

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

ميدان: العلوم الاقتصادية،

التجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية،

التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

دراسة إستكشافية لمميزات المسير المثالي في نظر الموظف الجزائري: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات العمومية الناشطة في ولاية تيارت

تحت إشراف الأستاذ:

مرّوان عبد القادر

من إعداد الطالبتين:

غربي نادية

قدور شيماء

نوقشت علنا أمام لجنة الأساتذة المكونة من:

الصفة	الرتبة العلمية	الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	بولعباس مختار
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "ب"	مرّوان عبد القادر
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	صحراوي جمال الدين

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرتكم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات﴾ الحمد لله

والشكر لله أولاً،

على هذا المقام الذي وضعنا فيه، ونحن اليوم بتوفيقه في أعلى القمم
وبأسمى كلمات الشكر وثناء لكل من ساندنا في إنجاز هذا العمل، ومد لنا
يد العون لإمامه بأحسن شكل،

من أساتذة ومقربون، الوالدين الكريمين والزلاء الكرام،

وعلى رأسهم الأستاذ الكريم مروان عبد القادر مرشدنا في هذه الرحلة
البحثية،

والذي مدنا بغرفة من بحر علمه، أستاذي الموقر حفظه الله ورعاه،

وكذلك أقدم شكري إلى موظفي المؤسسات العمومية على حسن الاستقبال
والتفاهم.

﴿وأخر دعواتهم أن الحمد لله رب العالمين﴾



الإهداء

إلى من كلل العرق جبينه، وكان لحياتي سراج لا ينطفئ نوره أبداً،
إلى من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالاصرار والصبر،
أبي الغالي، وإلى مدرستي التي علمتني أسس الحياة وأعدتني
لأكون في مقامي هذا، إلى جنتي أمي، إلى من شدت بهم مخذي،
وكانو لي ينابيع منها ارتوي، إخوتي، وإلى من كانوا لي السند
الذي لا يميل أبداً، عائلتي وكل من أحبني، وإلى الأرواح التي لم
يفارق عبيرها مخيلتي
ومعزمو الرحيل دون وداع، جدي الغالي، عمتي الغالية، رحمهما الله.

نادية غريبي





الإهداء

إلى من علمني الحروف ومعانيها، أبي الغالي، إلى فخري،
إلى سدي، إلى رفيقتي أمي، وإلى من شاركوني الحياة وكل ما فيها،
إخوتي، وإلى فخري عائلتي ورفقائي، وكل من أخذ بيدي نحو النجاح،
وإلى روح الغالي جدي — رحمه الله —

شيء قدور



فهرس المحتويات

	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول: عموميات حول التسيير	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية التسيير
09	المطلب الأول: ماهية وظيفة التسيير
11	المطلب الثاني: وظائف عملية التسيير
26	المطلب الثالث: التسيير واتخاذ القرارات
26	المبحث الثاني: الفعالية التسييرية
26	المطلب الأول: الكفاءة والفعالية التسييرية
27	المطلب الثاني: مظاهر التسيير الفعال
28	المطلب الثالث: شروط نجاح عملية التسيير
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول مميزات الميسر المثالي في نظر الموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية بتيارت	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: عرض لمختلف اطر الدراسة
33	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي
34	المطلب الثاني: حدود الدراسة
36	المطلب الثالث: منهجية جمع البيانات وتحليلها
36	المطلب الرابع: تفرغ وتحليل البيانات
47	المبحث الثاني: دراسة تحليلية لنتائج الدراسة
47	المطلب الأول: عرض نتائج تطبيقية وتحليلها
64	المطلب الثاني: عرض نتائج تحليل الإحصائي الوصفي للبيانات

69	خلاصة الفصل
71	الخاتمة
74	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

37	جدول (01) ألفا كرومباخ
38	جدول (02) ألفا كرومباخ بعد حذف أحد البنود
39	جدول (03): توزيع العينة المستجوبة حسب الجنس
40	جدول (04): توزيع العينة المستجوبة حسب السن:
41	جدول (05): توزيع العينة المستجوبة حسب اقدمية العمل في القطاع العمومي
42	الجدول (06): توزيع العينة المستجوبة حسب اقدمية العمل في المؤسسة (ثانوية علي بن أبي طالب)
43	الجدول (07): توزيع العينة المستجوبة حسب اقدمية العمل في بلدية الشحيمة
44	الجدول (08): توزيع العينة المستجوبة حسب اقدمية العمل في مركز تصفية الدم بلخوجة نور الدين صالح
45	الجدول (09): توزيع العينة المستجوبة حسب كل قطاع
46	الجدول (10): توزيع العينة المستجوبة حسب المستوى (الشهادة)
47	الجدول (11): أهمية الثقة
48	الجدول (12): أهمية الذكاء
49	الجدول (13): أهمية قوة ومهارة المسير
50	الجدول (14): أهمية الشخصية المسير
51	الجدول (15): أهمية السلوك السوي والحسن للمسير
52	الجدول (16): أهمية التعامل الإنساني للمسير
53	الجدول (17): أهمية التواصل الراقي والبناء
54	الجدول (18): أهمية التعاون والتواصل بين الموظفين
55	الجدول (19): أهمية دعم وتشجيع المسير للقدرات الفنية والذهنية والحركية
56	الجدول (20): أهمية زيادة الخبرة والكفاءة
57	الجدول (21): أهمية مهارة التحكم
58	الجدول (22): أهمية صرامة المسير
59	الجدول (23): أهمية كل عنصر بالنسبة لموظفي قطاع التربية
61	الجدول (24): أهمية كل عنصر بالنسبة لموظفي الجماعات المحلية
62	الجدول (25): أهمية كل عنصر بالنسبة لموظفي قطاع الصحة
65	الجدول (28): قيمة مقياس KMO اختبار بارتلليت
65	الجدول (29): نوعية تمثيل المتغيرات

66	الجدول (30): التباين المفسر
67	الجدول (31): مصفوفة المركبات

قائمة الأشكال

11	الشكل (01): وظائف التسيير
27	الشكل (02): مظاهر التسيير الفعال
29	الشكل (03): شروط نجاح عملية التسيير
39	الشكل (04): توزيع العينة المستجوبة حسب الجنس
40	الشكل (05): توزيع العينة المستجوبة حسب السن
41	الشكل (06): توزيع العينة المستجوبة حسب أقدمية في القطاع العمومي
42	الشكل (07): توزيع العينة المستجوبة حسب أقدمية العمل ثانوية علي بن أبي طالب
43	الشكل (08): توزيع العينة المستجوبة حسب أقدمية العمل في بلدية الشحيمة
44	الشكل (09): توزيع العينة المستجوبة حسب أقدمية العمل في مركز تصفية الدم
45	الشكل (10): توزيع العينة المستجوبة حسب القطاعات المدروسة
46	الشكل (11): توزيع العينة المستجوبة حسب المستوى
47	الشكل (12): أهمية الثقة
48	الشكل (13): أهمية الذكاء
49	الشكل (14): أهمية قوة ومهارة التسيير
50	الشكل (15): أهمية شخصية المسير
51	الشكل (16): أهمية السلوك السوي والحسن للمسير
52	الشكل (17): أهمية التعامل الإنساني للمسير
53	الشكل (18): توزيع العينة المستجوبة حسب التواصل الراقي والبناء والمحترم
54	الشكل (19): أهمية التعاون والتواصل بين الموظفين
55	الشكل (20): أهمية دعم وتشجيع المسير للقدرات الفنية والذهنية والحركية
56	الشكل (21): أهمية زيادة الخبرة والكفاءة
57	الشكل (22): أهمية مهارة التحكم
58	الشكل (23): أهمية صرامة المسير
59	الشكل (24): معدل أهمية كل عنصر بالنسبة لموظفي قطاع التربية
61	الشكل (25): معدل أهمية كل عنصر بالنسبة لموظفي الجماعات المحلية
63	الشكل (26): معدل أهمية كل عنصر بالنسبة لموظفي قطاع الصحة
67	الشكل (27): التمثيل البياني للقيم الذاتية



المقدمة

تعتبر وظيفة التسيير العملية التي تقود المؤسسة نحو النجاح والتطور، وهي التي تساهم في رسم الطريق الصحيح للقيام بنشاطها مهما كانت طبيعته، وهي الوظيفة التي من خلالها تحدد المؤسسة أهدافها التي تسعى لتحقيقها، وذلك بالتخطيط المحكم، والتنظيم الحسن والتوجيه البناء، والقيادة المثالية، والرقابة الجيدة. وبالنظر إلى الدور المهم لعملية التسيير في حياة كل منظمة، يتوجب على المؤسسة أن يكون لديها تسيير فعال ومحكم، يقودها نحو النجاح والتميز، في البيئة التي تمارس فيها نشاطها مهما اختلفت، ومهما تغيرت ظروفها، وهذا من أجل تحقيق كل أهدافها المسطرة بأحسن وأمثل الطرق، وبأقل مخاطر

وبالحديث عن الأهمية البالغة لتوفر تسيير فعال داخل المؤسسة، لا بد من الإشارة بالدرجة الأولى إلى من يشرف على القيام بهذه العملية، وما هي الصفات التي يجب أن تتوفر فيه، والمميزات التي يجب أن يتصف بها عن باقي الموظفين، وما هو الرصيد المعرفي الذي يجب أن يكون بحوزته، باعتباره من يقوم بأحد أهم الوظائف التي تبنى عليها المؤسسة، وباعتباره أيضا هو من يسير بعربة المؤسسة نحوى وجهة النجاح. يعتبر المسير المثالي والناجح في المنظور العام، هو الذي يتمتع بالشخصية القوية، وبالقدرات الذهنية والحركية الجيدة، وكذلك السلوك السوي والحسن، كونه الذي يقود مرؤوسيه ويوجه جهودهم نحو الهدف بخبرة وذكاء، وهو الذي يعتمد في أسلوب توجيهه على ألفاظ التشجيع التي ترفع من عزيمتهم، وعبارات الاحترام التي تثمن قدراتهم، وتقدر مجهوداتهم، وهو الذي يهتم بتطوير قدراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم، ليجعل منهم أشخاص ناجحين في عملهم ومتقنين له، والمسير المثالي هو الذي يسعى دائما ليجعل من مرؤوسيه مدراء يخلفونه، من خلال التواصل الراقي والبناء والمحترم والتعامل الإنساني معهم، وحثهم على بناء علاقات زمالة بينهم، من أجل تبادل المعلومات والخبرات والتقليل من الضغط العمل، وإنشاء روح الفريق الواحد .

وبالنظر إلى أهمية المهام التي يقوم بها المسير المثالي، ودوره الفعال في المؤسسة وكونه من يقود قاطرتها نحو أهدافها، فمن المعلوم أن العربة لا تسير دون عناصرها الفاعلة التي تتحمل مشقات الطريق، فالموظف هنا يمثل العنصر الفاعل الذي يساعد المؤسسة في السير والتقدم نحو الوجهة المراد بلوغها.

وبالنظر إلى الدور المهم الذي يلعبه كل من المسير والموظف في حياة المؤسسة، وباعتبار أن المسير هو من يقود، ويوجه وينظم، ويراقب، ويضبط الحياة العملية للموظفين داخل المؤسسة، والذي يشرف على تسيير نشاطاتهم، وباعتبار الموظف هو من يطبق قراره، وهو الذي يسير على المنوال الذي يرسمه له، فهنا يجب التركيز على العلاقة التي تربط ما بين المسير و الموظف، بحيث يستلزم ضبط ومراعاة كلا من طرفي

هذه العلاقة، وخاصة الطرف الثاني لها، والذي يمثل الموظف ونظريته الخاصة للمسير الذي يؤثر فيه، ويوجه جهوده، ويضبط حياته داخل المؤسسة، وما يراه واجب أن يتوفر فيه من سلوك، ومعاملة وكفاءة، وشخصية، وقدرات أخرى يرى حتمية توفرها، وهذا من أجل تحقيق أقصى قدر التفاهم والتوافق بين كلا من الطرفين، ولضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة، من خلال المردود الواسع الذي سيقدمه كلاهما، وتقاديا لوجود ثغرات التي قد تضع المؤسسة في متاهات لا متناهية.

أ- إشكالية الدراسة:

وانطلاقا من العلاقة التي تربط بين المسير والموظف داخل المؤسسة، وما يسببه الخلل الذي قد يصيبها، وتأثيره السلبي على مسار نشاطها، وحسب ما نراه اليوم يحدث في المؤسسات الناشطة في مختلف القطاعات، وبالخصوص المؤسسات العمومية الجزائرية، التي تشهد نوعا ما تدهور في المنظومة الإدارية لها، أين نشهد وجود تصادم بين محتوى بعض المسيرين، ومتطلبات بعض الموظفين. ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

ما هي مميزات المسير المثالي في نظر الموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

حيث يندرج تحت هذه الإشكالية عدة تساؤلات جزئية منها:

- هل السلوك السوي والحسن للمسير، سمة من سمات المسير المثالي في نظر الموظف الجزائري العامل في المؤسسات العمومية الجزائرية؟
 - هل المسير ذو الشخصية القوية والذي يتميز بالذكاء مسير مثالي في نظر الموظف الجزائري؟
 - هل التواصل الراقى والبناء والمحترم للمسير مع الموظفين يجعل منه مسير مثالي في نظر الموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية؟
 - هل لكل الموظفين في المؤسسات العمومية الجزائرية الناشطة في مختلف القطاعات نفس النظرة حول مميزات المسير المثالي؟
- ب- فرضيات الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة، وإضافة للإجابة عن إشكالياتها الأساسية و أسألتها الفرعية، إثبات أو إبطال صحة بعض الفرضيات التي يتم طرحها على أساس الصفات التي نأمل توفرها في المسير الذي يرأس المؤسسة أو الإدارة التي سنتوظف فيها مستقبلا، والمتمثلة فيما يلي:

- 1- يعتبر السلوك السوي والحسن من أولى أوليات الموظف والتي تترجع على رأس الصفات الواجب توفرها في المسير الذي يشرف على أنشطة المؤسسة، فالعمل الصحيح ينطلق من السلوك الصحيح؛
- 2- الشخصية والذكاء عنصران يجب توفرهما في المسير فالحياة العملية المنظمة داخل المؤسسة تبنى على السلوك السوي والحسن وشخصية وذكاء المسير؛
- 3- من بين الأسس التي يضبط بها المسير الحياة العملية داخل المؤسسة هو التواصل الراقي والبناء والمحترم بينه وبين مرؤوسيه وهذا ما يجعله مثالي في نظرهم؛
- 4- تختلف مميزات المسير المثالي في المؤسسات العمومية الجزائرية، في نظر الموظف الجزائري، من مؤسسة إلى أخرى حسب القطاع الذي تنشط فيه.

ج- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة، كونها وضعت لإصلاح بعض الثغرات التسييرية، التي تخلق من الاختلاف الحاصل بين المسير و أحد مرؤوسيه، أو بعضهم، في المؤسسات العمومية الجزائرية، وهذا بإبراز أهم المميزات والسمات التي تجعل من المسير مثالي وناجح في نظر الموظف الجزائري، وكذلك تحسين جودة الحياة العملية في المؤسسات العمومية الجزائرية، وتحقيق التطابق بين محتوى المسير ومتطلبات الموظف، والحصول على أعلى توافق بين كلاهما، وهكذا تسيير الحياة العملية في المؤسسات العمومية بشكل مثالي مما ينتج المردود العالي لكلاهما.

د- أهداف الدراسة

تتعدد أهداف هذه الدراسة، ومن بين أبرز ما تستهدفه ما يلي:

- 1- التعريف بمميزات المسير المثالي في نظر الموظف الجزائري، في المؤسسات العمومية الجزائرية؛
- 2- فتح المجال للموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية، لإبداء رأيه، و اكتشافه لبعض متطلباته التي كان يجهلها؛
- 3- تحسين ظروف العمل داخل المؤسسات العمومية الجزائرية؛
- 4- تصحيح بعض الثغرات الموجودة في البيئة الداخلية للمؤسسات العمومية الجزائرية؛
- 5- تنوير بعض الجوانب المظلمة في محتوى بعض المسيرين؛
- 6- إثراء الرصيد المعرفي لكل مسير مجتهد يطلع عليها وتثويره لبعض الجوانب التي تدعم إتقان عمله.

هـ أسباب اختيار الموضوع

كوننا طلبة علوم التسيير، وتخصص إدارة أعمال، نرى هذا الموضوع القيم ببالغ الأهمية، لأنه يفتح لنا نوافذ لنرى بها مستقبلنا كمسيرين في المستقبل، أو حتى كموظفين في المؤسسات العمومية الجزائرية، ومن أسباب اختيار هذا الموضوع:

➤ أسباب ذاتية

- 1- موضوع مشوق للدراسة، والفضول دفعنا للخوض في اكتشاف مختلف محطاته؛
- 2- من بين الأسباب التي دفعنتي لاختيار هذا الموضوع القيم، هو كوني كنت أحد الموظفين في أحد الإدارات العمومية وكنت أحد المرؤوسين لمسير به العديد من الجوانب المظلمة، التي لم يسعى إلى مراعاتها، والتي كلفنتي الكثير، وكان لها تأثير سلبي على حياتي العملية، وحتى على مردودية في العمل، رغم أن فترة العمل لم تتجاوز أكثر من شهر، لكن نظرا لسلبية الأمر، أسعى جاهدة لكي لا يتكرر الأمر مع باقي الموظفين والموظفات، الذين يزاولون نشاطهم بشكل مستمر في المؤسسات العمومية الجزائرية.

➤ أسباب موضوعية

- 1- نظرا لكونه موضوع بالغ الأهمية، يجب دراسته أو الإطلاع عليه من طرف كل مسير مجتهد، يسعى للقيام بعمله بشكل مثالي، ويسعى إلى التقدم بالمؤسسة نحو الأمام، وتكوينه إطارا تخلفه؛
- 2- تم اختيار هذا الموضوع، لإنارة بعض الجوانب المظلمة، في شخصية بعض المسيرين في الإدارات العمومية الجزائرية ومحاولة تغطيتها وإصلاحها.

و- حدود الدراسة

كانت دراسة ميدانية، في ثلاث مؤسسات عمومية جزائرية، ناشطة في ثلاث قطاعات مختلفة نذكرها كالتالي: ثانوية علي بن أبي طالب، ناشطة في قطاع التربية والتعليم ببلدية مشرع الصفا بتيارت، وبلدية شحيمة ناشطة في الجماعات المحلية، مقرها ببلدية شحيمة بتيارت، ومركز تصفية الدم بلخوجة نور الدين صالح بتيارت، و الناشطة في قطاع الصحة، وتمت هذه الدراسة في شهر ماي من سنة 2024 م .

ز- منهج الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة اتبعنا المنهج التحليلي الوصفي الذي يوافق هذا النوع من الدراسات، بحيث أن هذه الدراسة مطابقة لإبراز مختلف الحقائق ومختلف المفاهيم ذات الرابط بهذا الموضوع.

ح- عينة ومجتمع البحث

أجرينا الدراسة على مجموعة من الموظفين، العاملين بالمؤسسات العمومية الجزائرية، حيث بلغ حجم العينة المدروسة 49 موظف، مقسمة على ثلاثة مؤسسات عمومية جزائرية ناشطة في مختلف القطاعات، منها قطاع التربية والتعليم و قطاع الصحة والجماعات المحلية.

ط- دراسات سابقة

1- دراسة من إعداد (الطالبان أحمد شوقي بوخاتم وحمزه تيجني، 2022)، بعنوان المسؤولية القانونية للمسير الفعلي للشركات التجارية تهدف هذه الدراسة للتعريف بالمسير الفعلي والضرر الذي قد يسببه للشركة أو المساهمين أو حتى المتعاملين مع الشركة مما يؤدي للقيام بمسؤوليته المدنية والجزائية، لكن هذه الدراسة تطرقت فقط للجانب القانوني في الموضوع وهي لم تعطي اهتمام للجانب الوظيفي للمسير .

2- دراسة من إعداد (الطالبين بلعيدى أمازيغ و جروني قمر الدين، 2018)، تحت عنوان المسؤولية المدنية للمسير في شركة المساهمة تهدف هذه الدراسة إلى إبراز المسؤولية المدنية للمسير في شركة المساهمة، دون التطرق إلى الجوانب الأخرى .

3- دراسة من إعداد (الطالبة سوداني عبودة ورجاء عبودة2013)، تحت عنوان دور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز توقرت، تهدف إلى إبراز دور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

ي- صعوبات الدراسة

- 1- صعوبة الحصول على الموافقة من طرف بعض المؤسسات، من أجل القيام بهذه الدراسة ؛
- 2- صعوبة توفر المصادر والمراجع التي تثيري هذا الموضوع؛
- 3- كانت هنالك عدة صعوبات في الجانب التطبيقي، وتمثلت في رفض بعض الموظفين التجاوب مع الدراسة والتشكيك في مصداقيتها ؛
- 4- ضيق الوقت المتاح مقارنة بالوقت الذي تتطلبه الدراسة النظرية والميدانية؛
- 5- صعوبة التنقل بين المؤسسات المدروسة في آن واحد.
- 6- صعوبات متعلقة بعدم كفاية المستوى العلمي والمعرفي في مجال تقنيات تحليل البيانات بما يسمح بإعداد دراسات أكثر دقة .

ك - هيكل الدراسة

ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى فصلين، الفصل الأول نظري، ويشمل المفاهيم النظرية للموضوع، والفصل الثاني كان فصل تطبيقي، يشمل الدراسة التطبيقية للموضوع، بحيث أن قمنا بتنظيم الفصل الأول والمعنون بعموميات حول التسيير في مبحثين، المبحث الأول كان عبارة عن ماهية التسيير، أما المبحث الثاني جاء تحت عنوان الفعالية التسييرية . أما الفصل الثاني، كان بعنوان دراسة استكشافية لمميزات المسير المثالي في نظر الموظف الجزائري، في المؤسسات العمومية الجزائرية، والذي قمنا بتقسيمه إلى مبحثين، بحيث الأول كان تحت عنوان عرض لمختلف أطر الدراسة، والمبحث الثاني جاء تحت عنوان التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي ونظري للتسيير

والمسيير

تمهيد

تعد وظيفة التسيير إطارا عاما للإدارة والتنظيم في المؤسسات، إنها تشمل تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة الأنشطة المختلفة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة يتم تنفيذ وظيفة التسيير من قبل المدراء والقادة في المؤسسة، كما تعد وظيفة التسيير أمرا حيويا لنجاح المؤسسة، حيث تعمل على تنظيم العمل وتحقيق التنسيق بين الأقسام والفرق المختلفة. يتطلب تنفيذ وظيفة التسيير المهارات اللازمة لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل، وتنمية العلاقات بين الموظفين، وتحقيق العمل بأقل قدر من المشاكل والصعوبات.

تتضمن وظيفة التسيير العديد من الأنشطة الأساسية، بما في ذلك التخطيط، والتنظيم، والتنسيق والرقابة، يشمل التخطيط وضع الأهداف ووضع الخطط وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها، يتطلب التنظيم تحديد الهياكل التنظيمية وتوزيع الصلاحيات وتوزيع السلطة (أو السلطات) في إطار الإدارة يشير إلى عملية تخصيص الصلاحيات والمسؤوليات واتخاذ القرارات بين الأفراد في المؤسسة.

إن توزيع السلطة يعتبر جزءا أساسيا من وظيفة التسيير، حيث تتمثل السلطة في القدرة على توجيه الآخرين واتخاذ القرارات، ويمكن توزيع السلطة بين المديرين والموظفين بناء على مستويات الهرم الإداري والمسؤوليات المحددة لكل مستوى، يتم ذلك لضمان فعالية العمل وتنفيذ القرارات بشكل جيد. عندما يتم توزيع السلطة بشكل صحيح، يمكن للمؤسسة تحقيق التوازن بين القوة والمسؤولية، وزيادة الكفاءة والفعالية في أداء الأنشطة اليومية وتحقيق الأهداف المحددة، ولتوضيح أكثر حول هذا الموضوع ارتأينا أن نقسم هذا الفصل لمبحثين كالتالي:

المبحث الأول: ماهية التسيير

المبحث الثاني: الفعالية التسييرية

المبحث الأول: ماهية التسيير

في هذا المبحث سنتطرق لبعض المفاهيم الأساسية للتسيير ومختلف وظائفه، وكذلك سنتطرق التي التسيير واتخاذ القرارات.

المطلب الأول: ماهية وظيفة التسيير

أولاً: ماهية وظيفة التسيير

كثيراً ما يختلف أهل الاختصاص في إعطاء تعريف دقيق وموحد لمصطلح التسيير فالكل ينظر إليه من زاوية معينة وحسب وجهة نظر مختلفة، ومع ذلك يمكن التطرق إلى بعض التعاريف ومحاولة الخروج بتعريف شامل للتسيير، وهنا سنذكر تعاريف عدة باحثين كالتالي:

عرف وايت **whait** "التسيير بأنه فن قيادة وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد انجاز بعض الأغراض والأهداف".¹

أما فايول **Fayol** فعرف التسيير بالعبارة التالية: «معنى التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتنسق وتراقب». ²

وعرفه بارج رون «أن التسيير هو العملية التي يتم بها التخطيط التنظيم والإدارة والرقابة على موارد المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة». ³

فقد أشار كونتر وادوتال إلى التسيير أنه «توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمي». ⁴

وعرفه تايلور « قال أن الإدارة هي أنتعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وارخص طريقة ممكنة». ⁵

¹ - منير بن حاج، محاضرات في الإدارة العمومية الحديثة، مطبوعة محاضرات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019، ص. 06.

² - رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار النشر اليازوري، عمان، 2019، ص 12

³ - مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁴ - رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، مصدر سابق، ص 15.

⁵ - منير بن حاج، محاضرات في الإدارة العمومية الحديثة، مرجع سابق، ص 07.

ومن التعاريف السابقة يتضح أن عملية التسيير تقتضي القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق بين مختلف الموارد المادية أو البشرية والمالية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف وذلك مع الأخذ في الاعتبار متغيرات البيئة المؤثرة في نشاط المؤسسة .

ثانيا خصائص عملية التسيير

قد تكون هذه التعاريف مختلفة لكنها تشترك في خصائص لا يمكن أن تتجاهلها وهي كالتالي:¹

➤ **التسيير عملية متكاملة:** حيث تتميز عملية التسيير بتداخل وظائفها ويتوقف نجاح كل هذه الوظائف على مدى نجاح الوظائف الأخرى، كما يتوقف نجاح العملية التسييرية على مدى نجاح كل منها.

➤ **تنطوي عملية التسيير على تحديد الأهداف :** بحيث تتولى الإدارة تحديد الأهداف وتترك للعاملين مسؤولية تنفيذ الأعمال اللازمة والواجب إنجازها.

➤ **التسيير عملية مستمرة:** ويستمد هذه الخاصية من خاصية استمرارية المؤسسة وبقائها.

➤ **التسيير نشاط إنساني هادف:** يتطلب التعامل مع الجامعات العمل باختلاف مراكزهم الوظيفية وبناء علاقات عمل والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة.

➤ **التسيير عملية تستغل الموارد:** من خلال توزيع الأمثل للموارد المتاحة وتجنب إسراف وتبذير الموارد.

➤ **التسيير عملية عمومية:** إذ انها لا تقتصر على مستوى تنظيم معين أو مؤسسة معينة بل يعتبر كل من يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فهو يقوم بعملية التسيير.

➤ **التسيير عملية ديناميكية:** تتفاعل عملية التسيير والمتغيرات البيئية التي تحيط بها فتأثر فيها وتتأثر بها وتحاول التكيف معها لضمان استمرارها.

ثالثا العوامل المؤثرة في عملية التسيير

هناك عدة عوامل تؤثر بشكل كبير على عملية التسيير دون الوصول إلى الكفاءة والفاعلية المطلوبة هو يمكن إجمال هذه العوامل فيما يلي:

➤ **عدم وضوح الأهداف؛**

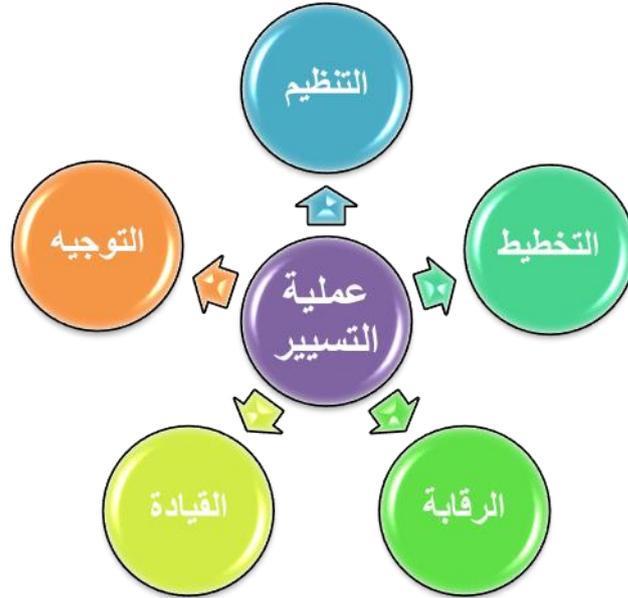
¹ - رايس وفاء، مرجع سبق ذكره ، ص 29-30.

- عدم دقة التنبؤ؛
- نوع التنظيم؛
- عدم الدقة في تحديد السلطات والمسؤوليات؛
- ضعف نظام الحوافز؛
- عدم وضوح معايير الرقابة؛
- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- عدم استخدام معايير موضوعية في اختيار العاملين؛
- عدم وجود أساليب اتصال فعالة.¹

المطلب الثاني: وظائف عملية التسيير

وظيفة التسيير تعتبر جزءا مهما في إدارة المؤسسات والمنظمات، بحيث أنها تتعلق بتنظيم وتنسيق وتوجيه، وقيادة العمليات والموارد لتحقيق أهداف المؤسسة، فيما يلي سنتطرق لعناصر هذه الوظيفة بالتالي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (01): وظائف التسيير



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ - محمد الفاتح محمود البشير العربي، كتاب التخطيط الإداري، دار النشر الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2020، ص 12 .

أولاً: التخطيط

1. مفهوم التخطيط

يقصد بالتخطيط تلك الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية وظيفة مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يعتبر العملية الفكرية التي ترسم بصورة مسبقة الطريق الذي سيسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات ، وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف الإدارية الأخرى.¹

ومن خلال ما سبق الذكر فإن عملية التخطيط تتركز في الأساس على:

- **التنبؤ بالمستقبل:** بحيث انه يعتمد على التقديرات والافتراضات التي تتوقع تحقيقها في المستقبل، معتمداً على المعلومات والبيانات الواضحة مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية الوقوع في الخطأ، والاستعداد لتقليل من نسبة ذلك.²

- **الاستعداد للمستقبل:** وهذا يعتمد على مدى توفر الإحصائيات والبيانات والتقديرات والإمكانات البشرية من الخبراء الفنيين، والمادية من موارد وأجهزة تساعد على مواجهة أي طارئ، وأي ظرف مستقبلي من أجل أن تحافظ على الاستمرارية وتحقيق الهدف.³

2. خطوات التخطيط⁴

- **تحديد الأهداف:** يؤدي تحديد الأهداف إلى فهم العاملين لواجباتهم، وكيفية أدائها، بالنسبة للإدارة فإنها تستطيع بواسطته التعرف على مدى نجاح الخطة، وإدراك المخاطر التي تتعرض لها، في بعض الأحيان يحدث تعدد و تعارض في الأهداف، عندئذ يجب على الإدارة العمل على التنسيق فيما بينها، واختيار الأولويات حسب الأهمية المخطط لها.

- **جمع البيانات والمعلومات الضرورية:** هذه المرحلة من عملية التخطيط ضرورية جداً، فيما يتعلق بالتنبؤ والتوقع للمستقبل على المستوى البعيد والقريب، لما يترتب عليها من توفر للمعلومات الرقمية والإحصائية، والبيانات المتعلقة بكل ما له علاقة بطبيعة العمل والظروف المحيطة، من

¹ - محمد رسلان ، جميلة جاد الله، كتاب الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2008 م/ 1420هـ، ص 65.

² - محمد الفاتح محمود البشير العربي، التخطيط الإداري، مرجع سابق، ص 15

³ - محمد رسلان ، جميلة جاد الله ، مصدر سبق ذكره، ص 66.

⁴ - مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

إمكانيات وطاقات بشرية ومادية وثروات طبيعية وخيرات بيئية، لذلك يفترض أن تكون هذه المعلومات دقيقة وصحيحة وحديثة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

- **وضع الافتراضات التخطيطية:** كما نعلم أن التخطيط يستخدم للمستقبل، لذلك فإنه قد يحدث أن يكون المستقبل ليس كما تتبأنا له، لذلك كان لابد من وضع افتراضات بديلة لمواجهة كافة الاحتمالات وتنقسم الافتراضات إلى ثلاث أنواع وهي:

1. **افتراضات لا يمكن السيطرة عليها مثل:** نمو السكان وسعر الضريبة.
2. **افتراضات لا يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن التأثير عليها مثل:** افتراضات المشروع بخصوص حصته في السوق، كفاءة العمال وعددهم.
3. **افتراضات يمكن السيطرة عليها:** وهي التي لها علاقة بالسياسة الداخلية للمنشأة مثل التوسع وكيفية الإنتاج.

- **نشر الخطة:** وهذه الخطوة من أجل إحاطة العاملين علماً بالخطة وأهدافها وإجراءاتها وسبل تنفيذها.

- **تنفيذ وتقسيم الخطة:** وفي هذه المرحلة توضع الخطة الرئيسية موضع التنفيذ الفعلي، لتحقيق الأهداف المنشودة ويتم تحديد الزمان والمكان وسيلة الاتصال.

- **متابعة الخطة:** تقع مسؤولية متابعة وتنفيذ الخطة على الإدارة العليا، من حيث تحديد أنظمة الإشراف والرقابة وتحديد أوجه المقارنة، بناء على المعايير المحددة للخطة.

3. أنواع التخطيط

يصنف التخطيط وفق ما يلي:

- 1- **التخطيط وفقاً لدرجة الشمول:** وهنا يمكن التمييز بين خمسة أنواع من التخطيط.¹
- **التخطيط القطاعي:** ويغطي هذا النوع من التخطيط نشاط معين من أنواع النشاط الاقتصادي في قطاعات الزراعة والصناعة وغيرها من القطاعات، ويهدف إلى تحقيق أهداف هذا القطاع.

¹ - محمد الفاتح محمود البشير العربي، كتاب **التخطيط الإداري**، مصدر سابق، ص 65-66.

- **التخطيط الإقليمي أو المحلي:** ويتم وضع الخطط على مستوى المحليات كمجالس البلدية والقروية، في الأقاليم والمحافظات، ويهدف إلى تنمية المنطقة الجغرافية الذي وضعت فيها الخطة من أجله هو يهدف إلى حل المشكلات المحافظة أو المدن أو تطويرها.
 - **التخطيط البرامجي:** وهذا النوع من التخطيط يتم وضع الخطط على مستوى البرامج (المشروع) والمشروع قد يكون معمل تكرير أو سكة حديد إلى آخره، وتكون الخطة محصورة في المشروع ذاته.
 - **التخطيط على مستوى المنشأة:** يعتبر هذا التخطيط على مستوى المنشأة بمثابة برنامج تشغيل، ينبثق عن التخطيط القومي الشامل، ويسير في نطاقه، حيث تتحد فيه بصورة واضحة ودقيقة المنتجات الواجبة إنتاجها كما ونوعا، والمستلزمات البشرية والمادية والمالية التي تطلبها عملية الإنتاج.
 - **التخطيط القومي الشامل:** وهو المصعب النهائي لكافة المستويات المختلفة من التخطيط، وهو وسيلة التخطيط المركزي، حيث تتولى الأجهزة اللامركزية في دولة مهمة التخطيط القومي، ويقوم على أساس أمن الدولة ووحدة سياستها واقتصادها.
- 2- **التخطيط وفقا للأجل الزمني:** وهنا يمكن التمييز بين ثلاث أنواع وهم:¹
- **التخطيط طويل الأجل:** يتم فيه الإعداد المسبق للأعمال الخاصة لأي مشروع طويل الأجل ، لا تقل مدتها عن سنة واحدة فأكثر، يلزم قبل التعامل مع الخطة طويلة الأجل دراسة الظروف البيئية المحيطة بصورة دقيقة وصحيحة، لأنه ربما يسبب طول المدة اللازمة لتنفيذ الخطة انحرافات وانزلاقات عن الناتج الفعلي وبين الخطة المرسومة ومن فوائده يساعد على وضع أهداف ثابتة، ورسم سياسات محددة تسيير بموجب أعمال المشروع بطريقة صحيحة، وكذلك يضمن توفير العناصر العمل لفترة زمنية طويلة ،وكذلك يساعد على تحقيق التباين بين مختلف نشاطات المشروع .
 - **التخطيط متوسط الأجل :** يعتبر تخطيط متوسط الأجل تفصيلا للخطط بين سنة وخمس سنوات ، وتنفيذ الخطة متوسطة الأجل أكثر دقة وأكثر عرضة للتغيير قياسا بالخطة طويلة الأجل.

¹ - زكرياء الدوري وجهد عبد الهادي، مبادئ إدارة الأعمال في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار النشر اليازوري، عمان، 2011م، ص 101.

- التخطيط قصير الأجل: يقتصر هذا النوع على تحديد العمليات الجارية أو التي تجري في فترة لا تقل عن سنة واحدة ومميزاته أنه يتجاوب مع الحوادث الطارئة والمؤقتة، ويكون أكثر صحة ودقة من طويل لأجل

3- التخطيط وفقا لطبيعة النشاط:¹

- **التخطيط المالي:** يتعلق التخطيط المالي بالاستثمارات والمشاريع، التي سوف تقوم بتبنيها المنظمة خلال فترة زمنية معينة.
- **تخطيط قوى العاملين:** ويعني التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة، خلال الفترة الزمنية المقبلة، لسير العملية الإنتاجية والتسويقية والإدارية.
- **تخطيط الإنتاج:** يهدف تخطيط الإنتاج إلى تحقيق التوازن بين حجم إنتاج السلعة وحجم الطلب المتوقع عليها، من أجل وضع خطة إنتاجية فإنه يمكن استخدام أسلوب التنبؤ الذي من أكثر الأساليب شيوعا، في تقدير حجم الطلب.
- **التخطيط السلعي:** السلعة إحدى مكونات البرنامج التسويقي، الذي تسعى الإدارة التسويقية التخطيط له، يهدف لمقابلة الطلب المتوقع من قبل المستهلكين ، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية للمنظمة، وتحليل مخاطر السوق ويشمل هذا النشاط تحديد التشكيلة السلعية التي تنتجها المنظمة خلال الفترة القادمة.

4- أهداف التخطيط

تعددت أهداف التخطيط التي سنوضحها فيما يلي:²

- زيادة معدلات الإنتاج في شتى القطاعات والأنشطة؛
- العمل على رفع المستوى المعيشي للسكان، في شتى المجالات الحياتية وهذا من أهم الأهداف التنموية؛
- تحسين وتعظيم مستويات كفاءة العمال في شتى القطاعات والأنشطة التي تتولى تقديم الخدمات الاجتماعية والإنسانية بشتى أنواعها ومستوياتها؛

¹ - زكرياء الدوري وجهد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 102

² - محمد الفاتح محمود البشير العربي، كتاب التخطيط الإداري، مرجع سابق، ص 17-18.

- إحداهن نقلة نوعية وكمية في المستوى المعيشي للسكان على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي؛
- تنمية وتوجيه المشاعر الوطنية والولاء لدى الأفراد وتهيئة المجتمع، بما في ذلك انعكاس إيجابي على التنمية بوجه عام؛
- العمل على سنن التشريعات والأنظمة المساعدة على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ثانياً: التنظيم

1- مفهوم التنظيم

للتنظيم الكثير من التعاريف اختلفت باختلاف رؤية الباحثين لها ولكن في معظم التعاريف تؤدي إلى نفس المعنى، وفيما يلي سنسوق عدة تعاريف للتنظيم لعدة باحثين في مجال الإدارة منهم: **لينارد إيريوك** يقول: أن التنظيم هو تحديد أوجه النشاطات اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعة، بحيث يمكن إسنادها إلى الأشخاص.¹

وعرفه **هانري فايور**: «التنظيم بأنه القيام بأعمال معينة من أجل إعداد وبناء هيكل تنظيمي يشتمل على تقسيمات إدارية تشمل المادي والبشري للمنظمة لتحقيق أهداف وإنجاز الأعمال».²

يقول **سترنارد**: « نظام من النشاطات المتقاربة عن قصد ووعي شخص أو أكثر، وهو يتطلب نظام الاتصال بين هذه النشاطات، ويبرز دور الفرد في المساهمة الفعلية في العمل».

وقد عرف **هرديتس وكالسيو**: «التنظيم الإداري أنه العملية التي يتم بموجبها توزيع الوجبات على العاملين، والتنسيق بين جهودهم بشكل يتضمن تحقيق أقصى كفاءة ممكنة لبلوغ الأهداف المحددة».³

عرف **سايمون التنظيم**: « بأنه أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التنظيم الإنساني».⁴

و من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكننا تحديد الإطار العام لوظيفة التنظيم ، بأنه الوظيفة التي تضع الخطة المقررة موضع التنفيذ من خلال بناء الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتحديد السلطات

¹ - زيد عبود ومحمد هاني، المفاهيم الإدارية الحديثة، طبعة أولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، السودان ، 2017، ص 95

² - رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، طبعة أولى، دار رسلان للنشر، عمان ، 2018، ص 41 .

³ - زيد عبود ومحمد هاني، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص 95.

⁴ - رسلان علاء الدين، مرجع سبق ذكره، ص 41.

والمسؤوليات والعلاقات داخل المنظمة، والتنسيق الرأسي والأفقي بين مختلف الأقسام والوظائف المنظمة، وتشمل وظيفة التنظيم على تحديد الوظائف والتعليمات والقواعد واللوائح والإجراءات التي تنظم وتضبط المنظمة.

2- خطوات التنظيم:¹

❖ تحديد إجمالي عبء العمل أي تحديد جميع الأنشطة الضرورية التي يجب القيام بها لتحقيق أهداف المؤسسة؛

❖ تجمع الأنشطة في أقسام متجانسة أي إنشاء الأقسام بحيث يتم وضع الأنشطة ذات الصلة في مجموعات؛

❖ تحديد المسؤولية والسلطة اللازمة: بعد الانتهاء من إنشاء الأقسام تأتي مهمة إسناد المسؤولية إلى المدير، وتحديد مسؤولياته؛

❖ تقسيم العمل داخل القسم: لا يمكن للفرد الواحد أن يقوم بكامل العمل ، وهنا يصبح من الضروري تقسيم العمل بين الأفراد حسب مؤهلاتهم؛

❖ تخصيص الموارد اللازمة لكل قسم: يقوم البنزين بتخصيص الموارد اللازمة لكل قسم في المنظمة ومن ذلك الموارد البشرية والمادية وغيرها؛

❖ تحديد خطوط السلطة: بعد إنشاء الأقسام وتحديد الأدوار داخل المؤسسة يصبح من الضروري وضع نظام ينص على تحديد وإقامة علاقات السلطة والمسؤولية بين جميع الموظفين والمديرين والمرؤوسين؛

❖ تحديد سياسات العمل وإجراءاته: وأخيرا يحدد التنظيم سياسة العمل العامة التي ستجردها المنظمة ولوائح الأنظمة التي سيستعملها العاملون، وطرق اتخاذ القرارات وإجراءات العمل ومسار العمليات والمعاملات.

3- أنواع التنظيم

للتنظيم نوعين نذكرهما كما يلي:

¹ - أحمد بن عبد الرحمن الشمري، إدارة أعمال، أساسيتها، ومفاهيمها، وتطبيقاتها المعاصرة، الفصل الخامس، دار الكنوز، الإمارات، 2018، ص 124-125.

– **التنظيم الرسمي:** يهتم التنظيم الرسمي بالهيكل التنظيمي للمنظمة وبشكلها ومظهرها ، وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات، ويقضي التنظيم الرسمي على تصميم عمل المنظمة على شكل هرم و قاعدته عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي تكون دائمة التكوين، الشكل الهرمي المتدرج للأعلى على شكل أقسام وإدارات، وهكذا حتى قمة الهرم حيث تترسم فيه القيادة في يد شخص واحد يمارس السلطة كاملة على المنظمة كلها.¹

مزايا التنظيم الرسمي²

- يحدد العلاقات بوضوح بين الموظفين ومن ثم يعرف كل موظف في التنظيم حدوده ومسؤوليته؛
- يزيل الغموض في الأدوار الفردية الواجبة للموظف ما يجعله قادرا على معرفة دوره المكمل في الهيكل التنظيمي؛
- يساعد التنظيم الرسمي على التنسيق بين الأعمال والمهام والأقسام والأفراد؛
- يركز ويهتم التنظيم الرسمي بالعمل والإنجاز أكثر من اهتمامه بالعلاقات الشخصية.

– التنظيم الغير رسمي

يهتم التنظيم الغير رسمي بالاعتبارات والعوامل والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توظيفها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تكون تلقائية وتشبع احتياجات العامل بالمنظمة وسلوكهم، وينشأ هذا النوع من التنظيم نظرا للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المنظمة، على أن القوانين والقواعد المحددة ليست وحدها من تحكم سلوك العاملين داخل المنظمة، وكل هذا أدى إلى إدراك أهميته باعتباره ضرورة لحياة الأفراد الاجتماعية، وباعتباره أيضا أحد مكونات التنظيم الرسمي الهامة.³

¹ – محمد رسلان ، جميلة جاد الله، كتاب الإدارة علم وتطبيق ، ص 93.

² – أحمد بن عبد الرحمن الشمري، إدارة أعمال، أساسيتها، ومفاهيمها، وتطبيقاتها المعاصرة ، ص 126.

³ – محمد رسلان ، جميلة جاد الله، كتاب الإدارة علم وتطبيق، ص 97.

مزايا التنظيم الغير رسمي¹

- اتساع حاجات شعبية لدى العاملين في المنظمات من خلال التواصل الاجتماعي؛
- التواصل السريع بين المستويات الموظفين المختلفة؛
- يحقق مرونة في إنجاز الأعمال عبر التواصل الغير رسمي؛
- الاختراعات والأفكار الإبداعية الخارجة عن الصيغة الرسمية ومن خلال الجلسات والحوارات الغير رسمية.

3- أهمية التنظيم

لوظيفة التنظيم أهمية بالغة داخل المنشأة وسنبرزها فيما يلي:²

- الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية، عن طريق تحديد الواجبات والمهام ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- التوازن والتنسيق بين الأنشطة المختلفة وذلك بتقسيم الأعمال وتوزيعها بين الإدارات والأقسام؛
- سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام في المنظمة؛
- الاستفادة القصوى من فوائد التخصصات؛
- سهولة مهام وواجبات الأفراد ويحدد معايير الأداء.

ثالثا: التوجيه والقيادة

1- التوجيه

- مفهوم التوجيه: قد تعددت تعاريف التوجيه وسنتطرق لبعض التعاريف في ما يلي:

عرفه هارولد كوتر: التوجيه هو تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم.³

أما هايماي فقد نظر إلى التوجيه على أنه الإرشاد والتعليم ، وخلف الحوافز والإشراف على العاملين.⁴

¹ - أحمد بن عبد الرحمن الشمري، كتاب إدارة أعمال، أساسيتها، ومفاهيمها، وتطبيقاتها المعاصرة، مرجع سابق، ص 127.

² - رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 46.

³ - زيد عبود ومحمد هاني، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص 97.

⁴ - رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 28.

ويقصد بوظيفة التوجيه على وجه العموم، هو القدرة على التأثير على سلوك الآخرين، وتهدف هذه العملية إلى توجيه علاقات العمل وتوفير ظروف العمل الملائمة للأفراد، وخلف الدوافع للعمل والتعاون على إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية، وتشغيل العاملين نحو تحقيق الخطة المرسومة، وذلك من خلال استخدام سلوك الترهيب والترغيب، بتفعيل قوائم المكافآت التي تبدأ بابتسامة وتنتهي بترقية، وقائمة العقوبات التي تبدأ بتكشير وتنتهي بإقالة وإتباع أساليب الحفز الإنساني والاتصال الفعال .

- خصائص ووظيفة التوجيه¹

- وظيفة التوجيه تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة؛
- وظيفة التوجيه تعتبر وسيلة التنفيذ لتحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة؛
- تمارس وظيفة التوجيه فاعلية أكثر في عملية القيادة والحفز الإنساني والاتصالات؛
- تكمن أهمية التوجيه عندما يكون هنالك فهم عام لطبيعة السلوك الإنساني، وتوجيه لتحقيق أهداف المؤسسة.

-2 القيادة

- مفهوم القيادة: للقيادة عدة مفاهيم منها:

لقد حدد كل من هارولد كوتيز وهانيز وهريش القيادة على أنها بمثابة الفن أو عملية التأثير على الناس من أجل السعي جاهدين وبحماس نحو تحقيق أهداف المجموعة.²

عرف اوردي تيد: «القيادة بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص لتأثير على الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها».³

ونستنتج مما سبق أن القيادة يمكن تعريفها بأنها عبارة عن عملية إقناع وإلهام الأفراد ليقوموا وليقدموا أفضل ما لديهم برضا، وهي تمثل القدوة لتحقيق متطلبات رئيسية، ويقوم بها القائد وهي: (التأثير والقدرة على إحداث تغيير أو إيجاد قناعة) والنفوذ هو القدرة على إحداث أمر أو منفعة (السلطة هي الحق الذي يعطي للقائد في أن يتصرف ويطاع).

¹ - محمد رسلان ، جميلة جاد الله، كتاب الإدارة علم وتطبيق، مرجع سابق، ص 132.

² - Vince Molinaro ، ترجمة أميرة أحمد ابراهيم، ميثاق القيادة، دار النشر المجموعة العربية للتدريب، مصر، 2009، ص 24.

³ - أحمد علي صالح، ابراهيم خليل ابراهيم، القيادة الإستراتيجية، دار النشر اليازوري، 2019، ص 21.

- أنماط القيادة

➤ **القيادة الأوتوقراطية:** هي التي تؤمن بمركزية السلطة، واتخاذ القرارات إذ على الجميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم، الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم، والقائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية الديكتاتوري، يؤمن بسياسة المكافئة والعقاب.¹

➤ **القيادة الرسمية:** تنبع من المركز الوظيفي الذي يشغله القائد في المنظمة، وفيها تظهر سلطته على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله، وليس بالضرورة أن تتوفر في القائد المؤهلات للقيادة، فنجد هناك مثلا أفراد قد وصلوا إلى مكان قيادي في منظمات الأعمال فقط لأنهم أبناء أصحاب رأس المال.²

➤ **القيادة الديمقراطية:** يقوم فيها الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة وسبل وكيفية تحقيقها، وذلك بمشاركة مرؤوسيه بالاتفاق معهم، وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيقا لأهداف، وهذا ما يحدث تأثيرا إيجابيا على معنويات المرؤوسين وتهتم هذه القيادة بتنمية العاملين، وتعتبر بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين، لذلك فنرى القائد الفعال هو الذي حوله القادة، لذا نرى الرسول القائد محمد ﷺ كان حوله قادة، أمثال أبي بكر وعمر بن الخطاب وعثمان وعلي وخالد بن الوليد وسعد بن أبي وقاص وغيرهم رضي الله عنه.³

➤ **القيادة الشكلية:** تتميز هذه القيادة بالعمل على توجيه العاملين نحو الهدف المسطر، من طرف المنظمة بأسلوب سهل وذلك عن طريق الثقة في قدراتهم، وتفويض السلطات الكاملة لهم وتأثير في سلوكهم وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق الهدف المنشود، وهي قياده رمزيه، تصل فيها سلطات القائد إلى أدنى درجه لها.⁴

¹ - عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر، 2013، ص 14-15

² - أحمد علي صالح، ابراهيم خليل ابراهيم، القيادة الإستراتيجية، مرجع سابق، 2019، ص 13

³ - عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 15.

⁴ - أحمد علي صالح، ابراهيم خليل ابراهيم، القيادة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 14.

- القيادة الشخصية: يقصد بها ذلك النمط من القيادة القائم على توجيه الأفراد داخل المنظمة، والتأثير عليهم من خلال العلاقات الشخصية، عن طريق الاتصال الشخصي.¹
- القيادة غير الشخصية: وهي قيادة غير مباشرة، والتي تنتج عن توجيهات القائد للأفراد المرؤوسين التابعين له بطريقة غير مباشرة، وذلك عن طريق تفويض سلطات القائد إلى من هم دونه في المستويات إدارية مختلفة لقيادة الأفراد، ويظهر هذا النمط من القيادة في المنظمات الكبرى.²
- القيادة الحرة: وبموجبها تعطي حرية كبيرة للعاملين في أداء عملهم إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل، ثم تترك عليهم حرية التصرف دون تدخل القائد، هنا لا تتوفر القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود.³

- مهارات القائد المثالي⁴

- القائد الفعال الذي يسمع ويستمع بإصغاء وبفهم، ويفهم ويقرر ويدير، ويأتي بالأمر الناتج المدروس والسليم، وبهذا يزرع الثقة عند الآخرين بقراراته الحكيمة والعاقبة المحمودة؛
- القائد هو الذي يدرك التغيرات التي تحدث حوله من أمور سياسية واجتماعية واقتصادية؛
- القائد الفعال مرن، يستكشف، متفاعل، متأثر مبدع ومغامر؛
- ينظر القائد الفعال أن مسؤولية التخطيط ليست من مسؤوليته بمفرده، بل بمساعدة مرؤوسيه؛
- القائد المثالي هو الذي يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية؛
- يسعى دائما أن يسود مناخ العمل الجماعي وروح الجماعة بين الأفراد، والذي يشكل محورا مهما في ترابط أفراد في المنظمة؛
- يحقق المشاركة الفعالة.

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 14.

² - مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ - عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، ص 14.

⁴ - محمد طارق سويدان، تعلم فن القيادة، مجلة عالم الابداع، مجلة اقتصادية، العدد الثالث والستون، 2010، ص

رابعاً: الرقابة

1. مفهوم الرقابة

عرف هانري فايول الرقابة كما يلي تنطوي الرقابة على التحقق ما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، والإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد أو بغير قصد ومعالجتها، ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل الأشياء والأفعال.¹

عرف روبرت ماوكلين الرقابة أنها «عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع الأهداف المخططة لها، مع تصميم نظم معلومات لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً، لتحديد إذا كان هنالك انحرافات، وتحديد أهميتها واتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة».²

إن الرقابة الإدارية هي عملية قياس الانحرافات ومقارنة الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط له وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

2. أهمية الرقابة³

- التأكد من مدى الالتزام بالقوانين وبالقرارات والسلطة التنفيذية؛
- الوقوف على المشكلات و المعوقات التي تعترض إجراءات العمل؛
- الاكتشاف المبكر للأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف؛
- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد العاملين محفوظة؛
- التأكد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التصرف بها وفقاً للخطة و القوائم؛
- تخفيف تكاليف العمل.

3- أهداف الرقابة⁴

- الوقوف على العقبات والمشكلات التي تعترض سيرورة العمل؛

¹ - محمد فريد و محمد سعيد، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار النشر الجامعية، مصر، 1999-2000، ص 177.

² - جواهر أحمد قنادلي، الرقابة بالإدارة، طبعة أولى، دار النشر جامعة أم القرى مكة المكرمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2008، ص 176.

³ - حسن الفاعوري، الإدارة بالمعرفة، طبعة أولى، دار النشر الكنوز للمعرفة، الإمارات، 2008، ص 121.

⁴ - مرجع سبق ذكره، 121.

- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها، أو هي في سبيل الوقوع، كي تعالج فوراً؛
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة، وتصحيح الخطأ فيها إن وجد؛
- التأكد من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح، وخاصة فالمسائل المالية؛
- التأكد من القوانين أنها تسيير وفقاً للطريق الصحيح؛
- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا على إمام تام بما يتم من أعمال في المستويات المختلفة؛
- التأكد من الحقوق والمزايا المقررة للأفراد و العاملين محترمة.

المطلب الثالث: التسيير واتخاذ القرارات

أولاً: اتخاذ القرارات

➤ **تعريف القرار:** القرار في المفاهيم الدارجة في الأوساط العامة في منظمات الأعمال بأنه تعبير عن إرادة أو رغبة معينة من شخص معين (مادي أو معنوي)، وذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين.¹

تعريف عملية اتخاذ القرار

هو عملية أو أسلوب الاختيار الرئيسي للبدائل المتاحة، لتحقيق هدف معين.² وهو يعرف أيضاً: أنه عملية يحدد المسيرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها.³ ويعرف أيضاً أنه: عامل أساسي في التسيير، يهدف إلى حل مشكلة ما، من خلال الإحاطة بها. مع وضع الحلول الممكنة لها واختيار الأفضل منها.⁴ إن اتخاذ القرار هو عملية ذهنية أو حركية، أو كيانها، يتم من خلالهما الوصول إلى قرار مناسب.⁵

¹ - مؤيد عبد الحسين الفضل، نظرية إتخاذ القرارات، المنهج الكمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن. 2013، ص 75.

² - المختار ياسين، مطبوعة في مقياس تسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 1، 2021-2022، ص 59.

³ - مرجع سبق ذكره، ص 59

⁴ - محمد القدومي، محمد هاني، محمد زيد عبود، مفاهيم الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار النشر دار المعتر، 2015، ص 83.

⁵ - حسن الفاعوري، الإدارة بالمعرفة، مرجع سابق، ص 83.

➤ خطوات صنع واتخاذ القرار¹

أ- **تحديد الهدف أو المشكلة:** في الكثير من المؤسسات الاقتصادية، يصعب على المدير الإجابة على سؤال، يبدو في غاية السذاجة في بادئ الأمر ألا وهو ما الهدف الأساسي من عملنا؟! تجد الكثير من المؤسسات التي نجحت في الإجابة على هذه الأسئلة قد نجحت وتوسعت أعمالها، وزادت كفاءتها والعكس صحيح.

ب- **جمع المعلومات وتحليلها:** بعد تحديد الهدف، يصبح من الضروري جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها، يجب أن تكون هذه المعلومات كافية لتقادي الوقوع في خطأ اتخاذ القرار غير مناسب، نظرا لنقص المعلومات.

• **طرح البدائل واختيار البديل المناسب:** أو نقول عنها مرحلة توليد الأفكار وتمثل هذه الخطوة جوهر الإبداع في حل المشكلات، والتي تعتمد أساسا على قدرة الفرد أو الجماعة في طرح أكثر من بديل لحل مشكلة وبعدها يتم تقييم البدائل، واختيار المناسب منها.

- **تنفيذ الحل:** تتمثل هذه الخطوة في تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة.

هـ - متابعة تنفيذ الحل

عندما يتم تنفيذ حل ما لأية مشكلة، فإنه من الواجب مراقبة ومتابعة تنفيذ الحل، للوقوف على مدى فاعليته في علاج المشكلة.

3-التسيير واتخاذ القرارات

➤ تتجلى أهمية القرار في الإدارة، من خلال دور القرارات وارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة التالية:²

➤ فالتخطيط يقوم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بوضع افتراضات حول الأحداث المستقبلية، وردود الأفعال التي كلما كانت، قريبة من الدافع كلما كان تخطيط سليما.

➤ يقوم التنظيم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية المتعلقة بالهيكل التنظيمي، الإيرادات التنظيمية، طبيعة العلاقات بين العاملين، تحديد القواعد التي تحكم سير العمل، ونقل اتخاذ القرارات

¹ -أمجوخ نسبية، محاضرات في مقياس التسيير والمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2021/2020، جامعة الجزائر، ص 84-85.

² - أحمد رجب، الإدارة وفن اتخاذ القرار، دار النشر وكالة الصحافة العربية، الأردن، 2023، ص 15-16.

إلى جميع أجزاء التنظيم سواء عموديا أو أفقيا. يعتمد التوجيه على سلسلة قرارات إدارية التي تتعلق بكيفية إصدار الأوامر والتعليمات الواضحة والتامة بشأن ما يجب عمله، والإرشاد بأسلوب أداء العمل حسب الظروف القائمة وكيفية الإشراف أثناء التنفيذ، وذلك باستخدام كل وسائل التحفيز والتصحيح.

➤ الرقابة كذلك تعتمد على سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بمجالات الرقابة معيبرها والمعلومات المطلوبة لها والزمن اللازم لذلك، والجهات التي تشرف عليها.

➤ وفي الأخير نكون قد وضحنا من خلال هذا المبحث، جوهر العملية التسييرية ومضمونها وكذا مختلف وظائفها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومدى تأثيرها باتخاذ القرارات داخل المنشأة.

المبحث الثاني: الفعالية التسييرية

المطلب الأول: الكفاءة والفعالية التسييرية

أولا: مفهوم الكفاءة

هي الاستفادة من الموارد كما تشير إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم، يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.¹

ثانيا مفهوم الفعالية

هي تحقيق النتائج أي الوصول إلى الأهداف مهما كانت الإمكانيات، في ظل المتغيرات البيئية، ويمكن قياس الفعالية من خلال المعادلة التالية:²
الفعالية=النتائج/الأهداف.

➤ يستعمل المسير الناجح مهاراته في إطار الفعالية والكفاءة بصيغة أخرى، هي إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياسها مثلا بحصة المنشأة في السوق التنافسي، أما الكفاءة تتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة وتقاس بالنظر بعلاقة المدخل بالمرجع، فتحقيق تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا لزيادة الكفاءة.³

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات ووظائف القيادة الجزء الأول، تسيير وتنظيم المنشأة، الطبعة الثانية دار النشر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 37.

² - محمد فريد و محمد سعيد، مبادئ الإدارة، ص 181.

³ - محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 38.

➤ بما أن الفعالية تشير إلى القيام بالعمل المناسب وبينما تشير الكفاءة إلى القيام بالعمل بطريقة مناسبة فإنه يمكن القول بأن المسير الفعال غير الكفاء، أفضل من المسير غير فعال من حيث نتيجة عمله، فالأول يستعمل على الأقل الموارد في مكانها، ونلاحظ على أرضية الواقع أن معظم فشل التنظيمات يرجع إلى عدم الفعالية أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاءة، إن عدم فعالية تسيير منشأة الأعمال وعدم كفايتها ينعكسان غالباً على السلع والخدمات المنتجة، حيث تجتمع الرداءة وارتفاع التكاليف، والشكل التالي يوضح مظاهر التسيير الفعال:¹

الشكل (02): مظاهر التسيير الفعال



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: مظاهر التسيير الفعال

التسيير الفعال هو عبارة عن فعل، يعبر عن مجموعه من المراحل والعمليات، نتيجته تكون أنجح، لأنه يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها، وتتجلى مظاهره فيما يلي:²

1- التفوق مقياس للتسيير الفعال في المؤسسات: يعتبر التفوق كنموذج للنجاح، ومنهج للتسيير الفعال، حيث أنه يبنى عادة على أساس نموذج نمو حقيقي خاص بكل المؤسسة.

¹ - أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الطبعة الأولى، دار النشر ألفا للوثائق، عمان الأردن، 2013، ص 29.

² - بوشعور راضيه بالمقدم مصطفى، مقال اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة، تلمسان. 2023.

2- القدرة التنافسية والتسيير الفعال: لم يعد التسيير الفعال تابعا لنشاط المؤسسة فقط، وذلك لقدرتها المتعلقة بالتهيؤ والتكيف في المحيط التنافسي، والتلائم مع قواعد اللعبة التنافسية في القطاع الذي تنتمي إليه.

3- الأداء السوسيو إقتصادي مقياس للتسيير الفعال: يقود الأداء السوسيو إقتصادي إلى تجديد الهندسة التنظيمية، أي تحديد إبداعات المؤسسة من أجل تحسين أدائها، بحيث أنه هو تيار جديد لتحديد تشغيل المؤسسات بغض النظر عن الطريقة المتبعة لتنفيذ المؤسسة لمهامها في جميع المستويات، وتحديد الهندسة يلائم خاصة المهام العملية، لأنه يدفع إلى تنظيمات جذرية نادرة ما يتم التفكير فيها.

4- الأداء التنظيمي والأداء الاجتماعي مقياس للتسيير الفعال: بعد تحقيق بع تحقق المؤسسات الأداء الاقتصادي، فإنها تواجه الآثار الاجتماعية الناتجة عن التقسيم الغير عادل، وعن قلة الاهتمام الممنوح للمجال الاجتماعي، حيث أنه الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية أصبح عملا أساسيا للتشغيل الجيد للمنظمة الحديثة.

5- الأداء المالي والاقتصادي مقياس للتسيير

إن القياس الكمي الاقتصادي يمثل العنصر الأساسي الذي يدل على تقدير المؤسسة، ويتم تحليل المرودية في المؤسسة من جهة تكوين النتيجة باستعمال حلقات النسب.

تشكيل النتيجة: تقرأ الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، من خلال النتائج التي تظهرها المحاسبة، وإدراك الأداء والتعرف عليه يتبين من خلال التحليل الواضح لحساب النتائج، كما يظهر في الشكل الكلاسيكي للأرصدة الوسيطة لتسيير حسابات المؤسسات، وتسمح بالتعرف على عدة مستويات للتحليل الاقتصادي.

المطلب الثالث: شروط نجاح عملية التسيير

➤ **شروط نجاح عملية التسيير**

يعتمد نجاح عملية التسيير على عدد من الشروط أهمه:¹

¹ - رابيس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 33.

- 1- **وضوح الأهداف:** على الإدارة أن تعمل على وضوح الأهداف لتسهيل فهمها وإدراكها من طرف العاملين، وكذا خلق الرغبة لديهم في إنجازها؛
 - 2- **استخدام أساليب إحصائية فعالة:** تعتمد دقة التنبؤ على مدى توفر الوسائل الإحصائية المناسبة لضمان التكيف مع التغيرات المستقبلية التي قد تعترض تسيير عمل المؤسسة؛
 - 3- **اعتماد مبدأ التنسيق الفعال:** ويعني ضرورة التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية، وكذا وضع الموازين الزمنية التي تتلائم مع طبيعة الأنشطة ومحتوى الخطة؛
 - 4- **المراجعة الدورية للإجراءات:** تتطوي المراجعة الدورية لإجراءات على ضرورة إدخال التعديلات المناسبة عليها كلما تطلب الأمر ذلك؛
 - 5- **إعداد وسائل الإتصال فعالة:** ينبغي على الإدارة توفير وسائل الإتصال تتلائم مع البناء التنظيمي للمؤسسة، وتكون قادرة على توفير المعلومات الضرورية لعملية التسيير؛
 - 6- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يتوجب على الإدارة أن تعمل على تشجيع روح المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين، وبروز الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تزيد من فعالية القرار وأهميته، وتشجيع العمال على بذل المزيد من الجهود لتنفيذها.
- والشكل التالي يوضح شروط نجاح عملية التسيير:

الشكل (03): شروط نجاح عملية التسيير



المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل

وبختام هذا الفصل، نكون قد سلطنا الضوء على التسيير ومختلف جوانبه، وذلك من خلال ذكر التعاريف الجوهرية له على لسان ابرز العلماء والباحثين في علم التسيير والإدارة، وكذلك قد ذكرنا وبوضوح مختلف وظائفه ومدى أهميتها، ودور كل منها في تغطية جانب من جوانب نشاط المؤسسة، وبأهمية البالغة لهذه العملية فنذكر ان لها إرتباط بإتخاذ القرارات التي تعتبر أساس قيام المؤسسة ونجاحها.

ونظرا للدور البارز والمهم للتسيير في المنظمة، لا بد من ان يكون التسيير فعال وذلك بشروط وجب توفرها لنجاح هذه العملية، ويتم قياس فعالية التسيير داخل المؤسسة من خلال مظاهر محددة كالتفوق والقدرة التنافسية، وممارس هذه العملية يجب ان يكون شخص كفاء وذو تأثير قوي على المرؤوسين.

الفصل الثاني

دراسة تقييمية لمميزات الميسر المثالي في
نظر الموظفين في المؤسسات
العمومية بتونس

تمهيد

بعد التطرق لمفهوم التسيير والتسيير الفعال وشروط نجاحه في الفصل الأول لهذه المذكرة، سنحاول في هذا الفصل إجراء دراسة استكشافية لمميزات المسير المثالي في نظر الموظف الجزائري التابع للقطاع العمومي، وهذا من خلال دراسة ميدانية لثلاث مؤسسات عمومية تابعة لثلاث قطاعات مختلفة، وجمع بيانات تقييمية من خلال استبيان موزع على عينة عشوائية من الموظفين، حيث يتضمن الاستبيان مجموعة من التساؤلات، والتي بمقتضاها يمكننا تقييم أهمية واستكشاف مميزات المسير المثالي في نظر الموظف الجزائري، وذلك بدراسة وتحليل وفحص البيانات المتحصل عليها.

المبحث الأول: عرض لمختلف أطر الدراسة

تقتضي كل دراسة علمية أن يتبع الباحث منهجية سليمة لإعداد بحثه، والحصول بموجبها على نتائج تتميز بالدقة والموضوعية، ولبلوغ الباحث الهدف المرجو من دراسته، يتبع عدة مراحل، وتستوجب هذه المراحل ضبط حدود عده أطر وهي: الإطار المفاهيمي والنظري والإطار الزمني والمكاني، والتي سنوضحها فيما يلي:

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

مميزات المسير (المدير) المثالي في المنظور العام

يعد المدير أو المسير هو رأس العملية الإدارية ودفن الميزان لنجاح المؤسسة أو فشلها؛ فمهما كانت بيئة العمل صحيحة. وتمتلك المؤسسة موظفين أكفاء. فوجود مدير واحد فاشل قد يؤدي إلى تلوين مميزاتا وتحويلها إلى بيئة طاردة للكفاءات؛ لذلك نرى أن الشركات الاحترافية وفي خطتها للنمو، تهتم بالدرجة الأولى في تصميم الهيكل الوظيفي بالبحث عن صفات المدير الناجح في موظفيها، بحيث يمتلك هذا الشخص من المهارات الإدارية والفنية والشخصية ما يجعله قادر على إدارة الفريق والمؤسسة بنجاح؛¹ وتأتي على رأس هذه المهارات والصفات التي يجب أن يمتلكها المدير الناجح في أي مؤسسة العناصر التالية:

- المسير الناجح يرى الموظفين كونهم شركاء معه في النجاح، فهم ليسوا مجرد آلة لتحقيق الأهداف؛
- له القدرة على تشجيع الأفراد للوصول إلى مستوى أعلى في الخبرة والمهارة؛
- كونه شخص لا يتوقف عن التعلم أبداً، فهو دائماً يسبق فريقه بالخبرة والعلم؛
- له مهارة في الاتصال التي تجعله قادر على التواصل الصحيح مع فريقه ودفعهم نحو التواصل معه؛
- تشجيع فريقه على الإبداع وأداء الأفكار الجديدة. وينسب لهم الفضل في كل مناسبة؛
- يسعى دائماً إلى بناء صف آخر من المدراء والمسيرين بعده، من خلال تطوير مهاراتهم ودفعهم نحو تولي مسؤوليات أعلى؛
- المسير الناجح بالنسبة له الكفاءة والخبرة، هي المقاييس الأساسية لتقييم الموظفين؛
- قادر على الحفاظ على موظفيه بسبب قدرته على بناء ثقة وولاء متبادل بينهم؛

¹ - مقال اقتصادي، موقع الجزيرة نت دبي، بتاريخ 2019/12/5،

- المدير ناجح يجمع بين أكثر من مهارة سواء فنية تكنولوجية أو إدارية أو حركية أو شخصية
- يمنح القوة للفريق ولا يسيطر على ابسط الأشياء؛
- صاحب إنتاجية ويسعى ألي تحقيق النتائج؛
- يتعاون مع فريقه بفعالية، وله القدرة على حل النزاعات دون تجريح أي طرف من أطراف النزاع؛
- له شخصية قوية ويتمتع بروح اجتماعية؛
- يتقبل آراء الموظفين، ويعالج انشغالاتهم بطريقة سلسة ولينة¹.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

أولاً: حدود الدراسة المكانية

اقتصرت الدراسة على مسح ميداني على ثلاث قطاعات مختلفة منها قطاع التربية والتعليم وقطاع الصحة والجماعات المحلية، وتمثل هذا المسح في اختيار عينة عشوائية من مؤسسات عمومية تنشط في القطاعات المذكورة، للحصول على بيانات حقيقية من الميدان، وللحصول على النتائج أكثر دقة وموضوعية، وبلغ عدد هذه العينة 49 موظف موزعة على مستوى ثلاث مؤسسات والتي هي ثانوية علي بن أبي طالب، وبلدية شحيمة، ومركز تصفية الدم بالخوجة نور الدين صالح .

ثانياً: حدود الدراسة الزمنية

تم تطبيق الدراسة الميدانية في المؤسسات الثلاثة في شهر ماي من السنة الجامعية 2023/2024.

ثالثاً: حدود الدراسة البشرية

اعتمدنا في بحثنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لمجتمع حقيقي، بحيث أنها تمثلت في مجموعة من الموظفين الإداريين والأساتذة من مختلف الشعب في ثانوية علي بن أبي طالب، وكذلك بلدية شحيمة وأيضا مركز تصفية الدم بالخوجة نور الدين صالح، وقد قمنا بتوزيع أداه البحث المتمثلة في الاستبيان، موزع على 17 موظف في ثانوية علي بن أبي طالب و16 موظف على مستوى مركز تصفية الدم وعلى 16 موظف على مستوى بلدية شحيمة.

¹ - مقال اقتصادي، مدونة علم إدارية، أكاديمية عمل بزئس، دبي، 2023/1/15.

رابعا: حدود الدراسة الموضوعية

تناول البحث الذي قمنا بأعداده دراسة استكشافية لمميزات المسير المثالي في نظر الموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية.

المطلب الثالث: منهجية جمع البيانات وتحليلها

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي بغرض دراسة وفهم وتفصيل المتغيرات التي تتمحور حولها هذه الدراسة، حيث قمنا بتحليل البيانات بإحدى أكثر تقنيات التحليل العاملي شهرة (التحليل بالمركبة الأساسية PCA)، وتم ذلك بالإستناد على البيانات التي قمنا بجمعها وذلك باستخدام إحدى برامج التحليل الإحصائي SPSS نسخة 22.

وتم اختيار هاته التقنية لتحليل البيانات لأنها إحدى أهم الأساليب الإحصائية التي تهتم بتحليل المتغيرات المتعددة أو مجموعة من المتغيرات في آن واحد، وهذا ما ينطبق على هذه دراستنا ذات 12 بعد.

1- عينة الدراسة

تضمنت العينة العشوائية الخاضعة للدراسة مجموعة من الموظفين بثانوية علي بن أبي طالب، وبلدية شحيمة ومركز تصفية الدم بلخوجة نور الدين صالح بتيارت، ولمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS كما تم استخدام الأدوات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والدوائر النسبية والأعمدة البيانية لوصف استجابة أفراد العينة؛
- الاعتماد على المتوسط الحسابي ومعامل التشتت (الانحراف المعياري)؛
- دراسة على المتوسط الحسابي.

2- مصادر جمع البيانات الإحصائية

البيانات الأولية

وهذا بالبحث في الجانب الميداني عن طريق توزيع استبيان لدراسة بعض مفردات البحث وحصص المعلومات اللازمة في الموضوع ومن ثم تعريفه ومن ثمة تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي باستخدام اختبارات SPSS وبرامج الحاسوب مثل إكسل.

البيانات الثانوية

دراسة بعض الكتب والاطلاع على بعض المقالات الاقتصادية التي تذكر مميزات المسير المثالي.

3- وسيلة جمع البيانات (الاستبيان)

تتطلب هذه الدراسة كغيرها من الدراسات الميدانية من فكرة ضمان جودة البيانات المقصود جمعها وتحليلها و بأساليب أكثر صدقا وثباتا، وذلك باعتبار أن نتائج التحليل ليس لها أية قيمة تطبيقية إن لم تكن البيانات التي يتم الحصول عليها تتميز بالثقة والموضوعية، وللحصول على البيانات من وسط الميدان المدروس، قمنا بتوزيع استبيانات والتي تعتبر الطريقة المباشرة والسهلة التي يعتمد عليها أي باحث في جمع البيانات والإجابة على التساؤلات المطروحة ذلك من أجل التحقق من فرضيات الموضوع قيد الدراسة .

ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث أقسام كالتالي :

أ- القسم الأول: يحتوي على تساؤلات التي تمكن من خلالها معرفة بعض البيانات الشخصية للأفراد، والمتمثلة في الجنس، السن، والخبرة المهنية، والأقدمية والمؤهل العلمي، التخصص العلمي ... إلخ.

ب- القسم الثاني: خصص للأسئلة الفرعية وتمثلت في 12 سؤال، حول بعض الصفات التي يراها الموظف الجزائري يجب أن تتوفر في مسيره (مديرة) وتمثلت في ما يلي :

- المجال الأول: أهمية الثقة في المدير أو المسير بالنسبة للموظف؛
- المجال الثاني: أهمية ذكاء مسيرك (مديرك) عندك. (ذكاء المسير بالنسبة للموظف الجزائري)؛
- المجال الثالث: أهمية قوة ومهارة مسيرك أو مديرمؤسستك الفنية والتكنولوجية في نظرك. (مهارات المسير الفنية والتكنولوجية والحركية)؛
- المجال الرابع: أهمية شخصية المسير عندك كموظف جزائري (شخصية وقوة المسير)؛
- المجال الخامس: أهمية السلوك السوي والحسن لمسيرك في نظرك (السلوك المحترم للمسير)
- المجال السادس: أهمية التعامل الإنساني للمسير معك (التعامل الإنساني)؛
- المجال السابع: أهمية التواصل الرقي والبناء والمحترم بينك وبين مسيرك (التواصل البناء للمسير مع موظفيه)؛
- المجال الثامن: أهمية حث مسيرك على التعاون والتواصل بينكم كموظفين وبناء علاقات مشتركة الهدف. (حث المسير على التعاون والتواصل بين الموظفين وبناء علاقات)؛

● **المجال التاسع:** أهمية دعم وتشجيع المسير لقدراتك الفنية والذهنية والحركية للقيام بعملك بشكل مثالي (دعم وتشجيع المسير للقدرات الشخصية للموظف)؛

● **المجال العاشر:** أهمية اهتمام مسيرك بزيادة الكفاءة والخبرة المهنية عندك (الاهتمام بزيادة الكفاءات والخبرات لدى موظفيه)؛

● **المجال الحادي عشر:** أهمية مهارات التحكم عند مسيرك على الحياة العملية داخل المؤسسة (مهارات التحكم عند المسير)؛

● **المجال الثاني عشر:** أهمية صرامة مسيرك معك ومع باقي زملائك لتحقيق الهدف والقيام بالعمل بشكل أمثل (صرامة المسير)؛

ج- **القسم الثالث:** كان عبارة عن أسئلة تكميلية للقسم الثاني وفتح المجال للموظفين من أجل إضافة صفات أخرى يروها مثالية لم تذكر.

4- اختبار موثوقية وثبات الاستبيان

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج لابد من التأكد من صحة وصدق وثبات العبارات التي تضمنها الاستبيان وحتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية وصدق أداة الدراسة يعني أن تكون الاستبانة تحتوي على كل البيانات اللازمة في التحليل، وتكون واضحة، حيث يعنى ثبات الاستبيان أن يتيح الحصول على نفس البيانات إن تم استخدامه مجدداً في نفس الظروف التي جرت فيها عملية جمع البيانات الإبتدائية ولاحتبار درجة ثبات الاستبيان نقوم بحساب معامل كرونباخ ألفا كما هو وارد فيما يلي:

الجدول (01): قيمة معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,948	,951	12

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح هذا الجدول قيمة معامل ألفا كرونباخ الذي يساوي 0.951 وهذا يعني وجود موثوقية ومصداقية ممتازة ودرجة عالية من الثبات في الاستبيان المعتمد عليه في جمع البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة ومن أجل الزيادة في ثبات ومصداقية هذا الاستبيان نقوم بإعادة تقدير معامل ألفا كرونباخ بعد حذف كل بند من البنود الموضحة وكما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (02): ألفا كرونباخ بعد حذف البنود

Statistiques de total des éléments					
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00001	85,3469	394,398	,669	,784	,947
VAR00002	84,8163	388,070	,689	,800	,947
VAR00003	84,7143	416,333	,640	,557	,948
VAR00004	84,8367	393,889	,772	,762	,944
VAR00005	84,6939	389,592	,840	,892	,942
VAR00006	84,6531	387,065	,855	,891	,941
VAR00007	84,5510	378,003	,848	,773	,941
VAR00008	85,1837	386,028	,757	,848	,944
VAR00009	85,0612	385,892	,652	,779	,949
VAR00010	85,0204	382,895	,802	,705	,942
VAR00011	85,1837	387,695	,851	,820	,941
VAR00012	85,1224	396,193	,792	,765	,943

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن ألفا كرونباخ بدأ ينخفض بشكل طفيف بعد حذف كل بند من البنود ومن هنا تبرز الأهمية البالغة لأبعاد كل العناصر التي يحتوي عليها الاستبيان، وجوب إبقائها للحفاظ على أعلى نسبة موثوقية ومصداقية للأداة وهو ما يزيد من تأكيد وجود مستوى ثبات عالي للاستبيان المعتمد في هذه الدراسة.

المطلب الرابع: تحليل العينة العشوائية الخاضعة للدراسة

تتكون العينة العشوائية الخاضعة للدراسة من 49 عنصرا وهو عدد الإستبيانات التي تم قبولها بعد إسترجاع وفحص الإستبيانات التي تمت تعبئتها من طرف الموظفين، وتوزعت هذه العينة من حيث العديد من الجوانب المتعلقة بأفرادها كما يلي:

1- توزيع العينة المستجوبة حسب الجنس

كانت نتائج بيانات هذا السؤال عبارة عن أجوبة مباشرة حسب جنس أفراد العينة المستجوبة ويتم تمثيلها بالجدول الموالي:

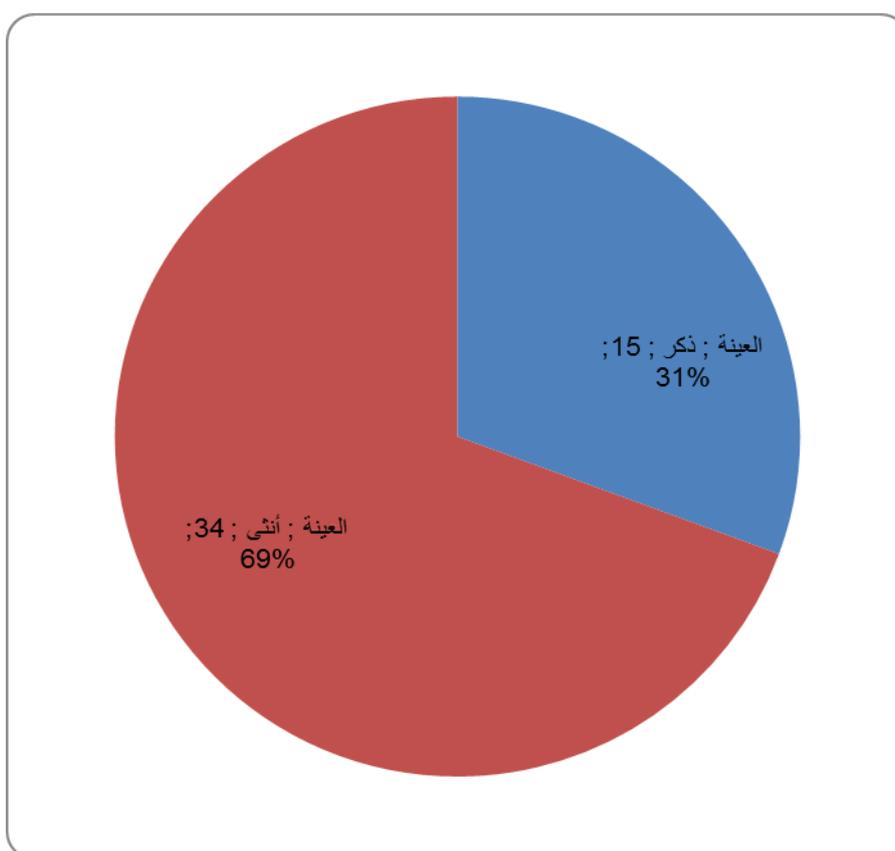
جدول (03): توزيع العينة المستجوبة حسب الجنس

الجنس	أنثى	ذكر	المجموع
عدد الأفراد	34	15	49
النسبة المئوية	69%	31%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

وبتمثيل البيانات الواردة في الجدول (03) باستخدام برنامج الإكسل تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل رقم (04): توزيع العينة المستجوبة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

التعليق: حسب ما تظهر نتائج الدراسة للعينة المستجوبة، في المؤسسات الثلاثة في مختلف القطاعات، فإن نسبة الاستجابة للتساؤلات المطروحة كانت أكبر من طرف الموظفات الإناث مقارنة بالذكور بحيث تمثل الموظفات ما نسبته 69% من حجم العينة العشوائية البالغ عددها 49 عنصرا، وهذا راجع لأهمية هذا الموضوع عند العنصر النسوي أكثر من الذكور، في المقابل بلغت نسبة الاستجابة عند الذكور 31% .

2- توزيع العينة المستجوبة حسب السن

نتائج بيانات هذا السؤال كانت عبارة عن أجوبة مباشرة حسب السن.

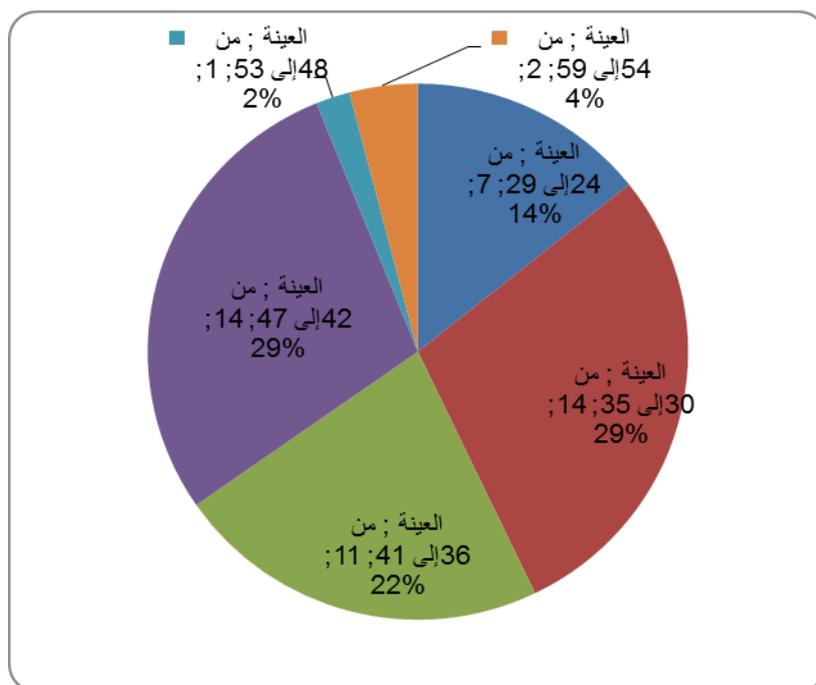
جدول (04): توزيع العينة المستجوبة حسب السن:

السن	من 24 إلى	من 30 إلى	من 36 إلى	من 42 إلى	من 48 إلى	من 54 إلى	المجموع
	29	35	41	47	53	59	
عدد الأفراد	7	14	11	14	1	2	49
النسبة المئوية	14%	29%	22%	29%	2%	4%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

وبتمثيل بيانات الجدول (04) ببرنامج الإكسل تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل (05): توزيع العينة المستجوبة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

التعليق: تبرز نتائج الدراسة للعينة المستجوبة في المؤسسات العمومية الثلاثة بأن نسبة الفئة التي تتراوح أعمارها من 30 إلى 35 سنة ومن 42 سنة إلى 47 سنة هي أعلى نسبة . والتي قدرت بـ 29% ، وهذا ما يبرز أن الأعمار في المؤسسات الثلاثة تتراوح ما بين 30 و 35 سنة و 42 سنة و 47 سنة ثم تليها الفئة

الفصل الثاني: دراسة تقييمية لمميزات الميسر المثالي في نظر الموظف في المؤسسات العمومية بتيارت

التي تتراوح من 36 سنة إلى 41 سنة بنسبة 22% وآخر فئة والتي قدمت نسبتها ب 14% الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 24 و 29 سنة وهذا ما يبرز أن الاستجابة كانت للأعمار التي ما بين 30 إلى 47 سنة وهذا ما يظهر اهتمام هذه الفئات بالموضوع ومحتواه، من خلال الإجابة على كل التساؤلات الاستبيان دون أي نقص.

3- توزيع العينة المستجوبة حسب الأقدمية في القطاع العمومي

نتائج بيانات هذا السؤال كانت عبارة عن أجوبة مباشرة حسب الأقدمية في القطاع العمومي

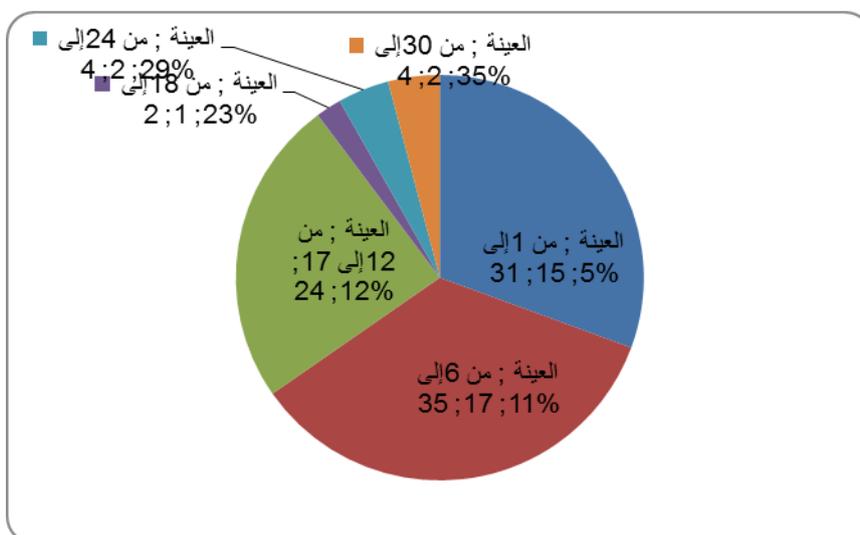
جدول (05): توزيع العينة المستجوبة حسب اقدمية العمل في القطاع العمومي

سنوات الأقدمية في القطاع العمومي	من 1إلى	من 6إلى	من 12إلى	من 18إلى	من 24إلى	من 30إلى	المجموع
عدد الأفراد	5	11	17	23	29	35	49
النسبة المئوية	31%	35%	24%	2%	4%	4%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

بالاعتماد على مخرجات الجدول(05) تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل (06): توزيع العينة المستجوبة حسب اقدمية في القطاع العمومي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

التعليق: حسب ما تبينه نتائج الدراسة للعينة المستجوبة في القطاعات الثلاثة في من خلال المسح الميداني للمؤسسات العمومية الثلاثة فإن فئة السنوات التي تمثل الأقدمية في القطاع العمومي التي تتراوح بين 6 إلى 11 سنة هي أعلى نسبة والتي قدرت ب 35% فيما تليها فئة سنوات ثم سنوات الاقدمية التي تتراوح من سنة

الفصل الثاني: دراسة تقييمية لمميزات الميسر المثالي في نظر الموظف في المؤسسات العمومية بتيارت

إلى 05 سنوات بنسبة 31% وهذا ما أوضح أن سنوات الأقدمية في القطاع العمومي في المؤسسات العمومية المدروسة تتراوح ما بين سنة إلى 11 سنة كأقصى تقدير فيما يقابله الفئتين من 24 إلى 29 سنة و 30 إلى 35 سنة والتي قدرت ب 4% لكل فئة.

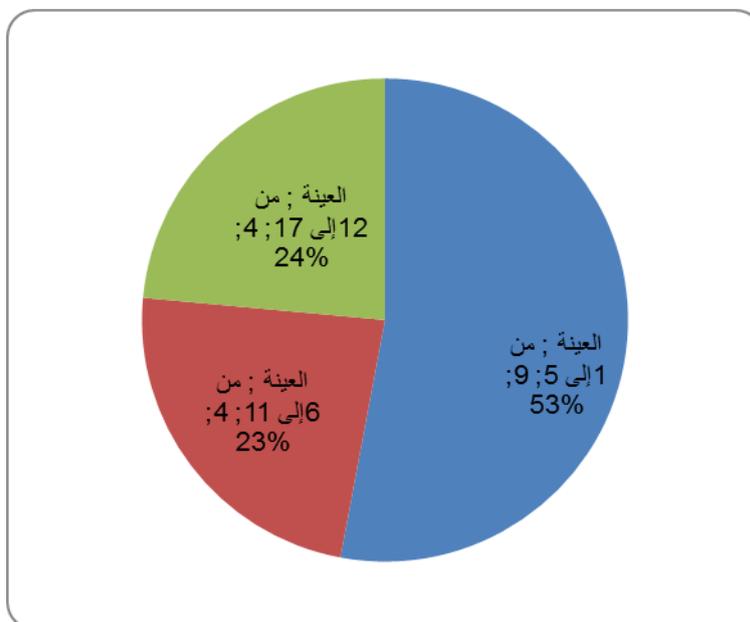
4- توزيع العينة المستجوبة حسب أقدمية العمل في ثانوية علي بن أبي طالب كانت نتائج بيانات هذا السؤال عبارة عن أجوبة مباشرة وفق أقدمية العمل في ثانوية علي بن أبي طالب. الجدول (06): توزيع العينة المستجوبة حسب أقدمية العمل في المؤسسة (ثانوية علي بن أبي طالب)

أقدمية العمل في ثانوية علي بن أبي طالب	من 1 إلى 5	من 6 إلى 11	من 12 إلى 17	المجموع
عدد الأفراد	9	4	4	17
النسبة المئوية	52%	24%	24%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

بالاعتماد على مخرجات الجدول (06) تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل رقم (07): توزيع العينة المستجوبة حسب أقدمية العمل ثانوية علي بن أبي طالب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

التعليق: نظرا لما تكشفه نتائج الدراسة للعينة المستجوب في قطاع التربية في ثانوية علي بن أبي طالب فإن فئة السنوات التي تمثل أقدمية العمل في هذه المؤسسة التي تتراوح ما بين سنة إلى 05 سنوات هي أعلى نسبة

استجابة، والتي بلغت 52% كأقصى تقدير، فيما يقابله الفئة التي تتراوح ما بين 12 إلى 17 سنة كأدنى فئة مقارنة بالفئة المذكورة، والتي قدرت نسبتها ب 21% وهذا راجع للوجود الضئيل لهذه الفئة في المؤسسة

5- توزيع العينة المستجوبة حسب أقدمية العمل في بلدية الشحيمة

نتائج بيانات هذا السؤال كانت عبارة عن أجوبة مباشرة حسب أقدمية العمل في بلدية الشحيمة

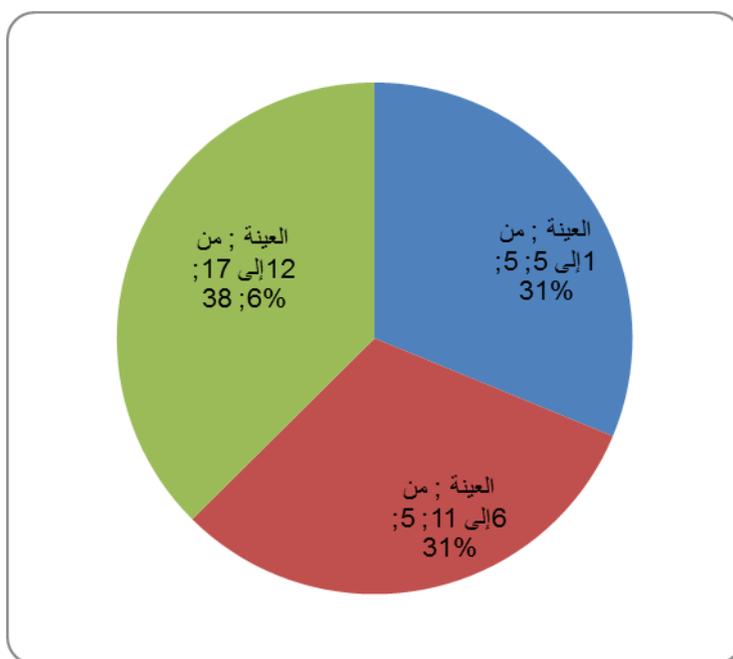
الجدول (07): توزيع العينة المستجوبة حسب أقدمية العمل في بلدية الشحيمة

أقدمية العمل في المؤسسة بلدية الشحيمة	من 1 إلى 5	من 6 إلى 11	من 12 إلى 17	المجموع
عدد الأفراد	5	5	6	16
النسبة المئوية	31%	31%	38%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

استنادا إلى مخرجات الجدول (07) تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل (08): توزيع العينة المستجوبة حسب أقدمية العمل في بلدية الشحيمة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

التعليق: استنادا لنتائج الدراسة للعينة المستجوبة في الجماعات المحلية في بلدية شحيمة فإن فئة السنوات

التي تمثل أقدمية العمل في هذه المؤسسة تتراوح ما بين 12 سنة إلى 17 سنة بنسبة استجابة قدرت ب 38%.

مقارنة بفئة السنوات من سنة إلى 05 سنوات و من 06 إلى 11 سنة والتي قدرت نسبتها المئوية بالتساوي 31%.

6- توزيع العينة المستجوبة حسب أقدمية العمل في مركز تصفية الدم بلخوجة نور الدين صالح
نتائج بيانات هذا السؤال كانت عبارة عن أجوبة مباشرة حسب أقدمية العمل في مركز تصفية الدم بلخوجة نور الدين صالح.

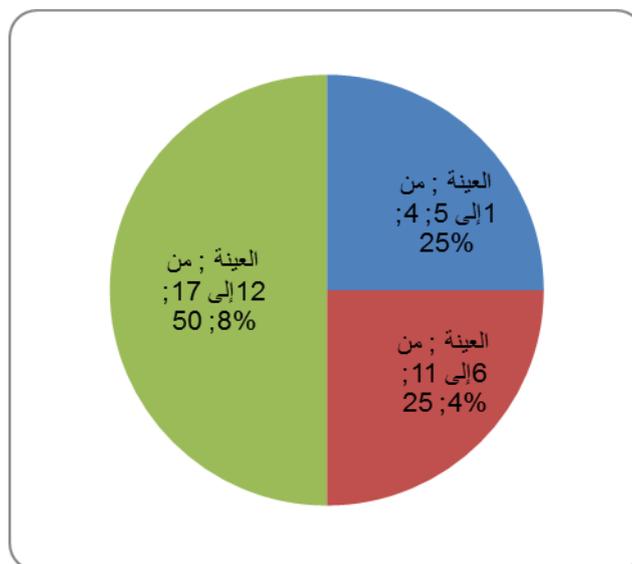
الجدول (08): توزيع العينة المستجوبة حسب أقدمية العمل في مركز تصفية الدم بلخوجة نور الدين صالح

أقدمية العمل في مركز تصفية الدم	من 12 إلى 17	من 6 إلى 11	من 1 إلى 5	المجموع
عدد الأفراد	8	4	4	16
النسبة المئوية	50%	25%	25%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

بالاعتماد على مخرجات الجدول (08) تحصلنا على الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (09): توزيع العينة المستجوبة حسب أقدمية العمل في مركز تصفية الدم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

التعليق: نظرا لما تكشفه نتائج الدراسة للعينة المدروسة في قطاع الصحة في المؤسسة العمومية الإستشفائية المركز تصفية الدم بتيارت بلخوجة نور الدين صالح، فإن أعلى نسبة استجابة في هذا القطاع سجلت في فئة السنوات اقدمية العمل في المؤسسة التي تتراوح من 12 سنة إلى 17 سنة والتي بلغت 50% من العينة

المدرسة، مقارنة بفئة سنوات الاقدمية من سنة إلى 05 سنوات ومن 06 سنوات إلى 11 سنة بنسب متساوية تمثلت في 25% .

7- توزيع العينة المستجوبة حسب القطاعات المدروسة

نتائج بيانات هذا السؤال كانت عبارة عن أجوبة مباشرة حسب القطاعات المدروسة.

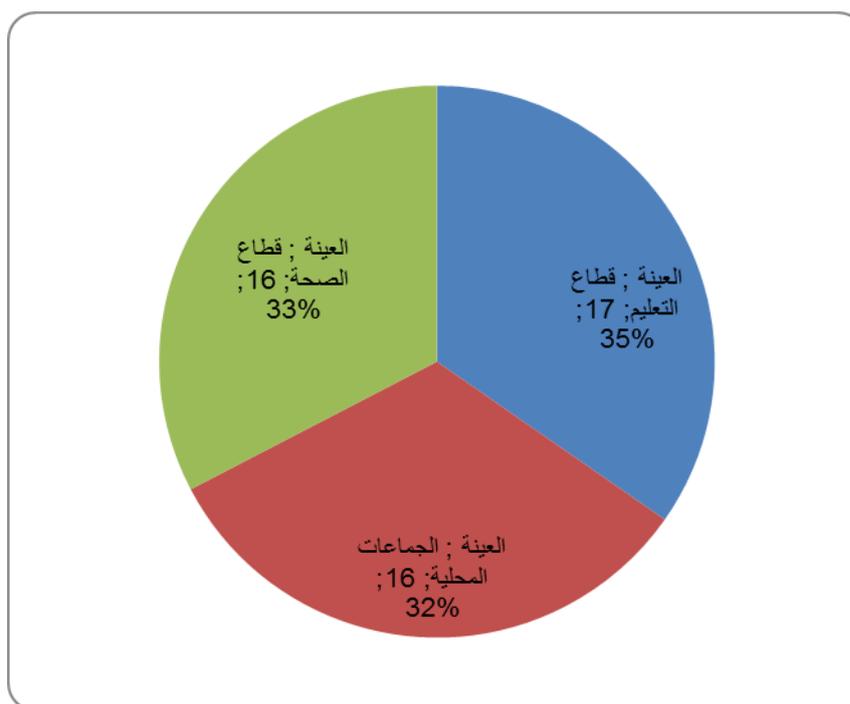
الجدول (09): توزيع العينة المستجوبة حسب كل قطاع

المجموع	قطاع التعليم	الجماعات المحلية	قطاع الصحة	القطاعات المدروسة
49	17	16	16	عدد الأفراد
100%	34%	33%	33%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

بالاعتماد على مخرجات الجدول (09) تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل (10): توزيع العينة المستجوبة حسب القطاعات المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

التعليق: حسب ما تبينه نتائج الدراسة للعينة المستجوبة في القطاعات الثلاثة قطاع التربية والتعليم ثانوية علي بن أبي طالب وقطاع الصحة مركز تصفية الدم بلخوجة نور الدين صالح والجماعات المحلية قطاع خدماتي بلدية شحيمة فان أقصى نسبة استجابة كانت في قطاع التربية والتعليم والتي قدرت بنسبه 37% وهذا

ما يبرز اهتمام هذا القطاع بالموضوع ومدى أهميته فيما يقابله قطاع الخدمات وقطاع الصحة بنسب مئوية متساوية بلغت 33%

8- توزيع العينة المستجوبة حسب المستوى التعليمي

نتائج بيانات هذا السؤال كانت عبارة عن أجوبة مباشرة حسب المستوى التعليمي

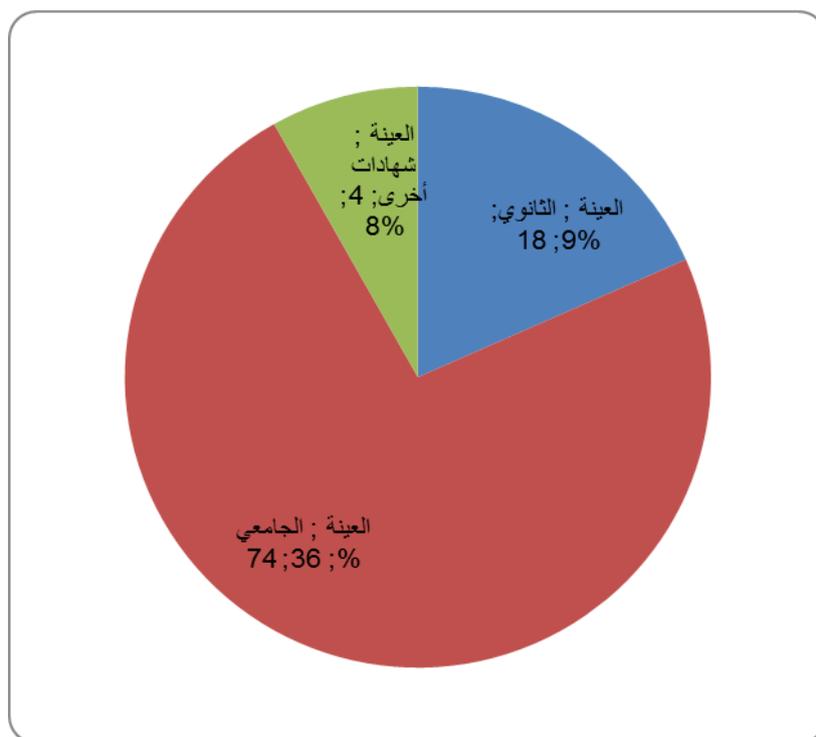
الجدول (10): توزيع العينة المستجوبة حسب المستوى (الشهادة)

المجموع	الثانوي	الجامعي	شهادات أخرى	المستوى التعليمي
49	9	36	4	عدد الأفراد
100%	18%	73%	8%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

استنادا إلى مخرجات الجدول (10) تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل (11): توزيع العينة المستجوبة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

التعليق: حسب ما توضحه نتائج الدراسة للعينة المستجوبة في القطاعات الثلاثة من خلال المؤسسات العمومية الثلاثة المدروسة ثانوية علي بن أبي طالب، وبلدية شحيمة ومركز تصفية الدم بالخوجة نور الدين

صالح فإن نسبة الاستجابة القصوى سجلت لأصحاب المستوى الجامعي والتي بلغت 73% ، فيما يقابلها المستوى الثانوي وشهادات الأخرى المتحصل عليها فكانت الاستجابة تقدر ب 12% كأدنى تقدير .

المبحث الثاني: دراسة تحليلية لنتائج الدراسة

من خلال المسح الميداني الذي قمنا به في ثلاث مؤسسات عمومية، من ثلاث قطاعات مختلفة، والذي من خلاله تحصلنا على مجموعة من البيانات التي تخدم الموضوع. سنقوم في هذا المبحث بإذن الله الخوض في دراسة تحليلية إحصائية للنتائج المتحصل عليها، ونتوصل للنتائج المرجوا الوصول إليها في الختام، وإثبات مدى صحة الفرضيات.

المطلب الأول: عرض نتائج تطبيقية وتحليلها

أولاً: عرض النتائج التطبيقية

1- عرض قيم كل متغير مدروس بالنسبة للعينة ككل

➤ أهمية الثقة في المسير

بعد معالجة البيانات المتحصل عليها من العينة المستجوبة وباستخدام برنامج EXCEL تحصلنا على الجدول (09) والذي يمثل أهمية ثقة المسير .

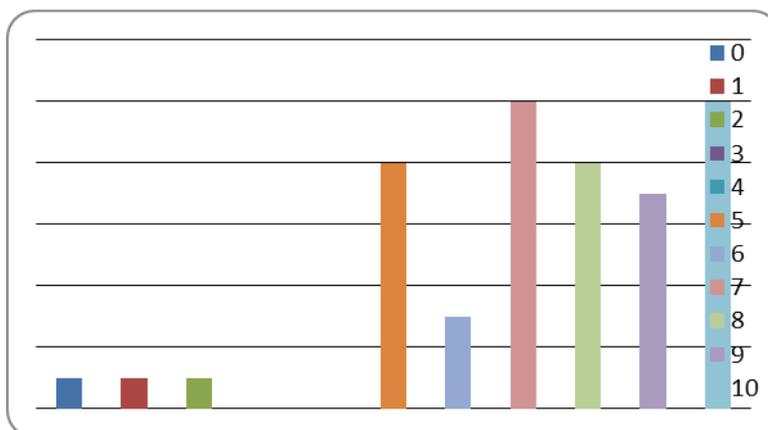
الجدول (11): أهمية الثقة في المسير

التقييم	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	المجموع
التكرار المطلق	1	1	1	0	0	8	3	10	8	7	10	49
التكرار النسبي	2%	2%	2%	0%	0%	16%	6%	20%	16%	14%	20%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

استنادا إلى على مخرجات الجدول (11) تحصلنا على الشكل البياني التالي:

الشكل (12): أهمية الثقة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

حسب ما تكشف نتائج الدراسة للعينة المستجوبة في المؤسسات العمومية الثلاثة، في القطاعات الثلاثة المختلفة، فإن درجة أهمية توفر عنصر الثقة في المسير عند الموظف، تراوحت أعلى النسب بين الدرجة 07 والدرجة 10 بنسبة مئوية متساوية بلغت 20 %، فيما يقابله أدنى النسب في الدرجات 0 و 1 و 2 بنسب مئوية متساوية بلغت 2% .

➤ أهمية ذكاء المسير

بالاعتماد على مخرجات الدراسة التي قمنا بها، وباستخدام برنامج EXCEL، تحصلنا على الجدول (10) والذي يمثل أهمية الذكاء.

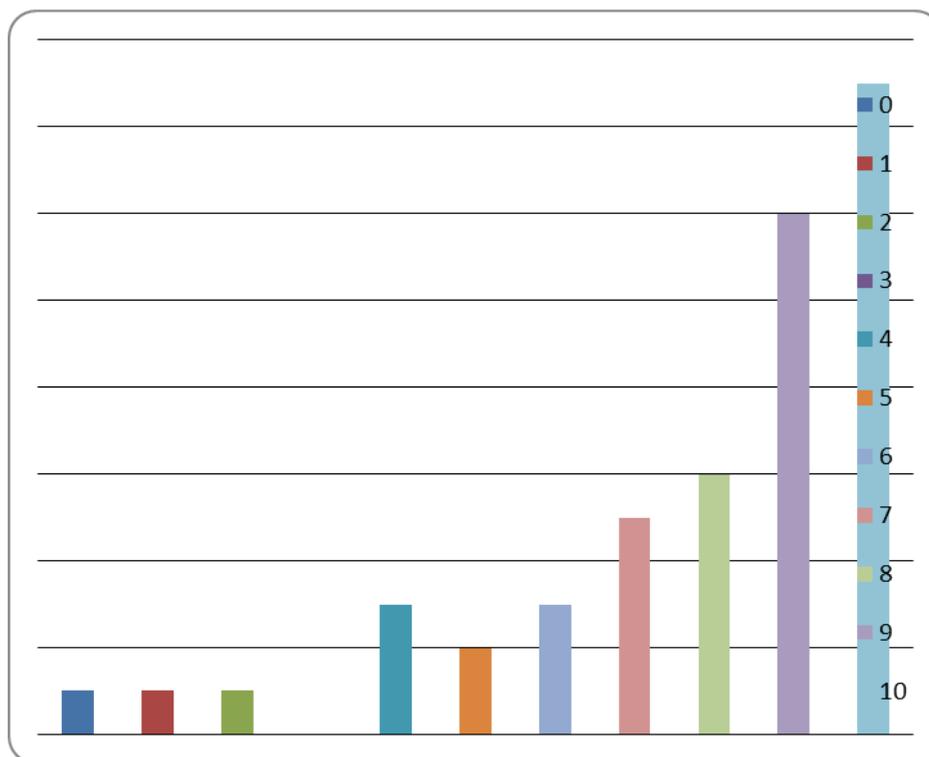
الجدول (12): أهمية ذكاء المسير

التقييم	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
المجموع	1	1	1	0	3	2	3	5	6	12	15
التكرار المطلق	1	1	1	0	3	2	3	5	6	12	15
التكرار النسبي	2%	2%	2%	0%	6%	4%	6%	10%	12%	24%	31%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

بالاعتماد على مخرجات الجدول (12) تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل (13): أهمية الذكاء



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

حسب ما تظهر نتائج الدراسة للعينة المستجوبة في المؤسسات المدروسة، فإن درجة أهمية توفر عنصر الذكاء في المسير، كانت أعلى النسب تتراوح ما بين الدرجة 09 والدرجة 10 بنسب مئوية 24% و 31% على الترتيب، فيما يقابلها نسب الدرجات و0 و1 و2 بنسب متساوية قدرت ب2% .

➤ أهمية قوة ومهارة المسير

بعد معالجة البيانات المتحصل عليها من العينة المستجوبة وباستخدام برنامج EXCEL تحصلنا على الجدول (11) والذي يمثل قوة ومهارة المسير.

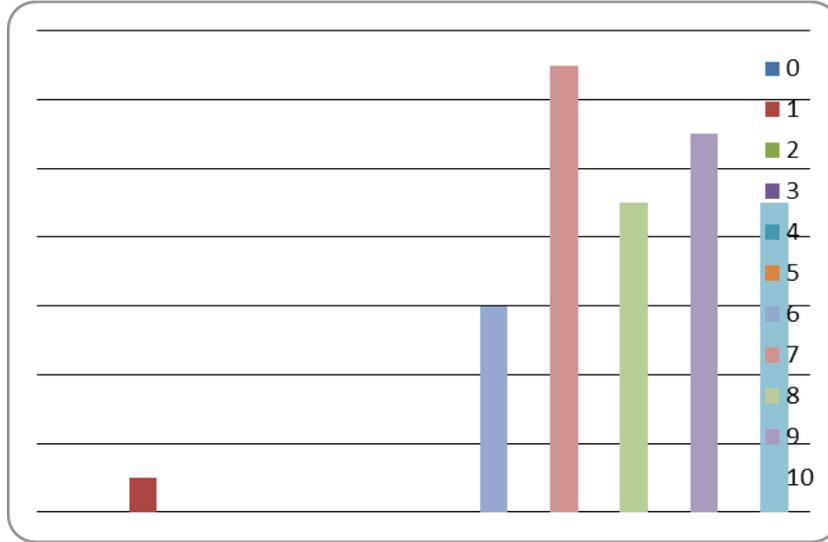
الجدول (13): أهمية قوة ومهارة المسير

التقييم	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	المجموع
التكرار المطلق	0	1	0	0	0	0	6	13	9	11	9	49
التكرار النسبي	0%	2%	0%	0%	0%	0%	12%	27%	18%	22%	18%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

بالاعتماد على مخرجات الجدول (13) تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل (14): أهمية قوة ومهارة التسيير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

حسب ما تظهره نتائج الدراسة المتحصل عليها من العينة المستجوبة، فإن درجة أهمية توفر عنصر القوة والمهارة الفنية والتكنولوجيا في المسير، أعلى النسب تراوحت بين الدرجات 07 و 09 بنسبة 26% و 22% على ترتيب، فيما يقابله النسب المئوية للدرجات 0 و 2 و 3 و 4 بنسب متساوية قدرت ب 0% .

➤ أهمية شخصية المسير

بالاعتماد على مخرجات الدراسة التي قمنا بها، وباستخدام برنامج EXCEL، تحصلنا على الجدول (12) والذي يمثل أهمية شخصية المسير.

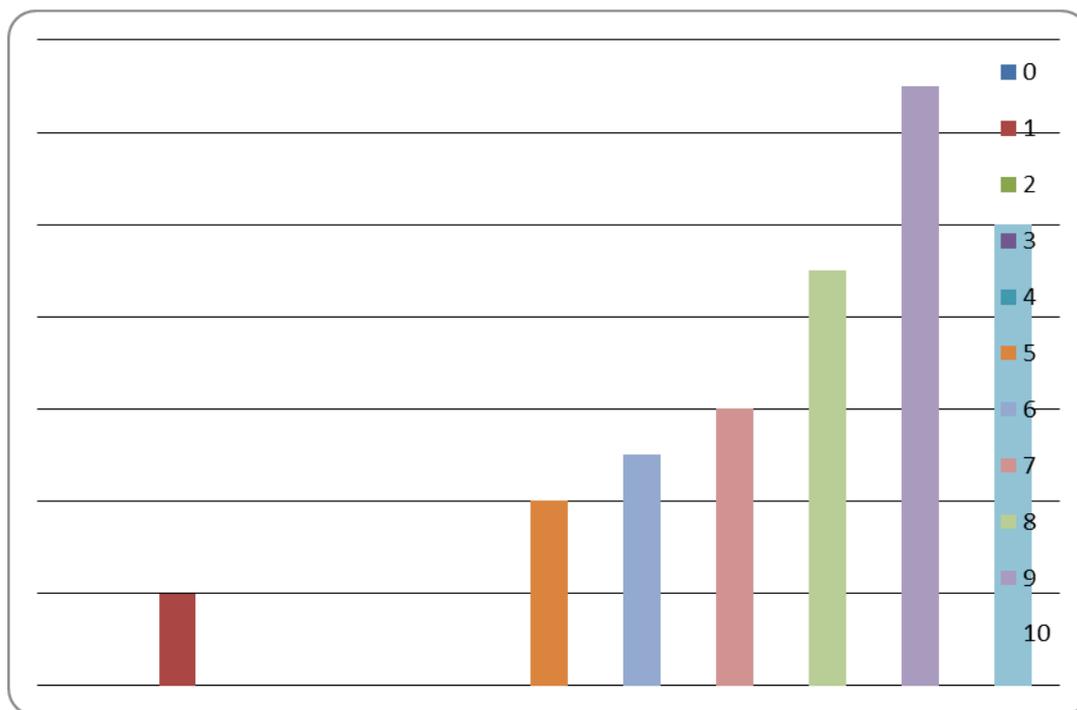
الجدول (14): أهمية شخصية المسير

التقييم	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
التكرار المطلق	0	2	0	0	0	4	5	6	9	13	10
التكرار النسبي	0%	4%	0%	0%	0%	8%	10%	12%	18%	27%	20%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

بالاعتماد على مخرجات الجدول (14) تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل (15): أهمية شخصية المسير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

نظرا لما تظهره نتائج دراسة للعينة المستجوبة في المؤسسات العمومية الجزائرية الثلاث المختلفة، من خلال الدراسة الميدانية، فإن درجة أهمية شخصية المسير، والتي كانت أعلى النسب. تتراوح من الدرجة 09 والدرجة 10 والتي قدرت نسبتها المئوية بين 26% و 20% على الترتيب. فيما تقابله النسب المئوية لدرجة 0 و 02 و 03 و 04 التي قدرت نسبتها المئوية ب0%.

➤ أهمية السلوك السوي والحسن للمسير

بعد معالجة البيانات المتحصل عليها من العينة المستجوبة وباستخدام برنامج EXCEL تحصلنا على الجدول (13) والذي يمثل السلوك السوي والحسن للمسير.

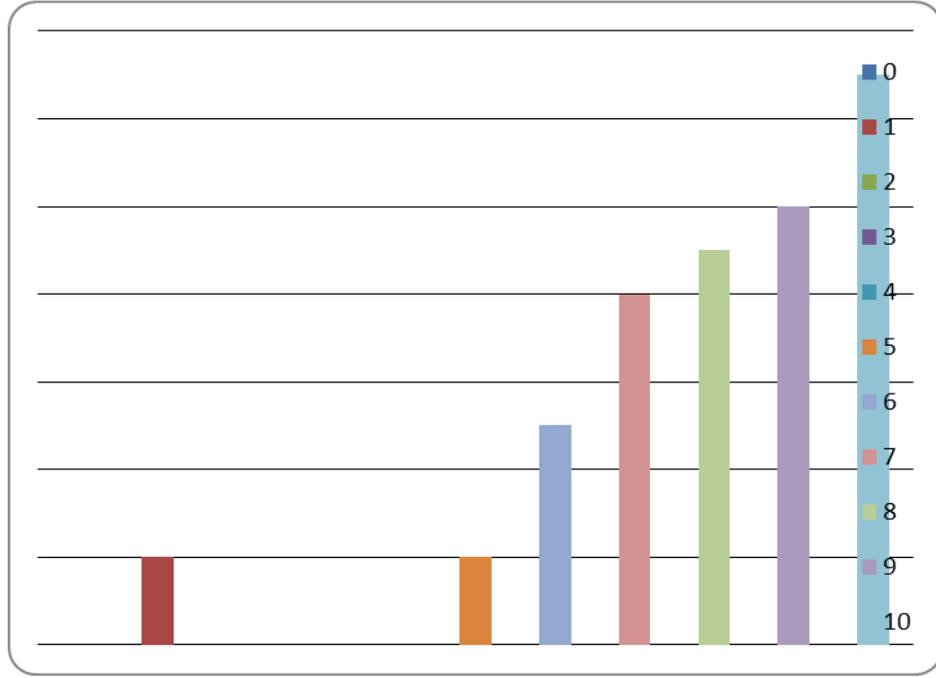
الجدول (15): أهمية السلوك السوي والحسن للمسير

التقييم	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
التكرار المطلق	0	2	0	0	0	2	5	8	9	10	13
التكرار النسبي	0%	4%	0%	0%	0%	4%	10%	16%	18%	20%	27%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

استنادا إلى مخرجات الجدول (15) تحصلنا على الشكل البياني التالي:

الشكل (16): أهمية السلوك السوي والحسن للمسير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

حسب ما تبينه نتائج الدراسة للعينة المستجوبة في المؤسسات العمومية الجزائرية الثلاثة، فإن درجة أهمية السلوك السوي والحسن للمسير في نظر الموظف الجزائري، والتي كانت أعلى الدرجات من حيث النسب المئوية هي الدرجة 09 و 10 بالنسب مئوية بلغت 20% و 26% على الترتيب، فيما يقابله النسب المئوية للدرجات 0 و 02 و 03 و 04 التي قدرت نسبتها ب 0% .

➤ أهمية التعامل الإنساني للمسير مع الموظفين

بالاعتماد على مخرجات الدراسة التي قمنا بها، وباستخدام برنامج EXCEL، تحصلنا على الجدول (16) والذي يمثل أهمية التعامل الإنساني للمسير .

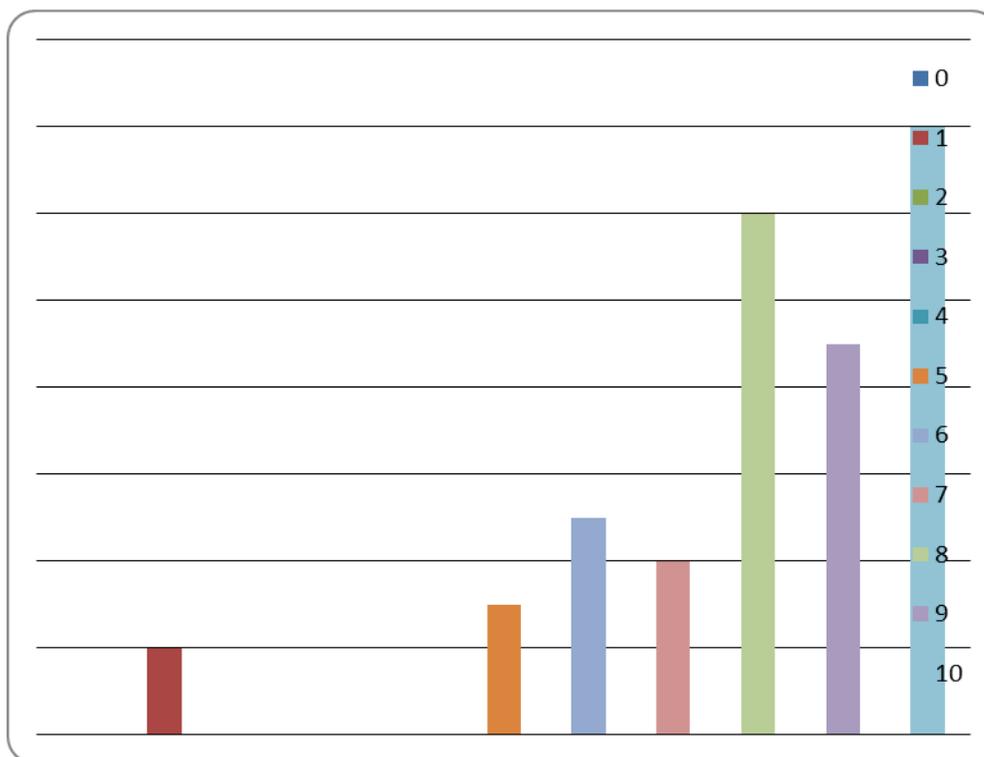
الجدول (16): أهمية التعامل الإنساني للمسير مع الموظفين

التقييم	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	المجموع
التكرار المطلق	0	2	0	0	0	3	5	4	12	9	14	49
التكرار النسبي	0%	4%	0%	0%	0%	6%	10%	8%	24%	18%	29%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

بالاعتماد على مخرجات الجدول (16) تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل (17): أهمية التعامل الإنساني للمسير مع الموظفين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

حسب ما تكشفه نتائج الدراسة للعينة المستجوبة. في المؤسسات الثلاثة العمومية المدروسة، فإن درجة أهمية التعامل الإنساني للمسير مع الموظف الجزائري، تراوحت أعلى النسب المئوية بين الدرجتين 08 و 10 بنسب مئوية 18% و 28% على الترتيب فيما يقابله الدرجة 0 و 02 و 03 و 04 بنسب مئوية قدرت 0% .

➤ أهمية التواصل الراجي والبناء مع الموظفين

بعد معالجة البيانات المتحصل عليها من العينة المستجوبة وباستخدام برنامج EXCEL تحصلنا على الجدول (15) والذي يمثل التواصل الراجي والبناء.

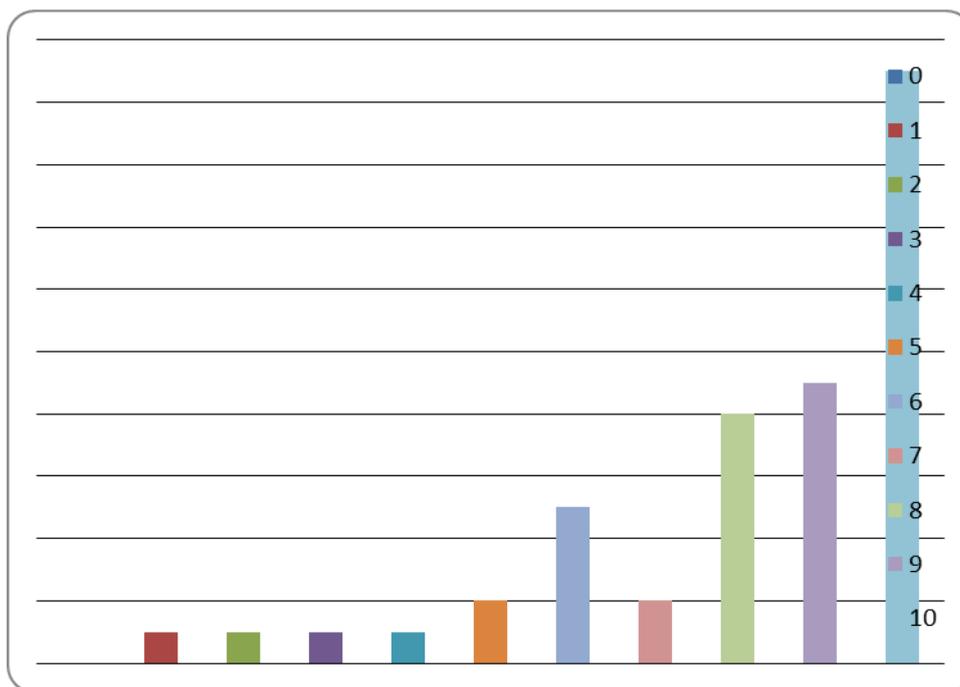
الجدول (17): أهمية التواصل الراجي والبناء مع الموظفين

التقييم	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	المجموع
التكرار المطلق	0	1	1	1	1	2	5	2	8	9	19	49
التكرار النسبي	0%	2%	2%	2%	2%	4%	10%	4%	16%	18%	39%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

بالاعتماد على مخرجات الجدول (17) تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل (18): توزيع العينة المستجوبة حسب أهمية التواصل الراجي والبناء مع الموظفين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

حسب ما تبرزه نتائج الدراسة للعينة المستجوبة في القطاعات الثلاثة، من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسات العمومية الثلاثة، فإن درجة أهمية التواصل الراقي والبناء والمحترم بين المسير والموظف الجزائري، فإن أعلى النسب المئوية سجلت في الدرجتين 9 و 10 بنسبة بلغت 18% و 18% على الترتيب، فيما يقابلها النسب المئوية للدرجة 0 والدرجة 01 التي بلغت نسبتها المئوية 0% و 2% على الترتيب.

➤ أهمية التعاون والتواصل بين الموظفين

بالاعتماد على مخرجات الدراسة التي قمنا بها، وباستخدام برنامج EXCEL، تحصلنا على الجدول (18) والذي يمثل أهمية التعامل الإنساني للمسير.

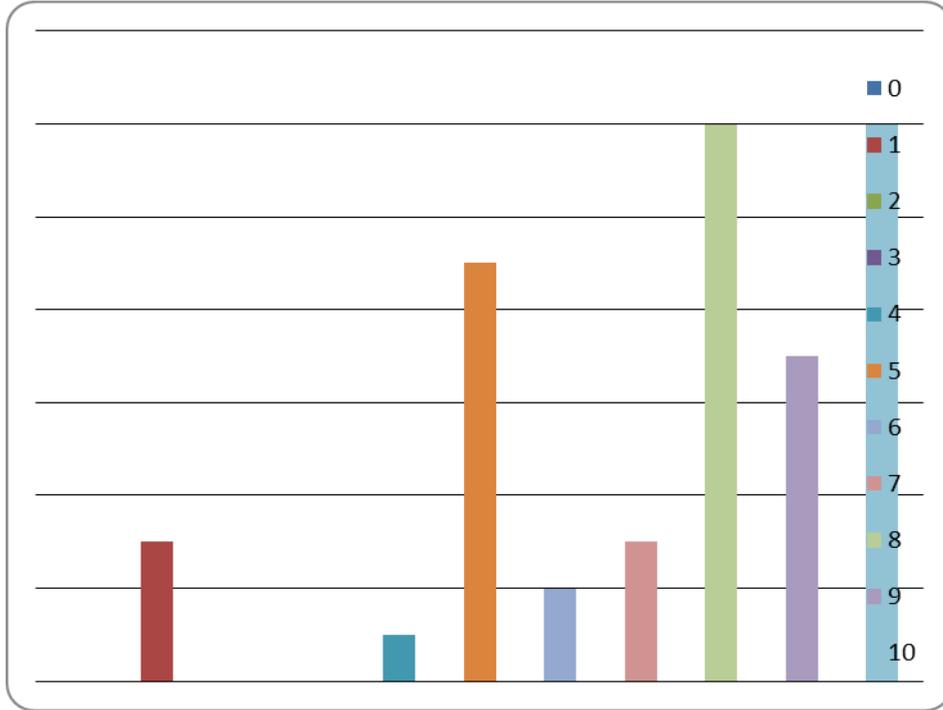
الجدول (18): أهمية التعاون والتواصل بين الموظفين

التقييم	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	المجموع
التكرار المطلق	0	3	0	0	1	9	2	3	12	7	12	49
التكرار النسبي	0%	6%	0%	0%	2%	18%	4%	6%	24%	14%	24%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

بالاعتماد على معطيات الجدول (18) تحصلنا على الشكل البياني التالي:

الشكل (19): أهمية التعاون والتواصل بين الموظفين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

حسب ما تبرزه نتائج الدراسة للعينة المستجوبة في المؤسسات العمومية الثلاثة فإن درجة أهمية حث المسير على التعاون والتواصل بين الموظفين وبناء علاقات مشتركة الهدف في نظر الموظف الجزائري والتي كانت أعلى النسب المئوية تتراوح بين الدرجتين 8 و 10 بنسبة مئوية متساوية بلغت 24% ، فيما تقابله درجة 0 و 02 و 03 بنسب مئوية متساوية وبلغت 0% .

➤ أهمية دعم وتشجيع المسير للقدرات الفنية والذهنية والحركية

بعد معالجة البيانات المتحصل عليها من العينة المستجوبة وباستخدام برنامج EXCEL تحصلنا على الجدول (19) والذي يمثل أهمية دعم وتشجيع المسير للقدرات الفنية والذهنية والحركية.

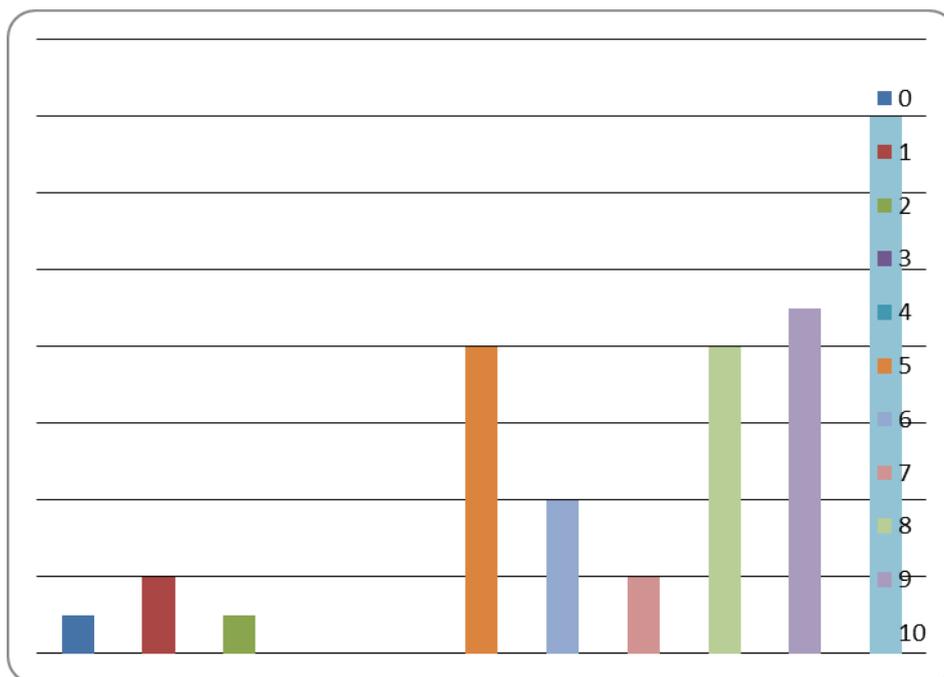
الجدول (19): أهمية دعم وتشجيع المسير للقدرات الفنية والذهنية والحركية

التقييم	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	المجموع
التكرار المطلق	1	2	1	0	0	8	4	2	8	9	14	49
التكرار النسبي	2%	4%	2%	0%	0%	16%	8%	4%	16%	18%	29%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

استنادا إلى مخرجات الجدول (19) تحصلنا على الشكل البياني التالي:

الشكل (20): أهمية دعم وتشجيع المسير للقدرات الفنية والذهنية والحركية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

حسب ما تبرزه نتائج الدراسة للعينة المستجوبة في المؤسسات العمومية الثلاثة المدروسة، فإن درجة أهمية دعم وتشجيع المسير للقدرات الفنية والذهنية والحركية للموظف للقيام بعمله بشكل مثالي، فإن أعلى نسبة مئوية سجلت في الدرجتين 09 والدرجة 10 بنسب مئوية قدرت ب 18% و 28% ، فيما يقابله النسب المئوية للدرجات التالية 0 و 2 و 3 بنسبة مئوية قدرت ب 0% .

➤ أهمية زيادة الخبرة والكفاءة

بالاعتماد على مخرجات الدراسة التي قمنا بها، وباستخدام برنامج EXCEL، تحصلنا على الجدول (20) والذي يمثل أهمية زيادة الخبرة والكفاءة.

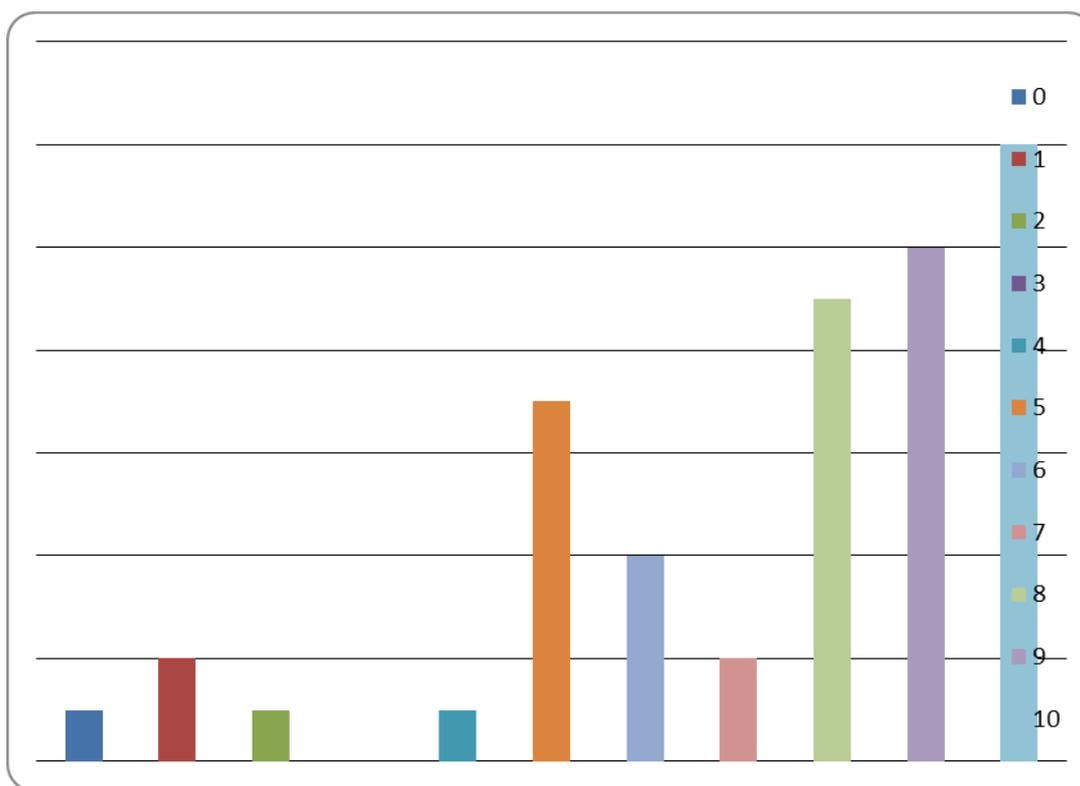
الجدول (20): أهمية زيادة الخبرة والكفاءة

التقييم	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	المجموع
التكرار المطلق	1	2	1	0	1	7	4	2	9	10	12	49
التكرار النسبي	2%	4%	2%	0%	2%	14%	8%	4%	18%	20%	24%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

بالاعتماد على معطيات الجدول (20) تحصلنا على الشكل البياني التالي:

الشكل (21): أهمية زيادة الخبرة والكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

حسب ما تظهر نتائج الدراسة للعينة المستجوبة في المؤسسات العمومية الثلاث. فانا درجه أهمية اهتمام المسير بزيادة الكفاءة الخبر المهنية عند الموظف الجزائري، فإن أعلى نسبة مئوية سجلت في الدرجتين 09 و 10 بنسبة 20% و 24% على الترتب فيما يقابله الدرجتين 0 و 1 بنسب 2% و 4% .

➤ أهمية مهارة التحكم في الحياة العملية

بعد معالجة البيانات المتحصل عليها من العينة المستجوبة وباستخدام برنامج EXCEL تحصلنا على الجدول (21) والذي يمثل أهمية مهارة التحكم في الحياة العملية.

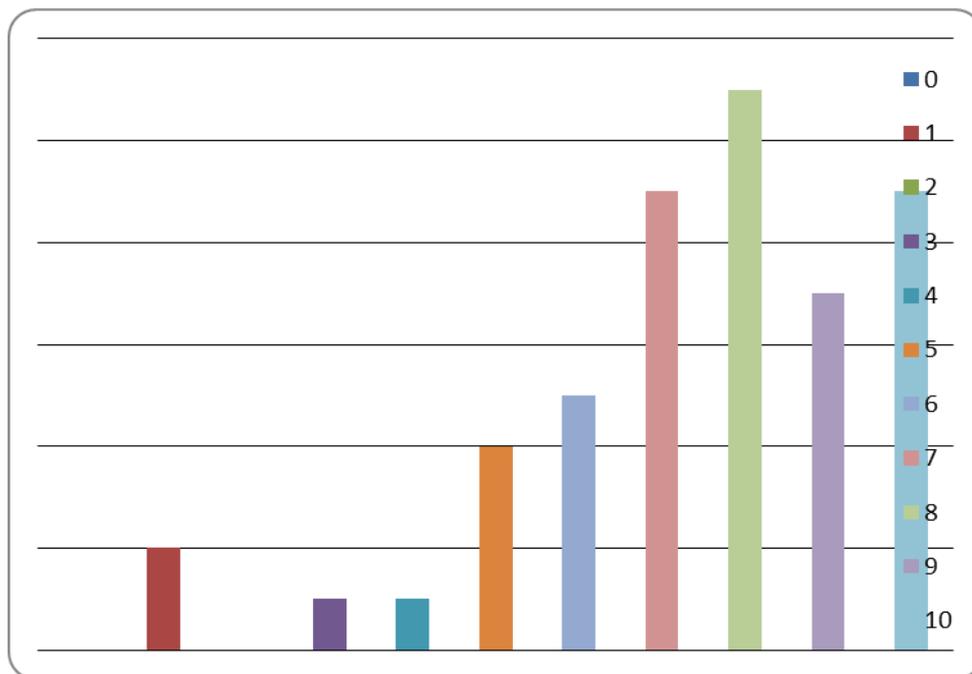
الجدول (21): أهمية مهارة التحكم في الحياة العملية

التقييم	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	المجموع
التكرار المطلق	0	2	0	1	1	4	5	9	11	7	9	49
التكرار النسبي	0%	4%	0%	2%	2%	8%	10%	18%	22%	14%	18%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

استنادا إلى مخرجات الجدول (21) تحصلنا على الشكل البياني التالي:

الشكل (22): أهمية مهارة التحكم في الحياة العملية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

حسب النتائج الدراسية للعينة المستجوبة في المؤسسات الثلاثة، فإن درجة أهمية مهارة التحكم عند المسير على الحياة العملية داخل المؤسسة في نظر الموظف الجزائري، فإن أعلى نسبة مئوية سجلت في الدرجتين 08 و 10 ب نسب مئوية بلغت 22% و 18% على الترتيب، فيما يقابله الدرجتين 0 و 01 بالنسب مئوية قدرت ب 0% و 04% على الترتيب.

➤ أهمية صرامة المسير

بالاعتماد على مخرجات الدراسة التي قمنا بها، وباستخدام برنامج EXCEL، تحصلنا على الجدول (22) والذي يمثل أهمية صرامة المسير.

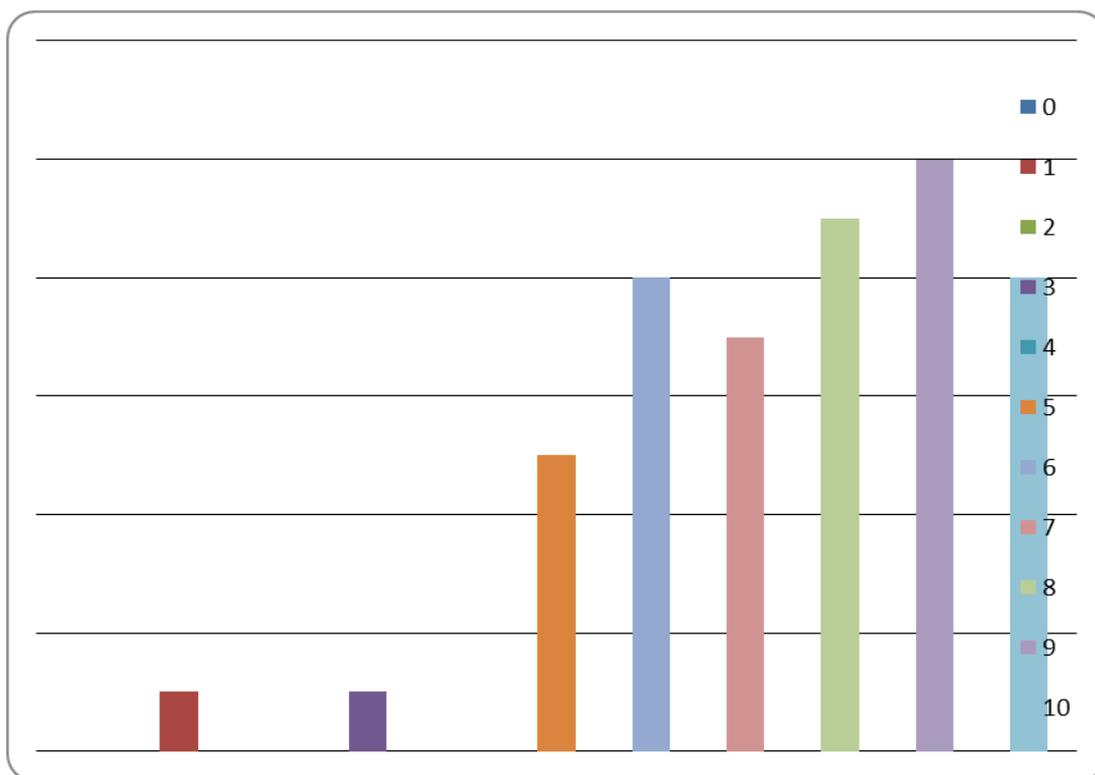
الجدول (22): أهمية صرامة المسير

التقييم	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	المجموع
التكرار المطلق	0	1	0	1	0	5	8	7	9	10	8	49
التكرار النسبي	0%	2%	0%	2%	0%	10%	16%	14%	18%	20%	16%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

بالاعتماد على مخرجات الجدول (22) تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل (23): أهمية صرامة المسير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

حسب ما تظهره نتائج الدراسة المتحصل عليها من العينة المستجوبة ، فإن درجة أهمية صرامة المسير مع الموظفين لتحقيق الهدف والقيام بالعمل بشكل أمثل، فإن أعلى نسبة سجلت في الدرجتين 08 و 10 بنسب مئوية بلغت 18% و 20% فيما يقابلها الدرجتين 0 و 1 بنسب مئوية قدرت ب 0% و 2%.

2- عرض قيم متغيرات الدراسة بالنسبة لكل قطاع مدروس

من خلال النتائج المتحصل عليها بالإجابة على التساؤلات من طرف الموظفين حسب كل مؤسسة عمومية وقطاعها الذي تتشط فيه تحصلنا على ما يلي:

➤ أهمية كل عنصر بالنسبة لموظفي قطاع التربية

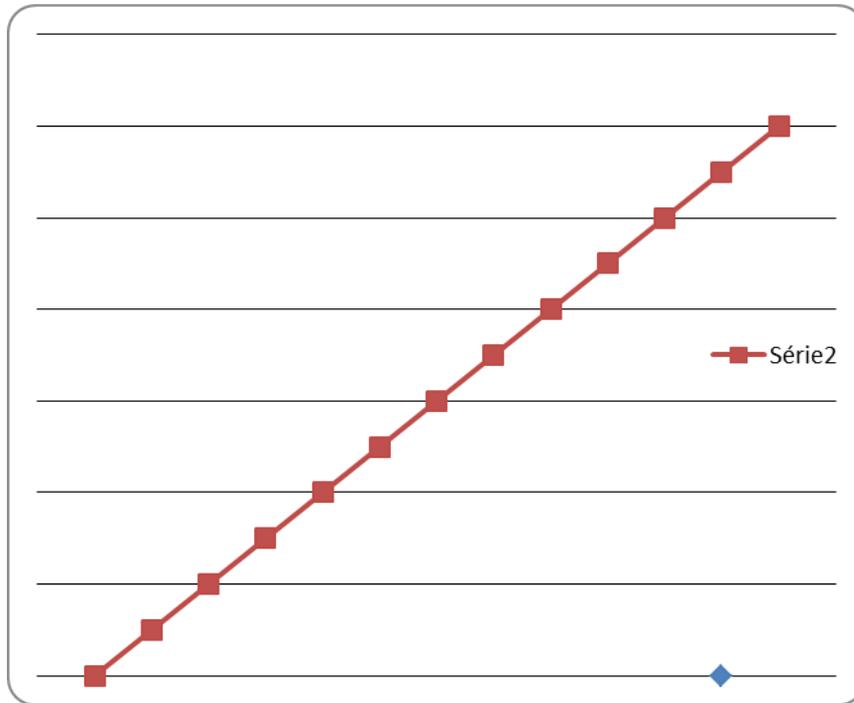
الجدول (23): أهمية كل عنصر بالنسبة لموظفي قطاع التربية

العناصر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
المتوسط الحسابي	8	8.47	8.7	8.47	9.17	9.05	8.94	7.9	7.5	7.8	8.52	8.29
الانحراف المعياري	2,66	2,32	1,43	1,6	1,3	1,6	1,8	2,4	3,11	2,5	1,9	1,7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

ومن خلال الجدول (23) تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل (24): أهمية كل عنصر بالنسبة لموظفي قطاع التربية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

استدلانا بالنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول الذي قمنا بإعداده، و الذي يحتوي على الوسط الحسابي (معدل) لدرجة أهمية كل عنصر من خلال الإجابة على كل التساؤلات في قطاع التربية والتعليم في ثانوية علي بن أبي طالب، والذي اكتشفنا من خلاله العناصر التي لها أعلى درجة أهمية في هذا القطاع، ومن خلال معطيات المتحصل عليها من الجدول، تبين لنا الأهمية البالغة للسلوك السوي والحسن للمسير في نظر الموظفين الجزائريين في هذه المؤسسة بمعدل قدر ب 9.1 درجة استنادا لإجابات العينة المستجوبة على التساؤل المطروح حول مدى أهمية السلوك السوي والحسن للمسير في نظر الموظف الجزائري، وهذا ما يظهر الأهمية البالغة والمعتبرة لتوفر هذا العنصر في المسير أو المدير في المؤسسات العمومية الناشطة في قطاع التربية والتعليم.

فيما تليها أعلى درجة أهمية بالنسبة لموظفين من خلال الإجابة على التساؤل المتمثل في مدى أهمية التعامل الإنساني للمسير أو المدير مع الموظف الجزائري، والذي بلغ معدل درجة أهميته 9.05 درجة، وهذا ما يبرز الأهمية الكبيرة للتعامل الإنساني للمسير مع الموظف في المؤسسات العمومية التي تنشط في قطاع التربية والتعليم في نظر الموظف الجزائري .

كما اكتشفنا أيضا الأهمية البالغة لمهارات المسير الفنية والتكنولوجيا في نظر الموظفين من خلال إجاباتهم على التساؤل المطروح المتمثل في مدى درجة أهمية مهارة وقوة المسير الفنية والتكنولوجيا في نظر الموظف الجزائري والتي بلغ معدل درجة أهميتها 8.7 درجة، وهذا ما يبين أهمية توفر هذا العنصر في المسير الجزائري في نظر الموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية الناشطة في قطاع التربية والتعليم.

التفسير: بالاعتماد على أقوال أحد الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية الناشطة في قطاع التربية والتعليم والتي أجرينا الدراسة على عينة من عمالها تحصلنا على التفسير التالي :

اهتمام الموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية الناشطة في قطاع التربية والتعليم بالسلوك السوي والحسن للمسير (المدير) ، هذا راجع لكونه موظف يفضل أن يمارس نشاطه المهني في بيئة يتخللها الاحترام والتقدير، وهذا ما يترجم طبيعة المحتوى الذي يقدمه والصورة التي يريد أن يمثلها، وكذلك درجة الأهمية الكبيرة التي يمنحها للتعامل الإنساني للمدير معه، بكون هذا الأسلوب يمثل بيئته العملية وطبيعة نشاطه، ويعتبر أيضا التعامل الإنساني أحد مكونات العلاقة التي تجمعها بينه وبين مديره .

والأهمية البالغة التي شهدناها للموظف الجزائري في هذا القطاع لمهارة وقوة المسير الفنية والتكنولوجيا راجع إلى كون العالم الذي نعيش فيه ولما طرأ عليه من تغيرات والتي مست مختلف القطاعات حتى التعليم والتربية والوسائل الحديثة المستعملة في هذا المجال والتي تتطلب قوة فنية وتحصيل معرفي في مجال التكنولوجيا، ويرى الموظف توفر هذان العنصران مهم فيه وحتى في مديره.

➤ أهمية كل عنصر بالنسبة لموظفي الجماعات المحلية

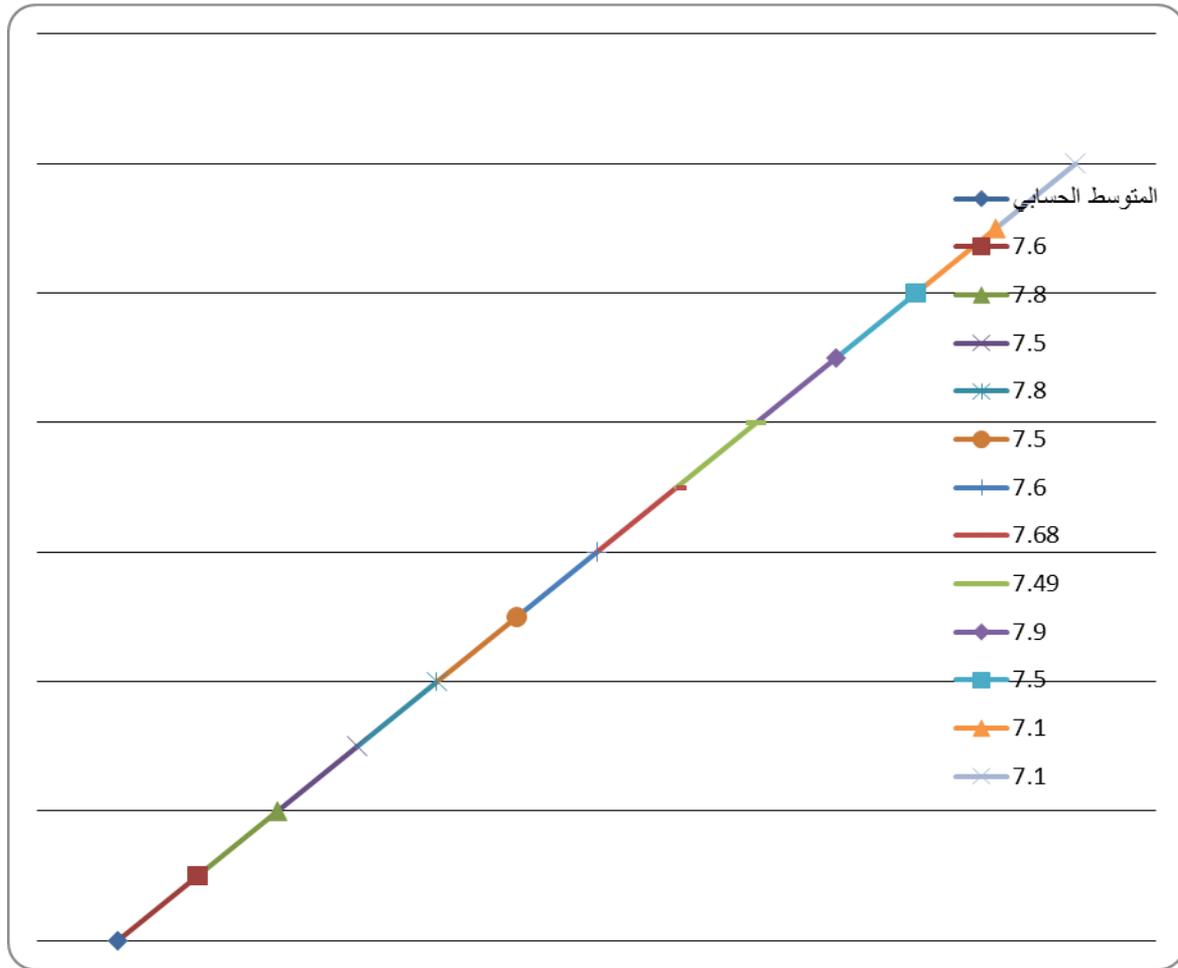
الجدول (24): أهمية كل عنصر بالنسبة لموظفي الجماعات المحلية

العناصر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
المتوسط الحسابي	7.6	7.8	7.5	7.8	7.5	7.6	7.68	7.49	7.9	7.5	7.1	7.1
الانحراف المعياري	1,6	1,7	0,9	1,34	1,5	1,6	1,9	1,6	1,61	1,74	1,22	1,51

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المحصل عليها

ومن خلال الجدول (24) تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل (25): أهمية كل عنصر بالنسبة لموظفي الجماعات المحلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

حسب ما تظهره نتائج الجدول الذي قمنا بإعداده، الذي يتضمن الوسط الحسابي (معدل) لدرجة أهمية كل عنصر، من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة للعين المستجوبة في الجماعات المحلية، من خلال المسح الميداني لبلدية شحيمة، واستنادا إلى معطيات الدراسة، ونتائج الجدول ، والذي من خلاله اكتشفنا درجة أهمية كل عنصر من العناصر المذكورة بالنسبة لموظفي هذا القطاع، حيث تبين لنا من خلال الإجابة على التساؤل المطروح المتمثل في: مدى أهمية دعم و تشجيع المسير لقدرات الموظف الذهنية والحركية للقيام بعمله بشكل مثالي في نظر الموظف الجزائري، فكان لهذا العنصر أعلى معدل قدر ب 7.9 درجة بإجماع آراء كل العينة المدروسة في هذا القطاع، ومن هذا توضح لنا الأهمية البالغة لدعم وتشجيع المسير أو المدير للموظف الجزائري للقيام بعمله بشكل مثالي في نظر الموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية الناشطة في الجماعات المحلية .

الفصل الثاني: دراسة تقييمية لمميزات الميسر المثالي في نظر الموظف في المؤسسات العمومية بتيارت

فيما إكتشفنا أيضا الأهمية البالغة لتوفر عنصرا الشخصية والذكاء في نظر الموظف الجزائري، وهذا ما بينته الإجابات التي قدمها الموظفون حول التساؤلان المتمثلان في: مدى درجة أهمية نكاه المسير في نظر الموظف الجزائري، وما مدى أهمية شخصية المسير عندك الموظف الجزائري، بحيث بلغ معدل درجة أهميتهما بالتساوي 7.8 درجة، وهذا ما يبرز الأهمية البالغة لتوفر هذين العنصرين في المسير الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية الناشطة في الجماعات المحلية في نظر الموظف الجزائري.

التفسير: أبدى الموظف الجزائري درجة أهمية كبيرة لعنصر الدعم والتشجيع المسير للقدرات الحركية والذهنية للموظف للقيام بعمله بشكل مثالي، وكذلك أعرب عن اهتمامه الكبير لتوفر عنصرا الشخصية والذكاء في المسير، وهذا نظرا لطبيعة النشاط الذي يقدمه، والبيئة العملية التي تعيش فيها داخل المؤسسة، وكذلك اهتمامه بتطوير قدراته الفنية والحركية، والقيام بالعمل المخول له بشكل مثالي.

➤ أهمية كل عنصر حسب موظفي قطاع الصحة

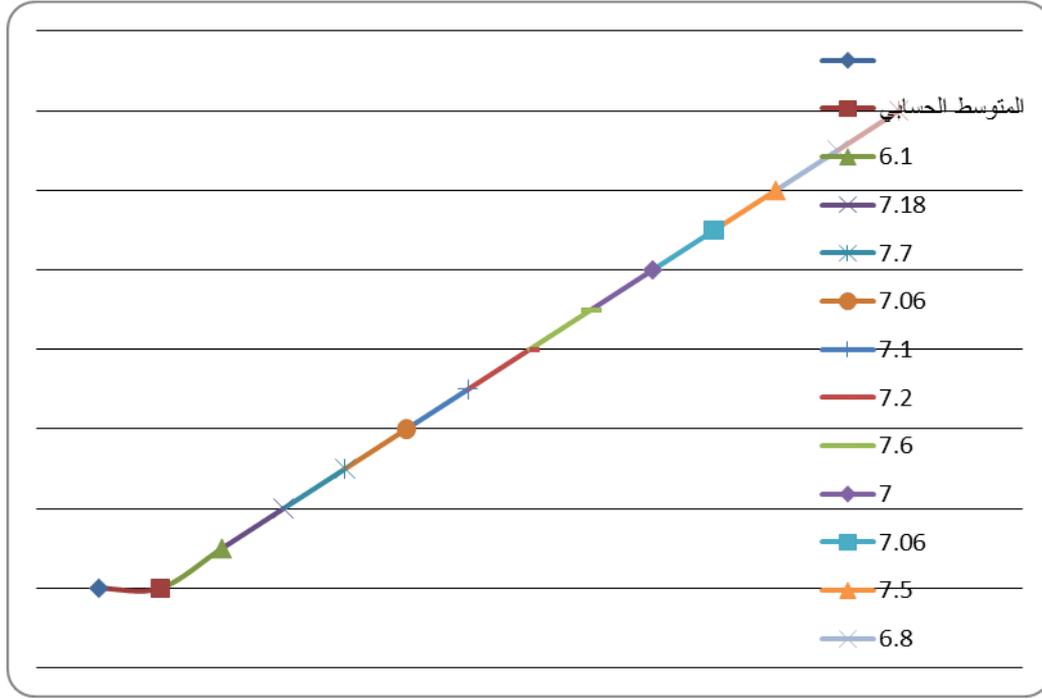
الجدول (25): أهمية كل عنصر حسب موظفي قطاع الصحة

العناصر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
المتوسط الحسابي	6.1	7.18	7.7	7.06	7.1	7.2	7.6	7	7.06	7.5	6.8	7
الانحراف المعياري	1,91	2,83	1,92	2,8	2,6	2,66	2,8	2,7	2,96	2,71	2,6	2,24

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

ومن خلال الجدول (25) تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل (26): أهمية كل عنصر بالنسبة لموظفي قطاع الصحة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

حسب ما توضحه لنا نتائج الجدول، والذي قمنا بإعداده، والذي يحتوي على معدل درجة أهمية كل عنصر بالنسبة للعينة المدروسة ككل في قطاع الصحة، من خلال الإجابة على كل تساؤلات الاستبيان من طرف موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية مركز تصفية الدم بتيارت بلخوجة نور الدين صالح، والتي من خلالها تبين لنا الأهمية الكبيرة لقوة ومهارة المسير أو المدير الفنية والتكنولوجية في هذا القطاع في نظر الموظف الجزائري في تلك المؤسسة، بحيث أن العنصر الذي كان له أعلى درجة أهمية بالنسبة للعينة ككل، وهذا بالاعتماد على إجابات الأفراد المدروسين على التساؤل المطروح حول هذا العنصر في نظر الموظفين، بحيث بلغ معدل الإجابة على السؤال 7.7 درجة، وهذا ما يبرز مدى درجة أهمية و مهارة وقوة المسير الفنية والتكنولوجيا في نظر الموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الناشطة في قطاع الصحة.

كما تبين لنا أيضا درجة الأهمية البالغة لي التواصل الراقي والبناء والمحترم للمسير مع الموظف الجزائري في قطاع الصحة، بحسب الإجابات عن التساؤل المطروح حول هذا العنصر. الذي قدر معدل درجه أهميته 7.6 درجة. وهذا ما يبرز أهمية هذا العنصر في نظر الموظف الجزائري

التفسير: اعتماد على أحد الموظفين، العاملين في إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية، الناشطة في قطاع الصحة، والتي أجرينا الدراسة على عينة من موظفيها، تحصلنا على التفسير التالي :

الاهتمام الكبير الذي يبديه الموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية الناشطة في قطاع الصحة، لقوة ومهارة المسير الفنية والتكنولوجية، ورأينا تأكيد على هذا من خلال نتائج الدراسة، وهذا لطبيعة النشاط الذي يمارسه الموظف في هذا المجال، وكذلك نظرا لمتطلبات المهنة، والوسائل التي يستخدمها للقيام بعمله، وتوفر مديره على المهارات فنيه وتكنولوجية، هذا يسهل عليه عمله، إما في إصلاح الإخفاقات التي قد تحدث أثناء العمل، وحتى كذلك المسير الذي لديه هذه المهارات، له القدرة على فهم انشغالات مرؤوسيه، وفهم حاجاتهم لبعض الأغراض الخاصة بالعمل ومعرفة مدى قيمتها وضرورتها، والتي تسهل عليهم العمل.

وكذلك الموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية، أبدى أهمية واسعة للتواصل الراقي والبناء والمحترم لمسيره معه، هذا لأنه يرفع من معنوياته، ويشجعه على القيام بعمله بكل دقة وإتقان.

المطلب الثاني: عرض نتائج تحليل البيانات بتقنية التحليل بالمركبات الأساسية:

أولاً: التأكد من قابلية تطبيق تقنية التحليل بالمركبة الأساسية (كفاية حجم العينة بمقياس KMO) ومقياس بارليت:

يتم استخدام مقياس كايزر-ماير-أولكين عندما يراد تحديد مدى كفاية العينة العشوائية المعتمدة في الدراسة، وتدل قيمة المقياس على مقارنة قيم معاملات الارتباط المشاهدة بقيم معاملات الارتباط الجزئي، وعندما تكون المقياس KMO صغيرة فإن ذلك يدل على أن استخدام التحليل العاملي ربما لا يكون فكرة جيدة في الدراسة قيد البحث، وقد وضع العالم كايزر تصنيفا معيناً لقيم هذا المقياس كما هو مبين أدناه:

عندما تكون قيمة $KMO \leq 0.90$ فإن ذلك يدل على أن الكفاية تكون ممتازة.

عندما تكون قيمة $0.8 \leq KMO \leq 0.9$ فإن ذلك يدل على كفاية جيدة جداً.

عندما تكون قيمة $0.7 \leq KMO \leq 0.8$ فإن ذلك يدل على كفاية جيدة.

عندما تكون قيمة $0.6 \leq KMO \leq 0.7$ فإن ذلك يدل على كفاية مقبولة.

عندما تكون قيمة $0.5 \leq KMO \leq 0.6$ فإن ذلك يدل على كفاية ضعيفة.

عندما تكون قيمة KMO أقل من 0.5 فإن التحليل في هذه الحالة غير مقبول.

مع العلم أن كثير من الباحثين يتفقون على استخدام هذا المقياس لكفاية المعاينة كمقياس لصدق وصلاحية الاستبيان المعتمد في الدراسة، حيث قيمته الأكبر من 0.7 تدل على صدق مقبول الاستبيان.¹

¹ - مبركي غزيل، سهلي محمد أمين، دراسة تحليلية لأهمية الأجور في تحسين جودة حياة العمل بالنسبة للموظف الجزائري، دراسة عينة من موظفي الجماعات المحلية وقطاع التربية بولاية تيارت، مذكرة تخرج ماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022، ص 78.

الجدول (26): قيمة مقياس KMO اختبار بارتلليت

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,873
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	557,167
	Ddl	66
	Signification de Bartlett	,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ أن قيمة المقياس KMO قريبة من 0.9 مما يعني مستوى ممتاز لكفاية العينة المعتمدة في هذه الدراسة، و يدل أيضا على درجة مصداقية جيدة جدا للاستبيان المعتمد في جمع البيانات، كما أن قيمة بارتلليت كانت مقبولة حيث تساوي 0.000 وهذا ما يؤكد قابلية تطبيق تقنية التحليل العاملي والمتمثلة في التحليل بالمركبة الأساسية لمعالجة البيانات المتحصل عليها.

ثانيا: التأكد من نوعية التمثيل المتغيرات:

الجدول (27): نوعية تمثيل المتغيرات

Qualité de representation		
	Initial	Extraction
VAR00001	1,000	,601
VAR00002	1,000	,681
VAR00003	1,000	,654
VAR00004	1,000	,727
VAR00005	1,000	,775
VAR00006	1,000	,795
VAR00007	1,000	,782
VAR00008	1,000	,910
VAR00009	1,000	,871
VAR00010	1,000	,720
VAR00011	1,000	,792
VAR00012	1,000	,746
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

ثالثا: تحديد مصفوفة التباين الكلي المفسر واستنتاج المركبات الأساسية:

يوضح التمثيل البياني الوارد أعلاه أن قيمة الجذور الكامنة التي تزيد عن الواحد، والتي تحدد أنه هناك عناصر مهمة وأساسية في التحليل العاملي من هنا يمكننا اعتبار هذه العناصر مهمة في نظر الموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية بتيارت، والتي تجعل من المسير مثالي في نظرهم.

الجدول (28): التباين الكلي المفسر

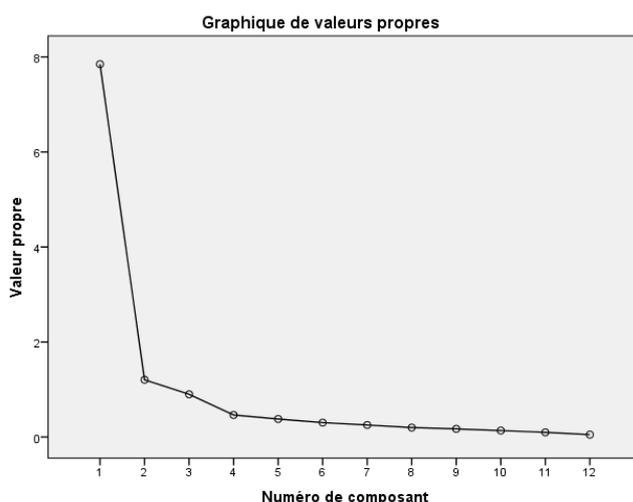
Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	7,849	65,412	65,412	7,849	65,412	65,412
2	1,204	10,033	75,445	1,204	10,033	75,445
3	,899	7,490	82,935			
4	,464	3,864	86,800			
5	,379	3,157	89,956			
6	,303	2,525	92,481			
7	,252	2,101	94,582			
8	,199	1,656	96,238			
9	,170	1,417	97,655			
10	,135	1,122	98,777			
11	,098	,816	99,593			
12	,049	,407	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن هناك عاملان أساسيان (مركبتان أساسيتان) مأخوذان بعين الاعتبار فقط، حيث يفسر المحور العاملي الأول ما نسبته 65.412% من التباين الكلي، أما المحور الثاني فيفسر ما نسبته 10.03% من التباين الكلي، مما يمكننا من بناء جدول مصفوفة المركبات على هاته المتغيرات.

الشكل (27): التمثيل البياني للقيم الذاتية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح التمثيل البياني الوارد أعلاه أن قيمة الجذور الكامنة التي تزيد عن الواحد، والتي تحدد أن هناك عناصر مهمة وأساسية في التحليل العاملي من هنا يمكننا اعتبار هذه العناصر مهمة في نظر الموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية بتيارت، والتي تجعل من المسير مثالي في نظرهم.

رابعا: إيجاد مصفوفات المركبات الأساسية

الجدول (29): مصفوفة المركبات

Matrice des composantes ^a		
	Composante	
	1	2
VAR00001	,710	,311
VAR00002	,734	,376
VAR00003	,704	,398
VAR00004	,824	,219
VAR00005	,880	,011
VAR00006	,888	-,072
VAR00007	,873	-,143
VAR00008	,786	-,541
VAR00009	,697	-,621
VAR00010	,838	-,136
VAR00011	,889	,036
VAR00012	,842	,192
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		
a. 2 composantes extraites.		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

- VAR00011 تمثل مهارة التحكم وكانت قيمة إحدائيتها على المحور العامل الأول 0.889
- VAR00006 تمثل تعامل الإنساني وكانت قيمة إحدائيتها على المحور العامل الأول 0.888
- VAR00005 تمثل السلوك السوي والحسن وكانت قيمة إحدائيتها على المحور العامل الأول 0.880
- VAR00007 تمثل التواصل الراقي والبناء وكانت قيمة إحدائيتها على المحور العامل الأول 0.873
- VAR00012 تمثل الصرامة وكانت قيمة إحدائيتها على المحور العامل الأول 0.842
- VAR00010 تمثل زيادة الكفاءة والخبرة المهنية وكانت إحدائيتها على المحور العامل الأول 0.838
- VAR00004 تمثل الشخصية وكانت قيمة إحدائيتها على المحور العامل الأول 0.824
- VAR00008 تمثل حث المسير على التعاون وكانت قيمة إحدائيتها على المحور العامل الأول 0.786
- VAR00002 تمثل الذكاء وكانت قيمة إحدائيتها على المحور العامل الأول 0.734
- VAR00001 تمثل الثقة وكانت قيمة إحدائيتها على المحور العامل الأول 0.710
- VAR00003 تمثل القوة والمهارة الفنية والتكنولوجية و إحدائيتها على المحور العامل الأول 0.704
- VAR00009 تمثل الدعم والتشجيع وكانت قيمة إحدائيتها على المحور العامل الأول 0.697

بعد استخلاص وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية للعيينة المكونة من 49 مستوجب موزعة بين ثلاثة قطاعات مختلفة، ب17 موظف من قطاع التربية و 16 موظف في الجماعات المحلية، و 16 موظف في قطاع الصحة. بحيث تبين لنا أن مهارة التحكم عند المسير في الحياة العملية داخل المؤسسة هي أهم عنصر من بين العناصر التي خضعت لتقييم أفراد العينة الخاضعة للدراسة، والتي يرى الموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية حتمية توفر هذا النوع من المهارة في المسير وهذا راجع لـ:

- تحكم المسير في الحياة العملية للمؤسسة ينظم بيئة العمل داخلها ويضبط العلاقات بين الموظفين فيها، ويحافظ على حقوق الموظفين العاملين بها والتقليل من النزاعات وإن وجدت تحل بطرق عادلة ويأخذ كل ذي حق حقه، وكل هذه الأمور ايجابية في نظر الموظف الجزائري ويرى حتمية توفرها في البيئة التي يعمل بها، من أجل القيام بنشاطه بشكل منظم وواضح وامتقن وبكل أريحية.
- فيما تبين لنا الدراسة أيضا الأهمية البالغة للتعامل الإنساني للمسير مع مرؤوسيه في نظر الموظف الجزائري بالمؤسسات العمومية الجزائرية المدروسة، لأن التعامل الإنساني يؤثر بطريقة ايجابية على

معنويات الموظفين ويرفع من عزمهم ويبرز قيمتهم ويقدر مجهوداتهم وهذا من خلال أسلوب التواصل للمسير معهم المبني على الرقي والاحترام.

● وكشفت لنا الدراسة أيضا عن الأهمية الكبيرة لتوفر كل عنصر من العناصر المذكورة في المسير، والممتثلة في السلوك السوي والحسن، الشخصية القوية، اهتمام المسير بزيادة الكفاءة والخبرة المهنية وحثهم على التعاون بينهم وإنشاء علاقات مشتركة الهدف واستعمال الأسلوب الصارم إن تطلب الأمر.

● وأوحت هذه الدراسة بالاختلاف الطفيف في نظرة الموظفين حول مميزات المسير المثالي باختلاف قطاعهم ونشاطهم الذي يمارسونه وهذا ما وضحته الجداول السابقة (رقم 21-22-23).

خلاصة الفصل الثاني:

لقد أوضحت لنا نتائج هذه الدراسة الميدانية مجموعة من أهم المميزات التي يراها الموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية ضرورية تجعل من المسير ناجح ومثالي وله قبول بين الموظفين، وهذا بإجماع آرائهم حول الموضوع ودراستها وتحليلها، والتي من أبرز نتائجها: مهارة التحكم التي يتصف بها المسير في الحياة العملية داخل المؤسسة وكذا اهتمام الموظف بأسلوب التعامل المبني على الإنسانية لمسيره معه.

كما اكتشفنا أن هناك عناصر أخرى تجعل من المسير مثالي في نظر الموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية بتيارت بمختلف قطاعاتها.

الختام

البحث الذي قمنا بإعداده والموسوم بدراسة استكشافية لمميزات المسير المثالي في نظر الموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية، وبعد جمع المصادر والمراجع اللازمة، انطلقنا من فصلين، الأول كان نظري يحتوي على بعض المفاهيم الخاصة بعملية التسيير ودورها في المؤسسة، أما الفصل الثاني كان عبارة عن دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات العمومية الجزائرية بتيارت، تهدف لاكتشاف مميزات المسير المثالي في نظر الموظف الجزائري في تلك المؤسسات بمختلف قطاعاتها، وبعد التجوال في مختلف محطات هذا البحث توصلنا إلى نتائج التالية:

- لعملية التسيير دور فعال ومهم في حياة المؤسسة، بحيث أن نجاح هذه المؤسسة يقوم على عدة قرارات، تتمثل في التخطيط لما ستكون عليه المؤسسة مستقبلا، ورسم المسار صحيح لبلوغ الهدف المسطر، وذلك بالتنظيم المحكم والتوجيه البناء والقيادة الجيدة والرقابة الفعالة.
- يستوجب على المؤسسة أن يكون لديها تسيير فعال يسمح لها بالقيام بنشاطها بشكل جيد وناجح، ويقودها نحو التطور، ويمكنها من التكيف مع البيئة التي تنشط فيها مهما اختلفت ظروفها.
- بالتجوال في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية الناشطة في مختلف القطاعات بتيارت، قصد رصد آراء موظفيها، وترجمة نظرتهم حول المسير المثالي، وذلك بإستبيان موزع، من خلال الإجابة على مختلف تساؤلاته، تسنى لنا معرفة متطلبات الموظف التي يرى حتمية توفرها في المسير، والتي تجعل منه مثالي في نظرهم.
- بعد التأكد من صحة ومصداقية الإستبيان ومضمونه، والذي كان ذو موثوقية عالية، تم توزيعها على الموظفين وكانت إجاباتهم تختلف بشكل طفيف باختلاف درجة أهمية كل عنصر في نظرهم، بحيث كان لمهارة التحكم التي يتميز بها المسي، في الحياة العملية لها أعلى درجة أهمية في نظر الموظفين، وهذا راجع لإيجابية هذه الميزة، وتأثيرها الفعال على حياة الموظفين داخل المؤسسة.
- كما أظهرت الدراسة أنه يوجد عناصر أخرى تجعل من المسير المثالي في نظر الموظف الجزائري، نذكرها كالتالي:

- السلوك السوي والحسن الذي يجب أن يتحلى به المسير؛
- التواصل الراقي والبناء والمحترم للمسير مع الموظفين؛
- الصرامة التي يستعملها المسير في بعض الأحيان بطريقة إيجابية؛

- اهتمام المسير بزيادة الكفاءة والخبرة المهنية عند الموظفين؛
 - شخصية المسير؛
 - حث المسير على التعاون والتواصل بين الموظفين، وبناء علاقات مشتركة الهدف؛
 - ذكاء المسير؛
 - ثقة المسير في الموظف؛
 - قوة ومهارة المسير الفنية والتكنولوجية؛
 - اهتمام المسير بدعم وتشجيع الموظفين من أجل القيام بعملهم بشكل مثالي.
- وهذه النتائج التي تثبت صحة كل الفرضيات التي بنيت عليها هذه الدراسة، والتي سنوضحها كما يلي :
- السلوك السوي والحسن الذي يتحلى به المسير (فرضية مقبولة).
 - حتمية توفر عناصر الشخصية والذكاء في المسير (فرضية مقبولة).
 - التواصل الراقى والبناء والمحترم بين المسير ومرؤوسيه (فرضية مقبولة).
 - تختلف النظرة لمحتوى المسير المثالي عند الموظفين الجزائريين في المؤسسات العمومية الجزائرية، باختلاف القطاع الذي ينتمون إليه، والنشاط الذي يمارسونه (فرضية مقبولة).
- وفي ختام هذه المحاولة البحثية نكون قد سلطنا بعض الضوء على مختلف جوانب عملية التسيير، والمسير الذي يشرف عليها، وأهم مميزاته وصفاته في نظر الموظفين في المؤسسات العمومية الجزائرية، الناشطة في مختلف القطاعات بتيارت.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

➤ الكتب:

- أحمد بن عبد الرحمن الشمري، إدارة أعمال، أساسيتها، ومفاهيمها، وتطبيقاتها المعاصرة، الفصل الخامس، دار النشر دار الكنوز، 2018م، الإمارات .
- أحمد رجب، الإدارة وفن إتخاذ القرار، دار النشر وكالة الصحافة العربية، 2023، الأردن.
- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الطبعة الأولى، دار النشر ألفا للوثائق، سنة 2013 عمان الأردن.
- جواهر أحمد قنادلي، الرقابة بالإدارة، طبعة أولى، دار النشر جامعة أم القرى مكة المكرمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2008، القاهرة
- حسن الفاعوري، الإدارة بالمعرفة، طبعة أولى، دار النشر الكنوز للمعرفة، 2008، الإمارات
- ريس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار النشر اليازوري، 2019م، عمان.
- رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، طبعة أولى، دار رسلان للنشر، 2018م، عمان.
- زكرياء الدوري وجهد عبد الهادي، مبادئ إدارة الأعمال في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار النشر اليازوري، 2011م، عمان.
- زيد عبود ومحمد هاني، المفاهيم الإدارية الحديثة، طبعة أولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2017م، السودان.
- محمد الفاتح محمود البشير العربي، التخطيط الإداري، دار النشر الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2020م، مصر.
- محمد القدومي، محمد هاني، محمد زيد عبود، مفاهيم الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار النشر دار المعترف، 2015.
- محمد رسلان، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر، سنة 2008 م / 1420هـ، عمان، الأردن

● محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات ووظائف القيادة الجزء الأول، تسيير وتنظيم المنشأة، الطبعة الثانية دار النشر، ديوان المطبوعات الجامعية .

● محمد فريد و محمد سعيد، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار النشر الجامعية، 1990 / 2000 ، مصر .

● مؤيد عبد الحسين الفضل، نظرية إتخاذ القرارات، المنهج الكمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013 م، الأردن.

➤ مذكرات التخرج

● مبركي غزيل، سهلي محمد أمين، دراسة تحليلية لأهمية الأجور في تحسين جودة حياة العمل بالنسبة للموظف الجزائري، دراسة عينة من موظفي الجماعات المحلية وقطاع التربية بولاية تيارت، مذكرة تخرج ماستر ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، 2022

➤ المقالات

● بوشعور راضيه بالمقدم مصطفى مقال إقتصادي، كلبة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعه تلمسان .

● مقال إقتصادي، موقع الجزيرة نت، دبي، بتاريخ. 5/12/2019

● مقال إقتصادي، مدونة علوم إدارية، أكاديمية إعمل بزنس، 15/1/2023 دبي.

➤ المحاضرات والمطبوعات

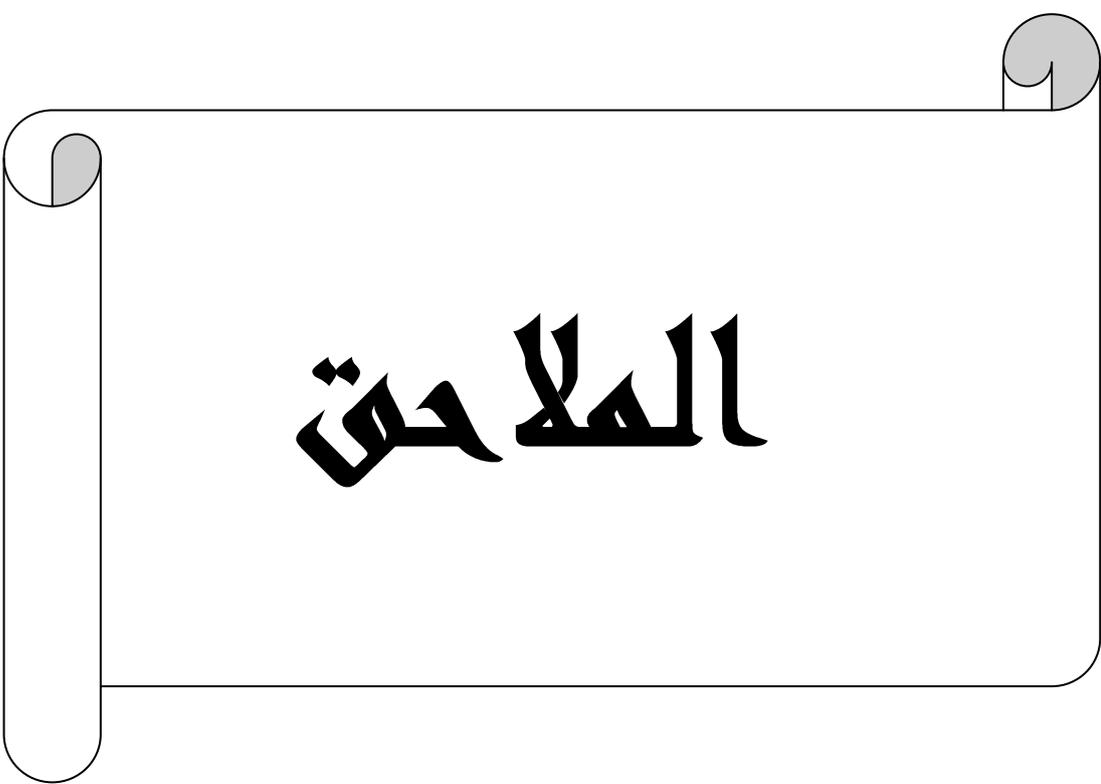
● أمجكوخ نسبية، محاضرات في مقياس التسيير والمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سنة 2020/2021، جامعة الجزائر 1.

● المختار ياسين، مطبوعة في مقياس تسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، سنة 2021 / 2022 ، جامعة الجزائر 1.

● منير بن حاج، مطبوعة محاضرات، في مقياس الإدارة العمومية الحديثة، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعه فرحات عباس سطيف 1، سنة. 2021 / 2022

➤ المراجع باللغة الأجنبية

● Vince Molinaro، ترجمة أميرة أحمد ابراهيم، ميثاق القيادة، دار النشر المجموعة العربية للتدريب، مصر .



الملاحق



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
سنة ثانية ماستر إدارة أعمال



استبيان حول مميزات المسير المثالي في نظر الموظف الجزائري في المؤسسات العمومية الجزائرية

السادة المحترمون الموقرون ... مما لا شك فيه أن كافة الموظفين في المؤسسات العمومية الجزائرية بمختلف قطاعاتها لديهم وجهة نظر خاصة حول المسير في مؤسسة عملهم وتختلف النظرة من موظف لآخر، منهم من يرى أنه مسير مثالي فعال وذو كفاءة مهنية وبها يساهم في السير الحسن والسمعة الجيدة للمؤسسة ومنهم من ينتقد أسلوب تعامله وطريقة عمله. وبناء على هذا الحال فإننا نهدف إلى معرفة مميزات المسير المثالي في نظر الموظف الجزائري، ولأجل نتائج واقعية نرجو منكم إخواني الكرام وأخواتي الفضليات مساعدتي بروح أخوية مع العلم أن هدفنا من هذا البحث هو فقط إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص إدارة الأعمال.

- الجنس (أنثى أو ذكر):
- السن :
- أقدمية العمل في القطاع العمومي :
- أقدمية العمل في المؤسسة :
- الوظيفة (المصلحة و الرتبة):
- إسم المؤسسة:
- المستوى و التخصص العلمي:

(الرجاء وضع العلامة X على التقييم الذي تراه مناسباً، حيث اختيار علامة الصفر 0 يعني أنك لا ترى أية أهمية للعنصر المذكور (أهمية معدومة) و 10 يعني أن العنصر المذكور يعتبر في نظرك أمراً أساسياً لا غنى عنه

1- إلى أية درجة ترى أن الثقة في مدير أو مسير المؤسسة مهمة بالنسبة للموظف؟

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

2- إلى أية درجة ترى أن ذكاء مدير أو مسير المؤسسة مهمة بالنسبة للموظف؟

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

3- ما مدى أهمية قوة ومهارة مسير أو مدير المؤسسة الفنية والتكنولوجية في نظرك؟

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

4- ما درجة أهمية شخصية المسير عندك كموظف جزائري؟

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

5- ما مدى أهمية السلوك السوي والحسن لمسيرك حسب نظرك؟

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

6- ما مدى أهمية التعامل الانساني للمسير معك؟

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

7- ما مدى أهمية التواصل الراقى والبناء والمحترم بينك وبين مسيرك؟

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

8- ما مدى أهمية حث مسيرك على التعاون والتواصل بينكم كموظفين وبناء علاقات مشتركة الهدف؟

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

9- ما درجة أهمية دعم وتشجيع المسير لقدراتك الفنية والذهنية والحركية للقيام بعملك بشكل مثالي؟

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

10- ما مدى أهمية اهتمام مسيرك بزيادة الكفاءة والخبرة المهنية عندك؟

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

11- ما مدى أهمية مهارة التحكم عند مسيرك على الحياة العملية داخل المؤسسة؟

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

12- ما درجة أهمية صرامة مسيرك معك و باقي زملائك لتحقيق الهدف والقيام بالعمل بشكل أمثل؟

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

إن كنتم ترون بأن هناك عناصر وصفات أخرى تعتبرونها مهمة و يجب توفرها في مدير أو مسير المؤسسة حتى يمكن وصفه بأنه مثالي، فالرجاء أن تفيديونا بذكرها مع إعطاء تقييمكم لمدى أهميتها من وجهة نظركم.

1-

2-

3-

4-

5-

----- لكم منا جزيل الشكر و الامتنان وتقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير -----

الملخص

تهدف هذه الدراسة لاستكشاف أهم مميزات المسير المثالي من وجهة نظر الموظف الجزائري في المؤسسة العمومية الجزائرية بتيارت، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لبيانات محصل عليها عن طريق استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية المتمثلة في أجوبة تقييمية على 12 عبارة، موزعة على 49 مستجوب مختار بطريقة عشوائية في قطاع التربيه والتعليم، والجماعات المحلية، وقطاع الصحة. وتم تحليل بيانات الدراسة بتقنية التحليل بالمركبات الأساسية ACP باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS 22، حيث وتوصلت الدراسة إلى إبراز أهم مميزات المسير المثالي في نظر الموظف الجزائري، وفي طليعتها مهارة التحكم التي يتميز بها المسير في الحياة العملية داخل المؤسسة، والسلوك السوي والحسن للمسير، و بعض العناصر الأخرى التي يرى الموظف الجزائري حتمية توفرها في المسير حتى تجعل منه مسيرا مثاليا في نظرهم.

الكلمات المفتاحية: وظيفة التسيير، الفعالية التسييرية، المسير المثالي.

Summary

This exploratory study aimed to explore the characteristics of ideal leadership in the views of Algerian employees in the public institutions in Tiaret. The research adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire with 12 statements distributed among 49 participants in the education sector, local communities, and the health sector. The study's data was analyzed using the statistical program SPSS to ensure reliable results. The study identified key features of ideal leadership as perceived by Algerian employees, including the manager's control skills within the organization, smooth and good conduct of the manager, and other elements considered essential by Algerian employees, which make the manager an ideal leader in their eyes.

Keywords: management process, managerial effectiveness, ideal leadership.