

الفصل السادس

التحليل السوسيولوجي للمعطيات الميدانية

سنقوم في هذا الفصل بتحليل المعطيات الميدانية من خلال التحليل السوسيولوجي للمعطيات الواردة في الاستثمارات التي استطعنا جمعها، بصعوبة جمة، من المؤسسة محل الدراسة. حيث أن الاستثمارات التي وزعت لم تسترجع بصفة كلية والتي تم استرجاعها كانت ناقصة جدا من حيث المعلومات التي تضمنتها الاستثمارة . وعليه تم الإحتفاظ وتحليل الاستثمارات المستوفاه للشروط العلمية والمنهجية وعددها ثمانية(08) كما أننا غيرنا من المنهج التحليل ليتماشى مع متطلبات هذه الحالات.

الحالة الأولى:

سن المبحوث هو 36 سنة وهو من جنس الذكور، له مستوى تعليمي جامعي وهو من فئة الإطارات، حالته المدنية متزوج، ذو 9 سن. وات أقدمية مهنية في المؤسسة، وهذا ما يجعله حامل لقيم وأفكار تسييرية لها علاقة بإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

يرى هذا المبحوث أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية واضحة المعالم، لكن رغم ذلك فإن المؤسسة لم تحصل على شهادة الإيزو التي تعتبر من العناصر الهامة في تقييم المؤسسة. وحسب المبحوث للمؤسسة إستراتيجية على المدى المتوسط للحصول على شهادة الإيزو وتعمل المؤسسة على إيجاد شراكة محلية وأجنبية وهذا مما يؤهلها للتواجد المستمر في السوق ومجابهة المنافسة واكتساب الخبرات من خلال هذه الشراكة وذلك بهدف التوسع على الأسواق الجديدة. وأكد المبحوث على أن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة يبني على أساليب علمية ومما يؤكد ذلك جوابه على السؤال الذي يدور حول هل أن المؤسسة قادرة على الحفاظ على مكانتها في السوق بعد الانفتاح على سوق الاتحاد الأوروبي؟ حيث كان الرد بالإيجاب وذلك بالاستثمار في تكوين وتنويع التكنولوجيا.

أما فيما يتعلق بآليات العمل لمواجهة المستقبل فمن بين العناصر الهامة نجد تنويع النشاطات ومواجهة المنافسة، والمنافسة هذه تقابل بناء على الأسعار، تقديم الخدمة في الآجال والجودة. ثلاث عناصر بها يمكن للمؤسسة البقاء. لكن لكي تتماشى مع متطلبات العصر يجب على المؤسسة من تغيير عملية انتقال المعلومات داخل المؤسسة من السرعة العادية إلى سرعة الأنترنت سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. وبما أن المؤسسة تملك معلومات على المنافسين فهذا يؤهلها بأن تعمل بطريقة أو بأخرى للحفاظ على مكانتها. أما عوامل النجاح التي تراهن عليها المؤسسة فهي حسب المبحوث العلاقات الجيدة مع العملاء أو الزبائن. ويبرز لنا عنصر هام من عناصر التسيير الإستراتيجي لهذه المؤسسة الذي يكمن في مشاركة العمال في صنع القرار واتخاذها بشكل عال.

وحسب المبحوث دائما أن مؤسستهم تولي أهمية دائما للمورد البشري، كان تقييم المبحوث لتسيير المورد البشري في المؤسسة جيدا، أضاف إلى ذلك أن من بين عناصر نجاح المؤسسة هو تناسب الوظيفية مع مؤهلات العمال العلمية وهذا أدى إلى تطوير معارف العمال وتنمية مهاراتهم خدمة لأنفسهم وللمؤسسة. من بين مصادر تمويل المؤسسة بالمورد البشر هي مراكز التكوين المهني وذلك تماشيا مع مهام المؤسسة المخطط لها. إن إستراتيجية التكوين التي تتبعها المؤسسة كانت كافية إلى حد بعيد. وهذا مما أدى إلى الترقية في المسار المهني. أخيرا اقترح المبحوث على مساعدة الدولة للخواص ليتماشى ذلك مع السياسة العامة للبلاد، لكن المبحوث لم يوضح الكيفية.

الحالة الثانية:

سن هذا المبحث 34 سنة وهو من جنس ذكر يحمل مستوى تعليمي جامعي، حالته المدنية متزوج، له 9 سنوات أقدمية في هذه المؤسسة وهذا ما يجعله يعيش الوضعية الراهنة للسياسة البلاد إزاء القطاع الخاص التي فتحت له الأبواب للاستثمار والمساهمة في التنمية الاقتصادية للبلاد. وهو من فئة الإطارات.

لقد كانت إجابة هذا المبحث فيما يتعلق بالتسيير الإستراتيجي للمؤسسة أنها واضحة وخاصة المتعلقة بالموارد البشري، لكن رغم ذلك فإن المؤسسة لم تملك بعد شهادة الإيزو وهي تعمل الآن للحصول عليها في المدى القريب وتسعى المؤسسة للقيام بشراكة محلية وأجنبية معا. علاوة على ذلك أن لها إستراتيجية على المدى البعيد خاصة في مجال استهداف الأسواق. علما أن التسيير الإستراتيجي هذا يقوم على استخدام الأساليب العلمية وبهذا يمكن للمؤسسة أن تحتفظ على مكانتها في السوق بعد الانفتاح على السوق العالمية والأوروبية على الخصوص، حسب ما صرح به المبحث وأن السبيل الهام في للمحافظة على حصة المؤسسة في السوق هو نقل التكنولوجيا الحديثة من الدول الغربية.

أما فيما يتعلق بآليات العمل فالمؤسسة تقوم بصياغة أهداف واضحة وتقع تنويع الأنشطة في المدى القريب. أما أمر التنافس فالمؤسسة قررت التركيز على السعر المعقول والجودة. أما المعلومات فهي تنتقل بصفة عادية مما نستنتج أن المؤسسة لم تحسم بعد الدخول في عالم تكنولوجيات الاتصال الحديثة. و الميزة التي تتمتع بها هذه المؤسسة أنها على دراية بالمنافسين وهذا ما يجعلها تتفوق، إن صح هذا التعبير، وخاصة أنها تركز على تحسين العلاقات مع الزبائن والسعر المعقول، وهذه من المزايا التنافسية. إن هذه المؤسسة تمتلك إستراتيجية يمكن القول عنها أنها تتماشى ومتطلبات العصر وذلك بمساهمة العمال في صنع واتخاذ القرار التي تتصف بالعالية

أما إذا انتقلنا للمؤهلات البشرية فإن المؤسسة تولى دائما أهمية كبيرة لها ويتضح لنا ذلك في التسيير الجيد لها ونجد هناك انسجام بين المؤهلات العلمية التي يمتلكها الفرد ومنصب العمل وهذا يفتح المجال للترقية من الداخل وذلك عن طريق تحسين وتطوير المعارف إضافة لما قيل سالفًا.

إن المصدر الأول لتمويل المؤسسة بالعمال هي مراكز التكوين وهذا تماشيا مع طبيعة المؤسسة. إن إستراتيجية التكوين على حسب قول المبحث كافية وهي مؤشر آخر إيجابي ويقترح أن يكون هناك تنظيما لهذا القطاع من طرف الدولة.

الحالة الثالثة:

سن هذه المبحوثة 21 سنة عازية وهي عون تحكم ولها أقدمية لا تتجاوز السنتين ومستواها التعليمي متوسط تتمتع بأقدمية لا تتعدى السنتين

بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة إزاء عمالها واضحة وإيجابية. إن المؤسسة ليس لها شهادة الإيزو وتعمل على الحصول عليها في المدى القريب وحسب المبحوثة فإن المؤسسة تعمل على أن يكون لها شراكة أجنبية وتعتمد على إستراتيجية طويلة المدى في استهداف الأسواق الجديدة. أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يقوم على أسس علمية وترى المبحوثة أن المؤسسة قادرة على الحفاظ على مكانتها في السوق بعد الانفتاح على الأسواق الأجنبية.

وتقول المبحوثة أن السبل التي تراها مناسبة في الحفاظ على حصتها في السوق بعد الانضمام إلى الإتحاد الأوروبي هو تحسين نموذج العمل لجذب المزيد من الزبائن وتحسين الخبرة في الجودة وخدمة الزبائن.

أما عن آليات العمل فالمؤسسة تقوم بصياغة أهدافها وتتوقع تنويع النشاط في المدى القريب، رغم المنافسة التي تواجهها من المؤسسات الكبيرة الحجم. أما عن الميزة التنافسية فتتصب على الجودة. إن المعلومات في هذه المؤسسة تنتقل بصفة عادية. أما المعلومات على المنافسة فكانت إجابتها بالنفي وهذا ربما يجعل المؤسسة تبذل جهدا أكبر لمواجهة ذلك. أما الرهان على نجاح المؤسسة فيتمثل في جودة المنتج وإقناع الزبون. بالنسبة لمستوى مشاركة الأفراد في القرارات كانت، بالنسبة للمبحوثة، متوسطة.

أما الاهتمام بالموارد البشري بصفة عامة فكهي دائمة وتسيير هذا العنصر يعتبر جيدا. وتوجد هناك عدم ملائمة مؤهلات المبحوثة مع منصب عملها، وهذا خلل فني على الرغم من أن وظيفتها الحالية ساعدتها في تطوير معارفها ومهاراتها في ميدان غير ميدان تخصصها وترى المبحوثة أن أكبر مصدر لتمويل المؤسسة بالعمال هي الجامعة وتقر بأن إستراتيجية التكوين والتحفيز كافية ولكن لم تترق نظرا لحداتها في المنصب كما نظن.

أما بالنسبة للاقتراح الذي يساهم في تطوير المؤسسة فأجابت على النحو الآتي: تسهيل عملية تأسيس مؤسسات من نواحيها، الإجراءات، الإنشاء، الضرائب وعملية استيراد والتصدير، تسهيل ودعم المؤسسات المالية إما بالإئناء أو التطوير.

الحالة الرابعة:

إن عمر هذا المبحوث هو 45 سنة، ذكر، وهو متزوج وله مستوى جامعي وينتمي لفئة الإطارات وله أقدمية وصلت إلى 16 هذا المبحوث على ما يبدو من الأوائل الذين توظفوا في هذه المؤسسة.

أما بالنسبة للسياسة الإستراتيجية المعتمدة من المؤسسة إزاء عمالها كانت إجابته عن هذه السياسة أنها غير واضحة المعالم، كما أن المؤسسة ليس لها شهادة الإيزو. وهي تعمل على الحصول عليها في المدى المتوسط والمؤسسة تصبو إلى شراكة أجنبية وتعتمد على إستراتيجية طويلة المدى في استهداف الأسواق الجديدة. أما عن السؤال الذي يتضمن هل تظن أن المؤسسة قادرة على الحفاظ على مكانتها في السوق بعد الانفتاح على الأسواق الأوروبية كانت إجابة المبحوث بنعم. أما الرد عن السبل التي تراها مناسبة في الحفاظ على حصتك من السوق بعد الانضمام. تكمن في احترام قواعد إنجاز المشاريع (التمن، الوقت والنوعية) وتكوين العمال.

أما ما يخص آليات العمل فالمؤسسة تقوم بصياغة أهدافها وتتوقع تنويع أنشطتها لكي تواجه المنافسة ولتحقيق هذا الميزة فالمؤسسة تبني ذلك على السعر والجودة والوقت. أما المعلومات في هذه المؤسسة فهي تنتقل بسرعة عادية. كما يصرح المبحوث أن المؤسسة لها معلومات حول المنافسين وهذه نقطة إيجابية. إن هذه المؤسسة لكي تنجح تراهن على عاملين هامين هما: العلاقات مع الزبائن وجودة المنتج. أجاب هذا المبحوث على أن درجة مشاركة العمال في القرارات متوسطة.

أما عن المؤهلات البشرية فالمؤسسة تولى دائما الاهتمام بهذا الجانب وكان تقييمه لتسيير المورد البشري متوسطا، لكن للأسف أن ملائمة المنصب مع مؤهلاته كائن غير ذلك، إلا أن هذا لم يمنعه من تطوير معارفه وتنمية مهاراته. وتعتبر مراكز التكوين هي أهم مصدر للمورد البشري لهذه المؤسسة. أما إستراتيجية التكوين فكانت، حسب المبحوث، قليلة. ولم يحصل على الترقية. هذا يدل على أن هناك خلا في هذا الشأن.

أما الاقتراحات التي قدمها لتطوير القطاع الخاص عامة فتدور حول أن ينتهج الأسلوب المتطور وجعله في متناول الجميع لزيادة النشاط التجاري وتبصير العمال بالقوانين والتعليمات التجارية الجديدة فيما يخص فرص الاستثمار والمزايدات والمناقصات.

الحالة الخامسة:

سن هذه المبحوثة 21 سنة عازية ولها مستوى متوسطا وتنتمي لفئة عن التحكم وتتمتع بأقدمية قليلة مدتها عامين.

إن التسيير والسياسة الإستراتيجية في المؤسسة إزاء العمال واضحة والمؤسسة لا تتوفر لعل شهادة الإيزو وتعمل على الحصول عليها في المدى القريب وتنتظر شراكة أجنبية كما تعتمد على إستراتيجية طويلة المدى في استهداف أسواقا جديدة. والتخطيط الإستراتيجي لها يقوم على الأساليب العلمية. وحسب المبحوث فإن المؤسسة قادرة على الحفاظ على مكانتها في السوق حتى بعد الانفتاح على الأسواق الأوروبية، حيث يرى أن الطرق الملائمة للحفاظ على حصة المؤسسة بعد الانضمام للأسواق العالمية تكمن في تحسين نموذج العمل لجذب المزيد من الزبائن وتحسين الخبرة في الجودة وخدمة الزبون.

أما المحور الذي يدور حول آليات العمل فيرى المبحوث أن المؤسسة تقوم بصياغة أهدافها وتتوقع التنوع في نشاطاتها وهي تواجه منافسة من طرف مؤسسات أخرى، محلية، كبيرة الحجم وهذا شيء منطقي إلى حد بعيد. أما عن الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تبرز بها هي إتقان العمل، أي الجودة. أما المعلومات في هذه المؤسسة فهي تنتقل بسرعة عادية. أما معلومات المؤسسة حول المنافسين فأجاب المبحوث أنه ليس لديهم معلومات عن ذلك. أما العوامل التي تراهن عليها المؤسسة لكسب الرهان فهي القدرة على إقناع الزبون والجودة. أما عن مستوى مشاركة الأفراد في القرارات فكانت متوسطة.

أما المؤهلات البشرية فالمؤسسة تولي دائما أهمية كبيرة للمورد البشري. أما عن تقييمه لتسيير المورد البشري فكان جيدا. لكن للأسف مرة أخرى أن الوظيفة التي يشغلها هذا المبحوث لا تتلاءم مع مؤهلاته العلمية، عكس ذلك فأنها ساعدته على تطوير معارفه وتنمية قدراته. ونجد أكبر مصدر للمورد البشري للمؤسسة هي الجامعة. إن الإستراتيجية المنتهجة في التكوين كانت كافية ولم يحصل على الترقية نظرا لحدثة توظيفه. أما عن الاقتراحات المقدمة للتطوير القطاع الخاص فتتمحور حول تسهيل عملية تأسيس مؤسسات من كل نواحيها: إجراءات الإنشاء، الضرائب، وعملية الاستيراد والتصدير، تسهيل ودعم المؤسسات المالية إما بالإنشاء أو التطوير.

الحالة السادسة:

هذه المبحوثة أنثى وسنها 45 سنة متزوجة لها مستوى جامعي وتنتمي لفئة الإطارات وتتمتع بأقدمية وصلت إلى 16 سنة.

تعتمد المؤسسة في التسيير والسياسة الإستراتيجية على عدم الوضوح بالنسبة لعمالها، حسب ما أقرته المبحوثة ليس لها شهادة الإيزو ومن استراتيجيتها الحصول عليها في المدى المتوسط وتسعى للشراكة الأجنبية. كما أن لها بعد النظر فيما يتعلق باستهداف الأسواق الجديدة، والمؤسسة في رأي هذا المبحوث قادرة على الحفاظ على مكانتها أو حصتها في السوق وذلك بعد الانفتاح على الأسواق الأوروبية. والطرق المناسبة للحفاظ على حصة المؤسسة في السوق بعد الانضمام إلى الأسواق العالمية أن تحترم قواعد انجاز المشاريع (ثمن، وقت، نوعية) وتكوين العمال.

أما عن آليات العمل فالمؤسسة تقوم بصياغة أهداف واضحة لتحقيقها متوقعة أن يكون ذلك في تنويع النشاطات. وتواجه المؤسسة مشكلة التنافس مع المؤسسات الكبيرة الحجم من نفس القطاع وهذا يبدو أنه منطقي. والميزة التنافسية تكمن في السعر وبالأجل المحددة أضف إلى ذلك عنصر آخر لا يقل أهمية هو الجودة. أما انتقال المعلومات داخل المؤسسة فبسرعة عادية. والميزة التي يمكن أن تكون إلى جانب المؤسسة هو أنه لديها معلومات حول المنافسين مما يجعلها تأخذ الاحتياطات اللازمة في كل الأمور. أما رهان المؤسسة على النجاح فيتم من خلال عوامل العلاقات مع الزبون وجودة المنتج. أما مستوى مشاركة الأفراد في القرارات فهي في مستوى متوسطا.

وإذا انتقلنا إلى المؤهلات البشرية فيرى المبحوث أن المؤسسة تولي دائما اهتماما كبيرا له. كان تقييم المبحوث لتسيير المورد البشري هذا في المؤسسة تقيما متوسطا وهذا يتناقض مع الاهتمام الذي توليه المؤسسة لوردها البشري هذا. ويتفق المبحوث هذا مع بعض زملائه الآخرين بأن الوظيفة التي يشغلها حاليا تتلاءم مع مؤهلاته العلمية، لكن في نفس الوقت ساعده ذلك في تطوير معارفه وتنمية قدراته. وتعتبر مراكز التكوين أكبر مصدر للمورد البشري للمؤسسة. إن الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة في التكوين قليلة والترقية التي تعتبر عنصرا محفزا لم يحصل عليها المبحوث رغم أقدميته المعتبرة نسبيا مقارنة مع الآخرين. أما المقترحات التي تساهم في تطوير القطاع الخاص عامة فيوجزها، حسب قول المبحوث حرفيا، على النحو الموالي: أسلوب متطور وجعله في متناول الجميع لزيادة النشاط التجاري وتبصير العمال بالقوانين والتعليمات التجارية الجديدة فيما يخص فرص الاستثمار والمزايدات والمناقصات.

الحالة السابعة:

موظفة تبلغ من العمر 21 سنة في مقتبل العمر وعلى عهد جديد بالعمل، عزباء، لها شهادة التعليم المتوسط وتشغل منصب عون التحكم، ولها أقدمية لا تتعدى السنتين من العمل.

إن إجابات المبحوثة على التسيير والسياسة الإستراتيجية في المؤسسة وخاصة التي لها صلة بالعمل اتسمت بالوضوح، لكن مقابل ذلك المؤسسة ليس لها شهادة الإيزو، إلا أن تسعى للحصول عليها في المدى القريب.

ويظهر ذلك جليا في البحث عن إبرام اتفاقيات مع شراكة أجنبية لرسم إستراتيجية المؤسسة لكسب الخبرة ومواجهة المنافسة والاعتماد على إستراتيجية طويلة المدى لفتح آفاق على الأسواق الجديدة. ومما يؤكد ذلك العزم التخطيط الإستراتيجي الذي يقوم على الأساليب العلمية. لقد أجابت المبحوثة على أن المؤسسة قادرة على الحفاظ على مكانتها في السوق بعد الانفتاح على الأسواق العالمية وهذا شيء إيجابي للغاية. أما السبل التي يراها هذا المبحوث للحفاظ على مكانة المؤسسة في الأسواق بعد الانضمام إلى الأسواق الأجنبية تركزت حول تحسين نموذج العمل لجذب الزبائن وتحسين خبرة في الجودة وخدمة الزبائن. هذا يعني أن الوعي بالأمور الداخلية والخارجية تحتم المؤسسة على العمل في كل الاتجاهات حتى تبقى في المستوى المطلوب.

إن آليات العمل التي تعتمد عليها المؤسسة هي أولا صياغة أهدافا واضحة ويمكن تحقيقها. أما توقعاتها في المدى القريب نسبيا هو التوزيع من النشاطات حتى تشمل أكبر عدد ممكن منها. والمؤسسة هذه كباقي المؤسسات تواجه منافسة من طرف المؤسسات المحلية الخاصة منها والعامة وربما حتى الأجنبية منها إن كانت. ولكي تبقى قائمة في وجه المنافسة فإنها تعتمد على ميزة الجودة. أما انتقال المعلومات في المؤسسة ونقص به الاتصالات بمختلف أنواعها لأنها تسير بسرعة عادية وهذا لا يتماشى مع متطلبات العصر الذي يصبو إلى أن تصل المعلومة إلى العمال في أسرع وقت ممكن، إن أراد النجاح والتميز أو التفوق. كانت إجابة المبحوث حول المعلومات على المنافسين فرد بالنفي. أما عن عوامل النجاح التي تراهن عليها المؤسسة فرأى المبحوث أنها تكمن في جودة المنتج والقدرة على إقناع الزبون. لكن إذا دققنا في الإجابة على السؤال الموالي حول المشاركة في القرارات الإستراتيجية فنجد أنها متوسطة.

أما المحور الأخير والمتعلق بالمؤهلات البشرية فنجد المؤسسة تولي أهمية دائما كبيرة للمورد البشري وبناء على هذا كان تقييم المبحوث لتسيير هذا المورد جيدا. لكن الوظيفة التي يشغلها حاليا لا تتلاءم مع

مؤهلاته العلمية، إلا أنها ساعدته على تطوير معارفه وتنمية مهاراته وهذا شيء إيجابي. يقول المبحوث على أن مصدر تمويل المؤسسة بالموارد البشر هي الجامعة وأن إستراتيجية التكوين والتحفيز المنتهج من المؤسسة كافية لكن المبحوث لم يترق في وظيفته للأقدمية القليلة التي ربما، لا تسمح بذلك. أما الاقتراحات المقدمة للمساهمة في تطوير القطاع الخاص فكانت تسهيل عملية إنشاء المؤسسات من كل النواحي: إجراءات الإنشاء، التقليل من الضرائب وتسهيل عملية الاستيراد والتصدير ودعم المؤسسات المالية إما بإنشاء مؤسسات جديدة أو تطوير المؤسسات المتواجدة.

الحالة الثامنة:

إن عمر هذا المبحوث 58 سنة متزوج مستواه لا يتعدى الابتدائي وينتمي إلى فئة الأعران له له أقدمية وصلت إلى 26 سنة.

لقد كانت إجابة المبحوث فيما يتعلق بالمحور الأول الذي يخص التسيير والسياسة الإستراتيجية في المؤسسة حيث قال بأن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية واضحة المعالم بالنسبة لعمالها لكن إلى غاية جمع الاستثمارات المؤسسة لا تملك شهادة الإيزو التي تعتبر مكسب هام يزيد من قيمتها. ويرى أن الشراكة منعقدة تماما، رغم ذلك فإنها تعتمد على إستراتيجية طويلة المدى في استهداف الأسواق الجديدة ويرى أن التخطيط الإستراتيجي يقوم على الأساليب العلمية. كما يجزم بأن المؤسسة لا تستطيع أن تحافظ على مكانتها في السوق بعد الانفتاح على الأسواق الخارجية.

أما عن محور آليات العمل فالمبحوث يقر أنهم يقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها وتتوقع أنه بعد خمس سنوات توزيع في الأنشطة يقر أيضا أنهم يواجهون منافسة مع المؤسسات الكبيرة الحجم من نفس القطاع عمومي أم خاص. ولكي تواجه المؤسسة هذه المنافسة فإنها تركز على إنجازا لأعمال في الآجال المحدد لها. أما عنة قضية الاتصال داخل المؤسسة فإنه يتم بسرعة عادية وهذا، ربما، لا يتماشى مع متطلبات هذا العصر، عصر التكنولوجيا الرقمية. ويضيف أن المؤسسة ليس لديها معلومات حول المنافسين مما يؤدي إلى أخذ الاحتياطات أكثر. ويركز المبحوث على جودة المنتج الذي يعتبر آلية من آليات النجاح الذي تراهن عليه المؤسسة. أما عن مستوى المشاركة في القرارات الإستراتيجية فكانت متوسطة وهذا يعني عدم تحفيز الأفراد على الولاء للمؤسسة.

أما المؤهلات البشرية فير المبحوث أن المؤسسة تولي دائما اهتماما لهذا المورد الذي يعتبر حجر الزاوية في كل بنا صلب. أما تقييمه الحالي عن تسيير المورد البشر فيرى أنه متوسط. ومن الأمور الإيجابية أن هناك تناسب بين مؤهلات العلمية للعامل ووظيفته مما سيجعله مبدعا إن أراد أو راضيا على الأقل، لكن رغم هذه الملائمة إلا أنه لم يسعفه الحظ في تطوير معارفه وتنمية مهارات لأسباب ربما تعود إلى مستواه المتدني أو إلى كبر سنه خاصة في المدة الأخيرة. ويصرح أن أكبر مصدر للمورد البشري بالنسبة للمؤسسة هي مراكز التكوين وأخيرا يرى أن إستراتيجية التكوين والتحفيز متوسطة وحصل على الترقية وهذا منطقي لأنه هو الآن في نهاية مساره المهني.

الاستنتاج العام

بناءً على التحليل السابق لإجابات كل مبحث على حده فإننا سنقدم الاستنتاج العام هذا حسب المحاور التي نراها تتماشى مع ما هو وارد في الاستمارة.

المحور الأول: البيانات العامة:

يتراوح سن هؤلاء المبحوثين ما بين 21 كحد أدنى حتى 58 سنة كحد أقصى. ويتضح أن هناك التقارب من حيث العدد في الفئات العمرية والحالة المدنية عند هؤلاء تختلف تبعاً للسن المبحوث ف كبار السن متزوجون وصغارهم عزاب وهذا لا يخرج عن المعتاد. يتمتعون بمستويات تعليمية مختلفة تتراوح بين المستوى الابتدائي حتى الجامعي والمستويات الدنيا هذه نجدها عند كبار السن. وكما هو معلوم فإن المسؤوليات التي ينتمي إليها الإطار يحددها مستواه التعليمي في أغلب الحالات. وحسب الملاحظ ميدانياً فإن أغلب المبحوثين ينتمون لفئة الذكور.

المحور الثاني: التفسير والسياسة الإستراتيجية في المؤسسة:

لقد كانت أغلبية إجابات المبحوثين على أن الاتصال في المؤسسة قمتها وحتى قاعدتها يتسم بالوضوح حيث أكدت على أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية واضحة أو بمعنى أدق أن المؤسسة تحرص حرصاً شديداً على إفهام وتبني العمال للإستراتيجية المرسومة من قبل.

وسبب هذا الحرص أن المؤسسة تريد فرض ذاتها في السوق من خلال البحث عن فرص التوفر على الإيزو والتمتع به من خلال رسم رؤية إستراتيجية للحصول على هذه الشهادة على المدى القريب مما يبين أن مسؤولي المؤسسة على إدراك تام بأهمية هذه الشهادة في فرض المؤسسة على المستوى المحلي والإقليمي وحتى الدولي.

وهو ما يظهر جلياً في البحث عن إبرام اتفاقيات بين شريك أجنبي لرسم إستراتيجية المؤسسة خاصة أن المسؤولين على وعي كاف بأن دور القطاع الخاص في الجزائر محصور جداً بطريقة بيروقراطية واحتكارية من طرف الدولة من جهة، ومن جهة أخرى على المنافسة غير أخلاقية والفوضى و التلاعبات من طرف الخواص الآخرين.

وقد اتفقت الحالة الأولى مع الحالة الثالثة مع تفاوت للحالة الثانية هذه الأخيرة تؤكد على عدم بحث المؤسسة على الشراكة الأجنبية ولا الوطنية مما يبين أن هذا الإطار السام في المؤسسة على دراية واسعة بما يحيط بها، وأن المؤسسة جد حذرة ومتخوفة من كل نشاط، وكما يقال **الشركة هلكة بالنسبة له**.

إن إستراتيجية الشراكة التي تبحث عليها هذه المؤسسة قائمة على ما يلي:

1. إستراتيجية على المدى القريب من خلال الحصول على شهادة النوعية والإيزو.
2. إستراتيجية على المدى المتوسط من خلال إبرام شراكة أجنبية.
3. إستراتيجية على المدى البعيد من خلال تبني تكنولوجيا متطورة.

إن بحث المؤسسة على تبني تكنولوجيا حديثة هو هدف تسعى إليه لغزو أسواق جديدة تكون في بدايتها أسواق وطنية ثم تحاول تعويد إستراتيجية المؤسسة على المستوى الوطني قصد تمرير إستراتيجيات فرعية أخرى بحثاً عن أسواق لها أخرى تتميز بمنافسة شرسة وقد تكون غريبة عنها.

ولذلك تعتمد على التخطيط الإستراتيجي كنظام ترسيخ المؤسسة محلياً ودولياً ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني مناهج وأساليب علمية متطورة - ناجمة بالضرورة عن إبرام اتفاقيات مع الشريك الأجنبي - قادرة على تخفيض ما أمكن من المصاريف والتكاليف الأخرى مقابل جودة في المنتج وكمية وفيرة منه خاصة في ظل تدهور العلاقات الجوارية بين دول اتحاد المغرب العربي وما به من اضطرابات أمنية أثرت على الاقتصاد - وعلى جميع مناحي الحياة - وقللت من فرص الاستثمار البيني وعقد اتفاقيات جوارية مغربية.

ناهيك عن المنافسة الشرسة لدول الاتحاد الأوروبي الذي يتمتع بنوعية وكمية أفضل من المنتج المحلي، خاصة أن المؤسسة تعي جيداً أن عقد اتفاقيات مع دول الاتحاد الأوروبي يعني بقاءها مستوردة فقط وهي سياسة استعمارية قائمة على التبعية الاقتصادية.

لكن الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق في ظل الانفتاح على سوق الاتحاد الأوروبي فقد أكدت المبحوثة على إيجابية ذلك دون تردد، وهذا غير صحيح خاصة أنها لم تستطع إتمام دراستها على الأقل الثانوية منها رغم صغر سنها ففاقد الشيء لا يعطيه.

وهي لا تعي ما تقوله لأن السياسة الإستراتيجية مختلفة تماماً ويجب أن نعي ذلك فالضفة الأخرى تبحث عن سياسات تسويق منتجاتها ذات الجودة العالية وكميات وفيرة جداً وما سياسة "الشفون" إلا دليلاً قاطعاً على ذلك حيث وجدت رواجاً كبيراً و مطلوبة أكثر من المواطن الجزائري أضف إلى ذلك الطلب الأكيد والمكرر لا يكاد يصبح مطلباً نقابياً لفك أسر استيراد السيارات القديمة الأقل من ثلاث سنوات رغم توفر السيارات الجزائرية (سامبول).

في حين الشريك الجزائري لا يمكن له أن يستهدف أسواق ذات عقلية مختلفة تماماً ناهيك عن الجودة والنوعية التي لا مجال للمقارنة معها، حتى لو سلمنا فرضاً على قبول الشريك الأجنبي لاستيراد المنتج الوطني (القائم على السياسة سياسية أي عقلانية اجتماعية)، سيكون المقابل ضخم جداً بمعنى أن المنتج الأجنبي يكون له فاض في القيمة (القائم على سياسة اقتصادية أي العقلانية الاقتصادية) في حين المنتج الوطني يقابله هامش في الربح قليل جداً.

وهنا يظهر قلة حيلة الموظفة ذات المستوى التعليمي الضعيف والأقدمية من حلال جوابها على كيفية الحفاظ على المكانة الاقتصادية في السوق بعد الانضمام وكان جوابها كالتالي: تحسين نموذج بالعمل لجذب المزيد من الزبائن وتحسين خبرة في الجودة وخدمة الزبائن.

الظاهر الصحيح لكن السياسة والإستراتيجية مختلفة تماماً والجدول التالي يبين التباين الظاهري والجوهري بين العقليتين المختلفتين كلية:

الرؤية الإستراتيجية بين الشريك الوطني والشريك الأجنبي:

الشريك الوطني	الشريك الأجنبي
البحث عن شريك	البحث عن المال
البحث عن التكنولوجيا	تكنولوجيا حادة جداً
تطوير المنتج	تصدير المنتج
تكلفة عالية	تكلفة أقل
بيروقراطية متجذرة	بيروقراطية أقل
عقلانية اجتماعية	عقلانية اقتصادية
استثمار سياسي	استثمار اقتصادي
جودة مرجوة	جودة عالية
يد عاملة رخيصة	يد عاملة مكلفة
اقتصاد موجه وتدخل الدولة	اقتصاد حر دون تدخل
عقلية تبعية وتابع	عقلية متبوع ومسيطر

إن يظهر جلياً الفرق الواضح بين السياسات، لأن السياسة الأجنبية هي فتح أسواق جديدة لتسويق المنتجات وبيعها حتى ولو بأسعار ذات هامش ربح ضئيل نوعاً ما، لأنهم واعون جيداً بأهمية إنتاجهم وعدم

تكديسها، خاصة مع سياسة (solde) الذي يتبعه الغرب والتي حققت أرباحاً طائلة رغم تخفيض السعر، وهذا لا تستطيع القيام به المؤسسات الوطنية لأنه بمثابة إعلان الإفلاس الحتمي.

المحور الثالث: آليات العمل:

إن الرؤية الإستراتيجية هي الكفيلة بتحقيق الأهداف، فإن المؤسسة تعتمد على صياغة أهداف إستراتيجية تراها مناسبة لطبيعة المؤسسة ومنتوجها والذي تبحث المؤسسة عن الاستمرار في نفس النشاط مؤقتاً في انتظار إثبات الذات ثم الانطلاق في سياسة التنويع بعد خمس السنوات.

لكن كما قلنا سابقاً أن المنافسة التي تعاني منها المؤسسة من جهتين: مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص، خاصة سياسة تدخل الدولة غير الاقتصادي والقائم على سياسات اجتماعية وعقلانية اجتماعية بعيدة كل البعد عن العقلانية الاقتصادية المرجوة القائمة على المنافسة الشريفة على الأقل.

ولذلك تحاول المؤسسة التركيز على سياسة الجودة في المنتج على الأقل الحصول على شهادة الإيزو، والتي تتبنى سياسة اتصال مرنة وسلسة أي سيولة اتصالية وهنا يظهر بعض المناهج الضعيفة التي تعتمد عليه المؤسسة من خلال انتقال المعلومات بسرعة عادية وهذا خطأ جسيم لأن الحوت الأسرع يأكل الحوت الأبطء خاصة إذا علمنا أن تدفق المعلومات يدخل الجيل الرابع ونحن في الجيل الثاني وسرعة تدفق الجيل الأول.

ويظهر سوء إستراتيجية الاتصال في المؤسسة على جهلها وقلة توفرها على معلومات عن المنافسين المحليين فكيف بهم بالمنافسة الدولية والبحث عن الشراكة الأجنبية؟.

تظهر آليات عمل المؤسسة الكفيلة بنجاح المؤسسة في اعتمادها على جودة المنتج وإقناع الزبون، الآلية الأولى عبارة عن أمر داخلي في حين إقناع الزبون هو أمر خارجي في ظل انتقال المعلومات العادي لن يكون بالأمر السهل في حين الشريك الأجنبي له ترسانة تكنولوجية رقمية تجعل المستحيل متاح.

في ظل اعتماد المؤسسة على سياسة اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل فردي ناجم بالضرورة عن عقلية المجتمع الجزائري، الحريص على ما يخصه المهمل لما يخص الآخرين، فلو يفتح صاحب العمل المجال للآخرين لإبداء آرائهم والاجتماع بهم لأصبح الكل مسير ومدير وصاحب السلطة وصاحب الرأي السديد بل وصاحب الشركة كلها، لذلك يحاول صاحب المؤسسة الاكتفاء بالأقرب فالأقرب للحفاظ على أسرار المؤسسة.

المحور الرابع: المؤهلات البشرية:

فما لا شك فيه أن المؤسسة من أهم أولوياتها الاهتمام بالموارد البشري على غرار باقي المؤسسات وهو غير كاف حتى ولو كانت الإرادة موجودة إلا أن الفعل يجب ان يتجسد من خلال تبني إستراتيجية طويلة المدى تعتمد على الاستقطاب والتجديد والتشبيب والتوظيف وغيرها من العمليات الهامة جدا، والذي له علاقة وطيدة جدا بالاتصال لأن الإطارات المبدعة بمثابة عصافير نادرة تحتاج إلى سرعة في الاستقطاب والتوظيف وبالتالي التعرف عليهم والوصول إليهم.

لكن انتقال المعلومات بشكل عادي يجعل المؤسسة في حيرة من أمرها باعتبار أن سرعة توظيف العصافير النادرة تحتاج إلى سرعة وسيولة شديدة للمعلومات، خاصة إذا علمنا تطلعات المؤسسة والتحديات التي تراهن عليها وهو متعلق بشدة بنوعية المؤهلات البشرية لفهم المحيط الخارجي، وفهم تأثير البيئة الخارجية على البيئة الداخلية والترسيخ على ثقافة المؤسسة وترسيخ أخلاقيات المهنة والانتباه لما يعانيه المجتمع وفهم عقليته. إذن المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي ينتمي إلى مجتمع أكبر، وهو ما يتطلب عملية الرسكلة والتدريب والتكوين، لإعادة ترشيد الموارد البشرية وتأهيلها.

لكن طبيعة الموظف الجزائري الصعبة للغاية والذي يعتمد على الوصول للقيمة دون بذل جهد، والدليل على ذلك تخلفنا في مختلف المجالات، وعقلية الشباب الجزائري في تولي المناصب الإدارية دون تكوين منهم أو شهادة؛ فمن جهة المبحوثة تؤكد على أن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة يتم بطريقة جيدة ثم مباشرة تتعثر لتقول أن وظيفتها الحالية (عون التحكم) لا تتلاءم مع مؤهلاتها العلمية (مستوى متوسط) فلا هم فلقوا في حياتهم المهنية ولا في حياتهم العلمية، في القرن الواحد والعشرين لها مستوى متوسط و تشتغل كعون التحكم ماذا تريد أن تشتغل؟ هل تريد أن تعمل في الإدارة العامة؟

إذن العقلية الجزائرية -على الأقل الحالية- لا تساعد على تطوير الذات إذا كانت الأحكام المسبقة تسيطر على المؤسسات الخاصة والعامة، لكن المؤسسة واعية بما يحيط بها داخليا وخارجيا، لذلك تحاول تكوين العمال وتجديد معارفهم؛ وهنا تؤكد المبحوثة أن المؤسسة لها فضل عليها جسيم في تنمية قدراتها وتطوير مؤهلاتها، وهذا لا يكفي لأن المستوى العلمي كما تقول له دور كبير في ذلك من خلال اعتماد المؤسسة على اعتبار مصدر الجامعة في ضمان المورد البشري.

ومن ذلك فإننا نجزم أن هجرة الأدمغة نحو الضفة الأخرى وفرض الشباب الجامعي لأنفسهم في المؤسسات الغربية لدليل قوي على حسن تكوينهم - رغم ضعف المنظومة التربوية والجامعية- وتوليهم للمسؤوليات، مما يبين أن الشباب هو الحامل لرسالة التطور والتقدم.

إن اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التكوين والتحفيز كافية على تحقيق العمال لذاتهم وتحقيق أمانهم، وهو ما تؤكدته المبحوثة خاصة لتجسيد سياسة الجودة والحصول على شهادة الإيزو، وتقر أنها استفادت من تطوير معارفها واكتساب مهارات جديدة، لكنها مستاءة جدا من عدم تلقيها ترقية باعتبار أن المؤسسة تركز على الشباب الجامعي في التوظيف.

في الأخير نقترح ما قالته المبحوثة كمقترح للمساهمة في تطوير القطاع الخاص كما يلي:

تسهيل عملية تأسيس المؤسسات من كل النواحي: إجراءات الإنشاء الضرائب وعملية استيراد والتصدير، تسهيل ودعم المؤسسات المالية إما بالإنشاء أو التطوير.

وهي مطالب مشروعة تساعد على تطوير القطاع الخاص لكن هل هذه المؤسسات الحالية قادرة على منافسة مؤسسات الاتحاد الأوروبي، والبحث عن أسواق جديدة؟

إما إفراط أو تفريط المهم المؤسسات تبحث عن تدخل الدولة في شؤونها ومساعدتها دون رد ربما إعادة توزيع عادل للموارد المالية أو توزيع عادل للمظالم.

المراجع

قائمة المراجع:

- باللغة العربية

- 1- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 2- أحمد حسين علي حسين، تحليل و تصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 3- الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 1999.
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين المريب، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 5- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 6- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين) الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 7- جون م برايسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان.
- 8- جيمس سي كراج، روبرت إم جرانت، الإدارة الإستراتيجية، دار الفاروق، الطبعة الأولى، القاهرة.
- 9- حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 10- حسين رحيم، نظام المعلومات الوطني كأداة لدعم الشفافية و ترشيد القرار، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الأوراسي، 31 ماي/01-20 جوان.
- 11- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 12- شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- 13- شارلز و جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، دار المريح، الجزء الأول، الرياض، 2001.

- 14- شريط عابد، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، مذكرة ماجستير فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994/1995.
- 15- صليحة كاريش، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدر التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999/2000.
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (المواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- 17- عبد السلام أبو قحف، سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 18- عبد المليك مزهودة: الفكر الاستراتيجي من نموذج SWOT إلى النظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 04، جوان.
- 19- عبد المليك مزهودة، المعالجة الاستراتيجية لموارد المؤسسة، أداة لضمان نجاعة الأداء، المؤتمر العلمي الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الجزائر 31 ماي 02 جوان، 2003.
- 20- عبد الهادي العتيبي، العلوم والتكنولوجيا في العالم العربي، على الموقع / <http://www.arabschool.org.sy/>
- 21- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- 22- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 23- عبد الرحمان أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 24- عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من SWOT إلى النظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 04 جامعة بسكرة، ماي 2003.
- 25- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 26- غنية لالوشن دور المعلومة في توجيه إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999/2000.
- 27- فيروز شين، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2003/2004.

- 28- فريد راغب النجهر، التحالفات الاستراتيجية (من المنافسة الى التعاون)، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- 29- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 30- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 31- مداح عرايبي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997.
- 32- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دار علم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، بدون ذكر بلد النشر، 2002.
- 33- منير يونس، ثمار الإصلاحات النهوض الاقتصادي، مجلة الاقتصاد والأعمال، عدد خاص، أفريل 2002.
- 34- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- 35- عبادة عبد العزيز، التسيير التشاركي بالأهداف في منظمات العمل المعاصرة : مساءلات حول التنظيم والممارسات، كتاب جماعي، دار الغرب وهران، الجزائر.
- 36 - مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار وهران للنشر، 1999.
- 36- أكيل محمد السعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 37- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد المعاصرة بعد إستراتيجي، جامعة حلب دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008.
- 38- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 39- كرم الله علي عبد الرحمان، التنبؤ ودوره في اتخاذ القرار، مجلة دورية يصدرها معهد الإدارة العامة، العدد 32، السعودية، 1982.

- 40- خالد منصور الشعبي، مدى استخدام أساليب التنبؤ في تقدير حجم الطلب على المنتجات الصناعية في مدينة جدة، مجلة دورية يصدرها معهد الإدارة العامة، العدد 2، سبتمبر 1995
- 41- بوغازي فريدة، فعالية استخدام التنبؤ في الجهاز الإداري، الملتقى الوطني السادس حول: استخدام التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- 42- كرم الله علي عبد الرحمان، التنبؤ ودوره في اتخاذ القرار، مجلة دورية يصدرها معهد الإدارة العامة، العدد 32، السعودية، 1982.
- 43- خالد منصور الشعبي، مدى استخدام أساليب التنبؤ في تقدير حجم الطلب على المنتجات الصناعية في مدينة جدة، مجلة دورية يصدرها معهد الإدارة العامة، العدد 2، سبتمبر 1995.
- 44- علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد منهج تحليلي. ج 1 ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975
- 45- يونس، طارق شريف: الفكر الاستراتيجي للقيادة:: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.
- 46- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار الحامد للطباعة والنشر، 1999.
- 47- بلوط حسن ابراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 48- أحمد عبد الرحمن أحمد، " العولمة المفهوم، المظاهر والسلبيات ". مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 26، العدد 1، تصدر عن المجلس العلمي، جامعة الكويت، 1998.
- 49- بلجيش محمد، التحويل للقطاع الخاص: حالة تركيا في تحويل الملكية العامة إلى القطاع الخاص، إعداد ستيف هاتكي، ترجمة محمد مصطفى غنيم، دار الشرق، ط1، القاهرة، 1990.
- 50- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، لبنان، 1978.
- 51- حبتور عبد العزيز سالم، إدارة عملية الخصخصة وأثرها في اقتصاديات الوطن العربي. دار الصفاء، عمان، اليمن، 1997.
- 52- التابعي كمال، الفقر في ظل تحولات العولمة ودور القطاع الخاص في ذلك، ملتقى حول الفقر، القاهرة، 8 - 9 ماي 1999.

- 53-الحجال محمد مصطفى، نظام الملكية، منشأة المعارف، الإسكندرية، د.ن.
- 54-حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة الجزائر.
- 55-حداد بختة، ديناميكية إنشاء المؤسسات في الجزائر وبروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجال الاقتصادي الجزائري، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2009.
- 56-خالد سعد زغلول حلمي، مثلث قيادة الاقتصاد العالمي - دراسة قانونية واقتصادية - مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 2002.
- 57-خالد سعد زغلول حلمي، مثلث قيادة الاقتصاد العالمي - دراسة قانونية واقتصادية - مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 2002.
- 58-عادل عبد المهدي، الموسوعة الاقتصادية، دار ابن خلدون، بيروت، 1980.
- 59-عادل المهدي، عولمة النظام الاقتصادي العالمي ومنظمة التجارة العالمية، الدار المصرية اللبنانية، 2003.
- 60-الحنائي محمد صالح، الخصخصة المصرية، رؤى شخصية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 61-الخضروي محسن أحمد، الخصخصة. مكتبة الأنجلو المصرية، 1993.
- لخلف عثمان، واقع المؤسسات الغير والمتوسطة وسبل دعمها وتمييزها، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
- 62-رورارة محمد، بدر الدين الملي، الاقتصاد في ظل الإصلاحات: الدليل الاقتصادي والاجتماعي. المؤسسة الوطنية للنشر والإشهار، الجزائر، 1998..
- 63-دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة. دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998.
- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، 1999.
- 64-طه السقا محمد إبراهيم، " تجربة الخصخصة في المملكة المتحدة "، مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الكويت، المجلد 25، العدد 2، 1997.
- 65-عبد الله بدعية، التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية، الندوة الفكرية بالجزائر حول الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخصخصة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 1999، ص 355.
- 66-مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

- 67- علي التوفيق وآخرون، مجهودات ومعوقات التخصيص في الدول العربية، سلسلة بحوث ومناقشات، ورشات العمل، العدد 1، أبو ظبي، 1995.
- 68- عبد الشفيق محمد، الأبعاد الاجتماعية للتكيف الهيكل و الخصوصية في مصر، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 1999، ص 275.
- 69- عجيمية محمد عبد العزيز، صبحي تادس قريصة، نظريات واستراتيجيات التنمية الاقتصادية في: التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومشكلاتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 70- هني أحمد، اقتصاد الجزائر المستقلة. د. م. ج، 1993.
- 71- مذكور إبراهيم، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، د.ن
- 72- محمد عمر عبد الرحمان، التكنولوجيا المتقدمة والمستجدة في المنظور المستقبلي للدول العربية، مركز البحوث العلمية والتطبيقية، جامعة قطر، 1991.
- 73- محمد عمر عبد الرحمان، التكنولوجيا المتقدمة والمستجدة في المنظور المستقبلي للدول العربية، مركز البحوث العلمية والتطبيقية، جامعة قطر، 1991.
- 74- مهدي حافظ، القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية العربية، المستقبل العربي، عدد 245، 2000.
- 75- المنجد الإعدادي، المطبعة الكاثوليكية، ط.4، لبنان.
- 76- ميرو أديب، " الإصلاح الاقتصادي والخصخصة: الأبعاد الاقتصادية والسياسية وموقف النقابات ". مجلة العمل والتنمية، العدد 10، 1998.
- 77- الموسي ضياء مجيد، الخصوصية والتصحيحات الهيكلية. د.م.ج. الجزائر، 1995.
- 78- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية 1995.
- 79- سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي - عربي. دار الآداب، ط. 16. بيروت، 1995.
- 80- سلطاني محمد رشدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات المتوسطة بالجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005.2006،
- 81- شرايبي عبد العزيز، التصحيح الهيكلي وإشكالية التشغيل في البلدان المغاربية، ندوة حول الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخصوصية في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1999.
- 82- فاتح ديش، تسريح وإشكالية سوق العمل، ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة عنابة، 1998.
- 83- الفوال صلاح مصطفى، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية. مكتبة غريب، القاهرة، 1982.

ب. الموثيق والجرائد:

- 84-الميثاق الوطني، 1976، ص 9.
- 85-الجريدة الرسمية ج.ج.د.ش. العدد 64، 24 مرسوم تشريعي رقم 12/93 مؤرخ في 19 ربيع الثاني 1414 الموافق لـ 5 أكتوبر 1993.
- 86-الجريدة الرسمية، العدد 48، 8 ربيع الثاني 1416.
- 87-الجريدة الرسمية أمر 22/95- المادة 01، العدد 48، 03/09/1995، ص4.
- 88-الجريدة الرسمية، الأمر 97- 12 المؤرخ في 11 ذي القعدة الموافق لـ 19 مارس 1997.

- باللغة الأجنبية:

- 89-Alain Charles MARTINET, **management stratégique(organisation et politique)**, ediscience, Paris, 1994 .
- 90- F. DURRIEUX et autre **de la planification Stratégique à la Complexité**, l'expansion management ,review, Septembre2000.
- 91-Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLÉS, **Stratégique**, publi- union , Paris, 2000.
- 92-Jackes ORSONI, Jean Pierre HELFER, **Management Stratégique**. Vuibert, 2eme édition, Paris, 1994.
- 93-Jean Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jackes ORSONI, **Management (Stratégie et Organisation)** ,Vuibert, 3 édition, Paris,2000.
- 94-Michel MARCHESNAY, **Management Stratégique**, Eyrolles Université, Paris, 1995.
- 95-Michel WRILL, **le management (la pensée, les concepts, les faits)**, Armand colin, Paris2001.
- 96-patrick Joffre, Gerhard KOENING, **Stratégie D'entreprise(Antianuel)**, Economica, Paris,1985.
- 97-Raymond-Alain THIETART, **la stratégie d'entreprise**, ediscience,2^{eme} édititon,Paris,1993.
- 98-PREVOST P. Le développement local : Contexte et définition, Cahiers de recherche IREC 01-03, Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), 2003.

- 99–Brahim Abdelhamid, **STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT POUR L'ALGERIE : DEFIS ET ENJEUX**, Paris, Economica, 1991.
- 100–Jean Peneff, **Industrie algérienne**, Paris, CNRS, 1981.
- 101–Philippe Bernoux la sociologie des organisations, Edition du seuil EVRFIX octobre 1985 .
- 102–Sain Saulieu (Renault), Sociologie de l'entreprise, organisation, culture, et développement, 2ème édition, presse de science politique, Edition Dalloz, Paris, 1997.
- 103–Aktouf Omar, Les SCs. De la GRH. Une analyse critique, 00opu.Alger, 1986.
- 104–Amirouche, M.k.,chelghom, "le secteur privé dans la doctrine économique nationale "In revue CENEAP, n°2,juin1985.
- 105–Besseyre des Horts, vers une GRH, ed. Organisation, Paris,1998.
- 106–Bruno Jarrosson, 100 ans de management, ed. Dunod, Paris , 2000.
- 107–Bettahar Rabah,La Privatisation, Rouiba,Alger,1993,P.5
- 108–Brahimi A., L'économie Algérienne défis et enjeux, 2ème éd. Ed.Dahleb,Alger,1992.
- 109–Bouzida A.,Le projet social Algérien, O.P.U.,1991
- 110–Benachenhou A. L'expérience Algérienne de planification et de développement 1962–1982. O.P.U., Alger 1983.
- 111–Bollinger Daniel, Geet hofsted, les differentes cultures dans le management, comment chaque pays gere-t-il ses hommes !ed. Organisation, Paris , 1992
- 112–Derras Omar., "Place du secteu industriel national dans l'économie Algérienne", Revue Insaniyat, Oran. 1997.
- 113–Dahmani Ahmed, L'Algérie à l'epreuve, économie politique des reformes. Ed. Casbah, 1999.
- 114–Hadj Seyed N., "Quelques aspects de l'évoulution du secteur privé industriel", la revue de CEBNEAP, n°2,1985.
- 115–Hadj N., et A. Roustoumi, Les cahiers de la reforme. Ed. ENAG, Alger,1990.
- 116–Hafsi Taieb,Issad Rebrab voir grand, commencer petit et aller vite.Casba Editions, Alger , 2012.

- 117–Cnuced : examen de la politique d'investissement–Algérie 2004. Commission européenne (direction générale des relations extérieures) union européenne–
- 118–.L'ALGERIE DANS LA PRESPECTIVE DE L'ACCORD D'ASSOCIATION AVEC L'UNION EUROPEENNE– IN NUMERO SPÉCIAL REVUE DU CREAD (DIRIGÉ PAR NOUS) N 75–2006
- 119–Liabes Djilali, Naissance et développement d'un secteur privé industriel en Algérie 1962–1980, thèse de 3^{ème} cycle, Université d'Aix Marseille, 1982.
- 120–Liabes Djilali, Capital e patron d'industries en Algérie 1962–19.82, Ed. CREAD,1984.
- 121–Madeleine Gravit, Méthodes des sciences sociales,3^{ème} édition, Ed. Dalloz, Paris, 1976,P.P.331–332.
- 122–Mercure Daniel et al, Culture et gestion en Algérie, ed. harmathan , Montréal, Canada,1997.
- 123–Maghreb, 25 ans de coopération 1976/2001.
- 124–Morin Pierre, Eric delavallée, Le manager à l'écoute du sociologue, ed. organisation, 2^o ed. Paris , 2007.
- 125–ONS., Annuaire statistique en Algérie, N°18,1998.
- 126–Peritti J.M., GRH. Ed.Vuibert, Paris, 1995.
- 127–Peritti J.M. R.H.et gestion du personnel, ed. Vuibert, Paris, 1998.
- 128–Sadaoui M.; La nouvelle politique d'investissement. In revue A. des Sc.J.économiques et politiques v.n°03,Alger,1995.
- 129–Tlemçani R., Etat et bazar et globalisation, l'aventure de l'infitahe, Algérie.Ed.Elhikma, Alger, 1999.
- 130–Revue conjoncture, Revue d'information et d'analyse de l'économie Algérienne (étude et conseil)., Alger, Juin 1999.
- 131– Sekiuo L. et al, GRH. Ed. de Boeck Université. Canada, 1993.
- 132– T.H. Wheelen and J.D. Hunger, Strategic management and Business policy, Addison–Wesley Publishing Co, New York, 2004.
- 133– York, 2004.

Www.Ar.Wikipedia.Org/Wiki ❖

Www.Eib.Org ❖

www.anima.org ❖

WWW.ANDI.DZ ❖

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

التسيير الإستراتيجي في القطاع الصناعي الخاص
دراسة ميدانية لمؤسسة صناعية خاصة

أعضاء الفرقة:

رئيساً	أ.د. الهاشمي مقراني
عضواً	أ. عبد القادر خربيش
عضواً	أ. محمد شرايطية
عضواً	أ. رشيد فضاؤ
عضواً	أ. بلقاسم تومي
عضواً	أ. ذهبية سيد علي

ملاحظة هامة: إن المعلومات التي ستدلون بها في هذه الاستمارة ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض

علمية

ضع علامة X في الخانة المناسبة

شكرا على المساعدة في إنجاز هذا البحث العلمي

المحور الأول: البيانات العامة:

1. السن:

2. الجنس: أ. ذكر ☐ ب. أنثى ☐

3. الحالة المدنية: أ. أعزب ☐ ب. متزوج ☐ ج. مطلق ☐ د. أرمل ☐

4. المستوى التعليمي: أ. ابتدائي ☐ ب. متوسط ☐ ج. ثانوي ☐ د. جامعي ☐ هـ.

أخرى حدد:

5. المنصب: أ. إطار سام ☐ ب. إطار ☐ ج. عون التحكم ☐ د. عون متخصص ☐

6. الأقدمية: سنة

المحور الثاني: التسيير والسياسة الإستراتيجية في المؤسسة:

7. إلى أي مدى هناك توافق بين الإدارة والعمال؟ أ. عال ☐ ب. متوسط ☐ ج. منخفض ☐

8. هل ترى أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية واضحة بالنسبة لعمالها؟ أ. نعم ☐ ب. لا ☐

9. هل تتوفر مؤسستك على شهادة الإيزو؟ أ. نعم ☐ ب. لا ☐

10. هل هناك إستراتيجية للحصول على هذه الشهادة؟

أ. على المدى القريب ☐ ب. على المدى المتوسط ☐ ج. على المدى البعيد ☐

11. هل تنتظر شراكة أجنبية أو محلية؟ أ. شراكة محلية ☐ ب. شراكة أجنبية . معا ☐ د. لا توجد ☐

12. هل تنوي فتح فروع إنتاجية أخرى؟ ☐

أ. توسيع الشركة ☐ . الحذر والحيطه ☐ ج. التركيز على الشركة حالياً ☐

13. هل تنوي إدراج تحالفات مع مؤسسات مشابهة؟

أ. على المدى القريب ☐ ب. على المدى ☐ ج. على المدى البعيد ☐

14. هل تعتمد على إستراتيجية طويلة المدى في استهداف أسواق جديدة؟

أ. نعم ☐ ب. لا ☐

في حالة الإجابة بنعم : - ما هو مدى الخطأ الموضوع ؟

أ. أقل من 01 سنة ☐ ب. من 01 سنة إلى 05 سنوات ☐ ج. أكثر من 05 سنوات ☐

15. هل يساعدكم اختصاصيون في وضعها ؟

أ. نعم ☐ ب. لا ☐

16. على ماذا يقوم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة في رأيكم ؟

أ. بناءا على توقعات شخصية ☐ . باستخدام الأساليب العلمية ☐ ج. أخرى.....

18. هل تعتقد أن المؤسسة قادرة على الحفاظ على مكانتها في السوق بعد الانفتاح على السوق الاتحاد

الأوروبي؟

أ. نعم ☐ ب. لا ☐

19. ماذا تنتظر من انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة؟

أ. متخوف ☐ ب. حذر ☐ ج. متفائل ☐

20. ما هي السبل التي تراها مناسبة للحفاظ على حصتك من السوق بعد الانضمام؟

.....

.....

21. هل تتوفر المؤسسة على الإمكانيات البشرية اللازمة للاستمرارية والبقاء؟

.....

.....

22. ما حصة العمال الشباب خاصة الجامعيين في التوظيف؟

أ. عالية ☐ ب. مقبولة ☐ ج. منخفضة ☐

23. هل حصتك من السوق المحلية قارة؟

أ. دائمة ☐ ب. متقلبة ☐ ج. منخفضة ☐

24. إلى أي مدى تعتمد المؤسسة على التكوين و الرسكلة؟

أ. بصفة دائمة ☐ ب. بصفة متقطعة ☐ ج. نادرة ☐

25. ما نوع التكوين الذي يتلقاه العمال؟

أ. تكوين داخلي ☐ ب. تكوين محلي ☐ ج. تكوين خارجي ☐

المحور الثالث: آليات العمل:

26. كيف ترى تسيير المؤسسة؟

بطريقة ديمقراطية ☐ بيروقراطية ☐ أوتوقراطية ☐ أخرى ☐

27. هل التكنولوجيا المستعملة: حديثة ☐ متوسطة ☐ قديمة ☐

28. هل يتمتع عمال المؤسسة بالتكوين العال الذي يسمح لهم بإصلاح الآلات التي يستعملونها؟

أ. نعم ☐ ب. لا ☐

29. هل الوضعية التي يشتغل العمال فيها تتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية؟

أ. نعم ☐ ب. لا ☐

30. هل ساعدتك وظيفتك الحالية في تطوير معارفك وتنمية مهارتك؟

أ. نعم ☐ ب. لا ☐

31. على من تعتمد المؤسسة في الإصلاح والصيانة؟

مصدر شرائها ☐ البحث عن تقنيين محليين ☐ لبحث عن تقنيين أجانب
أخرى حددها

32. هل تخصص المؤسسة نسبة معينة من الأرباح لصيانة المؤسسة؟

أ. نعم ☐ ب. لا ☐

33. هل تخصص المؤسسة نسبة من الفائدة للتوسيع والتفرع؟

أ. نعم ☐ ب. لا ☐

34. من خلال آليات عمل المؤسسة ما هي عوامل النجاح التي تراهنون عليها؟

العلاقات مع الزبائن ☐ الجودة ☐ أسعار تنافسية ☐ إقناع الزبون ☐

35. هل لديكم علاقات مناولة (sous-traitance) ؟

أ. نعم ☐ ب. لا ☐

36. هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار متطلبات المحيط الخارجي؟

أ. نعم ☐ ب. لا ☐

37. ما هي خبراتكم التنافسية؟

السعر ☐ لآجال ☐ الجودة ☐ أخرى أذكرها

المحور الرابع: المؤهلات البشرية

38. هل تتوفر المؤسسة على الإمكانيات البشرية اللازمة للاستمرار والبقاء؟

أ. نعم ☐ ب. لا ☐

39. هل تولي المؤسسة أهمية بالغة للمحور البشري؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

40. ما هو أكبر مصدر لتمويل المؤسسة بهذا المورد؟

الجامعة ☐ مراكز التكوين ☐ المدارس الخاصة ☐ أخرى تذكر

41. ما هو مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

عال جداً ☐ عال ☐ متوسط ☐ منخفض ☐ منخفض جداً ☐

42. إلى أي مدى تعتمد المؤسسة على التكوين والرسكلة؟

بصفة دائمة ☐ بصفة متقطعة ☐ بصفة نادرة ☐

43. أين يتم هذا التكوين؟

داخل المؤسسة ☐ خارج المؤسسة ☐ خارج الوطن ☐

44. هل انتقال نظم المعلومات داخل المؤسسة يكون:

بوتيرة سريعة ☐ بوتيرة عادية ☐ ببطء ☐ ببطء شديد ☐

45. هل تتصف الاتصالات في المؤسسة بالسهولة؟

أ. نعم ☐ ب. لا ☐

46. هل تملك المؤسسة يد عاملة ذات كفاءة ومهارة في مجال تخصصها؟

أ. نعم ☐ ب. لا ☐

47. ما هي ردود أفعال العمال حال إدراج تكنولوجيا جديدة في المؤسسة؟

يوافقون ☐ يمانعون ☐

48. هل تترك منصب عملك في هذه المؤسسة مقابل راتب أعلى في مؤسسة أخرى؟

أ. نعم ☐ ب. لا ☐

49. ماذا تقترح للمساهمة في تطوير القطاع الخاص؟

.....

.....

.....

.....