاج وسرعته.

- تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا.
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه<sup>1</sup>.
- يتخذ التحفيز عدة أشكال فيمكن أن تكون الحوافز فردية، جماعية، مادية أو معنوية.

## 2 أسس تقييم الكفاءات وهنا اقصد الموظفين الأكفاء:

- الاحترام (العمل، الزملاء، العملاء).
- النظام في المواعيد وفي العمل بشكل مرتب، تنظيم الوقت وتوزيع الجهود، النظام العام.
- الاجتهاد في العمل القائم به وخلق وتطوير أفكار للعمل في إظهار المنشأة بمظهر لائق لدى العملاء.
- حب العمل والمنشأة.
- تنفيذ العمل المطلوب بدقة وفن واجتهاد إن تم تطبيق هذه المعايير في اختيار الكفاءات من شأنه زيادة الإنتاج.
- النهوض بالمستوى العملي والفكري للموظف مع الجودة والإتقان والدقة من الموظفين.
- تنمية روح المنافسة.

<sup>1</sup>- سلامي فتيحة: "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" مذكرة ماستير، جامعة البويرة، الجزائر، 2014، ص30

- تنمية حب العمل والمنشأة وبالعموم نجاح المنشأة ونجاح الموظف<sup>1</sup>.

• نتائج تقويم الكفاءات:

- الحفاظ على مواعيد العمل.
- نوعية الإنتاج.
- كمية الإنتاج.
- القدرة على التعلم.
- التقدم في العمل.
- الالتزام بتعليمات المسؤول المباشر.
- المبادرة وسرعة البديهة.
- العلاقة مع الزملاء.
- القدرة على تنظيم العمل.
- الاستفادة من وقت العمل.
- إن نظام تقويم الكفاءة في أية منظمة يجب أن يعمل على تحقيق عدد من الوظائف التنظيمية.

\_\_ توفير تقويم صالح وموثوق به وموضعي لأداء الموظف .

\_\_ زيادة الدافعية لدى الأفراد وتوجيه السلوك نحو تحقيق أهداف العمل.

<sup>1</sup> - هاملي عبد القادر: "وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة"، مذكر مقترحة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو

بكر بلقايد تلمسان، سنة 2010، 2011، ص 55.

\_ تشجيع وتوفير سبل نمو وتطور الموظف .

\_ المساهمة في إصدار قرارات عادلة ومنصفة فيما يتعلق بالأجور والرواتب.

\_ المساهمة في زيادة موضوعية قرارات المؤسسة التي تؤثر على حالة الموظف الوظيفية.

\_ درجة موضوعية النظام ومدى إمكانية التغلب على الأخطاء الشخصية للمقوم.

- وفي هذا الصدد يحدث خلق شعور لدى الموظف بان المقوم يعتبر بمثابة معلم ومدرّب يساعده على

تطوير أدائه والوصول إلى النجاح والكفاءة المطلوبة ولا يكون بمثابة القاضي الذي يصدر الأحكام<sup>1</sup>.

### سادسا: نظريات الكفاءة

#### 1 إسهامات الاتجاه الكلاسيكي:

تشتمل المدرسة الكلاسيكية على إسهامات رواد الفكر التنظيمي الذين وضعوا الأسس الأولى لبناء صرح علم التنظيم وقد برز من ضمنهم على وجه الخصوص .

#### • منه فايول والتنظيم الإداري :

خلاف لتيلور واعتنى فايول بالتنظيم الإداري لمعالجة أزمة القيادة التي استفحل أمرها آنذاك قسم

المؤسسة إلى ست وظائف : تقنية ، تجارية ، محاسبتيه ، مالية ، أمنية ، إدارية .

وتمثل الوظيفة الإدارية أهم الوظائف في نظر فايول وتتضمن خمس عمليات ، التخطيط ، التنظيم،

القيادة، التنسيق، الرقابة . وقد حدد فايول لكل وظيفة قدرات capacites مناسبة فميز بذلك القدرة التقنية

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص56

والقدرة التجارية والقدرة المالية والإدارية ..... وكل واحدة من هذه القدرات تعتمد على مجموعة مواصفات ومعارف.

\_ صفات جسدية (الصحة، القوة، النباهة)

\_ صفات عقلية ( الفهم، التعلم، الحكم)

\_ صفات خلقية (الطاقة، الصرامة، الشجاعة، المبادرة، الولاء، الكرامة)

\_ الخبرة ( الدروس المستفادة بصفة شخصية من الإحداث)

\_ الثقافة العامة (مفاهيم مختلفة لا تتعلق بضرورة الوظيفة المؤداة)

وتختلف أهمية كل عنصر من عناصر القدرات باختلاف حجم المؤسسة مما أدى بفايول إلى وضع قيم تعبر عن الأهمية النسبية لكل قدرة لدى كل صنف من أصناف المستخدمين .

وبالرغم مما قد يؤخذ على هذه الطريقة من بعد عن الموضوعية العلمية وتسرع في استخلاص النتائج وتعميمها إلا أن حيازة فضل السبق في طرح مشكلة الكفاءات وتميزها بحسب نوعية الوظائف وحجم المؤسسات، تعود إلى فايول.

ثابتي الحبيب وبن عبدوا الجيلاني : تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية

للطب، الطبعة الأولى، جامعة معسكر الجزائر 2009 ص102.

## 2 مدرسة العلاقات الإنسانية:

يندرج في إطار هذه المدرسة مجموعة نظريات تهدف إلى معالجة الوضعية التنازعية الناجمة عن علاقات العمل وبناء النشاط الجماعي *action collective* بالمرآنة أساسا عن علاقات العمل وبناء النشاط الاجتماعي وقد انقلبت هذه النظريات بالتفكير التنظيمي من العقلانية الاقتصادية *l'homo-oeconomais* إلى العقلانية الاجتماعية *l'homo socuis* وبذلك فهي لم تحل مشكلة النشاط الجماعي بل تجاهله في سياق تبنيها للمسلمة الاجتماعية

وتتمثل أهم مسلمات أبحاث، *hawthorne* الشهيرة والتي كانت منطلقا لهذه المدرسة في إبراز أهمية العلاقات بين المشرفين والعمال ودورها في رفع مردودية العامل وان الإشراف الفعال الذي من شأنه إن يخلق جو ملائما من العلاقات الإنسانية ويستثمر العواطف الناتجة عن ذلك في تحيين كفاءة وأداء الأفراد، هذا الإشراف يتطلب مهارات خاصة ويستدعي إخضاع المشرفين ومن جهة رتب *maslo*، (ماسلو) متأثر بأبحاث هاوثرن، الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات متدرجا تصاعديا:

\_ الحاجات الفيزيولوجية.

\_ حاجات الأمن

\_ حاجات الانتماء

\_ حاجات التقدير والاحترام

\_ حاجات الانجاز وتحقيق الذات

وفي سنة ، أضاف ماسلو لهرمه نوعين آخرين من الحاجات هما: الرغبة في المعرفة بالإضافة إلى الحاجات الجمالية

\_ تعد النتائج المتمخضة عن أبحاث هاوثرن ونظريات الدافعية المتركزة على الحاجات البشرية maslo herzbery وغيرها ..... بمثابة الانقلاب على هيمنة نمط التنظيم التيلوري ورد فعل ضد هذا الاتجاه سمحت بطرح تصورات جديدة تتعلق بتنظيم العمل من جهة وبالعلاقات بين أعضاء المجموعة الواحدة وبين مختلف المجموعات من جهة ثانية .

هذا التطور ارسى دعائم وتوجهات جديدة تولى الإنسان وقدراته الشخصية الفكرية والمهنية مكانا مرموقا في البناء التنظيمي وتراهن ليس فقط على الحاجات الاجتماعية ، وإنما على حاجاته المعرفية، معتبرة كل تطور للقدرات الفردية تطورا للإمكانيات التنظيمية، وبعبارة أخرى تراهن هذه التوجيهات على الاستثمار البشري بالدرجة الأولى وذلك لزيادة كفاءته وأدائه في العمل.

## خلاصة

يعكس هذا الفصل رؤية شاملة حول كفاءة المورد البشري في المؤسسة وكيفية انتهاج أساليب حديثة للارتقاء به مثل التسيير الديمقراطي والذي هدف إلى إبراز أهمية وأهداف وخصائص كفاءة المورد البشري كما نتطرقنا أنواع الكفاءات وكذلك العوامل المؤثرة في تطوير كفاءة المورد البشري، أيضا مؤشرات ومستويات الكفاءة وأيضا كيفية تقييم كفاءة المورد البشري

ومنه فأى مؤسسة تولي للمورد البشري اهتماما كبيرا ومنه تعمل على زيادة كفاءته وأيضا الارتقاء بتا لان المورد البشري هو المورد الأساسي في المؤسسة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

## الفصل الرابع

### ميدان وعينة الدراسة

## الفصل الرابع: ميدان وعينة الدراسة

### أولاً: التعريف بميدان الدراسة

- 1) التعريف بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء
- 2) مهام مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء
- 3) الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته:

- 1 آليات استخراج عينة البحث:
- 2 - آلية تطبيق أداة البحث
- 3 - خصائص العينة

استنتاج

## ميدان وعينة الدراسة

لقد وقع اختيارنا على مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية الطارف لعدة أسباب منها:

- قبول مسؤولي هذه المديرية على مساعدتنا وذلك بالسماح بإجراء دراستي فيها.
  - قرب المديرية من مقر دراستي مما سهل عليا الانتقال إليها.
  - تشكل هذه المديرية ميدان خصبا لدراستي كونها تحتوي على عددا معتبرا من العمال.
- ولقد دامت هذه الإنجازات لهذه الدراسة الميدانية طيلة السداسي حينما قمنا بالاستطلاع على المؤسسة الدراسية قبل إعطائنا التصحيح من الإدارة لهدف جمع المعلومات أكثر حول هذه المؤسسة حين قسمت هذه الدراسة إلى مرحلتين.

- **المرحلة الأولى:** مرحلة إعداد وجمع المادة العلمية النظرية حول الموضوع وكانت بدايتي منذ شهر جانفي إلى نهاية شهر أفريل.

- **المرحلة الثانية:** وهي المرحلة الانتقالية من الجانب الميداني حيث قمنا بجولات استطلاعية للمؤسسة المعنية وأعدنا من خلالها مقابلات توجيهية مع رئيسة مصلحة المستخدمين في المؤسسة فيما يتعلق بعدد العمال ومستوياتهم المختلفة، بعدها حاولنا تطبيق استمارة البحث مع عينة الدراسة وأخذنا آراءهم حول التسيير ودوره والارتقاء بكفاءة المورد البشري.

## أولاً: التعريف بميدان الدراسة

## 1) التعريف بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء:

تأسست مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء في ولاية الطارف في سنة 1984 حيث كان الغرض من إنشائها هو توليا تنفيذ السياسة، المتعلقة بالتعمير والهندسة المعمارية والبناء كما تتكفل هذه المديرية المنشأة بموجب أحكام المادة الأولى من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 أبريل سنة 1988 بالسهر على التعاون مع مصالح الجماعات المحلية على تطبيق آليات التعمير واتخاذ كل الإجراءات قصد تحسين الإطار المبني وتطويره السكن طبقا للمتطلبات الاجتماعية والمتاحة والتهيئة العقارية.

## 2) مهام مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

تتولى مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء وهنة تنفيذ السياسة المتعلقة بالتعمير والهندسة المعمارية والبناء على المستوى المحلي وتكلف بهذه الصفة بما يأتي:

## 1/2 في المجال التعمير

- تضمن تنفيذ أدوات التهيئة والتعمير ومراقبتها ومتابعتها بالتنسيق مع الهيئات المعنية.
- المحافظة على المواقع والمناطق ذات الطابع الخاص.
- السهر على احترام القواعد في المجال التعمير.
- تنظيم تدخلات إعادة تشييط الأنسجة الحصرية الموجودة.
- برمجة العمران توفر العقار للتعمير على المدى القريب والمتوسط البعيد.
- دراسة طالبات عقود التعمير وإبداء الآراء التقنية الضرورية لإعداد مختلف المستندات المتعلقة بها.

**2/2 في مجال الهندسة المعمارية:**

- التأكد من تطبيق الوثائق التقنية والتنظيمية ومقاييس البناء والمعمول بها.
- إحصاء قدرات إنتاج المحاجر وتحديد مواقع المواد المبيعة المستعملة في البناء.
- المبادرة بكل نشاط يتعلق بالبحث وبهدف إلى ترقية وتمويل أنظمة البناء ومواد البناء.
- السهر على رقابة التنظيم في مجال البناء.

**3/2 في مجال البناء :**

تختص هذه المديرية بـ

- أشغال الطرقات والأرصفة.
- الإثارة العمومية.
- الساحات العمومية والنافورات.
- التهيئة العمرانية والحضرية.
- إعادة بناء الأحياء القصدية.
- السكن الريفي.

**3 الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء :**

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 22 أبريل 1995 والذي يحدد عدد المديريات التابعة بوزارة السكن ويضبط

التنظيم الداخلي للمصطلح المكونة بها.

حيث تضم مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء 4 مصطلح أو 4 مكاتب وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13/13 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق لـ 15 يناير سنة 2013 في مكاتب كما يلي.

### 1/3 مصلحة التعمير والتهيئة الحضرية: تضم 3 مكاتب

أ - مكتب أدوات التعمير.

ب - مكتب عقود التعمير والتنظيم والمراقبة.

ت - مكتب التهيئات الحضرية وتأهيل الإطار المبني وتحديده.

### 2/3 مصلحة الهندسة المعمارية والبناء: وتضم 2 مكتبين إثنين

أ - مكتب الهندسة المعمارية.

ب - مكتب البناء ومتابعة مواد البناء والمكونات.

### 3/3 مصلحة متابعة الصفات العمومية: وتضم مكتبين إثنين

أ - مكتب صفات الدراسات.

ب - مكتب إنجاز وتنفيذ الصفات العمومية.

### 4/3 مصلحة الإدارة والوسائل: وتضم ثلاث مكاتب

أ - مكتب تسيير المستخدمين.

ب - مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة.

ج - مكتب المنازعات والتوثيق والأرشيف.

ثانيا: مجتمع الدراسة وعينته:

### 1 آليات استخراج عينة البحث:

تتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء والتي تضم 120 عاملا منهم إطار 60 ومتصرف إداري 35 وعون إداري 15 وموظف مهني 10 ولأن مجتمع الدراسة متباين فقد اعتمدنا طريقة المعاينة الطبقية الغير متناسبة بأخذ نسبة 50% من المجتمع الكلي من كل فئة فكانت بذلك عينة البحث بـ 30 مفردة.

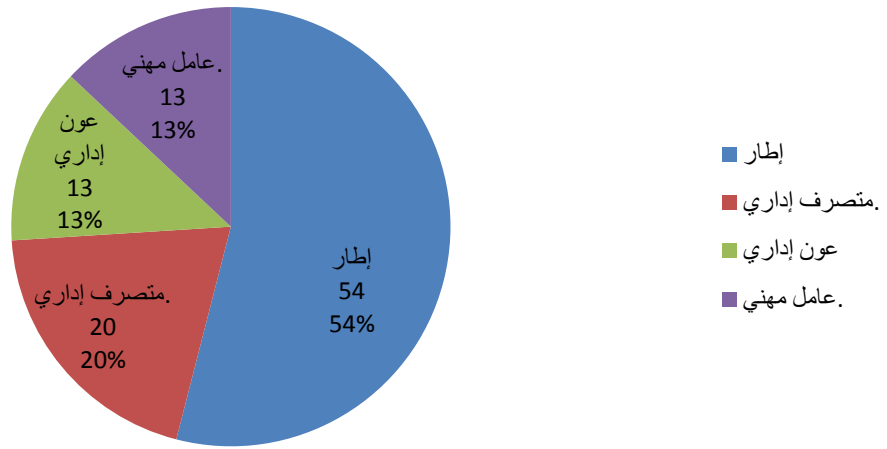
### 2 آلية تطبيق أداة البحث:

كما هو موضح في الجانب المنهجي فإن أداة البحث المعتمدة هي استمارة مقابلة، لكل بعد التطبيق واجهتنا صعوبات الاتصال المباشر مع أفراد عينة الدراسة مما جعلنا نتركها لهم للإجابة عنها حيث تم توزيع 60 وبعد استرجاع 60 استمارة والفرز وإستيعاد الخير قابلة للدراسة تحصلنا على 30 استمارة قابلة للتحليل.

### جدول رقم 01 يوضح الاستثمارات المسترجعة ونسبة الاسترجاع

الفئة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
إطار	30	16	54%
متصرف إداري	13	06	20%
عون إداري	10	04	13%
عامل مهني	07	04	13%
المجموع	60	30	100%

شكل رقم 01: الاستثمارات المسترجعة ونسبة الاسترجاع



### 3 خصائص العينة:

#### 1 الجنس

الجدول رقم (02) يبين خصائص أفراد العينة وفق الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
37%	11	ذكر
63%	19	أنثى
100%	30	المجموع

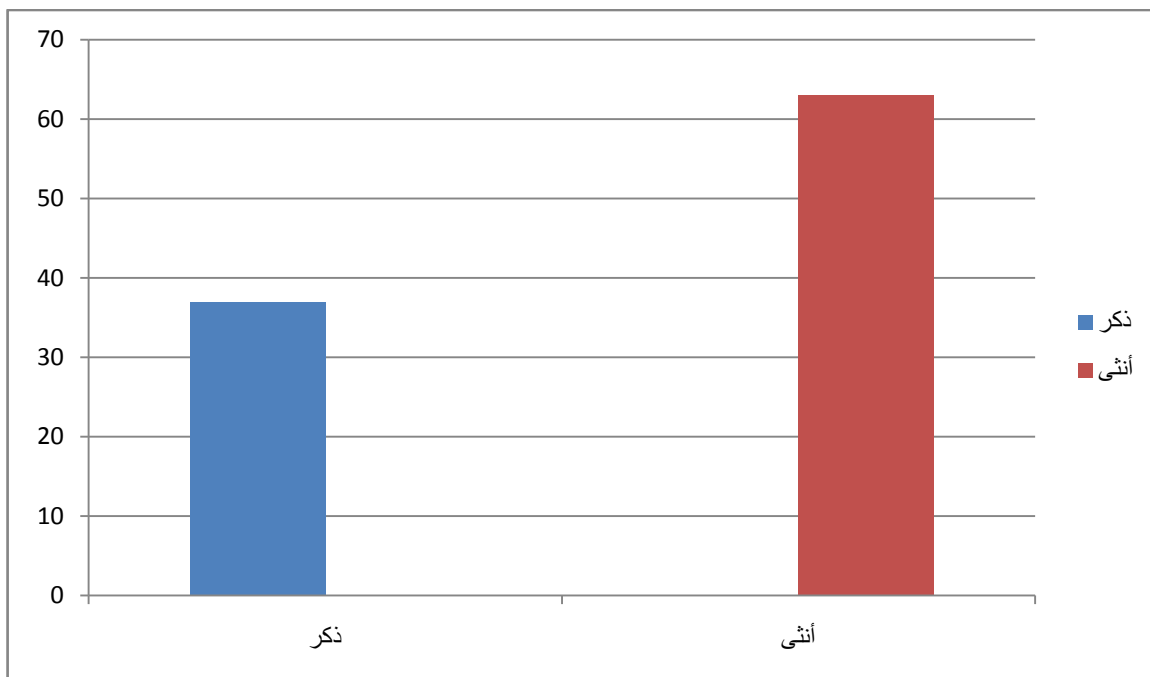
من خلال الجدول رقم (02) المتعلق بخصائص أفراد العينة وفق الجنس نلاحظ أن نسبة 63% من

أفراد العينة إناث ويرجع بروز نسبة الإناث إلى طبيعة العمل الإداري والذي يفضله الجنس الأنثوي

لملائمتهم لطبيعتهم حيث لا تحتاج إلى جهد عضلي كما أن هذا النوع من الوظائف يحتاج إلى

الصبر لما يتصف من الروتين والانغلاق فالجنس الأنثوي يستطيع الصبر في مثل هذه الأماكن لوقت طويل وبالمقابل نجد نسبة 37% فقط ذكور وهذا راجع إلى طبيعة عمل هذه المؤسسة وأن الجنس الذكري لا يحبذ العمل في الإدارة بل يجب العمل في حرية أكثر وعدم الانغلاق عليه كما ان الذكور يميلون إلى العمل الخارجي أحسن من التقيد داخل مؤسسة ما.

شكل رقم 02 يبين خصائص أفراد العينة وفق الجنس

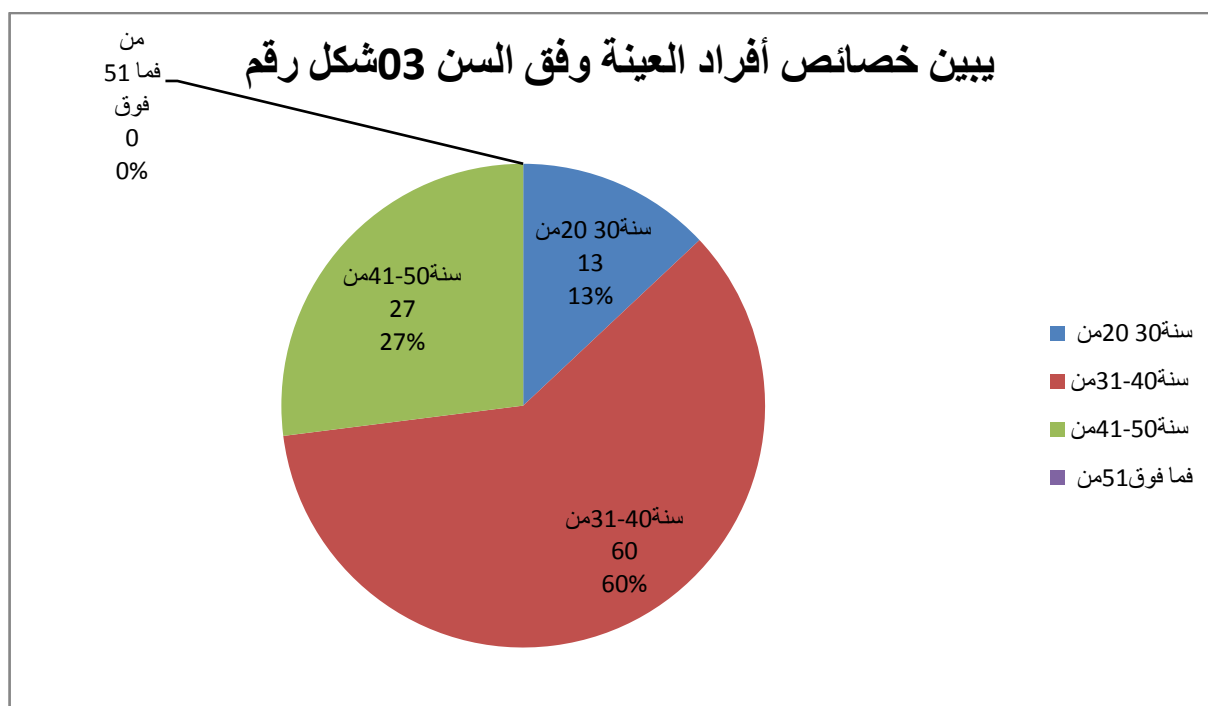


## 2 السن

3 الجدول رقم (03) بين خصائص أفراد العينة وفق السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
13%	04	من 20-30
60%	18	من 31-40
27%	08	من 41-50
00%	00	من 51- فما فوق
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 03 ) المتعلق بخصائص أفراد العينة وفق السن نلاحظ نسبة 60% من أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 31 سنة و 40 سنة، كما نلاحظ أن نسبة 27% يتراوح سنهم ما بين 41 سنة و 50 سنة، وأيضا نسبة 13% يتراوح سنهم ما بين 20 سنة و 30 سنة كما لا حظنا انعدام فئة أكثر من 50 سنة و من خلال هذه النسب المئوية تبين لنا أن فئة ما بين 31 سنة و 40 سنة هي الأكثر تواجدا في هذه المديرية وهذا العكس دور هذه الفئة ويبين أنها فئة نشطة قادرة على العمل والعطاء أكثر كما أنها تتبين فئة ذو خبرة كبيرة نظر للمدة التي عملت بها وقادرة على الزيادة في الأداء لأنها فئة العطاء نستنتج من هذا أن هذه المؤسسة مستقرة والعمال فيهم أصحاب ولاء ورضا لهذه المؤسسة.



## 3 المستوى التعليمي

الجدول رقم (04) يبين خصائص أفراد العينة وفق المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوي التعليمي
7%	2	متوسط
33%	10	ثانوي
60%	18	جامعي
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 04 ) المتعلق بخصائص أفراد العينة وفق المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة ذو مستوى جامعي ونسبة 33% ذو مستوى ثانوي، كما لاحظنا أن مستوى المتوسط ذات نسبة 7% ومن خلال هذه النسب يتبين لنا أن النسبة الأكبر هي المستوى الجامعي

ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب مستوى الجامعي وأن يكون صاحب كفاءة عالية حتى يستطيع التحكم في العمل كما أنه نظر للسياسات الجديدة في التوظيف التي تطالب الشهادات العليا وذلك لزيادة القدرة على استيعاب التطورات التكنولوجية الحديثة وأيضاً القدرة على موائمة التغيرات التنظيمية.

شكل رقم (04) يبين خصائص أفراد العينة وفق المستوى التعليمي

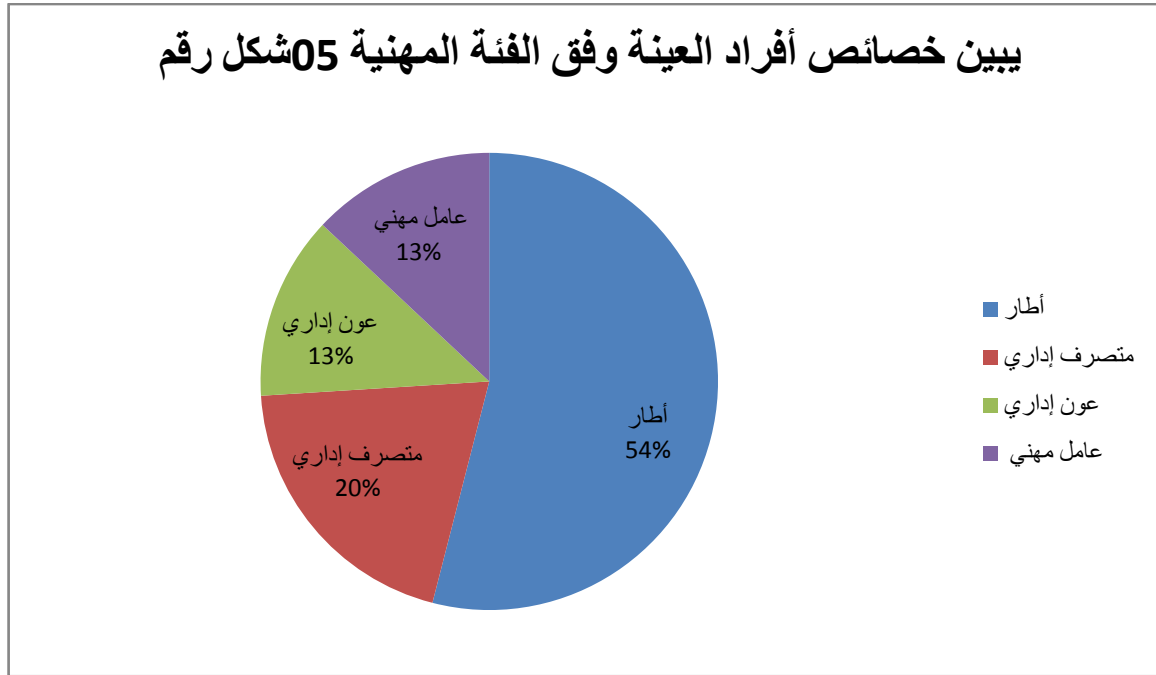


الجدول رقم (05) يبين خصائص أفراد العينة وفق الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	المستوى المهني
54%	16	إطار
20%	06	متصرف إداري
13%	04	عون إداري
13%	04	أخرى تذكر: عامل مهني
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) الذي يبين خصائص العينة وفق المستوى المهني، نلاحظ أن نسبة 54% من أفراد العينة هي إطار، بينما نجد نسبة 20% لمتصرف إداري ونجد نسبة متساوية بين كل من عون إداري وعامل إداري والتي تقدر بـ 13% ومن هنا نستنتج أن النسبة المرتفعة هي الإطارات لأن طبيعة العمل تفرض استقطاب الكوادر من أجل قيادة العمل بشكل جيد كما نجد أن متصرف الإداري يملك نسبة 20% والتي يمكن أن يرجع ذلك إلى من المهام المستتدة إليه أما بالنسبة لكل من للعون الإداري والعامل المهني فلهما نفس النسبة وذلك يرجع لذلك لتمثيلهم للإطارات بالمؤسسة والذين يعتبرون عنصر أساسي لأي مؤسسة ويمكن أن يصبحوا كوادر في المستقبل.

## يبين خصائص أفراد العينة وفق الفئة المهنية 05 شكل رقم



## 5 الإقدمية في العمل:

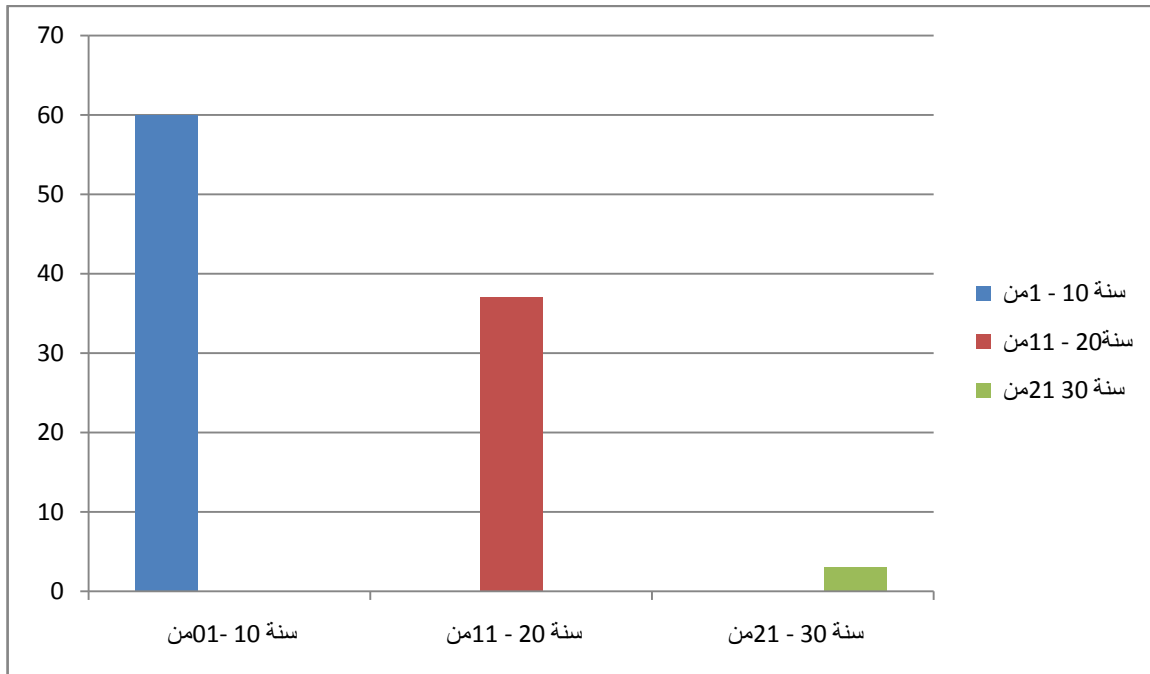
## الجدول رقم (06) يبين خصائص أفراد العينة وفق الإقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
60%	18	من 1 - 10 سنة
37%	11	من 11 - 20 سنة
3%	01	من 21 - 30 سنة
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) الذي يبين أفرأ العينة وفق الخبرة المهنية نلاحظ أن نسبة 60% منهم لديهم خبرة تتراوح ما بين 01 سنة و 10 سنوات تليها نسبة 37% ممن لديهم خبرة أو أقدمية تتراوح ما بين 11 سنة و 20 سنة أما بالنسبة لمن تتراوح خبرتهم ما بين 21 سنة و 30 سنة تقدر نسبتهم بـ

3% وهذا العكس ما تتمتع به هذه المديرية من كفاءات وخبرات مهنية تساعدها على الاستقرار في العمل وكذلك تقدمها وتطورها وزيادة الأداء داخل هذه المؤسسة أما بالنسبة للفئات التي كسبت لديها خبرة فهي فئة نشيطة وقادرة على العمل أكثر وتكوين خبرات من خلال إدماجها مع أصحاب الخبرة العالية حتى ساهموا في زيادة العمل مع أن هذه المؤسسة تساهم في استقطاب الفئات الشبابية والتي تعد فئة.

شكل رقم (06) يبين خصائص أفراد العينة وفق الاقدمية في العمل



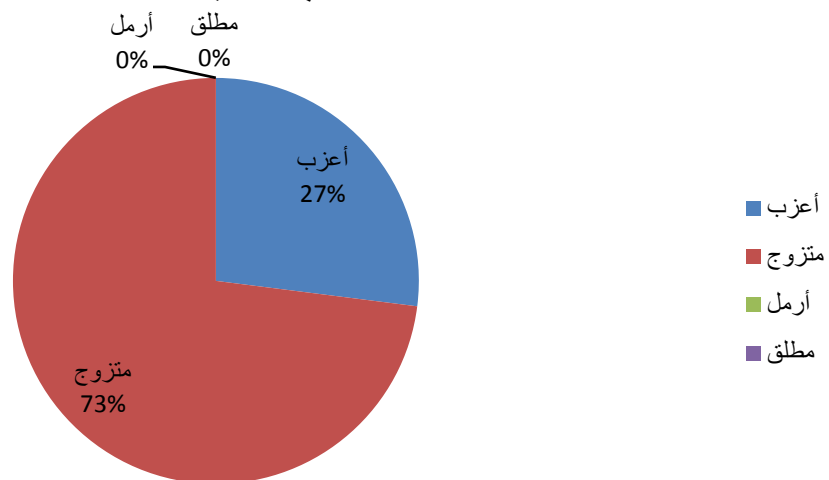
## 6 الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (07) يبين خصائص أفراد العينة وفق الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
27%	08	أعزب
73%	22	متزوج
00%	00	أرمل
00%	00	مطلق
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) الذي يبين خصائص العينة وفق الحالة الاجتماعية أن نسبة 75% من أفرادها متزوجون و 27% عازبون ونجد أن نسب الأرمال والمطلقون منعدمة ونجد أن 73% من أفراد العينة متزوجون حيث يعنى هذا أن لهم التزاماتهم العائلية والشخصية والتي يجب الالتزام بها خاصة وأنه معظم العاملين إناث وبالتالي يجب التنسيق بين المهام الشخصية حتى لا تحصل مشاكل واختلال داخل العمل ويجب استقلالهم بشكل أفضل أما بالنسبة للأفراد العازبين فيجب استغلال حالتهم الاجتماعية لزيادة العمل وتشجيعهم أكثر وذلك لتوفير الاستقرار داخل المؤسسة.

### يبين خصائص أفراد العينة وفق الحالة الاجتماعية



**استنتاجات المحور الاول:**

من خلال تحاليل بيانات المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية لأفراد العينة حيث نستنتج أن أغلبية أفراد العينة إناث في حين السن يتراوح ما بين 31 سنة و 40 سنة، أما بالنسبة لذوي المستوى التعليمي الجامعي فنسبتهم 60% و 54% معظمهم إطارات وكذلك 60% أصحاب خبرة مهنية يتراوحون ما بين 01 سنة و 10 سنوات وأخيرا يعتبر أغلب أفراد هذه العينة متزوجون نسبة 73%.



الفصل الخامس:

وعرض تحليل تفسير البيانات

## الفصل الخامس وعرض: تحليل تفسير البيانات

- عرض وتفسير وتحليل البيانات
- نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات والنتائج العامة
- الاستنتاجات

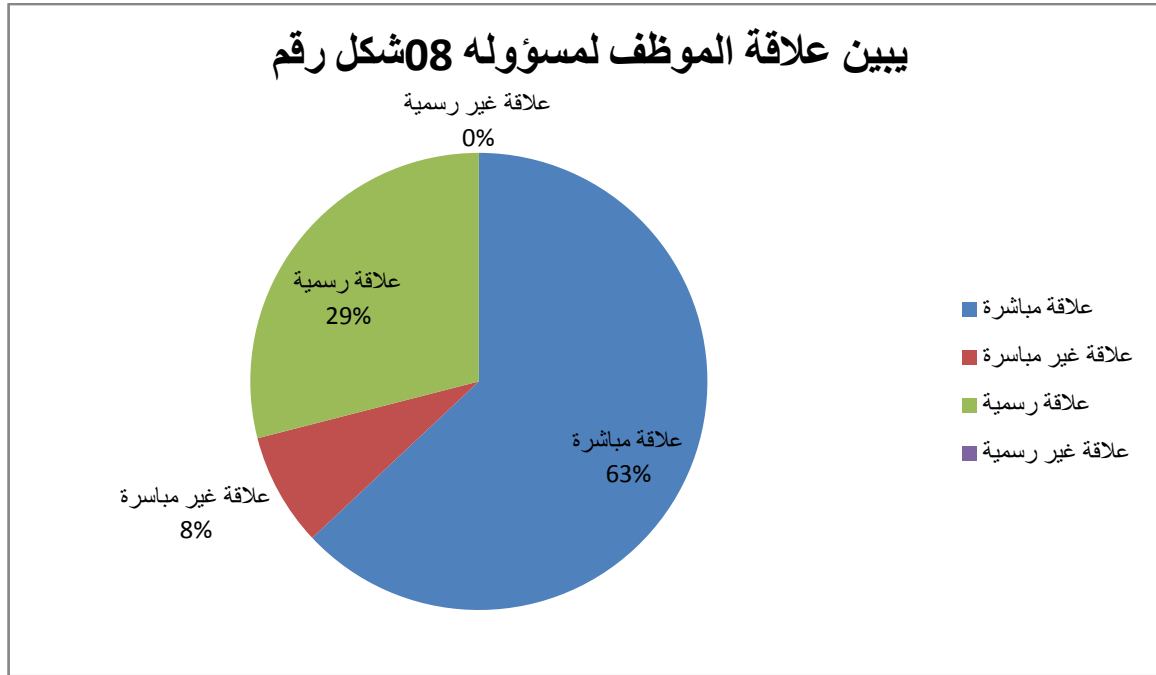
## عرض البيانات الميدانية وتحليلها

## 3 تحليل البيانات الخاصة بأنماط التسيير ودورها تنمية المهارات:

الجدول رقم (08): يبين علاقة الموظف لمسؤوله.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
63%	22	علاقة مباشرة
8%	03	علاقة غير مباشرة
29%	10	علاقة رسمية
00%	00	علاقة غير رسمية
100 %	35	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 08 ) الخاص بعلاقة الموظف لمسؤوله حيث نجد أن نسبة 63% من أفرادها يقرون بأن علاقتهم مع مسؤولهم علاقة مباشرة كما نجد نسبة 8% نجد أن علاقتهم غير مباشرة أما بالنسبة للعلاقات الرسمية فكانت النسبة هي 29% أما بالنسبة للعلاقات الغير رسمية فكانت منعدمة. حيث ترجع العلاقة بين الموظف والمسؤول إلى علاقات مباشرة وذلك للجدية في العمل كما أن ظروف العمل في المؤسسة تقتضي وجود علاقات مباشرة وكذلك رسمية كما لا ننسى بعض التسلط في العمل يؤدي إلى وجود علاقة رسمية مع انعدام وجود علاقات غير رسمية إلا أن احتمال إرجاع العلاقات الغير رسمية إلى مدى تواضعهم مع المرؤوسين أو عدم وجود حدود معهم وإعطائهم الحرية المطلقة لكن في هذه المؤسسة معظم العلاقات علاقات مباشرة ورسمية.



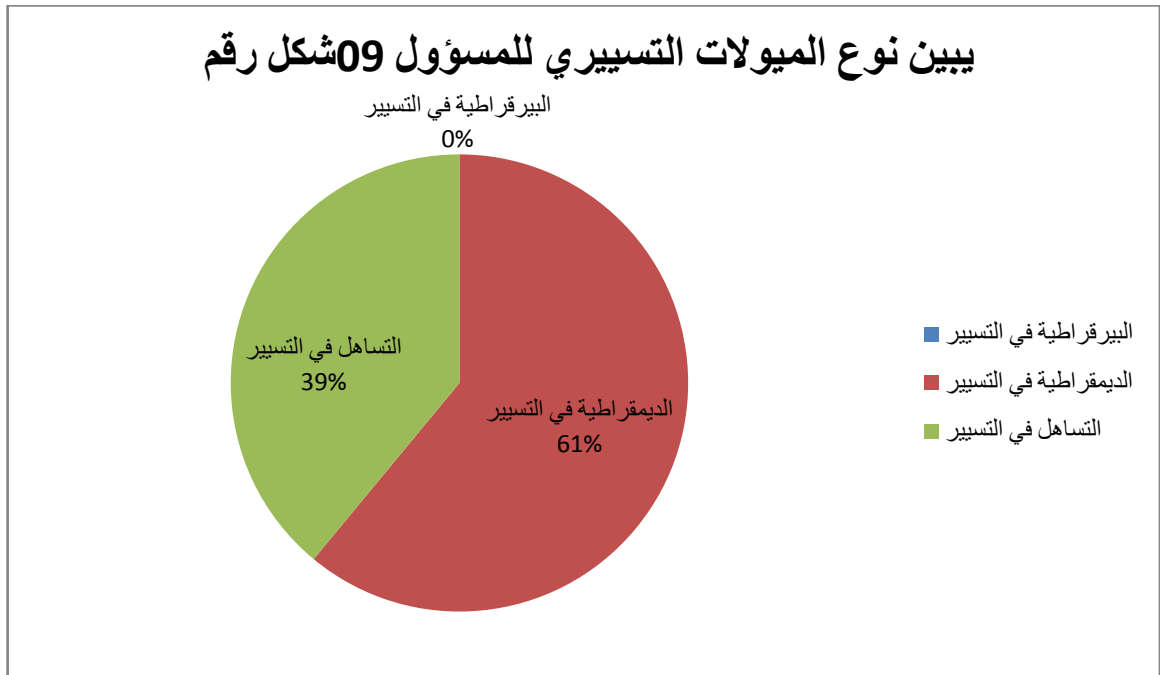
الجدول رقم (09) يبين نوع الميولات التسييري للمسؤول

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
00%	00	البيروقراطية في التسيير
61%	19	الديمقراطية في التسيير
39%	12	التساهل في التسيير
100%	31	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) الخاص بنوع الميولات التسييرية للمسؤول أي نوع النمط التسييري الذي يتبعه حيث نجد 61% من أفراد العينة يقرون بإتباع الديمقراطية في التسيير تليها نسبة 39% ممن يتبعون التساهل في التسيير أما بالنسبة لإتباع البيروقراطية في التسيير فهي منعدمة وغير متبعة في هذه

المؤسسة حيث يرجع إتباع النمط الديمقراطية والتساهلي في هذه المؤسسة وذلك لنوع العلاقات الموجودة بين علاقات مباشرة وكذلك لتساهل المسؤول مع الموظفين وكذلك السماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتحاور مع الزملاء

من هنا نستنتج بأن النمط الديمقراطي هو النمط التسييري المفروض في هذه المؤسسة.

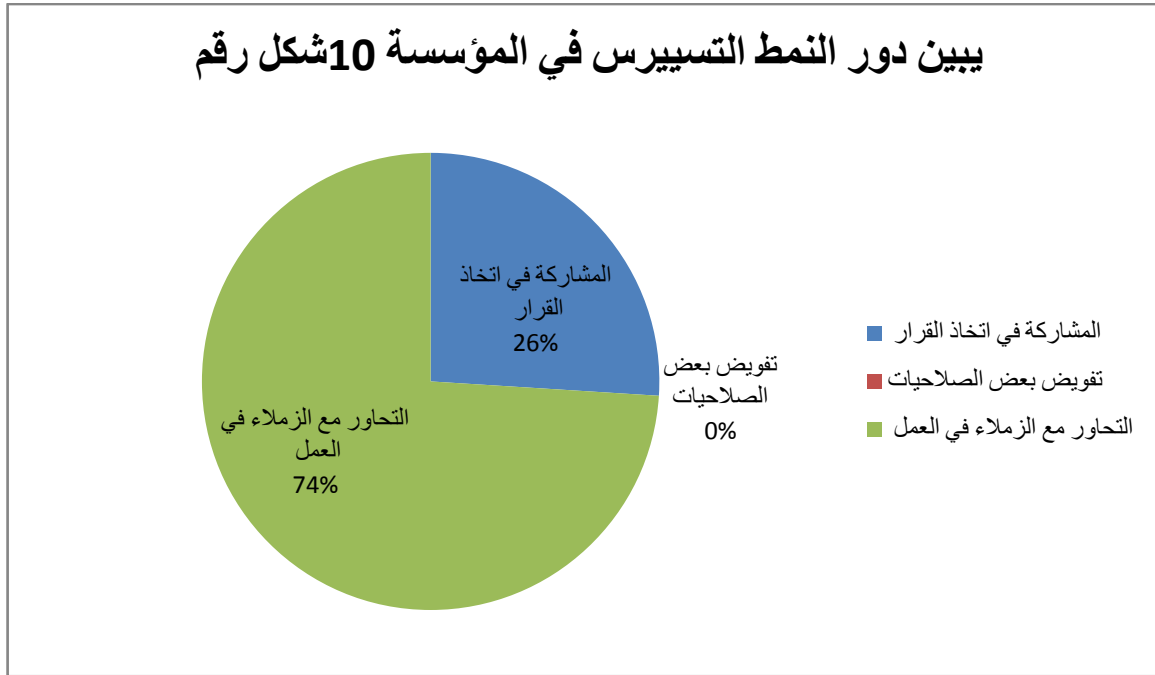


## الجدول رقم (10) يبين دور النمط التسييري في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
26%	09	المشاركة في اتخاذ القرار
00%	00	تفويض بعض الصلاحيات
74%	25	التحاور مع الزملاء في العمل
100%	34	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 10 ) الخاص بدور النمط التسييري المعتمد في هذه المؤسسة حيث نجد أن 74% من أفراد العينة يقولون بأن النمط التسييري في مؤسستهم وهو النمط الديمقراطي يسمح لهم بالتحاور مع الزملاء في العمل كما أن هناك نسبة 26% ممن يرون بأن النمط التسييري المعتمد في مؤسستهم يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات لكن وجود تفويض بعض الصلاحيات قد انعدمت أي عدم سماح هذا النمط بتفويض سلطة أو صلاحية ما حيث يرجع هذا إلى نوع النمط الديمقراطي والذي يسمح نسبة كبيرة للتحاور مع الزملاء في العمل أي وجود علاقة إنسانية بشكل كبير داخل هذه المؤسسة وهذا راجع إلى دور النمط المتبع لكن هذا لا ينبغي أن هذا النمط كذلك لا يفتح الباب على مصرعيه لمروسته ولا يكون دائما هو إنساني وتشاركي ولكن وفق حدود مهنية وهذا ما تؤكدته إجابة أفراد العينة بعدم تفويض الصلاحيات.

يبين دور النمط التسيير في المؤسسة 10 شكل رقم



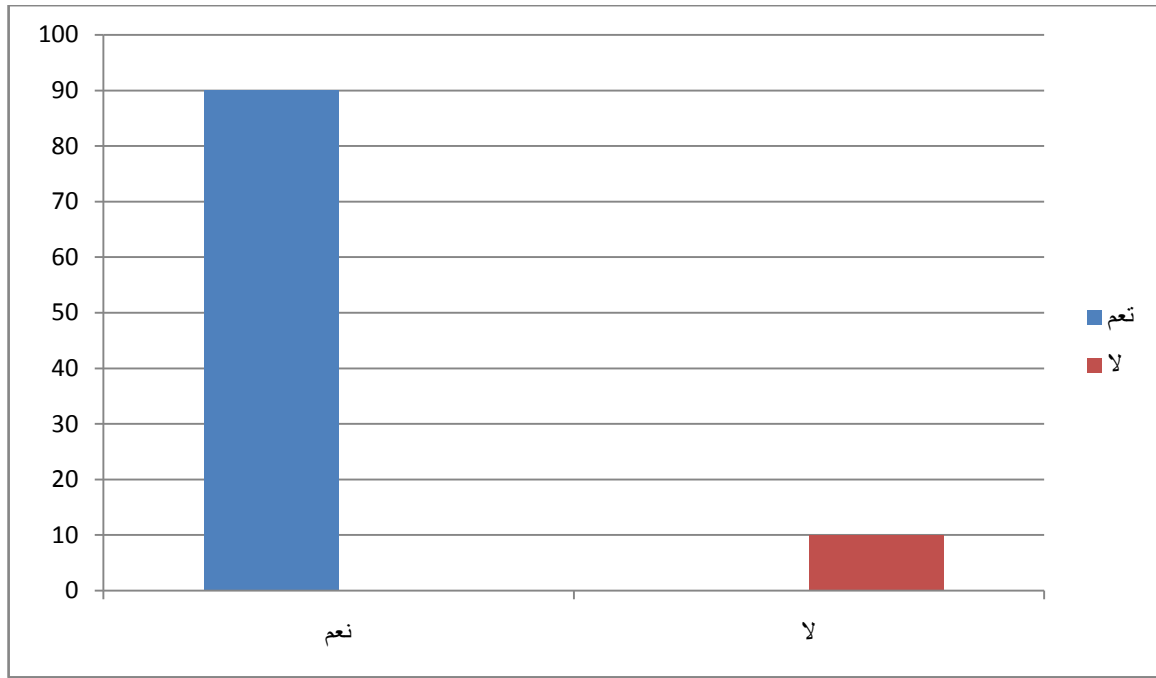
الجدول رقم (11) يبين مساهمة النمط الديمقراطي في التسيير في تنمية مهارات العاملين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
90%	27	نعم
10%	03	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (11) الذي يبين مساهمة النمط الديمقراطي في التسيير في تنمية مهارات العاملين فنجد نسبة 90% من أفراد العينة يقولون مجيبين بنعم أي النمط الديمقراطي في التسيير يعمل على تنمية مهارات العاملين وهناك نسبة قليلة أجانب بلا أي عدم مساهمة النمط الديمقراطي في تنمية مهاراتهم.

ومنه نستنتج بأن النمط الديمقراطي يساهم في تنمية مهارات العاملين من خلال تجديد الأفكار وكذلك تسهيل العمل يؤدي تنمية مهارات وأيضا السماح لهم بتبادل الخبرات والآراء مما يحفزهم على الإبداع والابتكار.

شكل رقم (11) يبين مساهمة النمط الديمقراطي في التسيير في تنمية مهارات العاملين



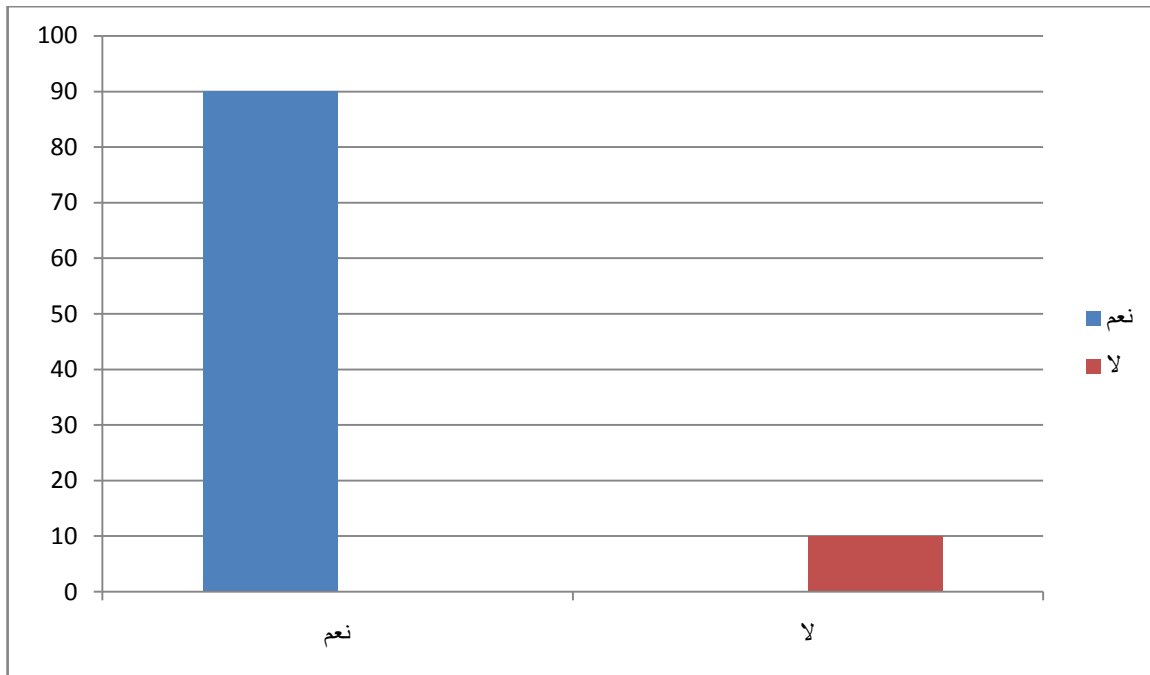
الجدول رقم (12) يبين مساهمة النمط الديمقراطي في العمل على التحكم أكثر في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
90%	27	نعم
10%	03	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) الذي يبين مساعدة النمط الديمقراطي في العمل على التحكم أكثر في العمل حيث نجد أن نسبة 90% من أفرادها أجابوا بنعم أي أنهم استفادوا من النمط الديمقراطي وقد ساعدتهم على التحكم أكثر في العمل كما أن هناك نسبة 10% ممن أجابوا بلا أي النمط الديمقراطي لم يساعدهم على التحكم أكثر في العمل

ومنه نستنتج أن النمط الديمقراطي قد ساهم نسبة كبيرة في التحكم أكثر في العمل ويرجع ذلك إلى السماح بتجديد المعارف من خلال المشاركة الفعلية للعامل كما أن كون البيروقراطية في العمل تولد العداوة والكراهية وكذلك تولد الغيرة بين الزملاء لذلك فالنمط الديمقراطي يسمح باتخاذ الرأي الصواب بع  
د  
المشاوره.

شكل رقم (12) يبين مساعدة النمط الديمقراطي في العمل على التحكم أكثر في العمل

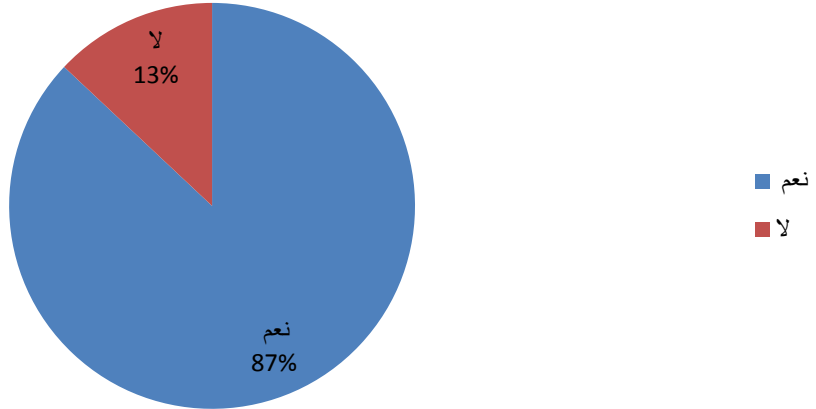


## الجدول رقم (13) يبين دور الديمقراطية في التسيير في زيادة مردودية العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%87	26	نعم
%13	04	لا
%100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) الذي يبين دور الديمقراطية في التسيير في زيادة مردودية العمل نجد أن نسبة %87 أجابوا بنعم أي أن الديمقراطية في التسيير تزيد من المردودية العمل أما بالنسبة التي نفوا بوجود مساهمة التسيير الديمقراطية في زيادة مردودية العمل أي أجابوا بلا وكانت نسبهم %13 ومنه نستنتج أن الديمقراطية في التسيير تساهم نسبة كبيرة في زيادة مردودية العمل ويرجع ذلك لأنه يسمح أو يساهم في زيادة كفاءة العمل مع ارتفاع المعنويات مع زيادة الشعور بالرضى مما يسمح كل هذا في زيادة أداء العامل.

يبين دور الديمقراطية في التسير في زيادة 13 شكل رقم  
مردودية العمل



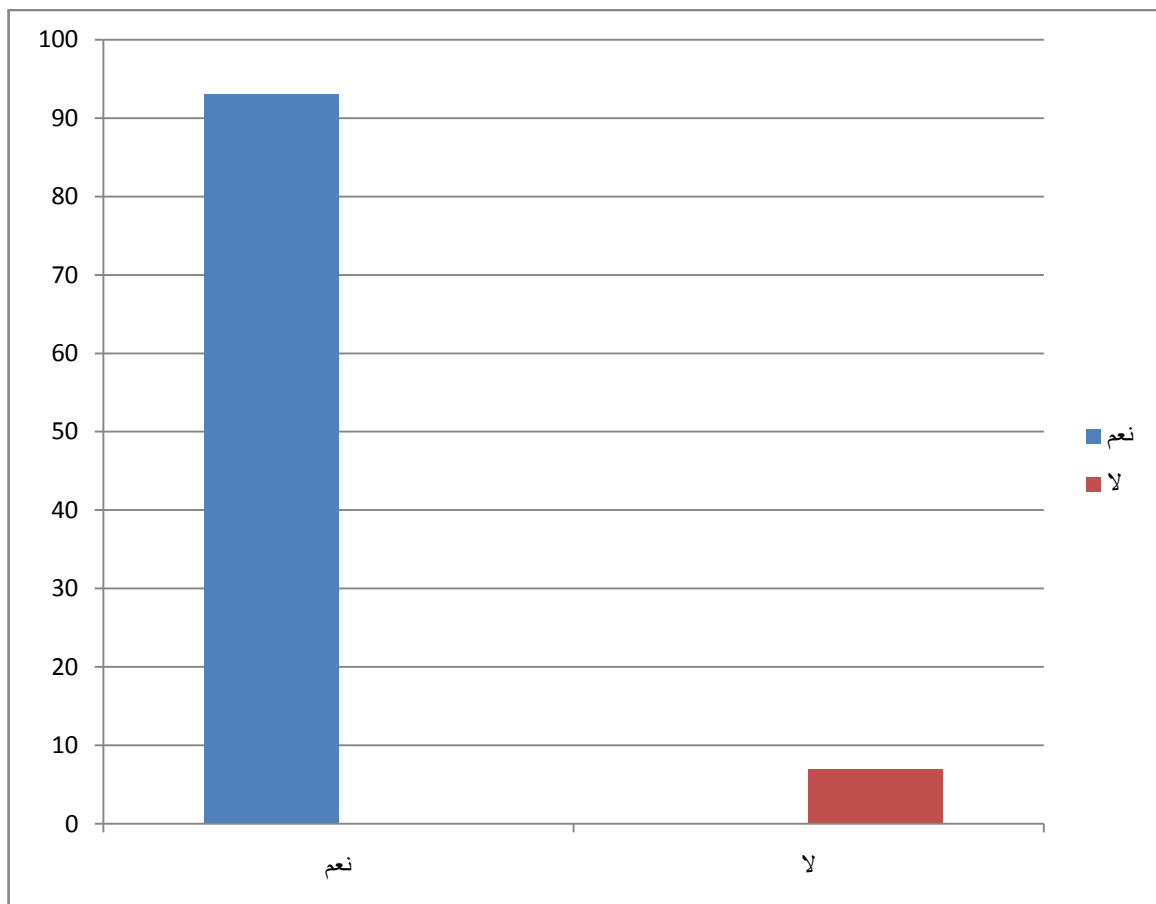
الجدول رقم (14) يبين مساهمة النمط الديمقراطي في تحسين المستوى المهني للعامل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	93%
لا	02	7%
المجموع	30	100%

من خلال رقم (14) الذي يبين دور النمط الديمقراطي في تحسين المستوى المهني للعامل حيث نجد أن نسبة 93% مما يقولون نعم أي أنه نسيانهم في تحسين المستوى المهني مع وجود نسبة 7% مما ينكرون وجود دور للنمط الديمقراطي في تحسين المستوى المهني للعامل.

ومنه نستنتج أن أغلبية العمال قد ساهم النمط الديمقراطي في تحسين مستواهم المهني من خلال الزيادة في مردوديتهم وكذلك تنمية أفكارهم حيث حفزهم على تفجير إبداعاتهم وذلك لشعورهم بالرضا وارتقاء معنوياتهم

شكل رقم (14) يبين مساهمة النمط الديمقراطي في تحسين المستوى المهني للعامل

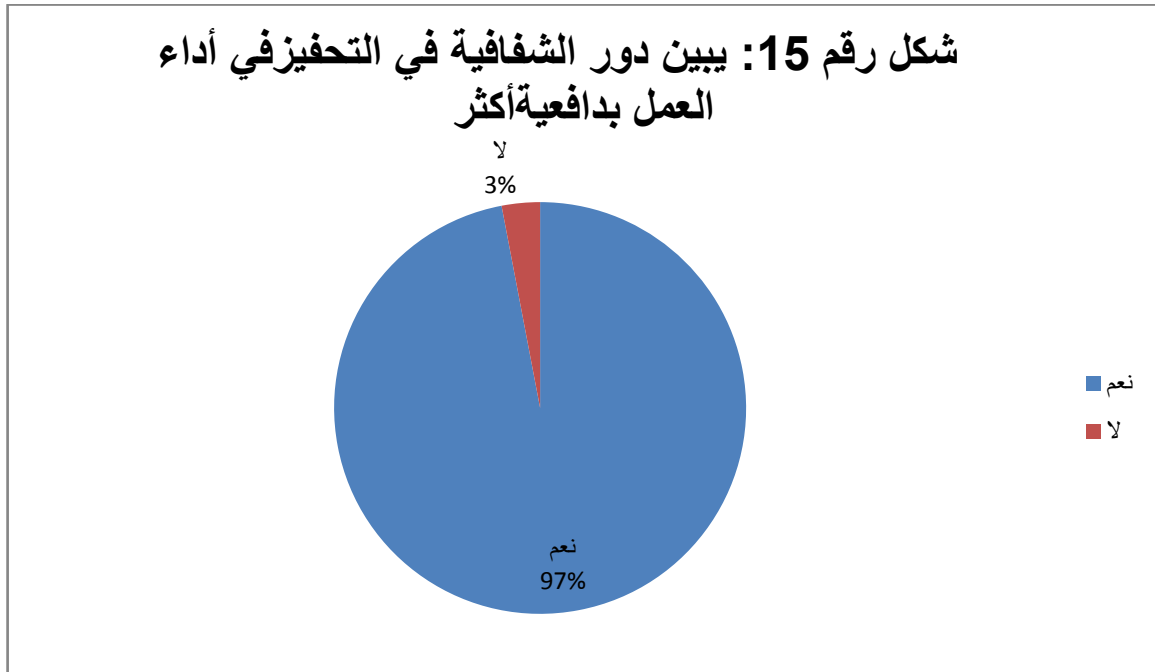


## الجدول رقم (15) يبين دور الشفافية في التحفيز على أداء العمل بدافعية أكثر

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	97%
لا	01	03%
المجموع	30	100%

من خلال رقم (15) الذي يبين أن الشفافية تحفز على أداء العمل بدافعية أكثر حيث نسبة 97% أجابوا بنعم و 03% أجابوا بلا أن الشفافية لا تحفز على أداء العمل بدافعية أكثر.

ومنه نستنتج أن أغلبية العمال حفزتهم الشفافية على أداء عملهم بدافعية أكثر حيث يرجع كل هذا إلى من خلال شعور العامل بالمساواة والعدل وكذلك تجعل الأمور واضحة أمام العامل في ظل الشفافية ومنه تدفعه الشفافية في المعاملات إلى زيادة مردوده وأدائه وتجعل منه يعمل كل شيء بكفاءة كبيرة.



## الجدول رقم (16) يبين دور التسيير بشفافية في المساعدة على الحصول على امتيازات

## في العمل

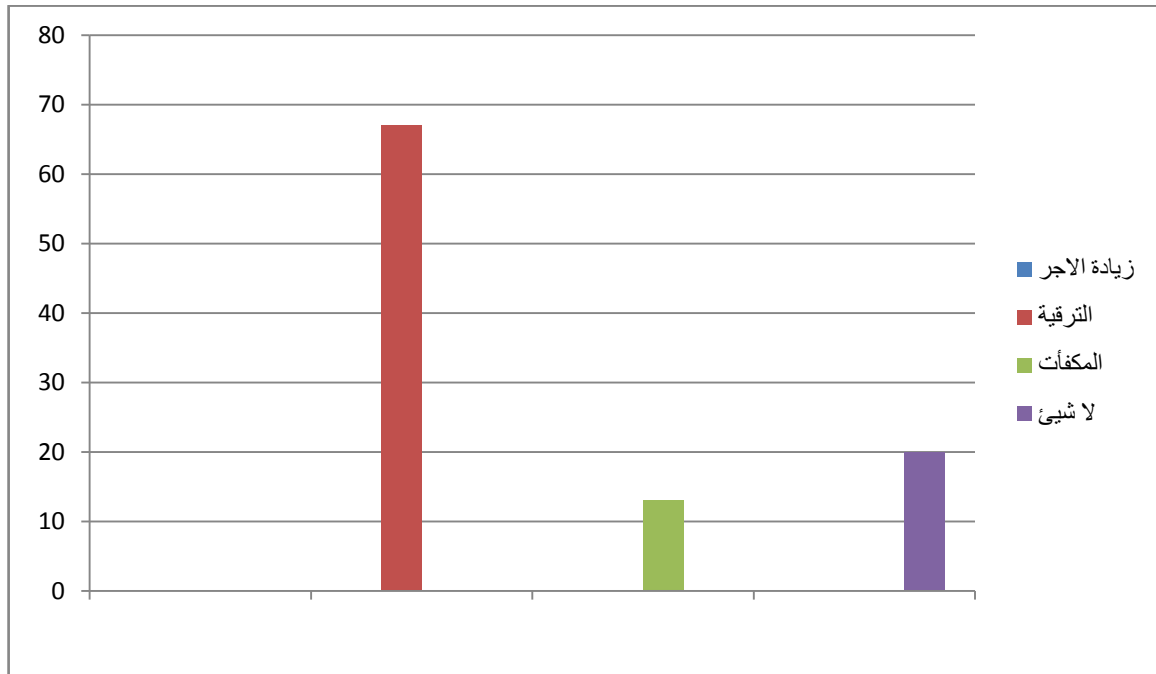
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
زيادة الأجر	00	%00
الترقية	20	%67
المكافآت	04	%13
لا شيء	06	%20
المجموع	30	%100

من خلال رقم ( 16 ) الذي يبين مدى مساعدة التسيير بشفافية في الحصول على امتيازات تحفيز في العمل حيث نجد نسبة 67% من الذين كان التسيير بالشفافية دورها في الحصول على ترقية كما أن 13% من أفراد العينة قد ساعدتهم في الحصول على مكافآت كما أن 20% منهم من لم يتحصلوا على أي امتيازات في ظل تسييرهم بطريقة شفافية.

ومنه نستنتج أن أغلبية أفرا العينة كان التسيير بشفافية له دور فعال في تحقيق امتيازات فعالة داخل العمال مما ساعد الموظفين على أداء عملهم بشكل أفضل كما حقق فعالية لهم وأيضا حفزهم على تطوير المؤسسة.

شكل رقم (16) يبين دور التسيير بشفافية في المساعدة على الحصول على امتيازات في

العمل



الجدول رقم (17) يبين دور التسيير بشفافية ديمقراطية في السماح بكشف قدرات العامل الحقيقية

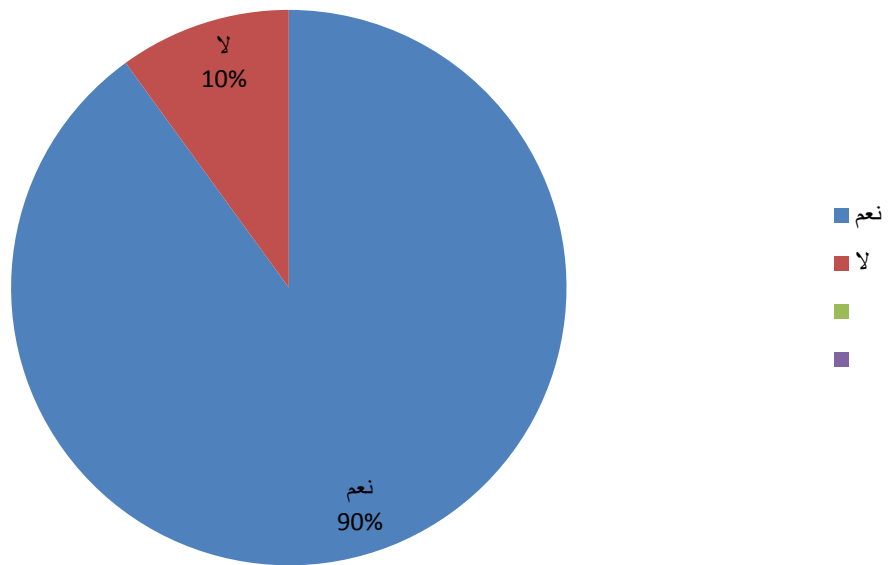
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

من خلال رقم (17) الذي يبين دور التسيير بشفافية ديمقراطية في السماح بكشف قدرات العامل الحقيقية

حيث نجد نسبة 90% ممن أجابوا بنعم ونسبة 10% ممن أجابوا بلا أي عدم كشف قدراتهم الحقيقية

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة قد سمح لهم التسيير بشفافية ديمقراطية بكشف قدراتهم الحقيقية من خلال تعجير إبداعاتهم فالعامل عند إحساسه بالديمقراطية والعدل خاصة في توزيع الفرص والمهام يسبح له بكشف قدراته الفعلية فالمساواة والعدل تتيح فرص ثمينة للعامل ومنه يحقق الأفضل.

يبين دور التسيير بشفافية في السماح بكشف قدرات العامل الحقيقية شكل رقم 17

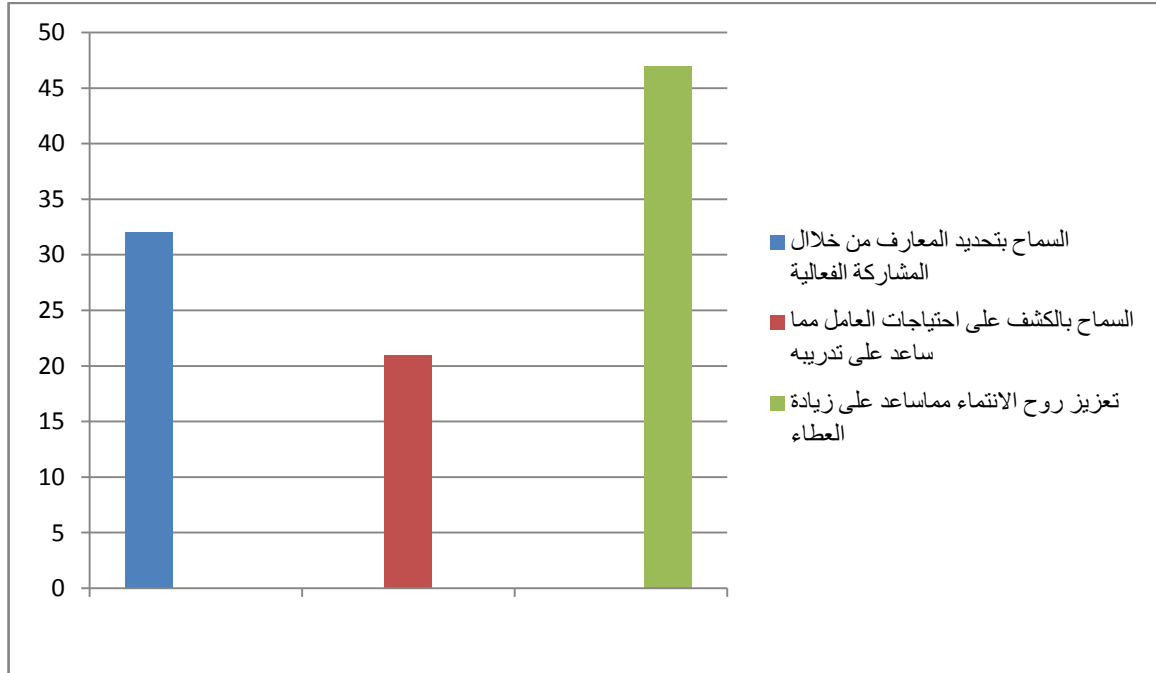


الجدول رقم (18) يبين امتيازات التسيير الديمقراطية بالنسبة للعامل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
32%	12	السماح بتحديد المعارف من خلال المشاركة الفعلية
21%	08	السماح بالكشف على احتياجات العامل مما ساعد على تدريبه
47%	18	تعزيز روح الانتماء مما ساعد على زيادة العطاء وزيادة العطاء
100%	38	المجموع

من خلال رقم (18) الذي يبين امتيازات التسيير الديمقراطي بالنسبة للعامل حيث نجد نسبة 47% ممن قد عزز التسيير الديمقراطي من روح الانتماء مما ساعدهم على زيادة العطاء وكذلك نجد نسبة 32% ممن سمح لهم بتحديد المعارف من خلال المشاركة الفعلية مع مسؤوليهم وكذلك نجد نسبة 21% الذي سمح التسيير الديمقراطي بإعطاء امتيازات الكشف على احتياجات العامل مما يساعد على تدريبه ومنه نستنتج بأن التسيير الديمقراطي قد قدم مجموعة من الامتيازات للعامل ممن سمح لهؤلاء الموظفين إلى براز قدرتهم والذي ساعد على تطوير وارتقاء هذه المؤسسة.

شكل رقم (18) يبين امتيازات التسيير الديمقراطية بالنسبة للعامل



الجدول رقم (19) يبين تقييم مردودية العمل في ظل التسيير الديمقراطية

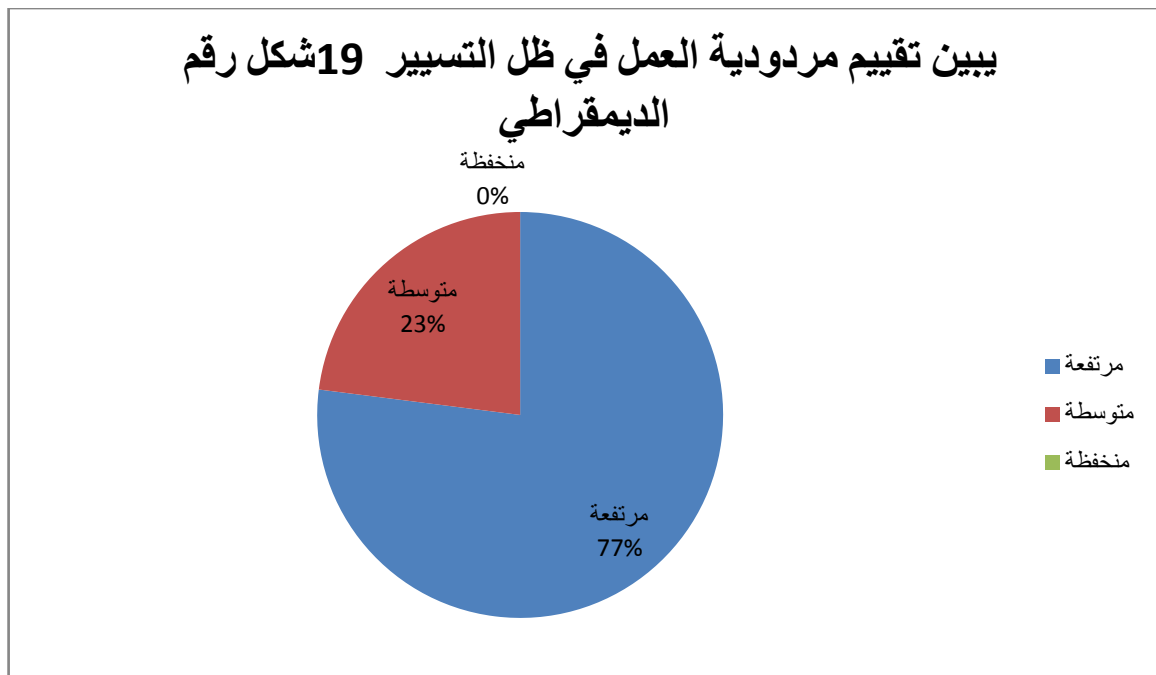
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
مرتفعة	23	77%
متوسطة	07	23%
منخفضة	00	00%
المجموع	30	100%

من خلال رقم (19) الذي يبين تقييم مردودية العمل في ظل التسيير الديمقراطي حيث نجد نسبة 77%

ممن كانت مردوديتهم مرتفعة ثم نجد 23% ممن كانت مردوديتهم متوسطة أما بالنسبة لمن كانت

مردوديتهم منخفضة قد كانت نسبتهم منعدمة.

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة قد كانت مردوديتهم مرتفعة أي أن التسيير الديمقراطي قد سهل لهم الكثير من الأمور لما سير هذا التسيير من خلال تحقيق الشفافية والمساواة قد سمح لهم في زيادة أداءهم الذي بدورهم قد ساهم في زيادة مردودية العمل فمن خلال أداء عملهم بكفاءة كبيرة واحترافية أدى إلى زيادة المردود أما بالنسبة للذين كانت مردوديتهم منخفضة فذلك راجع إلى اختلاف المستويات والآراء في المؤسسة وكذلك تغيير المسؤولين من فترة إلى أخرى.



الجدول رقم (20) يبين المشاركة في التسيير تزيد من القدرة على حل المشاركة ومواجهة الصعوبات التي تعترض العامل تأدية عمله

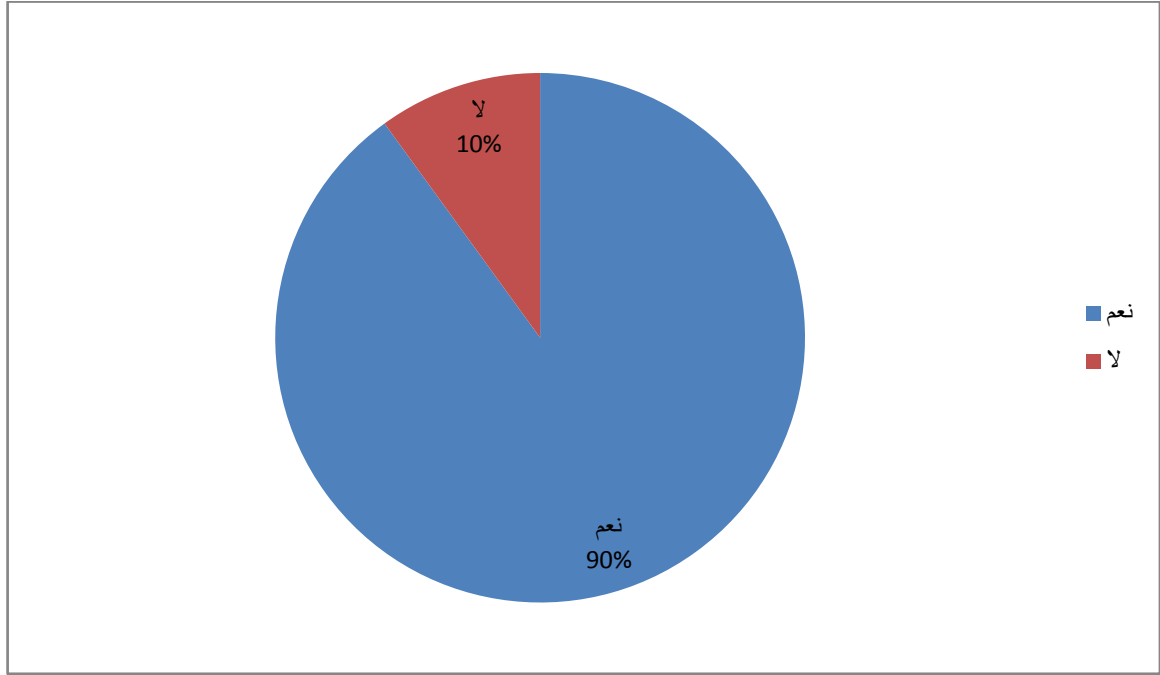
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

من خلال رقم ( 20 ) الذي يبين المشاركة في التسيير تزيد من القدرة على حل المشاركة ومواجهة الصعوبات التي تعترض العامل في تأدية عمله حيث نجد نسبة 90% ممن أجابوا بنعم كما نجد نسبة 10% ممن أجابوا بلا

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة قد تبين أن مشاركتهم في التسيير قد زادت من قدراتهم على حل المشاكل ومواجهة الصعوبات التي تعتبر في تأدية عمله وذلك لأن قد سمح لهم بتحسين معارفهم وأدائهم مع السماح لهم بالوقوف مع الرأي الصواب دون الالتفات إلى أي اعتبارات خارجية كما أن المشاركة في التسيير في تنمية قدراته العقلية والفكرية وذلك لإستطاعية بمعرفة جميع ما يخص مسؤوله مما يسمح له بمواجهة كل الصعوبات بسهولة تامة.

شكل رقم (20) يبين المشاركة في التسيير تزيد من القدرة على حل المشاركة ومواجهة الصعوبات التي

تعرض العامل تأدية عمله



الجدول رقم (21) يبين سماح المسؤول بالحوار و المناقشة في المجال العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
87%	26	نعم
13%	04	لا
100%	30	المجموع

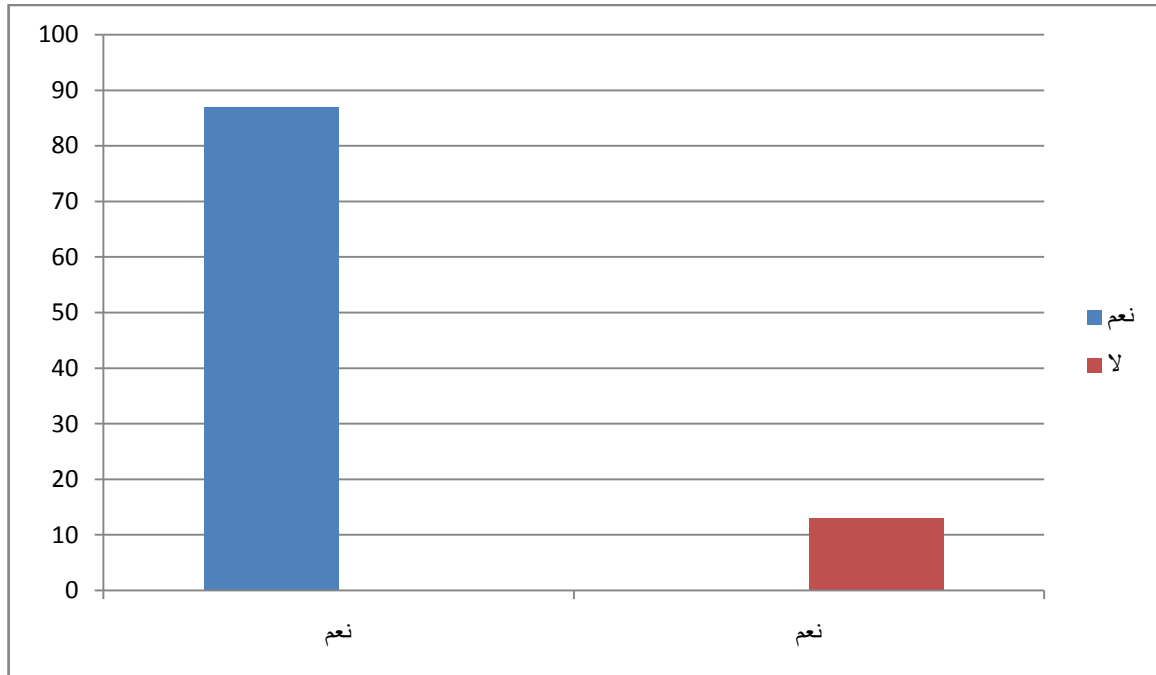
من خلال الجدول رقم ( 21 ) الذي يبين مدى سماح المسؤول بالحوار والمناقشة في مجال العمل حيث

نجد نسبة 87% قد أجابوا بنعم كما يوجد نسبة 13% ممن أجابوا بلا.

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة قد سمح لهم مسؤولهم بالحوار والمناقشة في مجال عملهم وهذا يرجع إلى مدى ديمقراطية هذا المسؤول وأيضا شفافية مما ساعد هذا السماح بالحوار والمناقشة إلى تادية الأعمال دون الأخطاء وكذلك قد ساعد هذا أغلبية العمال في تنمية قدراتهم كما سمح لهم باكتساب مهارات لم يكن يعرفها العامل.

فالسماح بالحوار والمناقشة في مجال العمل قد سمح للعمال بتبادل الأفكار والآراء مما يسمح ذلك على تطور العمل والمؤسسة.

شكل رقم (21) يبين سماح المسؤول بالحوار و المناقشة في المجال العمل



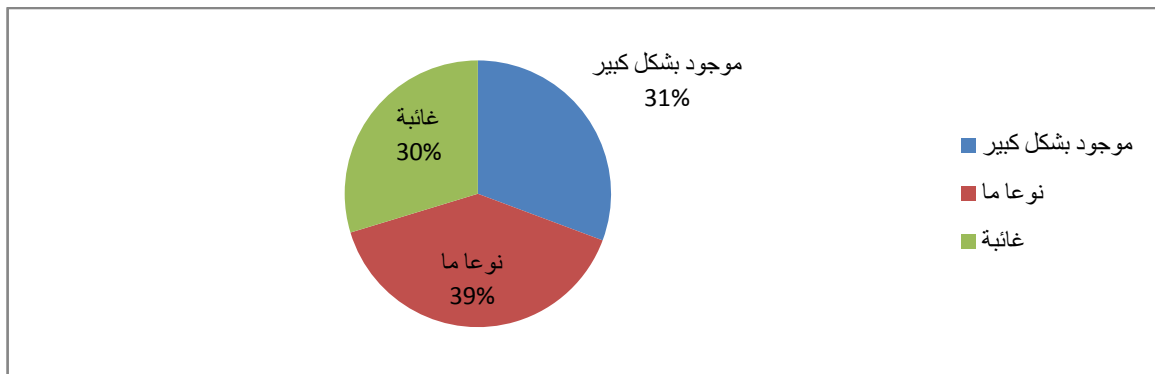
## الجدول رقم (22) تبين وجود الشفافية في العمل بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
31%	11	موجود بشكل كبير
40%	14	نوعا ما
30%	11	غائبة
100%	36	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 22 ) الذي يبين مدى وجود الشفافية في العمل بالمؤسسة حيث نجد 40% من أفراد العينة يرون بوجود الشفافية بشكل متوسط تليها نسبة 31% ممن يرونها موجودة بشكل كبير كما أن هناك نسبة 30% ممن أجابوا بعدم وجود الشفافية وأنها غائبة تماما

ومنه نستنتج أن النسب متفاوتة فإن من يرون أنها موجودة بشكل كبير أو نوعا ما يرجعونها على معاملة مسؤولهم معهم أي أنه في بعض الأحيان يتعامل بشفافية وبعض الأحيان يتعاملون ببعض السرية التامة أما بالنسبة للذين رأوا بعدم وجود الشفافية فهذا يرجع إلى رأيهم

## شكل رقم (22) تبين وجود الشفافية في العمل بالمؤسسة



## استنتاج المحور الأول:

من خلال تحليلنا للمحور الخاص بالبيانات المتعلقة بأنماط التسيير ودورها في تنمية المهارات نستنتج أن هناك علاقة للموظف مع مسؤوله وأغلبيتها علاقات مباشرة نسبة 63% مع وجود نمط خاص بالتسيير وهو النمط الديمقراطي بنسبة 61% مع تبيان دور هذا النمط في المؤسسة حيث يرون بوجود التحوار مع الزملاء نسبة 74%، كما وجود دور النمط الديمقراطي في التسيير في تنمية مهارات العاملين نسبة 90% وكذلك مساعدة هذا النمط في التحكم أكثر العمل نسبة 90% وأيضا قد لعب دور هام في زيادة المردودية وذلك نسبة 87% وكذلك تحسين المستوى المهني نسبة 93% مع إبراز دور الشفافية في التحفيز على الأداء الدافعية أكثر نسبة 97% وكذلك دورها في الحصول على امتيازات كما أن التسيير بشفافية سمحت بكشف قدرات العامل نسبة 90% ومنه تعزيز روح الانتماء مما يساعده على زيادة العطاء بنسبة 47% وتكون مردوديته دائما مرتفعة بنسبة 77% مع امتلاك المسير قدرات ومؤهلات منها امتلاك المرجعيات الأخلاقية بنسبة 50% مع توفر خصائص خاصة منها الكفاءة العلمية والصرامة.

- تحليل البيانات الخاصة بدور المسير في تحقيق الديمقراطية أثناء تسيير الموارد البشرية

الجدول رقم (23) يبين طبيعة القدرات والمؤهلات الواجب امتلاكها المسير لتحقيق الديمقراطية

### حسب رأي العامل

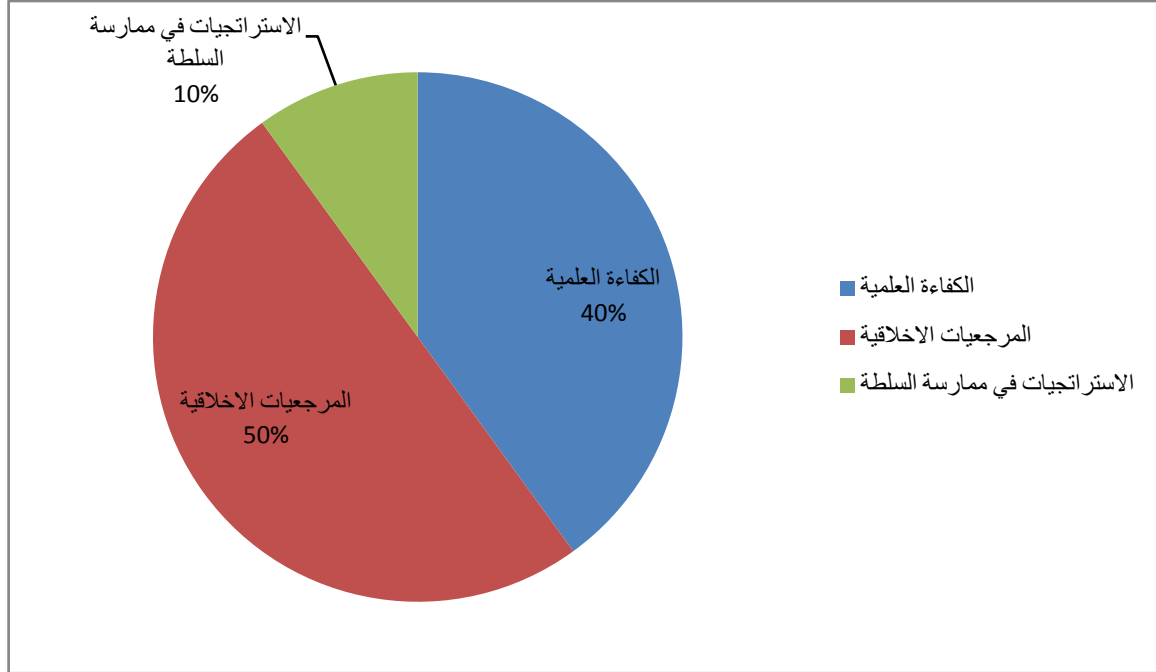
النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
40%	12	الكفاءة العلمية
50%	15	المرجعيات الأخلاقية
10%	03	الإستراتيجيات في ممارسة السلطة
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 23 ) الذي بين طبيعة القدرات والمؤهلات الواجب امتلاكها المسير لتحقيق الديمقراطية حسب رأي العامل حيث نجد نسبة 50% ممن رأها حسب بالمرجعيات الأخلاقية وهناك نسبة 40% ممن رأها حسب الكفاءة العلمية وكذلك نسبة 10% أجابا بوجوب امتلاك الإستراتيجيات في ممارسة السلطة.

ومنه نستنتج أن نقول معظم وليس أغلبية فأفراد الغنية رأوا بوجوب امتلاك الكفاءة العلمية مع المرجعيات الأخلاقية وكذلك الإستراتيجيات في ممارسة السلطة لكل مسير ليستطيع تحقيق الديمقراطية فكل هذه الأشياء يجب امتلاكها ليكون مسير عادل وذو شفافية مطلقة.

شكل رقم (23) يبين طبيعة القدرات والمؤهلات الواجب امتلاكها المسير لتحقيق الديمقراطية حسب

رأي العامل



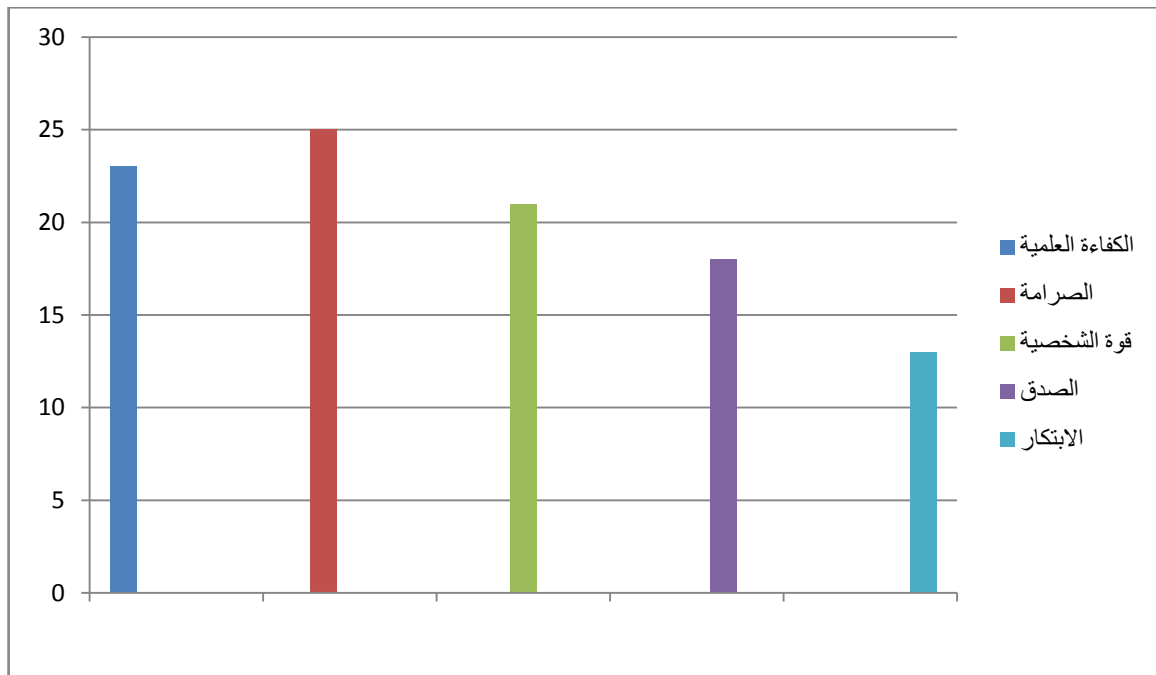
الجدول رقم (24) يبين الخصائص الواجب امتلاكها لتحمل منه ميسر ناجح

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
23%	16	الكفاءة العلمية
25%	17	الصرامة
21%	14	قوة الشخصية
18%	12	الصدق
13%	09	الابتكار
100%	68	المجموع

من خلال الجدول رقم (24) الذي يبين الخصائص الواجب امتلاكها للمسير لتجعل منه مسير ناجح حيث نجد نسبة 23% رأوا أفراد العينة بوجود امتلاك الكفاءة العلمية مع وجود نسبة 25% ممن يرون بامتلاك الصرامة مع نسبة 21% ممن يرون بامتلاك قوة الشخصية مع نسبة 18% يرون بامتلاك الصدق وكذلك الابتكار نسبة 13%

ومنه نستنتج بأن كل هذه الخصائص الكفاءة العلمية والصرامة، قوة الشخصية، الصدق والابتكار لنجاح هذا المسير لأنها كل هذه الأشياء ضرورية ويجب امتلاكها لتسيير الأمور داخل المؤسسة بشكل جيد ونجاح تسييره.

شكل رقم (24) يبين الخصائص الواجب امتلاكها لتحمل منه ميسر ناجح



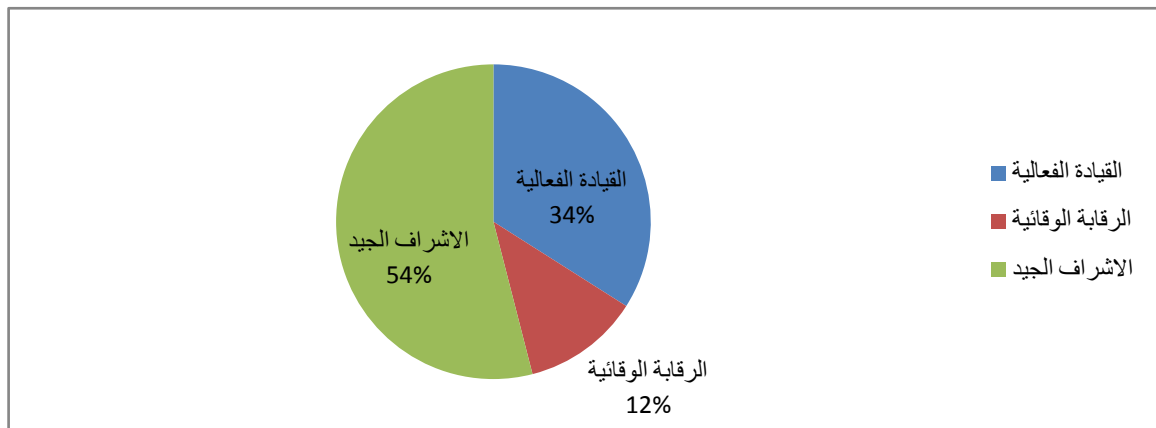
## الجدول رقم (25) يبين كيفية تحقيق المسير الكفاءة داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
34%	14	القيادة الفعالية
12%	05	الرقابة الوقائية
54%	22	الإشراف الجيد
100%	41	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 25 ) الذي يبين كيفية تحقيق المسير للكفاءة داخل المؤسسة فنجد نسبة 54% ممن يرون بضرورة الإشراف الجيد مع نسبة 34% بامتلاك القيادة الفعالية وكذلك نسبة 12% لتحقيق الكفاءة يجب تحقيق الرقابة الوقائية.

ومنه نستنتج بأن الإشراف الجيد مع القيادة الفعالية مع الوقائية يمكن للمسير لتحقيق الكفاءة داخل المؤسسة فبتوفير كل هذه الأشياء يتحقق العمل ومن تتحقق المردودية ونجاح المؤسسة وهذا يرجع إلى تحقيق كفاءة عالية للعمال.

## شكل رقم (25) يبين كيفية تحقيق المسير الكفاءة داخل المؤسسة



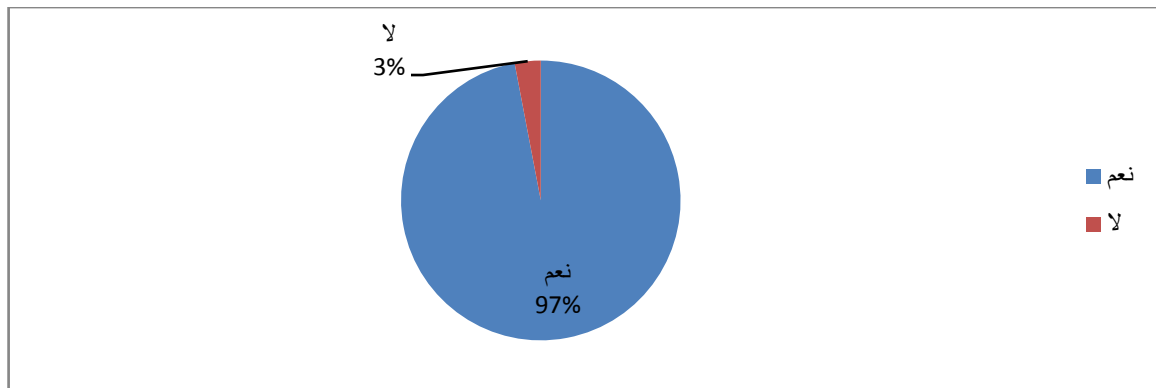
الجدول رقم (26) يبين مدى رضى الموظف عن مسيره

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%97	29	نعم
%03	01	لا
%100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) الذي يبين مدى رضى الموظف عن مسيره نجد نسبة 97% ممن أجابوا بنعم وكذلك نسبة 03% قد أجابوا بلا.

ومن هنا نستنتج بأن أغلبية أفراد العينة قد كانوا راضين عن مسيرهم وهذا يرجع لمجموعة الصفات التي كان يملكها المسير والمتوافقة مع الموظفين والذي قد كانوا راضين عنها مما أدى ذلك إلى رضاهم عن مسيرهم.

شكل رقم (26) يبين مدى رضى الموظف عن مسيره



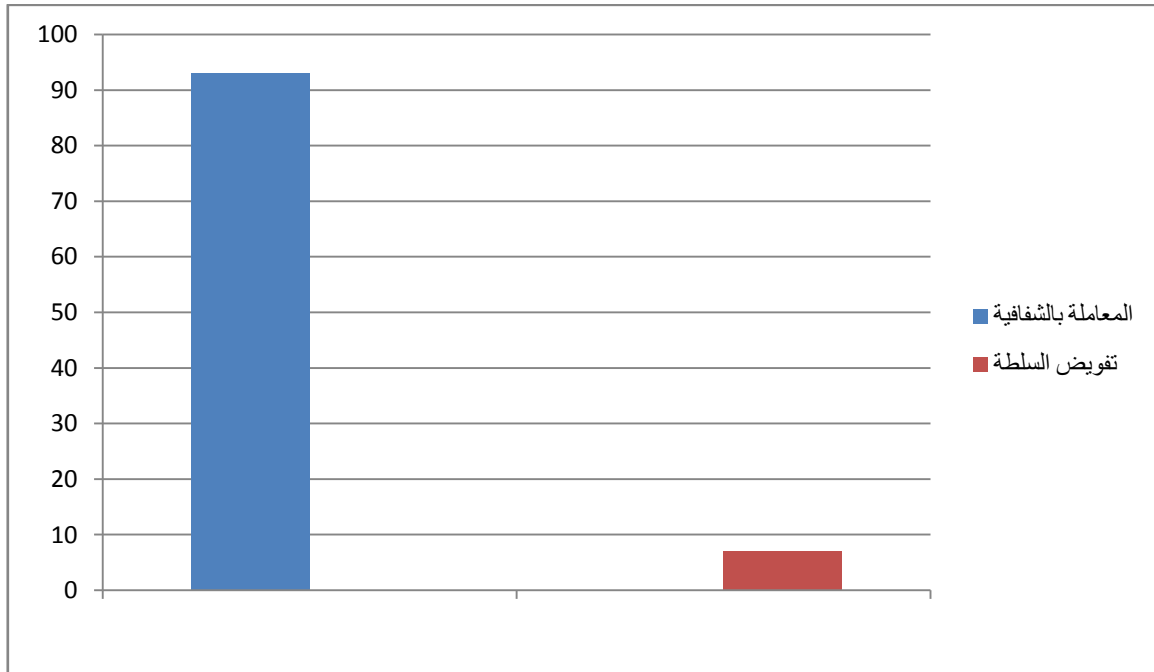
## الجدول رقم (27) يبين كيفية تحقيق المسير للديمقراطية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%93	28	المعاملة بالشفافية
%07	02	تفويض السلطة
%100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 27 ) الذي يبين كيفية تحقيق المسير للديمقراطية حيث نجد نسبة 93% ممن يرون بأن المسير يحقق الديمقراطية عن طريق المعاملة بالشفافية ومنهم من يرون بتفويض السلطة وقد كانت نسبتهم 07%

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة رأوا أن المسير يحقق الديمقراطية عن طريق المعاملة بالشفافية وذلك يتحقق العدل والمساواة داخل العمل مع فرض روح التعاون وذلك من خلال التحوار والمناقشة وكذلك عدم وجود حواجز بينهم وبين المسؤول مما يؤدي إلى تحقيق الديمقراطية.

شكل رقم (27) يبين كيفية تحقيق المسير للديمقراطية



الجدول رقم (28) يبين مميزات المسير

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
83%	25	ديمقراطي بشكل كبير
17%	05	يتميز ببعض البيروقراطية
100%	30	المجموع

من خلال رقم ( 28 ) والذي يبين مميزات المسير حيث نجد نسبة 83% من أفراد العينة يرونه أنه

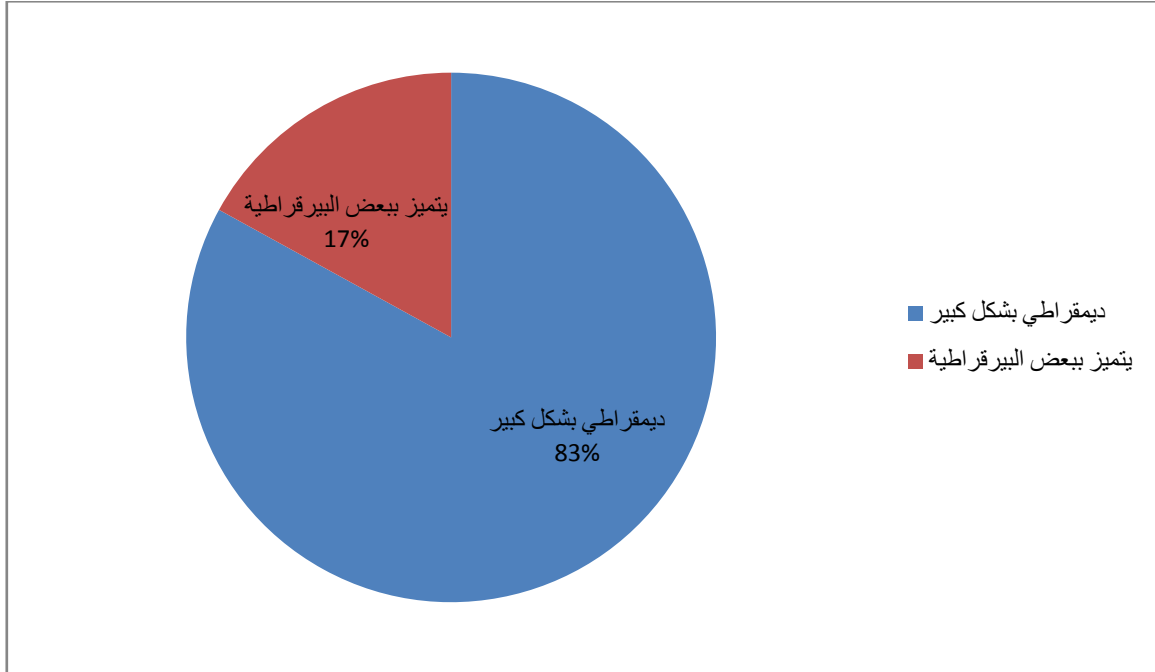
ديمقراطية بشكل كبير وهناك نسبة 17% ممن يرونه بتميز ببعض البيروقراطية

ومنه نستطيع أن أغلبية العمال يرون أن مسيرهم ذات طابع ديمقراطي وأنه يتميز بشكل كبير خصائص

الديمقراطية من شفافية وعدل وكذلك حنكته في التسيير مع مراعاة كل خصائص الديمقراطية مع وجود

بعض التحيزات للبيروقراطية في بعض الأحياء وذلك من خلال الصرامة وقوة الشخصية لتفادي بعض الفلتات والتحكم في زمان الأمور.

شكل رقم (28) يبين مميزات المسير



## استنتاج المحور الثاني:

من خلال تحاليل بيانات المحور الرابع الخاص بالبيانات بدور المسير في تحقيق الديمقراطية أثناء تسيير الموارد البشرية حيث نستنتج أن طبيعة القدرات والمؤهلات الواجب امتلاكها من خلال الكفاءة العلمية والمرجعيات الأخلاقية نسبة 50% كما وجود الشفافية بشكل كبير داخل العمل نسبة 93% مع تحقيق المسير للكفاءة وذلك عن طريق الإشراف الجيد بنسبة 54% مع رضى الموظف عن مسيره بنسبة 97% ومن مميزات المسير الديمقراطية بشكل كبير بنسبة 83%.

## النتائج العامة ومدى استجابتها على التساؤلات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الميدانية لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية الطارف والمتعلقة لموضوع التسيير الديمقراطي في الارتقاء بكفاءة المورد البشري نجيب على التساؤلات الفرعية ومن خلالها نجيب على التساؤل الرئيسي.

### 1 - جانسبة للتساؤل الفرعي والأول:

ما هو دور أنماط التسيير السائدة في المؤسسة في تنمية مهارات العاملين؟

- هناك إجماع على أن النمط التسييري السائد هو النمط الديمقراطي نسبة 61% وذلك من خلال جملة المؤشرات الدالة على ذلك منها نمط العلاقة التي كانت علاقة مباشرة نسبة 63% وشفافة نسبة 97% مما يحفز على أداء عملة بدافعية أكثر ويساعد على كشف القدرات الحقيقية والحصول على الامتيازات (ثم حرية المشاركة بنسبة 74%).
- حرية المشاركة نسبة 74% من خلال التحوار والتشاور مع الزملاء في العمل وهذا ما ينمي ويعزز روح الانتماء ومما يساعد على زيادة الانتماء ما يقدر 47%.
- تنمية العاملين أجانب نسبة 90% بدور النمط الديمقراطي في المردودية التحكم أكثر في العمل وزيادة المردودية.

وفي ضوء هذه النتائج المتوصل إليها نستنتج أن أنماط التسيير السائدة لها دور كبير في تنمية مهارات العاملين.

**1 -السؤال الفرعي الثاني**

ما هو دور المسير في تحقيق الديمقراطية أثناء تسيير الموارد البشرية؟

- من نتائج الدراسة حول هذا التساؤل نجد أن أفراد العينة ركزوا على جملة من النقاط التي تعد مهمة

للمسير لتحقيق الديمقراطية لتسييره للمورد البشري من أهمها:

- المعاملة بالشفافية والإشراف الجيد نسبة 54% والمرجعيات الأخلاقية نسبة 50% بالإضافة إلى

الصرامة نسبة 25% وهذه الصفات تؤدي إلى رضى العاملين بمسيرهم وهو ما يعبر عنه 97% بأنها

ترى بأنها راضية عن مسيرهم وعليه وفي ضوء هذه النتائج المتوصل إليها نستنتج للمسير دور كبير

في تحقيق الديمقراطية أثناء تسيير المورد البشري.

**الاستنتاج:**

من خلال نتائج الدراسة نستنتج أن التسيير الديمقراطي ودوره في الارتقاء بكفاءة المورد البشري والذي يجب على التساؤل المركزي لبحثنا أين عبر أغلبية المبحوثين هن هذا الدور من خلال ما منحه هذا النمط التسييري من ترقية كفاءتهم والذي أرجعوه إلى خصائص وصفات المسير الذي يوفر لهم جو ملائم للعمل ويسمح لهم بزيادة المردودية وكذلك تنمية المهارت وارتفاع روح المعنوية وهذه كلها مؤشرات للدور الذي يلعبه هذا النمط في التسيير الجيد والفعال في المؤسسة وانطلاقنا من النتائج التالية نستنتج أن التسيير الديمقراطي له دور كبير في الارتقاء بكفاءة المورد البشري، وذلك بسبب وجود تسيير جيد وفعال في هذه المديرية.

خاتمة

## خاتمة

يعد المورد البشرية من أهم الموارد التي تحضي في الوقت الحالي باهتمام كل المؤسسات فهو يمثل المحرك الأساسي في التنمية والحراك الاقتصادي حيث يلعب دورا هاما في قيام أي مؤسسة ونموها لذلك فكل المؤسسات تعمل على الحفاظ على هذا المورد من خلال توفير الأجواء المناسبة في عملية تسييره. ونظرا لأهمية هذا المورد فقط حاولنا من خلال دراستنا معالجة أكثر المواضيع حداثة والمتعلقة بالموارد البشرية ألا وهو دور التسيير الديمقراطي في الارتقاء بكفاءة المورد البشري فتوصلنا خلال دراستنا بان التسيير من العمليات الأساسية في المؤسسة، فاعتمدنا التسيير الديمقراطي أدى إلى زيادة دافعية العمال نحو عملهم وكذلك زيادة مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والسلوكية نحو الديمقراطية ، كما يحفز العاملين على زيادة المردودية والادعاء في العمل فالرفع من الكفاءات والتسيير الفعال لها وقدرة المؤسسات على انتقاء أفضل النظم التسييرية والمرنة، وحمائتها من التقيد لتضمن التفوق والوصول إلى مستوى اعلي من النجاعة والفعالية، والاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها مورد فقط بل يجب الاهتمام بها، فهي مورد يجب الحفاظ عليها ومراعاتها خاصة وان المورد البشري يحتاج إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع مما يمكننا من مواجهة التحديات الجديدة من جهة والارتقاء بالمؤسسة والمحافظة على مكانتها في السوق من جهة أخرى ووصولاً للريادة.

## التوصيات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول أنه لا بد على المؤسسات أن تنتهج هذا النمط التسييري حتى تحقق أعلى درجات الكفاءة والمردودية ومن خلال توفير جو عمل ملائم متكون من الشفافية والعدالة.

ضرورة تفعيل النمط الديمقراطي في المؤسسات.

قائمة

المراجع

## المراجع والمصادر

### المراجع باللغة العربية

### القواميس والمعاجم

- 1 ابن منظور لسان العرب، المجلد التاسع، دار صادر بيروت، ط3، 1994.
- 2 جبران مسعود: الرئد، دار العلم للملايين للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، ط1، 2003.
- 3 قاموس المعجم الوسيط: اللغة العربية المعاصر، قاموس عربي المجلد الأول، دار بيروت، ط2.

### الكتب:

- 1 أحمد السيد مصطفى: المسير في العالم المتغير، ط2، كلية التجارة جامعة الزقازيق.
- 2 أحمد عظمي: منهجية كتابة المذكرات وأطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، دار الجامعية للنشر، الجزائر، 2009.
- 3 إخلص محمد عبد الحفيظ: مصطفى حسين باهي: طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط2، مصر، القاهرة، 2002.
- 4 جميل أحمد التوفيق: إدارة الأعمال، د ط، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970.
- 5 خليل الشماع: مبادئ الإدارة، د ط، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 6 خليل حسن الشماخ: أدوار المسير في المؤسسة، د ط، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 7 رجاء محمود بوعلام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ط4، 2004.
- 8 رول نوال: القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2009.

- 9 - تتعد سعود فؤاد: محاضرات مقياس للإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، د ط.
- 10 - سليمان الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، د ط، دار المفكر العربي، 1980.
- 11 - طريق شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مصر، 1994، دون دار للنشر.
- 12 - عبد الحق لعميري: تسيير المؤسسة الجزائرية نحو اقتصاد السوق، ط1، دون دار النشر، 1980.
- 13 - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد المؤسسة، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- 14 - عبد الله السنقي: منصور محمد إسماعيل العريقي، دار المعرفة للتوزيع، مصر، ط1، 2008.
- 15 - علي أحمد: التسيير الاشتراكي للمؤسسات، د ط، دون دار نشر.
- 16 - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ط2، 1997.
- 17 - علي غريب وآخرون تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2007.
- 18 - عمر غانم: تنظيم وإدارة الأعمال، د ط، دار النهضة العربية للإدارة، لبنان.
- 19 - فتحي أبو العزيز أبو راضي: الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 20 - محمد الهاشمي: مقدمة في طرق الإحصاء الاجتماعية، دار النهضة، لبنان، 1984.
- 21 - محمد زيد صحن محمد سلطان علي الشريف: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 22 - محمد شاكر الشريف، حقيقة الديمقراطية، الطبعة1، دون سنة.
- 23 - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، د ط، 2005.
- 24 - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن، 1999.
- 25 - مصطفى محمود أبو بكر: المدير المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2003.
- 26 - ناصر دادي: عدون: اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، دون سنة.

27 - نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ط1، سنة 2009، دون بلد.

## الأطروحات والمذكرات:

- 1 أبو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 2 جليلي عائشة: مراجعة تسيير الموارد البشرية كأداة لتحسين الكفاءة المهنية، مذكرة ماستر، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2017.
- 3 سلامي فتيحة: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة البويرة، الجزائر، 2014.
- 4 عبد الوهاب سويسي: الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس بإستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، سنة 2004.
- 5 عبير نواري: دور تحسين الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2017.
- 6 صفواد فريدة: دور الاتصال التنظيمي في تحقيق كفاءة الموظف داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2015-2016.
- 7 هامللي عبد القادر: وظيفة تقييم الافراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2010-2011.

## المجالات :

- 1 أحمد صابر حوحو: مبادئ ومقومات الديمقراطية، المفكر، العدد الخامس.

2 -لداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية، مجلة الباحث، جامعة لقاصدي  
مرياح وقلة، عدد6، 2008.

3 -مجلة التخطيط عن المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة للتخطيط، رقم01، مارس، 1985.

4 -يعقوب نشوان وعبد الرحمن الشعوان: الكفايات التعليمية لطلبة كليات التربية بالمملكة العربية  
السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العدد الثاني والعشرون، 1990.

الملاحق

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علوم الاجتماع

تخصص: تسيير موارد بشرية

تحت عنوان:

التسيير الديمقراطي و تأثيره في الارتقاء  
بكفاءة المورد البشري

دراسة ميدانية بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء  
بالطارف

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تسيير موارد بشرية

إشراف الأستاذة:

مشير زبيدة

من إعداد الطالبة

• هديمي وهيبة

ملاحظة

هذه المعلومات سرية لا تستعمل إلا لأغراض علمية

السنة الجامعية 2018/2017

## المحور الأول: البيانات الأساسية

- 1 الجنس  ذكر  أنثى
- 2 السن  من 20 - 30 سنة  من 31 - 40 سنة  من 41 - 51 سنة  من 51 فما فوق
- 3-المستوي التعليمي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4-الفئة المهنية  إطار  متصرف إداري  عون إداري  أخرى تذكر
- 5 -الأقدمية في العمل.....سنة
- 6 -الحالة الاجتماعية  أعزب  متزوج  أرمل  مطلق

## ثانيا: البيانات الخاصة بأنماط التسيير ودورها في تنمية المهارات

### 7- هل ترى أن علاقتك بمسؤولك علاقة:

- علاقة مباشرة  - علاقة رسمية
- علاقة غير مباشرة  - علاقة غير مباشرة
- إذا كانت علاقتك رسمية لماذا ترجع ذلك
- الجدية في العمل
- السلط
- ظروف العمل تقتضي ذلك
- إذا كانت غير رسمية لماذا ترجع ذلك
- التواضع مع المرؤوسين
- عدم وجود حدود مع مرؤوسه
- لإعطائه الحرية المطلقة لمرؤوسه بالمناقشة

8- هل ترى أن مسؤولك يميل أكثر إلى:

- البيروقراطية في التسييرات
- الديمقراطية في التسيير
- التساهل في التسيير

9- هل ترى أن النمط التسييري بمؤسستك يسمح لك بـ

- المشاركة في اتخاذ القرار
- يفوض لك بعض الصلاحيات
- التحوار مع زملائك في العمل

10 هل ترى أن النمط الديمقراطي في التسيير يساهم في تنمية مهارات العاملين

- نعم  لا

إذا كان الإجابة بنعم كيف ذلك

.....

11 هل يساعد النمط الديمقراطي في العمل على التحكم أكثر في العمل

- نعم  لا

في كل حالة لماذا.....

.....

12 - هل ترى أن الديمقراطية في التسيير تزيد من مردودية العمل

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم لما ترجع ذلك

- للشعور بالرضا
- لارتفاع المعنويات
- لزيادة كفاءة العامل

13 - هل ترى أن النمط الديمقراطي يساهم في تحسين المستوى المهني للعامل

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم لما ترجع ذلك

14- هل ترى الإجابة أن الشفافية تحفز على أداء العمل بدافعية أكثر

نعم  لا

لماذا في كل حالة .....

15 - هل ترى أن التسيير بشفافية يساعد على الحصول على امتيازات العمل

زيادة الأجر  الترقية  المكافآت  لا شيء   
أخرى تذكر ولماذا

16 - هل ترى أن التسيير بشفافية ديمقراطية يسمح بكشف قدرات العامل الحقيقية

نعم  لا

في كل حالة علل لماذا.....

17 - ما هي امتيازات التسيير الديمقراطي بالنسبة للعامل حسب رأيك

.....

- لأنه يسمح بتحديد المعارف من خلال المشاركة الفعلية

- لأنه يسمح بالكشف على احتياجات العامل مما يساعد على تدريبه

- لأنه يعزز روح الانتماء مما يساعد على زيادة العطاء

18 - كيف تقييم مردودية العمل في ظل التسيير الديمقراطي

مرتفعة  متوسطة  منخفضة

لماذا في كل حالة .....

19 - هل ترى أن المشاركة في التسيير تزيد من قدرتك على حل المشكلات ومواجهة الصعوبات التي تعترضك في تأدية عملك.

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك .....

20 - هل ترى أن مسؤولك يسمح لك بالحوار والمناقشة في مجال العمل.

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل ترى أن هذا يسمح بتأدية عملك دون أخطاء

- يساعد على تنمية قدراتك

- يكسبك مهارات لم تكن تعرفها

21 - كيف ترى الشفافية في العمل بمؤسستكم

موجودة بشكل كبير  نوعا ما  غائبة

أخرى تذكر.....ولماذا

ثالثا: البيانات الخاصة بدور المسير في تحقيق الديمقراطية أثناء تسيير البشرية.

22 - ما هي طبيعة القدرات والمؤهلات الواجب امتلاكها المسير لتحقيق الديمقراطية حسب رأيك

الكفاءة العلمية  المرجعيات الأخلاقية  الاستراتيجيات في ممارسة السلطة

23 - ما هي الخصائص التي يجب امتلاكها لتجعل منه مسير ناجح

الحكمة  الصرامة  قوة الشخصية  الصدق  الابتكار

24 - كيف يحقق المسير الكفاءة داخل المؤسسة

القيادة الفعالية  الرقابة الوقائية  الإشراف الجيد

25 - هل أنت راض مسيرك؟

نعم  لا

إذا كنت غير راض لماذا؟.....

26 - في نظرك كيف يحقق مسيرك الديمقراطية

المعاملة بالشفافية  تفويض السلطة

أخرى تذكر.....

27 - هل مسيرك؟

ديمقراطي بشكل كبير  يتميز ببعض البيروقراطية

أخرى تذكر.....

# الهيكل التنظيمي

ملحق

